

GLI STRUMENTI PER IL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI

EMILIO di SOMMA (*)

Innanzitutto voglio rivolgere un caloroso saluto agli operatori tutti, qui presenti per rappresentare tutti gli operatori dell'Amministrazione penitenziaria che oggi qui non possono essere presenti. Un ringraziamento anche agli ospiti del mondo politico che come al solito essendo presenti testimoniano dell'attenzione che hanno verso i problemi dell'esecuzione penale. Un particolare ringraziamento alle organizzazioni sindacali, uniche e legittime titolari del potere di rappresentanza dei lavoratori del settore, che essendo presenti hanno dimostrato di aver saputo cogliere il vero significato di questa occasione di incontro. Ho bisogno di fare un salto indietro negli anni solo per dare un senso alle cose che andrò dicendo dopo.

L'Amministrazione penitenziaria ha iniziato il suo cammino verso un nuovo assetto organizzativo con la riforma del '75; è con quella legge che sono stati posti i principi di un'esecuzione penale in grado di rivolgere l'attenzione essenzialmente all'uomo, all'essere umano sia pure autore di comportamenti contrari alle regole del vivere civile, e di immaginare l'organizzazione di risorse umane, di mezzi, di strutture come strumento del perseguimento del fine ultimo posto dalla Costituzione. È in quella legge che noi troviamo i nostri obiettivi, lì sono contenuti valori mai dimenticati, forse in qualche momento un po' sopiti, che vanno recuperati e rivitalizzati; lì è il progetto dell'Amministrazione di cui da tempo sembriamo andare alla ricerca. Un altro fondamentale passo in avanti è stato rappresentato dalla legge 395 del '90 che ha istituito il Corpo di Polizia penitenziaria ed ha, con la creazione del Dipartimento, preso atto della necessità dell'Amministrazione di attrezzarsi

(*) Direttore dell'Ufficio Centrale del Personale.

in modo adeguato per l'esercizio organico e integrato delle proprie complesse funzioni, procedendo all'individuazione di grandi aree di intervento. È stato quello della 395 un progetto organizzativo di grande respiro, che ha anticipato per molti versi i contenuti che si troveranno sviluppati in modo più compiuto già dal '93 con il D.Lgs. 29. Il progetto però da un lato fu privo sin dalla sua nascita di alcune parti essenziali e dall'altro scarsamente realizzato quanto ad alcune fondamentali intuizioni che pure conteneva. Cito solo due esempi: la mancata realizzazione delle aree e la previsione di un decentramento timido e per giunta concretizzatosi in pochi aspetti di quella pur timida previsione. Gli effetti anche solo di questi due esempi, anche i danni prodotti da questi due esempi, sono stati disastrosi: da un lato la mancata realizzazione delle aree ha creato frustrazione, malcontento, spaccature laceranti, dall'altro il timido decentramento ha favorito il progressivo e quotidiano accrescersi di una struttura, quella centrale, pensata come agile e divenuta un mastodonte difficilmente governabile. C'è voluto del tempo per capire quali fossero gli errori, dove si stava sbagliando. Non ci hanno aiutato, devo dire, continui pressoché annuali cambi dei vertici politici, né ancora peggio gli altrettanto continui e annuali cambi dei vertici amministrativi. Ci sono voluti, passatemi l'espressione, dei veri e propri pugni nello stomaco per farci capire che dovevamo agire e trovare noi stessi un giusto cammino. L'art. 40 della legge 395/90 e la Sanità penitenziaria sono due efficaci esempi.

Avremmo dovuto capire da soli che in entrambi i casi doveva l'Amministrazione rendersi promotrice del loro superamento, pur avendo qualcuno di noi intuito che erano maturi i tempi per un progetto diverso e più adeguato al raggiungimento dei nostri obiettivi. Non è bastata la semplice intuizione. Quei due modi traumatici di intervenire ci hanno costretto ad aprire definitivamente gli occhi. Occorre ora recuperare il tempo perduto, occorre ricucire le lacerazioni prodotte da interventi così traumatici. E allora cosa bisogna fare? Io penso che ora il progetto organizzativo per grandi e medie linee, ormai le grandi sono state già superate, esiste. La strada scelta è quella di un innalzamento complessivo del livello professionale di tutti gli operatori penitenziari. Lo strumento che abbiamo tra le mani ci consente di giungere ad un innalzamento di tutte le profes-

