

INDAGARE E VALUTARE LE MINACCE E LE AGGRESSIONI AI DANNI DEGLI OPERATORI DELL'ESECUZIONE PENALE ESTERNA

CRISTINA GALAVOTTI*

SOMMARIO: Introduzione - Gli attori della ricerca - Oggetto dell'indagine, obiettivi e ipotesi della ricerca - La struttura della ricerca - L'analisi dei dati - Il minacciatore aggressore - L'operatore vittima - L'organizzazione - Bibliografia.

Introduzione

Il tema delle minacce e delle aggressioni subite dal personale di servizio sociale nell'operatività professionale quotidiana, appare essere di forte e attuale interesse sia per il servizio sociale professionale che lavora nel territorio presso gli Enti Locali, sia per coloro che operano presso l'Amministrazione Penitenziaria del Ministero della Giustizia.

Un'esigenza sentita e diffusa da una specifica categoria professionale, che presta la propria attività nel sistema sociale, nei difficili contesti della marginalità, della devianza e dell'esclusione, che fino ad ora è stata scarsamente indagata, ma soprattutto che non ha ancora adeguate risposte in termini di prevenzione e intervento, né dal punto di vista normativo, né dal punto di vista tecnico-professionale.

La ricerca, valutativa e sperimentale qui descritta, condotta nel 2010 dall'Università LIUC con la collaborazione dell'Ufficio II del DAP¹ sul territorio nazionale nei contesti degli Uffici di Esecuzione Penale

* Funzionario della professionalità di servizio sociale. Uepe di Livorno - Amministrazione Penitenziaria.

1 Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria, Ministero della Giustizia.

Esterna², ha voluto indagare, in via sperimentale, i fattori di rischio e i profili delle potenziali vittime e dei potenziali aggressori, nei confini precisi e riconoscibili che questi Uffici territoriali hanno, per iniziare a riflettere sui processi di miglioramento della qualità dei servizi e delle prestazioni, ma anche sui processi di tutela e gestione di eventi pericolosi da parte del personale stesso e delle organizzazioni.

Nel 2004, Il Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria, di cui gli UEPE fanno parte, aveva condotto sul territorio nazionale, un'indagine conoscitiva, di tipo quantitativo, dalla quale erano emersi alcuni interessanti dati. Gli eventi critici risultavano verificarsi soprattutto nelle sedi di servizio, durante l'orario di ricevimento al pubblico, e non nell'operatività sul territorio o in altri enti, e venivano affrontati, al loro verificarsi, utilizzando strumenti professionali di mediazione e chiarificazione con il condannato. Emergeva anche una diversa modalità di gestione delle situazioni critiche nelle diverse sedi di servizio, e come tali situazioni non fossero in realtà oggetto di rapporto o registrazione. Gli eventi critici rilevati avevano consistenza numerica considerevole rispetto agli episodi d'intolleranza, "escandescenza", degli utenti, seguiti poi dalle minacce, dalle intimidazioni, dai danni alle proprietà fino alla violenza personale. I casi di danneggiamenti a cose e di violenza personale erano numericamente meno rilevanti ma di particolare gravità. Nessuna caratteristica era stata rilevata rispetto alle dinamiche per cui gli eventi critici si erano verificati, alla natura stessa del rischio, né si erano indagati gli aspetti relazionali, le cause scatenanti l'aggressione, o se l'agito minaccioso potesse essere previsto, ma anche se ci fosse stato e ad opera di chi un intervento successivo al fatto critico. Allo stesso modo non erano state evidenziate e rilevate le peculiarità degli attori del conflitto: le caratteristiche del condannato in termini di età, sesso, tipo di reato, la misura alternativa cui fosse eventualmente sottoposto, la durata della presa in carico, ma anche l'anzianità di servizio dell'operatore dell'esecuzione penale, la sua reazione durante

2 Ufficio di Esecuzione Penale Esterne, così denominati dalla legge 27 luglio 2005 n.154 a modifica dell'art. 72 della legge 26 luglio 1975 n. 354 hanno sostanzialmente tre aree di intervento relative a:

