

**VERSO UN DIVERSO APPROCCIO AL TRATTAMENTO
DELLE PERSONE IN ESECUZIONE PENALE.
IL RUOLO DEL PROVVEDITORATO REGIONALE**

Riflessioni su un'esperienza in corso

PATRIZIA CIARDIELLO *

Sommario: Premessa. - Introduzione. - 1. La cornice normativa. - 2. L'esperienza in corso. - 2.1. Il contesto organizzativo. Un'analisi dei nodi critici. - 2.2. Le direttrici dell'intervento. - 3. I passi ulteriori. - Conclusioni.

Premessa

Allo scopo di anticipare (una parte de)i limiti del mio lavoro, è importante precisare che prescindere dall'entrare nel merito della *«caotica mescolanza di luoghi comuni della vecchia e nuova cultura che caratterizza quanto ruota attorno alla pena detentiva...e che è anche il riflesso delle ambiguità e ambivalenze che attraversano l'opinione pubblica»* (MOSCONI 2001a: 23-29); che darò per note gran parte delle questioni, ormai ampiamente dibattute, che caratterizzano il sistema dei delitti e delle pene nel nostro paese: la perdurante centralità della pena detentiva; la separazione fra politiche penitenziarie e orientamenti in materia di politiche criminali; la tendenza all'espansione del controllo penale interno ed esterno al carcere nella scia di quanto caratterizza l'evoluzione del sistema penale negli Stati Uniti e in Europa; la reale praticabilità delle trasformazioni richieste dal nuovo regolamento di esecuzione connessa alla crisi del *welfare state*; la connessa, alta probabilità che continui a rimanere ingestibile, a causa della mutata composizione della popolazione detenuta, ma anche del sovraffollamento che da tempo connota stabilmente le carceri del paese, *«la disparità tra risorse disponibili, in termini di operatori ed attività trattamentali, e numero di "utenti"»* (MOSCONI 2001b: 16), oggi accresciuta in considerazione del

* Responsabile Unità Organizzativa per la formazione del personale - Provveditorato Regionale Amm.ne Penitenziaria, Lombardia.

recente passaggio a mansioni di coordinamento di una non irrilevante quota degli operatori dell'area sociale e pedagogica e della mancata previsione di un connesso *turn-over*; il nodo della effettiva ricaduta di pur qualificate iniziative di formazione del personale poiché «*la formazione funziona solo se vi sono, sullo sfondo, scelte politiche convergenti e risorse umane ed economiche destinate alla soluzione dei problemi. Là dove questo non esiste come minimo comune denominatore di partenza, le eventuali "buone intenzioni" individuali sono destinate alla deriva, alla frustrazione e – come ultima sponda – al disimpegno*» (PEPA 1992a: 31).

Sono, peraltro, consapevole del rischio di concorrere a un mero rinnovamento del lessico istituzionale (MOSCONI 2001c: 28) come chiunque, all'interno o all'esterno dell'istituzione penitenziaria, punti a dare corpo a qualcuna delle citate "buone intenzioni", sia pure da una posizione, come la mia, che definirei come caratterizzata da un *disincanto attivo*. Il disincanto di chi appartiene tuttora alla schiera di quelli che Foucault definì "piccoli funzionari dell'ortopedia morale" e che, da tempo, nella consapevolezza di quanto possa essere attraente «*perdersi in utopistiche prospettive di rapido superamento dell'afflizione penale e penitenziaria*» (MOSCONI 2001c: 30), pur conservando come stella fissa la graduale riduzione del ricorso al diritto penale ed al carcere, si confronta, fra mille defatiganti dubbi, con i paradossi che caratterizzano il sistema dell'esecuzione penale in carcere e con la necessità di testimoniare nella quotidianità il desiderio di rintracciare, ovunque essi siano, compagni di strada che vogliano, come me e con me, «*operare nel senso favorevole ad una diversa rappresentazione sociale della problematicità oggi criminalizzata*» (PAVARINI 1992: 47).

Introduzione

Di recente, Giovanni Tamburino ha scritto che il sistema carcerario italiano è caratterizzato da una serie di paradossi ed è all'enunciazione di due di tali paradossi che desidero affidare l'*incipit* del presente lavoro: quello della *pianificazione impossibile*, connessa, secondo l'autore, alla breve e spesso «*imprevedibile durata della permanenza in carcere che comporta l'estrema difficoltà di pianificare la scuola, i corsi di qualificazione professionale, il lavoro e qualunque altro progetto*»;

quello del buon funzionamento che significa «che...il carcere che funziona bene rende socialmente irresistibile la richiesta di farvi ricorso. Il cattivo funzionamento può essere l'estrema difesa contro l'esplosione da sovraccarico. Soltanto il sovraffollamento, che comporta com'è ovvio il deteriorarsi del funzionamento, funge da calmiera rispetto all'invocazione "più carcere!" che viene dalla società» (TAMBURINO 2000a: 172-173).

Come Tamburino «Non riesco più a credere che dipenda dal caso o dalla cattiva volontà se in luoghi e tempi diversi, sotto regimi politici agli antipodi, il carcere ripete gli stessi errori» e, ciononostante, credo, come l'autore, che il disincanto non possa tramutarsi in un invito alla rassegnazione, ma in «un invito a prendere bene le misure» (TAMBURINO 2000b: 170).

Accolgo tale invito e, nel segno del "prendere bene le misure", svilupperò, anche attingendo ad un'esperienza in corso, una riflessione concernente il ruolo che i Provveditorati Regionali dell'Amministrazione Penitenziaria – strutture amministrative di rango intermedio non adeguatamente valorizzate dal finora timido decentramento delle attribuzioni (DI SOMMA 1999: 44) – è possibile assumano nel supportare, all'interno del distretto di competenza, attraverso adeguati programmi di formazione del personale e la metodologia della consulenza di processo, la declinazione in termini operativi delle «indicazioni offerte dai nuovi paradigmi affermatasi in ambito criminologico e psicologico-giuridico» (PATRIZI 1997a: 89) nella ridefinizione dei parametri di trattamento delle persone in esecuzione penale. Un trattamento che, pertanto, sia «finalizzato non tanto all'obiettivo di modificare gli atteggiamenti personali, secondo un modello che, per la sua ambizione ed astrattezza e per non essere accompagnato da più concrete indicazioni quanto ai percorsi da seguire, può generare inerzia... quanto a quello di incidere sulla trama delle relazioni personali e sociali degli interessati e, così, favorirne il reinserimento sociale» (GIANFROTTA 1999b: 31-32). Un trattamento che, tenendo conto del nucleo positivo comune a tutti i filoni in cui storicamente si è articolata la critica all'ideologia "classica", deposta ogni *ingenua fiducia* nelle capacità della scienza di formulare diagnosi circa le cause della devianza e prognosi circa il rischio di recidiva (cfr. DAGA 1990a: 1321), sia finalizzato alla promozione di comportamenti non lesivi dell'ordine sociale, con stretto riferimento ai precetti della legge penale. Un trattamento che si avvalga, pertanto, di «metodologie che dovranno prescindere da ogni approccio coattivo diretto o indi-

retto (realtà peraltro tanto più difficile da realizzare quanto più, attraverso l'introduzione di fatto di un sistema premiale, in molte situazioni si è in presenza di una trasposizione della antica finalità correzionale nella più realistica finalità disciplinare interna al sistema) e dovrebbero invece ridefinirsi nell'ottica del "servizio"» (DAGA 1990b: 1310).

È noto, in proposito, come il più recente dialogo fra mondo scientifico e operatività interna al sistema dell'esecuzione penale vada dipanandosi intorno alla dialettica fra l'ottica premiale, imperniata sull'attenzione specialistica al reo, ed un ottica che privilegia le dimensioni interattive e di contesto.