sionalità presenti nell'Amministrazione, non solo di alcune sì e di altre no, di tutte. Per ciò che riguarda un reale decentramento, ad esso innalzamento intimamente connesso e conseguente, faccio richiamo un attimo ad un'osservazione del dr. Gianfrotta: "dimagrimento del centro". Se noi decentriamo diminuiscono le competenze del centro e il centro deve necessariamente dimagrire anche perché bisognerà ridotare le strutture e le articolazioni che operano sul territorio di una maggiore unità di personale per metterle in grado di assolvere ai compiti conseguenti ad un reale decentramento. Non dimentichiamo che quel timido decentramento che pure era stato realizzato con la 395 e con i decreti delegati collegati è fallito. È fallito anche perché le articolazioni operanti sul territorio, in particolare i Provveditorati, non hanno avuto la possibilità di dotarsi di strumenti adeguati, di una cospicua ridotazione organica, di un assetto organizzativo capace di armoniosamente governare la complessità, le diversità professionali esistenti e necessarie per un'efficace opera di socializzazione e di recupero ad un corretto vivere civile. Gli strumenti sono la concretizzazione delle previsioni del decreto legislativo sulla riforma del Governo e dei Ministeri, alla quale per altro sta già lavorando un gruppo di lavoro, che ci dovrà consentire di realizzare una struttura dipartimentale agile e snella ed essenzialmente di indirizzo, di programmazione e di controllo. Ancora altri strumenti sono l'emanazione di decreti delegati attuativi della legge 266 del '99 e la definizione del contratto integrativo del comparto Ministeri così come anche del contratto di II livello del comparto sicurezza. Per la Polizia penitenziaria sono tre momenti normativi di grande rilievo che dovranno fare emergere un assetto organizzativo ordinamentale efficace ed integrato. Tanto maggiore sarà l'integrazione tanto maggiore sarà l'efficacia. Ma proviamo ad andare con ordine partendo dai così detti ruoli civili.

La contrattazione integrativa è certamente un'occasione fondamentale per disciplinare un nuovo assetto dell'Amministrazione garantendo al tempo stesso al personale nuove condizioni di lavoro e diversificate opportunità di crescita professionale. È suo compito ridisegnare i profili professionali mediante accorpamento dei troppi che attualmente esistono e ridefinire i contenuti di molti degli stessi. Accorpamento e

ridefinizione dei profili che dovranno servire ad agevolare la costruzione di un percorso professionale che si va sempre più arricchendo e acquista sempre maggiori competenze mano a mano che crescono le posizioni economiche in cui si articolano le varie attività. Crescita a cui si accompagnano maggiori responsabilità e maggiore autonomia. Nel contratto integrativo devono ancora trovare applicazione principi, come quelli della flessibilità del lavoro e di un abbandono di un esasperato mansionismo, che ormai abbiamo acquisito dal lavoro privato e di conseguenza rappresentano un orizzonte del lavoro privatizzato nella Pubblica Amministrazione. Questo non deve, a mio avviso, significare che il lavoratore non sia posto in grado di conoscere quali siano i suoi compiti e che l'Amministrazione non sappia quali siano le prestazioni che da quel lavoratore ha diritto di attendersi. Ciò a maggiore ragione ove si consideri che ci si muove nell'ambito del C.C.N.L. che riguarda il vasto panorama delle pubbliche amministrazioni e che l'ARAN opera nella direzione di garantire il maggior coordinamento possibile. Altro punto di forza del contratto integrativo è rappresentato dai processi di qualificazione previsti dal contratto collettivo nazionale e che dovranno trovare nel contratto integrativo la loro disciplina. Disciplina che dovrà essere anch'essa la più agile e snella perché è per questa via che potrà essere ripianata la pesante carenza di organico, pari a circa 3.000 unità, di cui soffre la nostra Amministrazione, a fronte di una dotazione organica di poco superiore alle 9.000, compreso anche l'incremento dovuto alla legge Simeone-Saraceni. Si tratta di vacanze che non è stato possibile ripianare per una serie di ragioni in gran parte note a voi tutti.