- attività di indagine, consulenza alla Magistratura di Sorveglianza sulla situazione familiare, sociale e lavorativa, valutazione del rischio di recidiva e prognosi di reinserimento dei richiedenti una misura alternativa; sono misure alternative alla detenzione l'affidamento in prova al servizio sociale, l'affidamento in prova in casi particolari, la detenzione domiciliare e la detenzione domiciliare speciale, la semilibertà.
- collaborazione alle attività di osservazione e trattamento rieducativo dei detenuti;
- attività di aiuto e controllo delle persone sottoposte a misura alternativa o di comunità, alla libertà vigilata ed alle sanzioni sostitutive.

l'evento critico e successivamente al fatto, sia dal punto di vista operativo che personale, l'assenza o le eventuali segnalazioni/denunce fatte in seguito all'evento. Nonostante l'invito da parte del Direttore Generale dell'Esecuzione Penale Esterna alle Direzioni degli UEPE, di registrare gli episodi critici che si verificavano, al fine di monitorare la situazione ed adottare i necessari provvedimenti, nessuna successiva rilevazione ha aggiornato quei dati, né si è verificato un aumento delle segnalazioni di eventi critici, indipendentemente dalla loro natura implicita, esplicita, verbale o agita, da parte delle organizzazioni periferiche. Quest'ultimo aspetto fa emergere interrogativi legati non solo all'interconnessione tra i vari livelli organizzativi, ma anche ai processi comunicativi istituzionali, alle resistenze personali e operative a segnalare alcuni episodi da parte degli operatori e ad accoglierle da parte dell'Organizzazione.

La ricerca ha avuto lo scopo di descrivere come alcune situazioni di rischio potrebbero essere accolte, lette, e forse prevenute da parte delle organizzazioni anche in maniera diversa, ponendo attenzione a processi operativi e amministrativi d'intervento. Centrare l'attenzione su questi aspetti consentirebbe un aumento degli standard qualitativi degli interventi, la cui matrice potrebbe solo essere il superamento della solitudine operativa e della gestione casuale, in cui molti operatori si trovano, nell'affrontare eventi di rischio personale.

Gli attori della ricerca

Gli UEPE sono di fatto caratterizzati dalla monoprofessionalità del servizio sociale, il cui obiettivo "è porre in atto, in un contesto relazionale empatico e nel rispetto dei principi deontologici e delle garanzie giuridiche, anche coordinandosi operativamente e funzionalmente con altri professionisti e operatori, interventi unitari, globali, integrati e concertati, di aiuto, affiancamento, accompagnamento, caratterizzati da una logica processuale e progettuale, personali e individualizzati, cioè soggettivamente validi ed efficaci, a favore di persone, gruppi, comunità"³. Per gli operatori dell'area penale esterna, a differenza di quanto accade per il servizio sociale che opera negli Enti Locali, ciò significa lavorare consapevolmente con soggetti condannati, per i quali il passaggio in giudicato della sentenza determina di per sé la stigmatizzazione di una certa "pericolosità sociale", significa lavorare nel contesto dell'esecuzione penale che è un contesto conflittuale (di

3 Dizionario di Servizio Sociale.

aggressività più o meno latente), e gestire relazioni professionali la cui natura viene condizionata assolutamente da tali condizioni. E' inoltre sempre difficile per qualsiasi operatore, in qualsiasi contesto, acquisire la consapevolezza di una scarsa capacità di controllo del processo di gestione dei conflitti, anche di fronte ad una adeguata capacità di lettura di processi comunicativi con registri inappropriati.

Minacce e aggressioni mettono in discussione il ruolo professionale: l'assistente sociale, da gestore dei processi di aiuto/controllo, diventa vittima. Nell'interazione con il condannato durante un evento critico, entrano in gioco anche il vissuto dell'operatore, la sua storia, le sue fragilità emotive, comunicative e relazionali, ma anche la sua dimensione di benessere o di stress nel momento in cui l'evento stesso si verifica. La vittimizzazione dell'operatore può accadere in qualsiasi momento, in ogni luogo e senza alcun preavviso, indipendentemente dal fatto che l'operatore sia in servizio, ed è anche probabile (area difficile da indagare ma di cui si dovrà tener conto sullo sfondo della ricerca) che coscientemente o inconsciamente, passivamente o attivamente, l'operatore stesso abbia influenzato la sua vittimizzazione.