Se il riferimento al binomio premio-punizione appare tuttora prevalente fra i criteri ispiratori del *sentencing* della Magistratura di Sorveglianza (anche se autorevoli autori sostengono che da tempo l'apertura ai percorsi di alternatività, nei fatti, si fonda, piuttosto che sulla valutazione della progressione nel trattamento o sulla gravità degli illeciti che hanno determinato la situazione stessa, sulla valutazione delle risorse/opportunità – economiche, sociali, culturali – degli attori coinvolti nella situazione problematica: MOSCONI (2001d: 18), è pur vero che hanno fatto la loro comparsa, anche all'interno della novellazione di settore, alcuni dispositivi che possono, a mio parere, confortare nella ricerca di approcci operativi in grado di farsi carico dell'aumento di complessità che investe, a diversi livelli, il sistema della giustizia.

Va prospettandosi, infatti, l'emergere di una nuova operatività coerente con un'accezione di *«trattamento come intervento costruito con l'individuo in interazione, sulla base delle esigenze individuate nel corso dell'incontro operativo e non di ipotetiche cause del comportamento delinquenziale»* (PATRIZI 1997b: 91). Si tratta di un'operatività che abbisogna – ed è in qualche modo l'esito – di uno spostamento del *focus* dell'agire di ruolo *«dalla specializzazione tecnica verso competenze relazionali articolate, capaci di integrare la specificità delle proprie funzioni nelle varietà dei ruoli interagenti»*, nella direzione di una competenza sovrafunzionale in grado di sostenere l'operatore nell'interrogarsi *«sulle funzionalità del proprio agire non solo, né principalmente, rispetto all'evoluzione del singolo caso, ma in un'ottica più complessa che comprenda l'organizzazione, i ruoli in essa inseriti, gli altri sistemi di interazione»* (PATRIZI 1997c: 92).

Concordo con quanti, nell'ambito di una riflessione sulle nuove prospettive della psicologia in rapporto al trattamento

penitenziario, hanno indicato un'alternativa concettuale nell'assunzione del vincolo normativo come fonte di informazione e come strumento per un intervento che valorizzi le risorse individuali e di contesto, sollecitando l'attuazione di programmi operativi ad esse più pertinenti (PATRIZI 1997d: 91).

In tal senso, l'intera riflessione che segue intende prendere spunto dagli elementi germinativi, a mio parere di una certa pregnanza, contenuti, *in nuce*, nel quinto comma dell'art. 115 del nuovo Regolamento di esecuzione: «*L'idoneità dei programmi di trattamento a perseguire le finalità della rieducazione è verificata attraverso appropriati metodi di ricerca qualitativa*».

Non entrerà, in questa sede, nel merito della scelta del legislatore di collocare tale asserzione, nell'ambito del Titolo II della legge, avente per oggetto le "Disposizioni relative all'organizzazione penitenziaria", all'interno di un articolo intitolato "Distribuzione dei detenuti e degli internati negli istituti". Né sottolineerò che, in ogni caso, il lessico utilizzato rinvia, pur sempre, alla rieducazione e alla connessa costellazione semantica.⁽¹⁾

Quel che mi preme qui rilevare attiene ad un profilo più squisitamente filosofico-giuridico, rispetto al quale la norma in questione mi pare introduca in forma esplicita e, credo, del tutto inedita nell'ambito del discorso sul *come* punire l'affermazione che è necessario accertare la congruità fra il *fine* (perseguire la finalità rieducativa) ed i *mezzi* utilizzati (i programmi individualizzati di trattamento, inclusivi delle scelte concernenti l'assegnazione dei condannati ad un determinato circuito differenziato).

Introdurre nella norma un richiamo alla necessità (di più, all'obbligo) di riconoscere la relazione di consanguineità fra i mezzi e i fini («*Fra i mezzi e i fini c'è la stessa inviolabile relazione che esiste fra il seme e l'albero*» - Gandhi) in abbinamento all'accentuazione, contenuta nel secondo comma del primo articolo del Regolamento stesso e precedentemente richiamata, della proiezione che gli interventi devono assumere verso la trama delle relazioni personali e sociali delle persone condannate risulta, a mio parere, gravido di implicazioni di significativo spessore.

⁽¹⁾ Del resto, è del tutto comprensibile che «*Un sistema così tenacemente attraversato dalla retorica correzionale-riabilitativa... sia portato a declinare ogni cosa, anche "il nuovo", attraverso l'unico vocabolario che conosce, ovvero attraverso quello che conosce meglio*» (PAVARINI 2001: 129).

Penso al riverbero di tali implicazioni, oltre che sulla qualità dell'azione amministrativa in senso ampio, sulla direzione strategica degli interventi finalizzati al cambiamento delle condizioni personali e sociali che ostacolano «*la costruttiva partecipazione sociale*» delle persone condannate. Penso all'opportunità di avvalersi delle suggestioni offerte da tali riferimenti normativi, «*mantenendosi entro i confini di cambiamento definiti dal vincolo giuridico*» (PATRIZI 1997e: 90) per concepire come attraversati dal medesimo *filo rosso* sia l'impegno di contrastare attivamente gli effetti negativi indotti dalla privazione della libertà sia quello di promuovere la modificazione dei contesti delle organizzazioni che tale impegno devono supportare: l'assunzione del sistema dell'esecuzione penale come sistema complesso, in cui le persone e le organizzazioni sono parti in relazione e appartengono a più ampi sistemi interagenti, in cui le comunicazioni e le interazioni «*si estendono oltre il problema rappresentato dal singolo caso*» (PATRIZI 1997f: 90).

È in questo orizzonte di senso che credo possa iscriversi la trama di progettualità oggetto della presente trattazione.

Entrando nel merito delle premesse concettuali e metodologiche che ne costituiscono il fondamento, credo necessario dichiarare la mia adesione al paradigma costruzionista, caratterizzato dalla concezione della realtà come strettamente connessa ai nomi, ai concetti e ai costrutti analitici che gli uomini impiegano per descriverla, ma anche dal ritenere che i significati «*hanno origine e rilevanza nella cultura in cui sono stati creati*» (BRUNER 2001: 17). In tal senso, sono molto attenta da tempo – nell'alveo di una riflessione sulla centralità delle risorse umane nel processo di miglioramento della qualità del servizio reso – alle Teorie dell'azione organizzativa che collegano l'organizzazione nella sua dimensione processuale. Secondo tali Teorie struttura organizzativa e agire organizzativo non sono due entità separate da mettere in una sequenza causale gerarchica, ma due aspetti inscindibili dell'organizzazione; l'organizzazione non è uno strumento docile nelle mani di agenti capaci di massimizzarne l'utilità e non è un sistema dotato di razionalità oggettiva; l'azione presuppone delle decisioni che vanno decifrate nel contesto delle "premesse decisionali" entro il quale l'azione prende forma (ALBANO 2000).

Nell'approccio alla questione del cambiamento degli individui, dei gruppi e delle organizzazioni tale paradigma comporta il concepire il cambiamento stesso come agganciato ad

una molteplicità di principi regolativi, che sono al contempo condizione, ma anche conseguenza dell'agire degli individui.

Accogliendo una suggestione di Prigogine e Stengers utilizzata, di recente, da un autore che se ne è avvalso per una riflessione sulla progettazione nelle organizzazioni, ritengo che *«i sistemi complessi, quali sono anche le organizzazioni, evolvono secondo schemi che potremmo definire "ad albero". I punti di biforcazione corrispondono a modalità equivalenti di sviluppo. In questi sistemi non è possibile prevedere la direzione di crescita né è possibile una reversibilità del cambiamento. Come in un albero non possiamo sapere quale specifica direzione prenderà una gemma – ciò dipende da tutta una serie di variabili ambientali – così nei sistemi complessi nuove piccole iniziative (i piccoli rami) o segni di novità (le gemme) non sappiamo se e quanto potranno svilupparsi e in che direzione. ... Se vogliamo sviluppare la parte destra di un albero nel nostro giardino dovremo intervenire sui nuovi rami e sulle gemme per "assistere" il suo cambiamento, ma non potremo farlo se non presenta biforcazioni. Far cambiare direzione a un treno mentre viaggia sui binari è assai difficile, richiede grandi energie e può avere effetti disastrosi, come nel deragliamento. Salvo che in occasione di uno scambio (biforcazione): potremo allora, con l'immissione di piccole dosi di energia, intervenire per farlo procedere in una direzione altra»* (ORSENIGO 1999a: 49).