Anche se sulla loro valutazione possono esservi punti di vista e contrasti, di fatto non è stato possibile espletare numerose procedure concorsuali pur avviate, alcune in applicazione di una legge nota, la 321 del '92, anche per effetto di decisioni dell'Autorità giudiziaria amministrativa. Non vanno per altro taciute le preoccupazioni connesse alle previsioni dell'attuale legislazione, mi riferisco allo stesso Decreto Legislativo 29/93, alle leggi finanziarie del 1998 -1999 che hanno introdotto via via limiti sempre più stringenti ai processi di assunzione del personale, tanto da rallentare l'immissione nei ruoli

dei vincitori di concorsi pur molto rapidamente portati a termine. Forse occorrerebbe fare anche una valutazione, l'anticipo soltanto un attimo, sull'incidenza che l'attuazione di queste normative, alle quali ho fatto riferimento, potrebbe avere. Io mi auguro che non ne abbia sulla concreta applicazione dell'art. 12 della legge 266/99. Le previsioni peraltro per la legge finanziaria per l'anno 2000 non sono migliori per quello che ho letto, cito soltanto l'obbligo di stipulare contratti di lavoro a tempo parziale per il 50% delle nuove assunzioni. Ora per carità io capisco perfettamente quali sono le logiche sottese alla limitazione dei processi di assunzione, alla necessità di applicare il part-time, lo capisco, lo condivido e sono convinto che sono state utili, giuste e opportune. Resta il fatto che l'Amministrazione ha bisogno di personale e non sa come fare. Noi abbiamo alle porte 743 unità di personale da assumere e non riusciamo ad ottenere l'autorizzazione ad assumerle, per parlare solamente delle 743 unità già pronte. Si paventano limiti e condizioni che riguarderanno anche leggi speciali ed eventualmente le rogatorie. L'impegno politico su questo versante, a tutela delle pressanti richieste di giustizia e di sicurezza che vengono dal Paese dovrà essere massimo. Credo che qualcosa vada detto anche sulla questione dei direttori, quelli d'Istituto e di Servizio sociale. Due passaggi fondamentali sono: la disapplicazione dell'art. 40, in occasione del primo rinnovo contrattuale, l'espressa previsione all'art. 1 comma 2 del C.C.N.L., una riserva circa l'introduzione di successive norme di raccordo. Tali norme pur richieste e sollecitate all'ARAN non sono intervenute e ciò ha determinato da un lato malcontento e demotivazione tra gli interessati e dall'altro una condizione di grave disagio dell'Amministrazione, posta nella condizione di non poter fornire risposte puntuali e convincenti in punto di diritto su problemi attinenti il trattamento giuridico ed economico, quesiti che mi arrivano numerosi quotidianamente dai colleghi dei Provveditorati e degli Istituti. Per non parlare degli avanzamenti di quanti, in virtù del preesistente trattamento giuridico vigente al momento della loro immissione in servizio, avrebbero maturato appena pochi mesi dopo l'entrata in vigore del nuovo contratto, l'anzianità necessaria per il passaggio alla nuova qualifica superiore con la conseguente possibilità, tra l'altro per l'Amministrazione,