Spesso le minacce non vengono segnalate dal personale alla Direzione. L'operatore sovente ritiene di poter gestire autonomamente la situazione, sottovalutando la minaccia, ritenendo erroneamente l'aggressore incapace di agiti violenti. L'attenzione infatti si focalizza quasi esclusivamente sulle minacce esplicite. I casi di minaccia verbale implicita non vengono valutati o ritenuti "pericolosi", a meno che, o fino a quando, l'operatore non sia esplicitamente minacciato o danneggiato fisicamente. Per qualsiasi situazione l'operatore gestisca, ma a maggior ragione se si tratta di casi legati alla criminalità organizzata, le minacce implicite possono essere grave e grande motivo di rischio, e ridurre anche di molto gli standard qualitativi degli interventi.

Seppur all'interno di un sistema fortemente strutturato sia dal punto di vista dell'organizzazione, che dei processi di lavoro (basti pensare alla posizione up-down tra condannato - portatore del bisogno - e Assistente Sociale - gestore della risposta - al mandato istituzionale e della magistratura che determina un rapporto forzato per il soggetto con l'operatore, o alla limitazione stessa della libertà personale del condannato), possono essere elaborati più ampi spunti di riflessione che investono la "relazione di aiuto" propria del servizio sociale.

La negazione di un beneficio, la carcerazione, o la restrizione della libertà personale, così come la negazione della risposta desiderata per la soddisfazione delle proprie necessità, che spesso sono "pretese" e non l'espressione di interessi legittimi, possono essere motivi che scatenano

aggressioni verbali o fisiche. All'operatore spetta il compito di declinare il termine "bisogno" con il termine "interesse legittimo", stimolando il condannato a rielaborare in tal senso le sue richieste.

Ma anche la stessa funzione di garante dell'attuazione del programma trattamentale che si realizza attraverso la relazione di aiuto/controllo tra operatore dell'esecuzione penale esterna e condannato, può determinare di per sé frizioni e conflitti, soprattutto di fronte all'inosservanza da parte del condannato delle prescrizioni. Spesso il condannato si sente ingiustamente o troppo punito, nega la responsabilità del suo agito, ne svaluta la portata lesiva, attivando processi di difesa, o strutturando narrazioni personali aderenti ad una realtà soggettiva. I condannati possono indirizzare la loro aggressività verso l'ufficio e gli operatori, ritenendo il loro ruolo e la loro funzione lesivi per sé stessi (non concessione della misura, revoca, tempi lunghi, mancate autorizzazioni/permessi etc.).

La mancanza di un adeguato processo di gestione, atto a valutare e gestire coloro che intendono creare problemi, può causare difficoltà di intervento in termini di tempo, energie, burnout, stress, impegno professionale, a scapito della qualità del servizio. La capacità di gestione di relazioni professionali complesse, di gestione dei conflitti, ma anche la capacità di prevenire il rischio di aggressioni in presenza di situazioni di rischio, non è solo compito del singolo operatore ma responsabilità dell'intera organizzazione, proprio perché l'operatore, essendone parte, deve poter garantire prestazioni professionali qualitativamente adeguate, che qualificano l'organizzazione stessa.

Le minacce, le aggressioni, ma anche la paura e lo stress che ne può conseguire, sono elementi da mettere in conto nell'attività professionale dell'operatore.

E' vero anche che l'operatore dell'esecuzione penale esterna è in prima linea: è colui che si interfaccia quotidianamente con i condannati, che nel bene e nel male notifica le decisioni della magistratura di sorveglianza, che esprime pareri, seppur non vincolanti, sulla concessione dei benefici, o sugli elementi socio – familiari a sostegno delle misure alternative, ma anche sull'andamento delle stesse. E' il più facilmente raggiungibile, il più identificabile.

Chi svolge questo lavoro dovrebbe avere strumenti forti di gestione della conflittualità e della paura, sia a livello professionale che personale. Ma spesso tali strumenti nel tempo perdono consistenza, per storia, vissuto, per pericolosità dei casi trattati, fino anche ad arrivare ad una dequalifica del lavoro, per non correre troppi rischi. Soprattutto di fronte alla gestione di casi legati alla criminalità organizzata è richiesta

invece una gestione ancor più matura e responsabile delle indagini socio-familiari e degli interventi.