Considerata la possibilità che grandi sforzi suscitino grandi resistenze e, di conseguenza, non siano in grado di fornire i risultati attesi, da tempo mi ispiro a tale metafora per tentare di porre in essere, di concerto con altre componenti dell'ufficio, un sostegno al cambiamento che passi attraverso il presidio delle criticità rappresentate dalle "biforcazioni".

Tale sostegno tenta di esprimersi attraverso una strategia calibrata sulle incertezze e le turbolenze che attraversano incessantemente i contesti operativi interessati, modulata sulle informazioni altrettanto incessantemente raccolte e verificate, modificando l'azione in funzione delle informazioni raccolte e dei casi incontrati strada facendo. Una strategia attenta alla complessità etica del sistema giustizia e alla difficoltà, per i professionisti e le istituzioni che interagiscono nei diversi ruoli, di rintracciare linearità e coerenza fra norme penali, processuali, penitenziarie e aspettative socio-culturali e al loro confrontarsi con il fatto che la propria legittimazione ad operare nella giustizia ha caratteristiche contraddittorie e conflittuali, soprattutto sul piano etico (DE LEO 1990). Una strategia che fa perno su una

formazione che, sulle orme di Bateson, si configura, *«come processo nel quale colui che apprende si possa imbattere nei più svariati facilitatori di connessioni... e possa trarre giovamento da tutto ciò che incontra stabilendo nessi»* (DEMETRIO 1994: 237), costituendosi, per tale via, come fondamento dell'azione volta al cambiamento organizzativo (VERDE 1989: 26).

In tal senso, sono del parere che i Provveditorati regionali possano assumere un ruolo più significativo che in passato nel sostenere l'avvio di un processo di apprendimento organizzativo diffuso, un processo finalizzato all'innesto in tutte le realtà operative dei rispettivi territori di competenza di nuclei germinativi di innovazione in grado di favorire la riflessione, all'interno di contesti dominati da un'emergenza da tempo non più congiunturale, sull'esistenza di una irriducibile molteplicità di angolazioni, di punti di vista, di posizionamenti che i diversi attori in interazione intrattengono e sulla generazione di un incessante processo di mutuo adattamento di individui e contesti (CALLARI GALLI-HARRISON: 1992).

Ne consegue che la progettualità connessa si caratterizza per alcuni assunti: le organizzazioni si configurano come contesti di apprendimento continuo; formare, di conseguenza, significa favorire il riorientamento dei comportamenti delle persone e delle organizzazioni attraverso la fusione tra apprendimento e lavoro, un lavorare apprendendo in cui gli interventi formativi *off-the-job* sono soltanto punti di sostegno, rafforzamento o accelerazione di un processo ininterrotto; in tal senso, è opportuno puntare sul rinforzo della capacità di lavorare per progetti, dell'autoformazione individuale e di gruppo attraverso interventi che si collochino a cavallo tra la formazione e lo sviluppo organizzativo (TOMASSINI 1995); il cambiamento delle persone e delle organizzazioni è solo in parte prevedibile e governabile e la razionalità dell'agire sociale in un ambiente complesso è assolutamente limitata (Luhmann); la connessa opportunità di evitare *«ogni tentativo diretto di influenzare l'azione altrui puntando, piuttosto, all'allestimento di situazioni o contesti nei quali qualche cambiamento possa avvenire»* (BATESON 1997: 386).

1. La cornice normativa

Credo che uno dei principali ostacoli sulla via dell'innovazione sia rappresentato, per l'amministrazione penitenziaria, dalla difficoltà a concepire l'organizzazione come rete di pro-

cessi, come esito della mutua assunzione di impegni tra attori che intendono raggiungere un obiettivo attraverso forme di cooperazione, come rete di relazioni tra persone (e istituzioni) che producono flussi di transazioni costruttori di significati affatto influenti sulla realizzazione dei fini posti a fondamento dell'istituzione stessa.

Il rilancio dei valori fondativi dell'azione dell'amministrazione penitenziaria – concorrere al reinserimento sociale delle persone che hanno trasgredito il patto sociale o, almeno, non ostacolarlo – non può non passare, a mio parere, attraverso il diffondersi e il consolidarsi di competenze orientate allo sviluppo di una progettualità diffusa connotata dalla cifra dell'integrazione interprofessionale e interistituzionale, richiamata esplicitamente in più punti del nuovo Regolamento di esecuzione.

Anche la circolare avente per oggetto «Accordi di programma con le Regioni e i Comuni per lo sviluppo di azioni comuni, progetti, opere e servizi» (12 febbraio 2001), ricordando quanto previsto in materia dalla legge di bilancio per il triennio 2000-2003, sottolineava che:

«... l'evoluzione dei rapporti con le Regioni... per il coordinamento di iniziative e progetti condivisi ... richiedono lo sviluppo di un quadro di più intensa cooperazione istituzionale con l'amministrazione statale dal quale, in prospettiva, non sarà più possibile prescindere».

Ancora, la Relazione di programma acclusa al provvedimento di ripartizione dei fondi assegnati dal Ministro della Giustizia al Dipartimento e ai Provveditori regionali per il 2001 precisava:

«L'esigenza di attivare tutte le risorse e le opportunità del settore in un quadro di azioni sinergiche (concordate già dalla fase dell'ideazione e fino a quella della esecuzione e della verifica dei risultati) suggerisce di privilegiare gli interventi per obiettivi predeterminati e per progetti operativi sulla base di intese e di accordi di programma che coinvolgano tutti i soggetti istituzionali e a cui partecipino gli operatori privati o dell'associazionismo con proprie proposte o in adesione all'offerta di partenariato. Per la realizzazione di un sistema penitenziario gestibile e corrispondente a quello normativo, continuerà l'impegno per il rilancio delle iniziative in tema di attività di osservazione e trattamento, attraverso il potenziamento qualitativo dei servizi destinati al sostegno dei detenuti».

2. *L'esperienza in corso*

Credo che l'attività citata nell'introduzione possa aspirare a collocarsi nell'alveo dell'appena delineato *frame* normativo e culturale poiché ascrivibile al perseguimento contestuale di più obiettivi profondamente interconnessi, a partire dall'allargamento della base del consenso circa l'obiettivo di dare concretezza a quel mutamento culturale che deve rendere possibile una nuova attenzione ai risultati del servizio reso.

È in tale direzione, infatti, che procede l'impegno che da qualche tempo mi vede attiva, con altri, nella tessitura di una trama di progettualità interne ed esterne all'amministrazione penitenziaria finalizzata alla graduale sollecitazione di una diversa attenzione alla qualità dell'offerta di istruzione e formazione professionale alle persone detenute.

Ho cominciato col cogliere l'opportunità di affiancare l'Istituto Regionale per la Ricerca Educativa della Lombardia nella costruzione di un progetto nazionale scaturito dall'intenzione del Ministero dell'Istruzione di far uscire dal cono d'ombra la formazione degli adulti in esecuzione penale e di promuovere una riflessione in grado di favorirne il rilancio. Il progetto – conclusosi all'inizio del 2002 – si prefiggeva di realizzare l'analisi dei fattori di successo all'origine delle "buone pratiche" diffuse sul territorio nazionale e, per converso, di comprendere, fatte salve le specificità locali, gli elementi culturali e organizzativi in grado di dar conto delle criticità diffusamente riscontrabili.