di destinarli alla direzione di Istituti in grave sofferenza per la carenza di queste figure professionali. Ecco questo è il problema, un dato di fatto oggettivo, io credo che su questo sia necessaria una serena e pacata discussione da avviare senza evocare il timore di nostalgie del passato. Temo peraltro, ma questa è una breve notazione soltanto in punta di diritto, che la sede del contratto integrativo si presti poco alla soluzione di problemi che riguardano il trattamento economico fondamentale rispetto al quale credo nessuno voglia immaginare una retrocessione. Il fondo unico di Amministrazione, ottima intuizione, punto anch'esso nodale nello sviluppo del contratto è costituito da istituti giuridici diversi dal trattamento economico fondamentale. Credo ancora che vada richiamata l'attenzione sulla circostanza che il contratto collettivo nazionale non si pone per questo personale come momento di ulteriore sviluppo di uno stato giuridico definito attraverso la precedente contrattazione del 1995, ma si pone come momento di trasformazione di uno stato giuridico ed economico del tutto diverso. Mi pare quindi che il grado della normativa che si deve fare carico di disciplinare questa fase di passaggio, perché soltanto di una fase di passaggio si tratta, non possa essere che quello contrattuale, come è noto in materia di rapporto di lavoro equiparato a legge dello Stato. Ho qualche difficoltà ad immaginare che tale compito possa essere assolto dal contratto integrativo, tant'è che se fosse possibile, se sarà possibile sempre a seguito di una valutazione serena, pacata e concreta, io sarò ben contento che la delicata questione che ho posto possa trovare una serena e compiuta definizione. Il personale della Polizia penitenziaria è quello che ha subito nel breve volgere di pochi anni la più ampia trasformazione sul piano giuridico e su quello tecnico operativo. È obbligatorio prodigarsi nell'assunzione di nuovi compiti e parlare delle traduzioni e dei piantonamenti e quant'altro si sta sviluppando, traduzioni anche particolarmente delicate come quelle dei collaboratori di giustizia detenuti, è una materia alla quale sono particolarmente affezionato. Sono tre anni che il Corpo sta svolgendo questo compito, mi pare che i risultati siano sotto gli occhi di tutti, lo fanno gli appartenenti al Corpo in condizioni di grave disagio e grave difficoltà, in situazioni di carenze di personale, in situazioni di carenze di mezzi. Poi quali siano le spiegazioni

del perché sono carenti i mezzi ed è carente il personale, questo è altro discorso. Quello è un dato di fatto.

È invece, utile sottolineare le condizioni operative e l'ho già fatto. Tuttavia non va taciuto lo sforzo di adeguamento tecnologico che costantemente ha accompagnato l'operato dell'Amministrazione, in presenza di risorse finanziarie mai adeguate agli obiettivi e con l'ausilio di competenze tecniche della cui limitatezza spesso ci si è dimenticati, che quasi sempre ed anche in questo caso, con successo sono state però surrogate dall'impegno e dalla dedizione personale di quanti si sono cimentati nei delicati compiti propri della logistica.

Io lo vedo, l'ho vissuto, lo sto vivendo ancora; per lungo tempo dirigenti, funzionari, ufficiali del disciolto Corpo, ispettori, sovrintendenti e appartenenti al Corpo si sono prodigati e continuano in taluni casi a prodigarsi, sostenendo anche il peso di tutte le responsabilità che questo comporta per assicurare comunicazioni comunque efficienti, automezzi che tecnologicamente siano avanzati e al tempo stesso riescano a coniugare l'efficacia del trasporto ai costi degli approvvigionamenti e alla dimensione del fabbisogno.

Certo la strada da percorrere, come accade quasi in ogni manifestazione della vita, è assai più lunga del tratto percorso ma questo non ci deve far dimenticare gli ottimi risultati fino ad adesso conseguiti. Come direttore dell'Ufficio del Personale, che ha anche competenza in questa materia data l'attuale configurazione dipartimentale, ritengo più utile ricondurre il discorso agli aspetti più direttamente concernenti il personale medesimo. Anche qui va registrato il progresso nella definizione delle dotazioni organiche che vari provvedimenti normativi hanno reso possibile.

Oggi abbiamo una forza, una dotazione organica praticamente coperta, e questo va ascritto anche a merito dell'Amministrazione che non ha risparmiato energie pur di raggiungere l'obiettivo. Si sono impegnati allo spasimo l'Ufficio del Personale e l'Ufficio della Formazione per consegnare nei tempi più rapidi possibili personale per l'assorbimento dei nuovi compiti delle traduzioni e in qualche caso anche di apertura di nuovi Istituti. Ad altri provvedimenti si sta dando il necessario impulso perché si faccia luogo ad un ulteriore indispensabile potenziamento imposto dalle accresciute esigenze e

dagli impegni istituzionali, che derivano da una crescente domanda di sicurezza proveniente dalla collettività civile, da una diversificata organizzazione dei servizi, e non per ultimo dal bisogno che ci sia più partecipazione da parte della Polizia penitenziaria all'attività trattamentale.