Gestire la minaccia del condannato e la paura però non possono essere solo compito dell'operatore. Dovrebbe essere un processo condiviso con la direzione, con il gruppo professionale (e non il solo passaggio degli incarichi) e con tutte le altre articolazioni operative dell'ufficio.

Nell'interazione con il condannato durante un evento critico, entrano in gioco non solo le caratteristiche personologiche del condannato ma anche le dinamiche, il luogo e le cause, il vissuto dell'operatore, la sua storia, le sue fragilità emotive, comunicative e relazionali, la sua dimensione di benessere o di stress nel momento in cui l'evento stesso si verifica. Non di secondo piano, nella relazione professionale con il condannato, è capire se e quanto l'operatore stesso abbia influenzato la sua vittimizzazione.

Dovrebbe essere interesse diffuso individuare ed elaborare sia strategie tecnico - professionali di gestione degli eventi critici, sia strumenti di predittività del rischio.

Nell'area dei possibili strumenti di predittività della pericolosità e del rischio (ricordiamo che in Italia la predizione criminosa viene di regola effettuata secondo *criteri induttivi*, cioè secondo esperienza e comune buon senso) nel nostro Paese non sono stati validati strumenti di valutazione o predittivi sia della recidiva che della pericolosità sociale che sono invece utilizzati in Europa. In altri paesi come l'Inghilterra sono stati validati strumenti come OASys o MAPPA che consentono di analizzare indicatori che poi vengono pesati e correlati. OASys "Offender Assessment System" è uno strumento ideato nel 1998 da esperti ricercatori e da operatori del sistema penitenziario e probativo inglese. Utilizzato dal 2002 in Inghilterra e in Galles per valutare principalmente il rischio di recidiva dei condannati e strutturare i piani di reinserimento, ma anche per valutarne la pericolosità sociale, utilizza una combinazione di metodi predittivi di tipo attuariale e valutazioni di tipo clinico, che indagano 10 aree della vita e della personalità del soggetto tra cui la vita attuale e pregressa del condannato, il reato, gli stili di vita (droga, alcol), i fattori sociali ed economici (formazione, lavoro etc), fattori inerenti agli stati d'animo e i fattori psicologici. MAPPA "Multi-Agency Protection Arrangements" nasce nel 2001 ed è uno strumento utilizzato in interconnessione da polizia, servizi penitenziari e servizi di probation in Inghilterra e Galles per valutare e gestire la pericolosità dei

condannati, soprattutto *sex offenders*, criminali violenti o pericolosi. La finalità sostanziale di questo strumento è la protezione delle vittime e della comunità. Allo stato attuale mancano strumenti di valutazione del rischio *ad hoc* per il sistema dell'esecuzione penale esterna. Nell'area tecnico-professionale la formazione e l'aggiornamento possono aiutare la lettura e l'elaborazione di segnali di rischio che istintivamente gli operatori leggono soprattutto dal linguaggio non verbale dei condannati, e pur essendo inconsciamente consapevoli del pericolo, hanno difficoltà ad esplicitare, ed a condividere con il collega, il gruppo, la Direzione, l'équipe. Un altro strumento tecnico professionale possibile è la supervisione finalizzata alla ricontestualizzazione dell'agito professionale in caso di rischio o in presenza di eventi critici.

La finalità di questa ricerca è di individuare, tramite un approccio abduttivo, scenari di possibile rischio, attraverso l'elaborazione di indicatori il più possibile oggettivabili. Troppo spesso nel Servizio sociale la quotidianità operativa si interfaccia con una bassa formalizzazione concettuale, tanto che il sapere professionale specifico è plasmato solo sulla biografia dell'operatore. È un sapere non condiviso, spesso non consapevole.

È esigenza necessaria trasformare il sapere di ogni professionista di Servizio sociale in "oggetto" comprensibile, comunicabile, condivisibile.