Come anticipato, mi avvarrò, di seguito, operata un'analisi dei nodi culturali e organizzativi che caratterizzano il campo, dell'esperienza concretamente agita per sviluppare alcune riflessioni sulla progettazione, sull'integrazione tra progetti e sul ruolo che i Provveditorati regionali possono assumere nel supporto alla diffusione e al consolidamento di competenze utili per costruire strumenti ontologicamente coerenti con i richiamati nuovi paradigmi criminologici. Alludo, nella fattispecie, ad una progettazione che si caratterizzi per il riferimento all'**integrazione sia come metodologia che come finalità**. Un'integrazione da concepirsi non come tendenziale assimilazione dei diversi attori e dei diversi sistemi o, peggio, come avallo ad una surrettizia riaffermazione da parte del sistema penal-penitenziario del proprio monopolio assoluto su tutto quanto concerne "dare sofferenza legale" (PAVARINI 1992: 40) quanto, piuttosto, come esito naturale della constatazione delle interdipendenze, come produzione di sintesi

più pertinenti in grado di promuovere la trasformazione degli assetti autoreferenziali precedenti (PEPA 1992: 29).

In tal senso, il riferimento d'obbligo è ad una progettazione che parte dal presupposto che il cambiamento non è controllabile, è individuabile più come un processo che come un risultato, è il prodotto di interazioni non sempre prevedibili e avviene dentro ambiguità non eliminabili. Una progettazione che non è pianificazione, attenta alla ricerca delle generalizzazioni e delle uniformità. Una progettazione che va oltre il *problem solving*, focalizzato sulla ricerca delle migliori soluzioni possibili ai problemi che via via si pongono. Una progettazione che non è qualcosa di staccato dalla gestione organizzativa, ma ad essa è strettamente collegata, in quanto interna ad una prospettiva che mette in discussione la linearità del modello "progetto-azione-cambiamento" tipica del mito aziendale. Una progettazione, che si avvale dell'idea, derivata dall'osservazione di ciò che accade nelle organizzazioni (MINTZBERG 1991), *«di una diversa sequenza, circolare o intrecciata, in cui le azioni possono anticipare e determinare progetti, in cui i cambiamenti, a volte anche accidentali e spesso dalle origini assai complesse, possono a posteriori essere giustificati e inquadrati, per essere rappresentati come chiari e lineari. Ciò perché i cambiamenti si sviluppano attraverso forme di autorganizzazione, secondo traiettorie non lineari, caratterizzate da oscillazioni, incidenti, ambiguità, oltre che da progetti ben studiati»* (ORSENIGO 1999b: 21). Una progettazione, infine, che non contempla la suddivisione tra pensiero e azione perché *«l'azione stessa permette di conoscere»* (OLIVETTI MANOUKIAN 1999a: 8). Una progettazione in grado di favorire il riconoscimento e l'attivazione dell'intrinseco collegamento fra il livello individuale, il livello organizzativo e il livello sociale (OLIVETTI MANOUKIAN 1999b: 117).

È opportuno, peraltro, precisare che penso ad un supporto alla progettazione inquadrabile nella prospettiva della **consulenza di processo** intesa come una pratica nella quale *«chi interviene (consulente o manager) mette in atto una pratica di ricerca e azione volta all'implicazione dell'insieme delle persone coinvolte che fanno tutte parte del campo di intervento»* (KANEKLIN 1992: XI).

2.1. Il contesto organizzativo. Un'analisi di alcuni nodi critici

Il contesto organizzativo dell'amministrazione penitenziaria è caratterizzato dall'incessante quanto obbligato riferimento per

gli attori al metacontesto costituito dalle norme del diritto sostanziale, processuale e penale e ad una *mission* polisemica in cui coesistono costrutti antinomici (sicurezza/trattamento, aiuto/controllo, promozione di *empowerment*/incapacitazione) che agli attori compete far dialogare e temperare.

La complessità di tale mandato grava in diversa forma e con diverse sfumature su tutti gli operatori, istituzionali e non, chiamati a farsene carico: i direttori degli istituti di pena e dei Centri di Servizio Sociale, il personale responsabile della sicurezza, il personale socio-pedagogico, i consulenti, gli insegnanti dei corsi di istruzione e formazione professionale, gli operatori dei servizi sociali e sanitari territoriali, i cittadini che volontariamente impiegano parte del proprio tempo per mantenere il collegamento fra tempi e luoghi della pena e tempi e luoghi della libertà, il privato sociale, i rappresentanti di enti locali cointeressati alla gestione dell'esecuzione penale.

Si tratta di una congerie di soggetti e di linguaggi, di mandati istituzionali, professionali e sociali portatori di specificità di rilevante spessore e variamente articolate, specificità cariche delle storie delle persone che le incarnano, dei servizi, delle associazioni e delle istituzioni di provenienza, dei territori in cui vivono e operano. L'incontro fra queste persone (e organizzazioni, storie, mandati, linguaggi...), potenzialmente assai fertile, viene più spesso percepito come una fatica al limite della sostenibilità, una fatica connessa prevalentemente, mi pare, alla simmetria dei ruoli e delle aspettative e alla diffusa presenza di rappresentazioni del cambiamento che diventano il principale ostacolo al cambiamento stesso.

Entrando nel merito e operando qualche semplificazione, è frequente che si confrontino *teorie in uso* (WEICK 1997) che portano gli appartenenti all'amministrazione penitenziaria ad esercitare forme di intervento sbilanciate sul versante del controllo penale e gli appartenenti ad altri servizi e/o istituzioni a mettere fra parentesi l'obbligato (quanto ingombrante) riferimento al metacontesto giuridico. E ciò nonostante le *teorie dichiarate* implicino il comune fare riferimento alla cd. prevenzione speciale come a un complesso di interventi unitariamente volto al reinserimento sociale delle persone condannate attraverso il temperamento delle esigenze di difesa sociale e la promozione di offerte mirate a rendere possibile quel reinserimento. In questo senso, ancora semplificando, accade di frequente che gli appartenenti all'amministrazione penitenziaria tendano a leggere alcuni interventi degli altri soggetti

come velleitari e che, per converso, gli operatori *altri* non sfuggano alla tentazione di vedere ovunque resistenze connesse al malcelato desiderio di conservare il fattuale monopolio della gestione dell'esecuzione penale. L'una e l'altra parte tendono a chiedersi simmetriche rinunce e avvicinamenti ai territori di rispettiva competenza attraverso processi di fronteggiamento che si risolvono spesso in una fattuale *impasse* se non in aperte conflittualità.

Rispetto al cambiamento, prevalgono rappresentazioni semplificate che identificano quest'ultimo con un risultato piuttosto che con un processo, come l'esito di un atto sostanzialmente volitivo che può essere soddisfacente solo se realizza per intero i suoi obiettivi, come frutto di connessioni lineari fra persone/eventi che imprimono l'*input* e il cambiamento desiderato. In ogni caso, è soprattutto agli altri che si chiede di cambiare e, nell'attesa di cambiamenti drammatici, si rinuncia a perseguire i cambiamenti possibili.

In questa situazione, è comprensibile come la pur prescritta apertura alla progettazione integrata sia destinata ad incontrare una diffusa resistenza. Peraltro, non è possibile sot tacere che la polisemia della *mission* affidata agli organi istituzionalmente deputati ad amministrare l'esecuzione penale comporta una perdurante difficoltà a far assurgere la predisposizione dell'offerta di opportunità di reinserimento sociale al rango di *core business* dell'azione organizzativa e istituzionale. Ne consegue, sul fronte dell'amministrazione penitenziaria, l'inclinazione a mantenere comportamenti autoreferenziali e, in qualche misura, a marginalizzare le attività connesse a quell'offerta e gli operatori, interni o esterni all'amministrazione, chiamati a cogestire l'offerta stessa. Sicché non è infrequente che negli istituti di pena si moltiplichino le aree di progettazione e che ciascuna delle aree provi un interesse assai modesto per i progetti altrui investendo prevalentemente sui propri. In questo caso, *«l'integrazione avviene per affiancamento, senza un disegno d'insieme, essendo per contro comune il progetto di fare ognuno ciò che vuole nel suo spazio organizzativo»* (ORSENIGO 1999c: 141).