Qui gli sforzi, forse qualcosa di più potrà dire il Dr. Mancuso, sono sforzi di fantasia, perché bisogna sempre combattere con la spesa. Immaginare un possibile incremento di organico senza spendere soldi, questa cosa non ve la racconto, ve la racconterò poi qualcun altro, però esiste questa speranza di riuscire ad avere un incremento dell'organico di Polizia penitenziaria senza spendere una lira.

La Polizia penitenziaria è oggi una Forza di Polizia, nel vero senso della parola, di tutto rispetto, che però fin dal suo concepimento è risultata acefala e questa è una cosa che andiamo ripetendo negli ultimi dieci anni, prima cioè di quei quadri funzionali che ne assicurassero la compiuta configurazione. È una di quelle parti non realizzate dalla 395.

Ci sono Istituti nei quali il personale di Polizia penitenziaria è prossimo o addirittura superiore alle 1.000 unità, poi dicono sempre di non avere personale però ci sono anche 1.000 unità di personale; ce ne sono tantissimi altri in cui la forza disponibile oscilla tra le 300 e le 700 unità. Si tratta di reparti la cui consistenza impone una gestione diversa da quella attuale.

Va dato atto ovviamente agli ispettori responsabili di reparto di offrire il meglio di sé in una azione di comando che in pochi anni si è profondamente trasformata, e non soltanto per effetto degli aumenti delle unità da gestire ma anche e soprattutto per tutto ciò che l'ha accompagnata.

La risposta a questo stato di cose è offerta dall'art. 12 della ricordata L. 266/99 e dalla prevista istituzione dei ruoli direttivi del Corpo della Polizia penitenziaria e dal successivo sviluppo verso la dirigenza. Istituzione nella quale l'Amministrazione ha creduto, può ben dirsi, fin dall'entrata in vigore della 395/90. Si tratta di introdurre in questo Corpo positivi elementi di maggiore qualificazione senza per questo disperdere un inestimabile patrimonio di professionalità che ci viene dagli ispettori che egregiamente adempiono ai propri compiti, come ho già ricordato in più occasioni e pubblicamente riconosciuto. La creazione dei ruoli direttivi servirà a dare una giusta risposta

alle esigenze di una maggiore qualificazione nell'azione di comando e guida del personale di questa Forza di Polizia; questo consentirà anche al direttore, dirigente e non, di liberarsi della gestione dell'area della sicurezza, ferma restando in capo a lui la responsabilità dell'ordine, della disciplina, della sicurezza e la sovraordinazione rispetto al responsabile della sicurezza dell'Istituto ai vari livelli.

Non va taciuta la previsione di un decreto legislativo contenuta nel 2° comma dell'art. 12 della 266, relativa all'istituzione di un ruolo speciale al quale potrà accedere il personale del ruolo degli ispettori in possesso dei requisiti che dovranno essere fissati con un decreto del Ministro della Giustizia.

La norma che andrà a scriversi si dovrà far carico di fissare anche il necessario raccordo tra il funzionario direttivo, anche dirigente, della Polizia penitenziaria e il dirigente incaricato della gestione complessiva della struttura. Credo che il problema sia tranquillamente superabile con la individuazione di un responsabile dell'area della sicurezza. Non si è potuto fare altro che dare al direttore una migliore possibilità di coordinamento delle varie attività senza farsi carico in prima persona, come ha dovuto fare per lungo tempo, di un problema che è quello della sicurezza che invece oggi viene affidato ad altro responsabile.

Una parola sugli Ufficiali del disciolto Corpo degli Agenti di Custodia. Io dico che il buon andamento di una Amministrazione si assicura anche attraverso l'armonica distribuzione di competenze, in una seria interrelazione tra le tante figure professionali che operano nell'Amministrazione.

Quello degli Ufficiali del disciolto Corpo degli Agenti di Custodia è argomento, come tanti altri, che da troppo tempo attende una rilettura che potrà favorire grazie alla legge già ricordata, la 266/99, una diligente riscrittura di quelle norme che hanno contribuito ad introdurre elementi di confusione accompagnati, come spesso accade quando c'è confusione, da situazioni di pesante conflittualità. Su alcune cose vi è un gran bisogno che si faccia chiarezza. Innanzitutto circa la concreta e quanto più possibile diversificata opportunità di impiego di questa risorsa umana e professionale dell'Amministrazione che è, al pari di ogni altra, importante per il patrimonio di compe-

tenza tecnica e tecnico-penitenziaria acquisito negli anni e per effetto della preparazione di base.