La somministrazione di un questionario semi-strutturato, anonimo, agli operatori degli UEPE, può consentire di raccogliere informazioni utili per acquisire consapevolezza di ciò che accade in caso di minaccia e/o aggressione, di elaborare scenari di possibile rischio, ma anche di che cosa potrebbe accadere, di conoscere ciò che è stato fino ad ora un "sommerso" di episodi non condivisi, di individuare prassi operative di prevenzione e intervento e prassi amministrative per la condivisione delle informazioni.

L'analisi e l'attenzione delle persone a certi indicatori di rischio, soprattutto se lavorano in certi contesti e occupano certi ruoli (i contesti della devianza o dell'esecuzione penale in genere, il ruolo della polizia penitenziaria o delle forze dell'ordine, ma anche degli operatori stessi), possono fare la differenza. Si tratta di identificare, valutare il rischio che rappresentano, dissuadendo dalla violenza chi vuole creare problemi e gestendo i loro comportamenti problematici. In effetti la gestione delle minacce ha come obiettivo neutralizzare ogni rischio di violenza prima che si concretizzi in un attacco vero e proprio, prima, cioè, che ci sia bisogno di ricorrere a misure che tutelino la sicurezza fisica.

Gestire le minacce significa gestire due differenti tipologie di individui⁴. Coloro infatti che fanno minacce si dividono in hunters (aggressori) e howlers (minacciatori). Gli hunters cacciano e raramente strillano; gli howlers strillano e raramente cacciano.

Gli hunters sono coloro che usano e provocano violenze letali. E' un individuo le cui condotte minacciose si accompagnano intenzionalmente a comportamenti violenti, spesso atti a cagionare la morte. Gli howlers provocano stress (minacce, intimidazioni, stalking, vandalismo, abuso fisico e altre forme di distruzione).

Sia gli hunters sia gli howlers rappresentano un problema per la sicurezza, sebbene in modi molto diversi. Gli hunters rappresentano un serio rischio per l'incolumità delle persone; gli howlers causano un stress mentale ed emotivo.

Gli howlers non si trasformano in genere in hunters. Ma questa non è un'affermazione assoluta. Gli howlers possono diventare cacciatori, per fare questo devono smettere di minacciare e cominciare a cacciare. Questo avviene solitamente sotto la spinta di uno stimolo che "fa traboccare il vaso". In pratica qualche aspetto della loro situazione cambia, può essere una reazione a un evento o le circostanze di vita del soggetto stesso. Qualsiasi sia la causa quel soggetto può sentire un bisogno di ricorrere alla violenza. Minacciare può non bastare più.

Gli howlers agiscono su binari di comunicazione inappropriata. Si dividono in *personal howler*, conoscono la loro vittima, ed *impersonal howler*, non conoscono la loro vittima. Si dividono inoltre in *binder howler*, che vuole avere delle relazioni con la vittima, di solito intime, e *l'howler sinister* (disonesto) che vuole spaventare il suo bersaglio utilizzando minacce esplicite, e un linguaggio aggressivo: il suo successo dipende da quanto riesce a condizionare la sua vittima.

....*Personal Howler Sinister* A sua volta questa tipologia di aggressore si classifica in controllore, intimidatore e truffatore. Ognuno di loro indirizza attraverso una comunicazione inappropriata, la minaccia a soggetti eletti oggetto dell'intimidazione.

Tutte le tipologie di howlers cercano di raggiungere i loro obiettivi attraverso la "comunicazione". Danno libero sfogo alla loro rabbia, la loro frustrazione, al desiderio di uccidere o mutilare e si realizzano quando riescono a prendere di mira una persona in particolare. La loro "comunicazione" può avvenire una sola volta o molte volte, ma ognuna di esse è importante in quanto tale.

⁴ Threat Assessment and Management Strategies. Identifying the howles and hunters", F.S. Colhoun and S.W. Weston, CRC Press,2009

...Personally sinister howlers intimidator....