Nonostante tali difficoltà, in alcune realtà, grazie ad alcune congiunture favorevoli, va emergendo la consapevolezza che lavorare nell'area dell'esecuzione penale deve comportare la conquista di un diverso senso di appartenenza, l'acquisizione di competenze interfunzionali e interistituzionali che consentano alle persone e ai progetti di liberare le proprie poten-

zialità generatrici lavorando in quello spazio *ecologico* in cui tutti gli attori si implicano nella ricerca di un lessico proprio di quello spazio, diverso da quelli dei contesti professionali e istituzionali di provenienza.

È proprio nella promozione e nella diffusione di questa nuova, diversa sensibilità che credo che i Provveditorati regionali possano assumere un ruolo di rilevante significato poiché sono persuasa che

«il riuscire a integrare progetti, a collegare persone, a costruire significati condivisi, a dare un senso alle diversità che convivono nell'organizzazione, oltre che produttivo per il servizio o l'azienda, è colto dai singoli come segno di capacità generativa. Per contro, la frammentazione è sentita come il prodotto non solo dell'incapacità, dei limiti nel riuscire a coniugare i diversi desideri e progetti, ma anche come il risultato della distruttività attiva nell'organizzazione e in noi stessi. L'essere parte di un'organizzazione in grado di integrare progetti differenti protegge sia la sua capacità produttiva sia le persone che ne fanno parte» (ORSENIGO 1999d: 134).

2.2. Le direttrici dell'intervento

È all'interno di questo orizzonte di senso che da tempo lavoro per favorire una progettazione capace di tener conto compiutamente del fatto che nelle organizzazioni e, a maggior ragione, nel dialogo fra diverse organizzazioni ciascuno dei soggetti in campo attribuisce significati agli eventi e alle azioni a seconda dei processi mentali attivati e che, pertanto, è necessario pensare alla progettazione come a *«un processo che volta per volta costruisce, con i diversi attori del progetto, il significato e il senso delle azioni da intraprendere»*, in un'ottica di ricerca e di esplorazione in cui il *manager* assume il ruolo di "consulente di processo".

Si tratta di un ruolo fondato su un modello secondo il quale *«il cliente possiede il problema all'inizio e per tutta la durata del processo di consulenza»* (SCHEIN 1992: 28) e il *manager/consulente* di processo può essere determinante nel portare le persone e i gruppi ad affinare le proprie capacità di identificare e risolvere i problemi, suggerire idee e alternative alle quali le persone e i gruppi non hanno pensato al contempo incoraggiandoli ad assumersi la responsabilità finale della decisione operativa e delle azioni da intraprendere. Nella

consulenza di processo **diagnosi e intervento sono inscindibili**. Il solo fatto di porre domande o sollevare questioni costituisce di per sé un intervento poiché rende evidente la percezione di un problema meritevole di attenzione.

Nel progetto concernente il miglioramento della qualità dell'offerta di istruzione alle persone detenute (implicante il miglioramento dei processi organizzativi che quell'offerta devono supportare) sono da qualche tempo impegnata nello sforzo di partecipare con gli altri attori (i referenti dell'IRRE, quelli dell'Ufficio Scolastico Regionale, quelli del Coordinamento regionale delle iniziative in materia di Educazione degli Adulti, alcuni docenti già impegnati negli istituti di pena, quelli del competente Assessorato regionale) alla costruzione di un processo caratterizzato *«da un investimento accentuato sulla condivisione non solo del progetto, ma del processo stesso di costruzione concepito come parte integrante della progettazione»* (ORSENIGO 1999e: 147).

Tale processo di costruzione ha preso avvio dalla ricerca di condivisione circa la natura dei requisiti di un'offerta formativa in grado di sostenere effettivamente le persone detenute nel loro percorso di reinserimento sociale.

Siamo giunti, nel tempo, a convenire, in tal senso, che le persone iscritte ai corsi di istruzione/formazione: devono poter portare a termine i corsi e, nel caso di trasferimenti, devono poter proseguire i medesimi in un altro istituto di pena; devono poter coniugare la frequenza delle attività formative con l'espletamento di un'attività lavorativa; devono poter accedere all'aula senza ritardi; devono potersi avvalere del maggior numero possibile di sussidi, a partire dalla consultazione dei libri disponibili presso la biblioteca dell'istituto; devono poter fruire di un'offerta qualitativamente adeguata al loro *status* di adulti e, dunque, adatta a favorire il recupero dei crediti formativi e a consentire loro di formarsi tenendo conto anche della necessità di reinserimento nel mondo del lavoro; devono poter avvalersi di una programmazione didattica coerente con gli obiettivi sopra citati.

Ci siamo, peraltro, avvalsi, in tale indagine, di quanto sancito in materia dal nuovo Regolamento di esecuzione il cui varo ha conferito, attraverso gli artt. 41/46, una più decisa enfasi ai processi che devono supportare l'attuazione di quegli elementi positivi del *trattamento* identificati con l'istruzione e la formazione professionale.

Abbiamo proceduto nella costruzione di significati condivisi e nell'integrazione fra le diverse progettualità consapevol-

mente e inconsapevolmente all'opera allestendo una serie di occasioni di confronto con e fra i diversi attori⁽²⁾.

Ne è emersa la conferma che: le persone detenute iscritte ai corsi di istruzione/formazione vengono di frequente trasferite – contrariamente a quanto sancito dal dell'art. 41 del Regolamento di esecuzione (co. 4) – prima del termine dei corsi medesimi; i trasferimenti avvengono, con altrettanta frequenza, senza che si attivino le procedure previste dal medesimo articolo per valutarne l'opportunità; salvo che in alcune realtà d'eccellenza, il Piano dell'Offerta Formativa non viene predisposto; non sono ancora state istituite le Commissioni didattiche previste, ancora ai sensi dell'art. 41 (co. 6) del Regolamento, per supportare la programmazione e l'implementazione delle relative attività.

2. I passi ulteriori

Superata la fase di impegno prevalentemente esterno, conseguito il risultato di essere identificata dai soggetti a vario titolo attivi sulla scena quale *partner* a pieno titolo coinvolta nel perseguimento di obiettivi di miglioramento ormai percepiti come comuni, la tappa successiva del percorso ha comportato l'affrontare, sul fronte interno all'amministrazione penitenziaria, il problema della "creazione dei clienti interni". Tale

⁽²⁾ L'organizzazione di un seminario regionale volto a costruire una prima ricognizione dello stato dell'arte rivolto ai soli docenti impegnati nelle carceri lombarde (*aprile 2000*);

l'organizzazione di un intervento tutto lombardo ad un seminario nazionale rivolto ai referenti di tutti gli IRRE del paese in cui ho sostenuto i protagonisti di alcune "buone pratiche" (docenti e operatori penitenziari) nello sforzo di definire e raccontare congiuntamente le proprie esperienze (*settembre 2000*);

la co-costruzione di un modulo formativo per insegnanti interessati ad approfondire la conoscenza del settore dell'esecuzione penale cui hanno partecipato operatori istituzionali e non (*novembre 2000*);

l'allestimento di un nuovo seminario nazionale rivolto ai referenti di tutti gli IRRE del paese concepito come ricognizione delle iniziative germinate a partire dall'*input* offerto nell'anno precedente (*aprile 2001*);

l'organizzazione del primo incontro fra il Provveditore regionale e il neo-Direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale (*maggio 2001*) e la conseguente programmazione di iniziative in grado di costituire presupposto per la realizzazione, secondo tempi da convenirsi, della prima Conferenza regionale dei Servizi relativa alle attività di istruzione e formazione negli istituti di pena lombardi per adulti.

problema è direttamente connesso al fatto che, allo stato, le citate criticità – a mio parere, in qualche misura, connesse all'ontologica resistenza del carcere al cambiamento – sono state rappresentate dai soggetti istituzionali deputati (fra i quali ci sono presidi e docenti da poco entrati in contatto col settore penitenziario, per intuibili ragioni molto sensibili alle difficoltà connesse a climi organizzativi non particolarmente accoglienti) e non dagli *staff* degli istituti di pena (all'interno dei quali prevalgono operatori con una anzianità di servizio medio-lunga che, verosimilmente, talora incoraggia a concepire tali climi come parte integrante delle *routines* operative). In tal senso, affrontare, il problema della "creazione dei clienti interni", come definito da Schein, si palesa come particolarmente importante per indurre la visibilizzazione dei problemi in campo, per mitigare le resistenze che possono avere origine dalla necessità delle persone di proteggere la propria identità sociale, per esprimere attenzione circa la capacità delle persone e dei gruppi cui appartengono di lavorare costruttivamente alla risoluzione del problema e circa il sostegno che in tal senso il Provveditorato regionale è disposto a fornire.