Opportunità di impiego che, pur accordando possibilità di scelta ai diretti interessati, non traduca di fatto l'eventuale mancato esercizio della scelta da parte degli stessi, come è accaduto per il passato, in un ridotto impiego o nei casi limite in assenza di autentico impiego. Va dunque utilizzata bene e pienamente l'opportunità offerta dalla lett. d) comma 1 dell'art. 12 della L. 266/99.

L'assetto organizzativo dell'Amministrazione. Ad una sede come questa non dovrebbe essere estranea una qualche riflessione sugli effetti del decreto legislativo sulla medicina penitenziaria, ma sulla medicina penitenziaria parlerà sicuramente in modo più diffuso il Vice Direttore Generale dr. Mancuso, però si tratta pur sempre di uno strumento di modifica dell'Amministrazione, e nel tema degli strumenti per il perseguimento degli obiettivi una brevissima riflessione su questo punto non può mancare, in particolare sul trasferimento delle competenze al Servizio Sanitario Nazionale.

I provvedimenti che seguiranno, l'applicazione di questo decreto legislativo, concerneranno infatti gli assetti organizzativo-funzionali dell'Amministrazione e degli Istituti penitenziari. La questione interessa di riflesso, ma in misura assai significativa, il personale che opera in quella che viene definita area sanitaria. La gestione di questa delicata fase di passaggio risente inevitabilmente del difetto organizzativo di origine, che è un difetto insito nella previsione della 395, e del decreto da cui derivò l'attuazione dell'attuale struttura ordinamentale del Dipartimento. Quel decreto scompose, tra due Uffici del Dipartimento, le competenze in materia sanitaria; gli anni seguenti credo abbiano dimostrato come questo sia un sistema non corretto di impostare e gestire il problema; ne è conseguito che anche in questa fase in cui si sta discutendo di medicina penitenziaria la partecipazione ai tavoli di confronto e la definizione delle prospettive ha visto, ovviamente, l'Ufficio del Personale solo episodicamente presente alla discussione. Tuttavia so per certo, ma lo dirà meglio il dr. Mancuso, che lo sforzo dell'Amministrazione è teso a tutelare innanzitutto la funzionalità di un servizio, che è quello dell'assistenza che cura i detenuti, nel modo migliore e con speciale attenzione a

che non venga disperso il bagaglio di esperienza e professionalità acquisita: perché non vi siano arretramenti nel disimpegno del servizio stesso, ed in secondo luogo a che siano salvaguardate le legittime aspettative del personale che sarà interessato dal processo in atto voluto dal legislatore.

Un'altra operazione di non poco significato e di evidente rilevanza è quella cui dovrà darsi vita a seguito della l. 266/99 sugli Enti locali, in ordine al trasferimento nei ruoli dell'Amministrazione dei custodi delle Case mandamentali, stimati nell'ordine di 113 unità per quanto attiene alle strutture che continueranno a funzionare e circa 90 per quelle che saranno soppresse.

Sarà necessario definire un nuovo profilo professionale, studiare percorsi di riqualificazione là dove necessario, dare vita a non facili ed ancora meno graditi progetti di mobilità per il positivo impiego di queste nuove professionalità nelle sedi in cui la loro opera sarà necessaria.