Il comportamento di questi aggressori può degenerare in attacchi violenti. Portano avanti le loro minacce personalmente. La vittima può anche inconsapevolmente sottovalutare, ignorare, o provocare ulteriori minacce. Utilizzando le minacce e un linguaggio minaccioso questi aggressori vogliono indurre la persona a porre in essere determinati comportamenti; si rapportano al loro bersaglio con una comunicazione inappropriata alla relazione, al contesto. Il personal Howler stando a contatto con la sua vittima, conosce le sue risposte e può facilmente immaginare quali possano essere le reazioni. Poiché il valore/il peso delle minacce tende a diminuire col tempo, l'aggressore può tentare la via della violenza più pesante per riacquistare controllo. L'aggressore utilizza minacce e una condotta intimidatoria per avere il controllo e convincere la vittima a fare ciò che vuole. Conoscendo la vittima ha con essa un rapporto diretto che si sviluppa in contesti comuni. La pressione che esercita con la minaccia è tesa ad influenzare il comportamento delle vittime o le decisioni organizzative.

L'attenzione in questa ricerca si è focalizzata soprattutto sugli howlers, valutando le loro minacce ai danni degli operatori dell'EPE, non escludendo però a priori un'analisi sui reali o potenziali hunters.

Oggetto dell'indagine, obiettivi e ipotesi della ricerca

Partendo dal presupposto che le minacce, siano esse implicite o esplicite, i danneggiamenti alle proprietà e ancora maggiormente le aggressioni ai danni degli operatori EPE incidono inevitabilmente nel breve e lungo periodo sulle performance professionali, è stato posto come principale obiettivo quello di capire quali potessero essere le strategie di miglioramento della qualità dei processi operativi e della qualità delle prestazioni del sistema dell'EPE in un'ottica di tutela dell'operatore.

Per raggiungere lo scopo sarebbe stato necessario capire innanzitutto perché, nonostante quanto riferito dagli operatori in maniera informale, gli eventi critici di cui essi erano stati vittime, non venissero sempre segnalati, o segnalati in maniera inappropriata, o ancora non ascoltati dall'organizzazione di appartenenza. Era inoltre necessario capire quali fossero le situazioni di rischio più frequenti, e quale il profilo del condannato potenzialmente aggressivo o dell'operatore potenzialmente vittima, quali le cause scatenanti il conflitto, quali le procedure di intervento e gestione del caso ma soprattutto degli stati di ansia, stress e paura che tali eventi causavano all'operatore.

L'ipotesi principale della ricerca non poteva quindi non tener conto del fatto che negli UEPE si verificano situazioni di conflittualità tra gli operatori e i condannati, connotati di un elevato grado di rischio, che gli stessi eventi critici non vengono opportunamente segnalati, e che non costituiscono una priorità di attenzione per l'Amministrazione Penitenziaria. Durante lo svolgimento dell'attività professionale degli operatori dell'Esecuzione Penale Esterna, le minacce possono verificarsi nella quotidianità, ma non vengono analizzate e segnalate, né recepite dall'Amministrazione Penitenziaria se ad esse non seguono danni fisicamente lesivi della persona o danneggiamenti ai suoi beni. L'Amministrazione Penitenziaria quindi non conosce, né prende atto, di ciò che è implicitamente lesivo per gli operatori, non può valutare né le *escalation* aggressive, né la recidiva riferita al comportamento del condannato nella relazione con l'operatore, tantomeno la sua pericolosità o la possibilità che l'operatore subisca episodi di vittimizzazione ripetuti nel temp, ma soprattutto non può così predisporre, ed infatti non esistono, protocolli di intervento, prevenzione e gestione dei conflitti, che in più abbiano prassi comuni e condivise sul territorio nazionale.

La struttura della ricerca

La ricerca di tipo valutativo, sperimentale, ha indagato quattro aree d'interesse. Una prima area era riferita all'episodio critico, il fatto, la natura del rischio, le cause, il contesto in cui esso è avvenuto, gli eventuali interventi posti in essere dall'operatore o dall'organizzazione. Una seconda area ha voluto indagare alcune caratteristiche del condannato minacciatore/aggressore, come l'età, il sesso, il reato, la misura alternativa cui è eventualmente sottoposto, ciò che chiede all'assistente sociale (pareri favorevoli, non segnalazione di trasgressioni, chiudere un occhio, etc.) eventuali programmi trattamentali specifici seguiti (programmi SERT, interventi della psichiatria), o segnalazioni di altri episodi critici, la familiarità con l'operatore. Una terza area ha rilevato le caratteristiche dell'operatore dell'Esecuzione Penale Esterna, come l'anzianità di servizio, la prossimità con il condannato, le competenze di gestione dell'evento critico, quanto l'evento critico abbia impattato sul vissuto professionale e su quello personale, se l'evento critico sia stato elaborato e con che strumenti, se l'operatore abbia o meno segnalato e a chi l'episodio critico. L'ultima area ha analizzato l'organizzazione, come questa abbia recepito le eventuali segnalazioni di eventi critici da parte degli operatori o se vi siano state resistenze comunicative ufficiali e informali, se abbia accompagnato l'operatore nella gestione/