Sempre nell'alveo dell'utilizzazione della metodologia della consulenza di processo, di recente è stata trasmessa agli operatori in servizio nelle realtà operative locali la richiesta di sostenere il Provveditorato regionale – nell'ambito delle attività che devono concorrere alla graduale applicazione delle novità introdotte dal D.P.R. 230/2000 – nella ricerca intorno alle condizioni che possono portare, entro la fine dell'anno in corso, all'istituzione presso ciascun istituto di pena delle Commissioni didattiche, organismi concepiti dal citato Regolamento come strumenti al servizio della programmazione congiunta delle attività didattiche e, dunque, del miglioramento della qualità dell'offerta di formazione alle persone detenute e della stabilità della relativa fruizione ponendo l'obiettivo di una sensibile riduzione della percentuale dei trasferimenti di persone iscritte a corsi scolastici o professionali.

È stata evidenziata l'opportunità di realizzare tale esplorazione preliminare insieme a rappresentanze di dirigenti scolastici e del corpo docente, nel corso di una o più riunioni *ad hoc*, perseguendo, per tale via, l'obiettivo di sollecitare forme di lavoro congiunto che, in quanto finalizzate all'integrazione, appaiono idonee a favorire l'integrazione. «*L'integrazione nella progettazione risulta tanto più profonda e articolata quanto più sono condivisi i valori di fondo; quando cioè in un ser-*

vizio i membri ... sono impegnati nella costruzione di sistemi di riferimento circa ciò che "è giusto fare" sul lavoro» (ORSE-NIGO 1999f: 149).

La condivisione del senso dell'impegnarsi può, peraltro, costituire una prospettiva comune entro cui diventano più accettabili la differenziazione, la negoziazione, il compromesso, il conflitto e alimenta un circolo virtuoso in cui lo sperimentare la capacità organizzativa alimenta a sua volta la fiducia nella possibilità di costruire sistemi condivisi di senso. In tal modo, *«gli attori organizzativi possono vedersi in un ruolo di soggetti non solo protetti e orientati da valori dati, ma anche come coautori del senso dell'esistenza del proprio servizio»*(ORSE-NIGO 1999g: 149).

Completata la fase esplorativa, è prevista la restituzione agli operatori delle informazioni ricevute dal Provveditorato allo scopo di favorire il loro coinvolgimento nel processo di diagnosi dei problemi in campo. Tale processo di feedback *"dovrebbe stimolarli a mantenere il possesso del problema"* e consentirà di verificare insieme a loro l'accuratezza dei dati forniti/ricevuti; di chiedere ai gruppi di suddividere i problemi identificati indicando quelli sui quali possono intervenire direttamente e quali invece ritengono debbano essere affrontati diversamente, favorendo l'identificazione del livello migliore per affrontare ogni problema dato (SCHEIN 1992b: 166).

L'obiettivo perseguito, in questo caso, è quello di favorire **l'identificazione congiunta sia dei nodi critici che degli obiettivi di miglioramento** in vista della promozione, attraverso la costituzione delle Commissioni didattiche, *a)* di un ampliamento delle opportunità di accesso delle persone detenute all'istruzione/formazione; *b)* di una apprezzabile riduzione del tasso dei trasferimenti di iscritti ai relativi corsi; *c)* di un ampliamento delle capacità di progettazione integrata e degli ambiti di integrazione operativa; *d)* dell'apertura di stabili canali di comunicazione e della costituzione di poli di coordinamento fra docenti dei sistemi deputati all'erogazione di interventi in materia e *staff* degli istituti di pena chiamati ad allestire le condizioni più favorevoli all'implementazione di tali interventi.

In questa direzione, il Provveditorato regionale, nel farsi carico dei problemi di propria competenza (quali i trasferimenti in ambito distrettuale), potrà procedere, d'intesa con gli altri soggetti istituzionali, alla programmazione della prima Conferenza regionale dei Servizi implicati nell'offerta alle persone

detenute di opportunità di istruzione e formazione professionale. Quest'ultima potrà, auspicabilmente, favorire la concertazione fra i vari attori di iniziative da realizzare a supporto delle Commissioni didattiche e, più in generale, dell'integrazione progettuale ed operativa quali, ad esempio, l'implementazione di canali comunicativi e poli di coordinamento orizzontali e verticali e momenti di formazione congiunta, molto utili, in genere, per consentire l'elaborazione informale di questioni che le regole culturali d'interazione spesso non consentono di ammettere e/o affrontare. La Conferenza sarà, peraltro, concepita come tappa di avvicinamento alla realizzazione di *accordi di programma* fra i diversi attori coinvolti finalizzati alla definizione dei rispettivi impegni, delle linee caratterizzanti la comune progettualità, delle modalità di interazione e di valutazione della operatività posta in essere.

Invertendo una procedura da tempo invalsa e dimostratamente poco feconda, gli accordi in questione dovrebbero diventare non la pre-condizione dell'integrazione, ma l'esito di una sperimentazione sul campo di modelli di co-funzionamento, mera formalizzazione di uno sforzo di sistematizzazione da tempo in corso e, dunque, suggello di una progettualità già condivisa sia nel merito che nel metodo.

Altro importante tassello della progettualità *in progress* è l'**intenso programma di formazione congiunta** varato allo scopo di supportare anche per tale via la graduale costruzione di significati il più possibile affini:

il progetto "Il sistema in-formazione" – cofinanziato dalla Regione Lombardia e dal Fondo Sociale Europeo – si prefigge, attraverso nove azioni formative che investiranno l'intero distretto, di sostenere e **orientare i processi di servizio** posti in essere dai terminali locali dei sistemi cointeressati nell'offerta in argomento (coincidenti, in parte, con i componenti delle Commissioni didattiche e con i referenti locali delle medesime);

il progetto "Per il sistema in-formazione" – ammesso a finanziamento dall'Istituto Superiore di Studi Penitenziari – integrerà e affiancherà il progetto sopra citato attraverso una formazione/consulenza che coinvolgerà il *management* di supporto ai responsabili regionali dei sistemi coinvolti nell'offerta di istruzione e formazione professionale alle persone in esecuzione di pena. Attraverso tale progetto si intende perseguire la finalità di sostenere e **orientare i processi di direzione e controllo** posti in essere dalle componenti dei siste-

mi, formali e non, che, ad un livello strategico regionale, concorrono, ai sensi della normativa vigente in materia, alla definizione, alla gestione e allo sviluppo degli interventi nel campo in esame.

Entrambi i progetti hanno a proprio fondamento l'attenzione alla necessità, su cui sempre più convengono gli esperti della formazione, di perseguire, al di là della considerazione delle differenze dei ruoli professionali e istituzionali, una «*competenza sovralfunzionale capace di includere l'altro nel proprio ragionamento specialistico... e di interrelare le funzioni di pertinenza del ruolo con le competenze di altre figure professionali e con le politiche con cui l'organizzazione di appartenenza affronta il dialogo con l'esterno*» (PATRIZI 1995: 16-17). Il che significa porre al centro dell'azione formativa, oltre ai contenuti, le dimensioni processuali e la produzione di acquisizioni applicabili anche ad altri contenuti e contesti (PATRIZI 1995: 17-18). Tali opzioni consentono, peraltro, di assumere un *focus* contestuale, teso, cioè, ad includere nello stesso orizzonte visuale sia gli attori dell'offerta formativa ai condannati che i condannati interlocutori dell'offerta stessa (CIARDIELLO 2001: 23). Il che, a mio parere, è suscettibile, secondo un modello di circolarità ricorsiva, di implicazioni rispetto ad una molteplicità di profili.