Gli assetti organizzativi dell'Amministrazione conosceranno però una assai più vasta ridefinizione proprio in conseguenza dell'art. 12 della l. 266/99. Questa è una operazione che viene non da lontanissimo ma da lontano, da un anno e mezzo, da quando l'Amministrazione aveva immaginato di doversi dare un assetto nuovo e definitivo e di dover realizzare una operazione che adesso spiegherò meglio ed ha pensato, perché in quel momento solo questo poteva fare, di farlo attraverso gli strumenti offerti dalla Bassanini. Il Ministro Diliberto che è sopraggiunto se non ricordo male a ottobre dello scorso anno, ha colto al volo l'idea, però invece di utilizzare la Bassanini ci ha consentito di entrare in una legge che stava camminando abbastanza rapidamente. Per cui scorporando dalle cose che necessariamente andavano fatte con la Bassanini le altre cose che potevano essere fatte con legge siamo riusciti ad ottenere in tempi molto rapidi questa legge essenzialmente di dotazione degli organici dell'Amministrazione; però non è soltanto in senso stretto di dotazione organica del personale, anche se l'operazione doveva essere definita soltanto in questi termini altrimenti la Presidenza del Consiglio non ce l'avrebbe fatta passare.

Innanzitutto questo art. 12 prevede la individuazione dei Provveditorati da elevare al rango di sede dirigenziale generale. Qui un attimo di attenzione.

Il tutto non potrà ridursi al mero accorpamento di alcune sedi ad altre, né all'esercizio meramente tecnico di fotografare ontologicamente una realtà per ottenere taluni risultati. La prima osservazione che viene da formulare è che l'emanazione del regolamento che dovrà seguire il decreto legislativo 300 del '99, al quale come dicevo si sta già lavorando, che è quello sulla riforma del governo dei Ministeri, dovrà farsi carico verosimilmente di ridisegnare non solamente il Dipartimento nelle sue diverse articolazioni ma anche le competenze da attribuire in chiave di decentramento a queste importanti strutture periferiche. Se anche non dovesse farlo "*apertis verbis*" finirebbe col farlo automaticamente nel momento in cui si va dicendo che al centro le competenze sono quelle e non altre. Tutte quelle che non sono indicate in quel provvedimento che riguarda l'Amministrazione centrale sono necessariamente competenze delegate alla periferia, dove per periferia si intende Provveditorati, voglio dire, livelli elevatissimi di responsabilità.

Una cosa infatti non può andare in una direzione diversa dall'altra, nel senso che porre mano alla definizione della struttura degli Uffici centrali vuole corrispondentemente dire porre mano alla definizione delle materie in cui i Provveditorati avranno competenza. L'individuazione di tali materie fisserà un primo, forse il più importante, parametro occorrente per determinare in relazione alla complessità e vastità del territorio quali siano le sedi che, come detto, debbano essere elevate ad un superiore livello dirigenziale.

In funzione di quanto detterà il regolamento in questione potrà anche determinarsi se vi siano sedi che debbano del tutto scomparire, per effetto di un'opera di razionale accorpamento, o se piuttosto non sia appropriato il loro mantenimento nell'attuale configurazione quali sedi di dirigenza di seconda fascia, per usare il linguaggio oggi più appropriato. Personalmente propendo per questa seconda soluzione. È proprio in vista delle innovazioni che attendono al prossimo rinnovo contrattuale, perché c'è anche questo passaggio, la dirigenza dell'Amministrazione, che occorre da subito pensare a

diversi criteri secondo i quali procedere, dall'individuazione delle sedi, all'individuazione dei dirigenti.

La prevista stipulazione di contratti individuali, tra Amministrazione e dirigenti, in qualche modo restituisce all'Amministrazione quello che il radicarsi di una certa prassi le aveva in parte sottratto. Mi spiego meglio. La possibilità in concreto di fissare obiettivi e quindi sedi di lavoro in un rapporto che proprio per essere paritetico, quale si conviene in un atto bilaterale in cui le parti si accordano, presuppone nel datore di lavoro una facoltà di determinarsi assai meno vincolata.

È la filosofia propria della nuova dirigenza statale che via via si dovrà affermare negli stili di gestione. Dall'altra parte sarà un'occasione da cogliere per realizzare quell'avvicinamento di cui si avverte il bisogno per creare nuove motivazioni e valorizzare al meglio le esperienze. Analogamente, per quanto sia possibile stabilire le analogie, dovrà accadere circa l'individuazione delle sedi dirigenziali, individuazione da effettuarsi sulla base di criteri oggettivi, che tengono conto del dato relativo alla popolazione detenuta, all'entità del personale amministrato, ai flussi finanziari, ma sono soltanto alcuni degli indici ai quali si potrà fare riferimento, anche per quanto concerne i Provveditorati e gli Uffici centrali e le competenze che andranno a definirsi in capo a tali strutture.