In primo luogo, rispetto ad una sollecitazione dei protagonisti alla riconcettualizzazione delle prassi operative, dei modelli che ispirano l'assunzione del ruolo e forniscono i criteri di interpretazione della legge (PATRIZI 1995: 14) nella (auspicata) direzione di un riorientamento dei medesimi verso nuovi approcci alla funzione trattamentale e formativa; approcci che progressivamente si distolgano dal *paradigma del deficit*, «*espressione sintetica che intende lumeggiare l'aspetto sociologico della **mancanza** come causa cui attribuire la condizione della "devianza": mancanza di opportunità, di educazione, di risorse, di cultura; forse anche mancanza di intelligenza, di carattere, di volontà*» (MARCHIORO 2000: 6) e, dunque, maggiormente attenti alle dimensioni interattive e di contesto.

In secondo luogo, a favorire la sperimentazione di capacità di metacognizione che possano essere trasferite, oltre che nell'attuazione di pratiche di progettazione congiunta e integrata, nella relazione educativo-formativa con le persone condannate. In fondo, come scrive Morin, la prima finalità dell'insegnamento, già definita a suo tempo da Montaigne, con-

siste nel prefiggersi l'obiettivo di promuovere la formazione di "una testa ben fatta": più che l'accumulo del sapere è molto più importante disporre di un'attitudine generale a porre e a trattare i problemi, ma anche di principi organizzatori che permettano di collegare i saperi e di dare loro senso (MORIN 2000: 16).

Ancora, sollecitare l'attenzione alle dimensioni processuali, contestuali e interattive dell'azione dovrebbe favorire l'aumento della sensibilità a cogliere la dimensione processuale della qualità dei servizi alla persona, caratterizzati in modo peculiare dalla dimensione relazionale e dialogica del processo di produzione (FAZZI 2001: 21).

Conclusioni

Mi piace l'idea secondo la quale chi intenda « *la progettazione come ricerca-azione deve accompagnare il processo di costruzione degli obiettivi attraverso la costituzione di "luoghi di conversazione" tra i diversi attori del progetto, al fine di facilitare la costruzione di significati delle azioni-visioni sufficientemente condivisi e comuni da mobilitare le risorse emotive e cognitive di ciascun attore* » (D'ANGELLA-ORSENIGO 1999: 65). « *Il ruolo di catalizzatore può servire come canale di comunicazione fra due parti dell'organizzazione che per una ragione o per l'altra non possono parlarsi direttamente. Nell'ottica della consulenza di processo, l'obiettivo in situazioni simili è di svolgere quel ruolo solo finché ciò è necessario per aiutare l'organizzazione a sviluppare i propri canali di comunicazione e di feedback per il futuro* » (SCHEIN 1992c: 179).

È proprio in questi termini che penso al mio lavoro e al ruolo del Provveditorato regionale e mi piace quella "capacità negativa" che Lanzara ritiene debba essere appannaggio di colui che progetta secondo l'approccio dell'indagine esplorativa: la capacità, in altri termini, (...) « *di essere vulnerabile al dubbio... senza volere a tutti i costi e rapidamente pervenire a fatti e a motivi certi ... essere capaci di accontentarsi di mezze conoscenze e di mantenere le cose in una sorta di animazione sospesa* » (LANZARA 1993: 13).

Mi pare che tale capacità sia l'indispensabile premessa di una *imprenditività* che torni ad aver voglia di esprimersi, nonostante la molteplicità, la contraddittorietà, il disordine, a sostegno degli orientamenti di valore che devono costituire l'oriz-

zonte di senso in cui inscrivere le incertezze, i rischi, la fatica del lavoro al servizio della collettività. Una fatica che – rispetto al sistema dell'esecuzione penale – concepisco strettamente connessa alla finalità di affrontare il problema del *se*, del *come* e del *quanto* punire secondo un approccio che punti a restituire il diritto ad una dimensione ecologica. Un approccio capace di farsi carico compiutamente della corresponsabilità sociale nella genesi della devianza (EUSEBI 1994) e della correlata necessità che la comunità assuma come impegno non delegabile il reinserimento sociale dei trasgressori della norma penale.

«Bisogna ricominciare a fare un lavoro a ritroso non per riaffermare, come si diceva in maniera assolutoria anni fa, che il crimine è prodotto **dalla** società, ma per restituire una dimensione ecologica al problema della trasgressione, della devianza. La qual cosa consiste esattamente in questo: che il crimine si produce **dentro** la società e che sempre dentro la società bisogna trovare i rimedi» (RESTA 1996: 7).

BIBLIOGRAFIA

ALBANO R. (2000), *La razionalità del processo organizzativo*, in ALBANO R.-MARZANO M. (a cura di), *L'organizzazione del servizio sociale*, Franco Angeli, Milano.

BATESON G. (1997), *Una sacra unità. Altri passi verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano.

BRUNER J.S. (2001), *La cultura dell'educazione. Nuovi orizzonti per la scuola*, Feltrinelli, Milano.

CALLARI GALLI M.-HARRISON G. (1992), *La cultura nascosta: questioni formative in una prospettiva antropologico-culturale*, in L. PEPA (a cura di) *"La nostra Bastiglia. La sfida della formazione fra repressione e presa in carico della devianza"*, Edizioni Gruppo Abele, Torino.

CIARDIELLO P. (2001), *L'integrazione, fondamento dell'offerta formativa per gli adulti in esecuzione penale*, in "Informazioni CISEM. Scuola e territorio", anno XVII, n. 7-8.

DAGA L. (1990), lemma "Trattamento penitenziario", in *Enciclopedia del diritto*, Giuffrè Editore, Milano.

D'ANGELLA F.-ORSENIGO A. (1999), *Tre approcci alla progettazione*, in *"La progettazione sociale"*, Quaderni di animazione e formazione, Edizioni Gruppo Abele, Torino.

DE LEO G. (1990), *Aspetti etici del lavoro sociale nella giustizia*, in *Bollettino dell'Association Europeenne des Travailleurs Sociaux dans la Justice*.

DEMETRIO D. (1991), *Bateson e la formazione. Due dialoghi immaginari*, in MANGHI S. (a cura di) *"Attraverso Bateson". Ecologia della mente e relazioni sociali*, Anabasi, Milano.

EUSEBI L. (1989), *La pena in crisi*, Morcelliana, Brescia.

FAZZI L. (2001), *Tre connotazioni della qualità nei servizi sociali*, in *"Animazione Sociale"*, n. 5, Edizioni Gruppo Abele, Torino.

- GIANFROTTA F. (1999), *Gli obiettivi dell'amministrazione penitenziaria*, in *Atti del Convegno "L'amministrazione penitenziaria del 2000: un nuovo modello organizzativo"*, in "Rassegna penitenziaria e criminologica", n. 1, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma.
- KANEKLIN C. (1992), *Prefazione all'edizione italiana*, in Schein E., *Lezioni di consulenza*, Raffaello Cortina, Milano.
- LANZARA G.F. (1993), *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- MARCHIORO S. (2000), *Bisogni formativi di adulti in situazione di detenzione*, in "Innovazione educativa", n. 5/2000, IRRE Emilia-Romagna.
- MINTZBERG H.I. (1991), *Management mito e realtà*, Garzanti, Milano.
- MORIN E. (2000), *La testa ben fatta. Riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- MOSCONI G. (2001), *La crisi postmoderna del diritto penale e i suoi effetti sull'istituzione penitenziaria*, in "Rassegna penitenziaria e criminologica", n. 1-3, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma.
- OLIVETTI MANOUKIAN F. (1999), in "La progettazione sociale", Quaderni di animazione e formazione, Edizioni Gruppo Abele, Torino.
- ORSENGIO A. (1999a), *Cambiamenti organizzativi*, in "La progettazione sociale", Quaderni di animazione e formazione, Edizioni Gruppo Abele, Torino.
- ORSENGIO A. (1999b), *Il cambiamento nei servizi pubblici tra mito e realtà*, in "La progettazione sociale", Quaderni di animazione e formazione, Edizioni Gruppo Abele, Torino.
- ORSENGIO A. (1999c, d, e, f, g, h), *L'interazione tra progetti*, in "La progettazione sociale", Quaderni di animazione e formazione, Edizioni Gruppo Abele, Torino.
- PATRIZI P. (1997), *Psicologia e contesto penitenziario*, in "Rassegna penitenziaria e criminologica", n. 1-2, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma.
- PAVARINI M. (2001), *Dalla pena perduta alla pena ritrovata? Riflessioni su una "recherche"*, in *Rassegna penitenziaria e criminologica*, n. 1-3, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma.
- PEPA L. (1992), *La risorsa umana nei servizi*, in L. PEPA (a cura di) "La nostra Bastiglia. La sfida della formazione fra repressione e presa in carico della devianza", Edizioni Gruppo Abele, Torino.
- RESTA E. (1996), *Atti I Seminario Ciclo sulla Riforma del Codice Penale "L'ingombro del penale"*, Roma 13 maggio 1996, Agenzia dei Servizi Interparlamentari.
- SCHEIN E. (1992a, b, c), *Lezioni di consulenza*, Raffaello Cortina, Milano.
- TAMBURINO G., *Conoscere il carcere*, in "Micromega", n. 1-2000, Gruppo Editoriale "L'Espresso", Roma.
- WEICK K.E. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

RIASSUNTO

Attraverso la riflessione sulla propria esperienza professionale, l'Autrice affronta il tema del ruolo che i Provveditorati Regionali dell'Amministrazione Penitenziaria possono assumere nel supportare gli istituti di pena e dei Centri di Servizio Sociale per Adulti nell'avvio di processi in grado di favorire l'implementazione e il consolidamento di modelli operativi fondati sulla progettazione integrata. Quest'ultima viene concepita come strumento di elezione per

la sollecitazione di innovazione delle politiche concernenti l'esecuzione penale, con particolare riferimento alla promozione dell'integrazione degli interventi in materia di istruzione, formazione professionale e politiche attive del lavoro in una prospettiva attenta alla teoria e alla pratica del *lifelong learning* come supporto del diritto alla cittadinanza e alla valorizzazione delle marginalità.

L'integrazione fra professioni, ruoli e istituzioni, infatti, va progressivamente affermandosi come chiave di volta delle azioni volte al perseguimento dei fini propri dell'intera amministrazione pubblica e all'innovazione della medesima in termini di orientamento alla qualità, al risultato e alla valutazione dell'azione amministrativa.

In tal senso, l'Autrice è del parere che sia di fondamentale importanza che le competenze presenti nelle realtà operative locali vengano gestite strategicamente attraverso l'implicazione diretta delle persone e delle organizzazioni. Tale implicazione appare favorita dal porre in essere interventi attenti al potenziamento delle risorse presenti attraverso forme di consulenza che supportino l'affinamento delle capacità di identificazione e soluzione dei problemi.

La progettazione, pertanto, viene concepita in un'ottica di ricerca ed esplorazione ed è caratterizzata da un forte investimento sul processo stesso di costruzione in quanto parte integrante della progettazione medesima.

Sullo sfondo, la persuasione dell'Autrice circa l'opportunità di avvalersi delle suggestioni offerte da alcune delle innovazioni introdotte dal nuovo Regolamento di esecuzione per concepire come attraversati dal medesimo filo rosso (un'ottica che privilegi le dimensioni interattive e di contesto) sia l'impegno di contrastare attivamente gli effetti negativi indotti dalla privazione della libertà sia quello di promuovere la modificazione dei contesti delle organizzazioni che tale impegno devono supportare. In tal senso, è importante considerare che struttura organizzativa e agire organizzativo sono inseparabili; che il cambiamento può solo essere favorito; che facilitare la costruzione di significati condivisi tra i diversi attori a vario titolo coinvolti può contribuire al rilancio di un'imprenditorialità attenta al sostegno degli orientamenti di valore che devono caratterizzare l'impegno collettivo rispetto al reinserimento sociale dei trasgressori della norma penale.

SUMMARY

Reflecting on her own professional experience, the author deals with the theme of the role of Regional Penitentiary Administration Office to support the Penal Institutes and the Social Centres for adults to implement and consolidate operative models founded on the integrated plan.

In particular, this last one is thought like principal instrument for the innovation of the policy of penal execution with particular reference to the promotion and integration of interventions related to instruction, vocational training and active work policy, based on the theory and the practice of the "lifelong learning" to support the citizenship rights and to revalue the marginality.

The integration between professional, rules and institutions is always more important to pursue the aims of the whole public administration and to innovate it in terms of quality orientation, result and valuation of the administrative action.

The author thinks that is very important that the competences of the local operative reality are managed with the direct implication of the persons and the organizations.

This is favourite by the development of the present resources with consultation activity that improve the capacity to identify and solve the problems.

So, the plan is thought like research and exploration and it is characterized by a strong investment on the construction process, because integral part of the plan.

The author is persuaded of the opportunity to use the innovations introduced by the new execution regulation to conceive the commitment to oppose actively the negative effects of detention.

It is important to consider that the change can be favourite and that is allowed to contribute to support the collective commitment to the social reintegration of the transgressor of the penal law.

RÉSUMÉ

À travers la réflexion sur sa propre expérience professionnelle, l'auteur affronte le thème du rôle que les Directions Régionales de l'Administration Penitentiaire peuvent assumer dans le support des établissements penitentiaires et des services de probation (CSSA) dans la mise en marche des processus que favorisent le consolidation de modèles operatifs fondés sur la projection intégrée. Cette dernière est conçue comme instrument d'élection pour la sollicitation de l'innovation des politiques concernant l'exécution penale, en rapport, en particulier, avec la promotion de l'intégration des interventions d'instruction, formation professionnelle et politiques actives du travail dans une prospective qui prête attention à la théorie et à la pratique du *lifelong learning* comme support du droit de cité et de la valorisation des situations marginales.

L'intégration entre les professions, les rôles et les institutions, en effet, va s'affirmer progressivement comme clef de voûte des actions qui ont l'objectif de poursuivre les buts de l'administration publique entière et d'innover la même à l'égard de l'orientation à la qualité et à la valuation de l'action administrative.

À l'avis de l'auteur il est très important que les competences dans les realités operatives locales soient gerées stratégiquement à travers l'implication directe des personnes et des organisations. Cette implication est favorisée par l'activation d'interventions qui prêtent attention au développement des ressources présents par le moyen de formes de consulence que supportent l'affinement des capacités d'identification et de solution des problèmes.

La projection, par conséquent, est conçue dans une optique de recherche et d'exploration et est caracterisée par un fort engagement dans le processus même de construction comme partie intégrant de la projection même.

Au fond, la persuasion de l'auteur à l'égard de l'opportunité de se servir des suggestions offertes par quelques-unes des innovations introduites par le neuf Règlement d'Exécution pour concevoir que l'engagement de contraster activement les effets négatifs de la privation de la liberté et celui de favoriser la modification des contextes des organisations soient traversés par le même fil rouge (une optique que privilégiait les dimensions interactives et de contexte). De façon que il est important considérer que la structure organisationnelle et l'action organisationnelle sont inséparables; que le changement peut être favorisé seulement; que favoriser la construction de significations copartagés peut contribuer au relancement d'une initiative qui prête attention au soutien des orientations de valeur qui doivent caracteriser l'engagement collectif à l'égard de la réinsertion sociale des transgresseurs de la règle pénale.