In prima applicazione a mio avviso dovranno fissarsi necessariamente dei criteri diversi da quelli ordinariamente previsti per l'accesso alla dirigenza, senza che questo comporti il duplice paventato rischio:

a) che l'anzianità faccia in ogni caso premio sulla professionalità altrimenti acquisita e non per il mero trascorrere del tempo, allo scopo non secondario di assicurare all'Amministrazione una dirigenza esperta ma anche giovane;

b) che si riproduca in qualche modo lo scenario già conosciuto, vigente l'art. 40, che ha fatto sì che per la complessità delle valutazioni e per la non incontrovertibilità di taluni elementi di giudizio siano occorsi ben otto anni prima di arrivare alle selezioni di dirigenti da nominare con effetto dal gennaio '92, con evidente dispendio di denaro pubblico.

Questo va assolutamente evitato.

È evidente che gli argomenti sarebbero tanti, ma il tempo stringe e debbo necessariamente avviarmi alla conclusione,

atteso che anche gli argomenti che probabilmente non ho citato, sono ugualmente importanti e meriterebbero lo stesso grado di impegno che ho cercato di porre nell'affrontare questi problemi.

Sono, questi che vi ho raccontato finora, gli strumenti per il raggiungimento degli obiettivi. Ci sono ovviamente altre attività che l'Amministrazione deve realizzare e che non derivano da provvedimenti legislativi, cito una delle più importanti: la definizione delle dotazioni organiche della Polizia penitenziaria sede per sede, che è un lavoro lungo e difficile che ha avuto una lunga fase preparatoria e che si sta rapidamente avviando alla conclusione. Ma è soltanto un punto di partenza rispetto a ciò che bisognerà veramente fare per arrivare a individuare quali sono le dotazioni organiche sede per sede, e cioè il confronto con le OO.SS.. Un confronto che mi auguro sia, ma sono certo che sarà, sereno al massimo grado, perché dovrà tenere conto delle reali disponibilità, perché bisognerà stare con i piedi per terra, perché i numeri sono quelli e poi diverso sarà il discorso di stabilire se ci sarà una necessità sia pur di modesto ampliamento di organico. Ma per esempio un altro compito che non ha una derivazione da questi strumenti ai quali ho fatto riferimento fino ad ora, è la definizione di tutti quei decreti, ministeriali e non, che sono da realizzare e che sono previsti dal Regolamento per la Polizia penitenziaria.

Così come un'altra attività da svolgere comunque è una razionalizzazione delle attività connesse all'apertura di nuovi Istituti. Noi dovremo ragionare anche, sempre con un confronto sereno e pacato con le OO.SS., sulle aperture dei nuovi Istituti, sulle necessità connesse alle aperture dei nuovi Istituti e su qualche chiusura, per cercare di razionalizzare l'esistente. Conclusivamente va quindi di nuovo sottolineato quale sia la portata del lavoro che attende l'Amministrazione, la quale, va ricordato anche questo, non sempre dispone di tutte le risorse che sarebbero necessarie per porre mano ad operazioni di tale delicatezza e complessità e che ricadono in un arco di tempo, peraltro assai ridotto, con la connessa esigenza di assicurare il giusto coordinamento tra iniziative che pur attenendo a materie differenti che si sviluppano su tre lati diversi si intersecano e condizionano reciprocamente. Ma questo è, al tempo stesso, anche il vantaggio di questa operazione perché avendo

la possibilità di muovere assieme tre attività probabilmente, se saremo bravi, riusciremo a disegnare una situazione particolarmente razionale di gestione dell'Amministrazione; diventa una serie, un complesso di interventi e di operazioni da un lato di chirurgia e dall'altro di ingegneria organizzativa che richiederanno il massimo della concentrazione, un impegno continuo, una adeguata capacità di procedere con decisione, un buon livello di concertazione, avendo davanti un orizzonte in chiave strategica il più possibile ampio e concreto.

Concludo augurando a tutti ed anche a me stesso un buon lavoro perché c'è veramente bisogno di fare un buon lavoro.