elaborazione dell'evento critico, anche attraverso la predisposizione di strumenti specifici (supervisione, protocolli, segnalazioni alle forze di polizia etc). Strumento di rilevazione dei dati è stato un questionario semi-strutturato⁵, anonimo, inviato in maniera informatizzata, al personale dell'Esecuzione Penale Esterna degli UEPE capoluogo di Regione. Il personale è stato libero di scegliere se rispondere e raccontare/descrivere, in parte in maniera narrata, in parte rispondendo a domande chiuse, uno o più episodi critici di minacce (anche implicite) o aggressioni che sono accaduti durante la sua carriera lavorativa.

Il campione quindi è stato rappresentativo di varie realtà territoriali. Fermo restando il quadro nazionale di riferimento nel sistema dell'esecuzione penale, a livello locale l'integrazione tra politiche sociali e penali è influenzato non solo dalle scelte istituzionali che determinano risposte al fenomeno della marginalità e della devianza, ma anche dal modello di criminalità maggiormente incidente nelle diverse aree territoriali, dalle caratteristiche culturali specifiche che si interfacciano con fenomeni sociali locali unici, dal numero degli IIPP e dalla loro tipologia, dalla forza degli UEPE in termini di risorse strutturali e operative, dalla rilevanza del terzo settore, e dalle scelte poste in essere anche dalla Magistratura. Una rappresentazione trasversale quindi rispetto all'attività degli operatori dell'UEPE, la cui operatività, tenuto saldo il mandato istituzionale, necessariamente viene condizionata dalla realtà locale in cui agiscono.

L'analisi dei dati

Sono stati inviati per la ricerca 177 questionari ed hanno partecipato alla ricerca 42 operatori dell'Esecuzione Penale Esterna.

Hanno risposto con maggior incidenza gli operatori dell'esecuzione penale esterna assunti con l'ultimo concorso che, probabilmente, esprimono una maggior sensibilità, forse più attenta e aggiornata, al tema delle minacce e della pericolosità sul luogo di lavoro. Il 50% degli intervistati hanno risposto di aver subito nel corso della propria carriera più di un episodio critico. Dato rilevante è che il 12% degli intervistati ha subito un numero di minacce maggiore di 4 nell'arco della propria carriera. Si tratta di operatori che hanno una rilevante

⁵ I fenomeni criminali non sono studiati solo attraverso il colloquio e l'osservazione diretta, ma anche grazie all'impiego di questionari e di interviste che, favorendo una raccolta mirata di informazioni, consentono una conoscenza più accurata del fenomeno in oggetto. Inoltre, grazie alla applicabilità di tali strumenti su campioni ampi di popolazione, è possibile cogliere differenti aspetti del fenomeno scelto come oggetto di studio. (Vecchi V. "Questionari e interviste", Cap 1 in Ponti G. "Compendio di Criminologia", Raffaello Cortina Editore 2008)

anzianità di servizio (32 e 22 anni)⁶ e soprattutto che lavorano negli UEPE del Sud e delle Isole (65%). Probabilmente tale dato è fortemente connesso al “tipo di criminalità”, alla condizione socio- economica della popolazione, all’offerta dei servizi, e alla condizione di mercato. Il 15% di condannati che hanno minacciato al sud gli operatori dell’esecuzione penale esterna avevano legami con la criminalità organizzata.

Il 24% degli intervistati con minor anzianità di servizio ha subito minacce esplicite al pari dei colleghi “anziani”. Sono stati invece più soggetti a minacce implicite gli intervistati con minor anzianità di servizio (24%) rispetto agli intervistati più “anziani” (8%). Le aggressioni fisiche, che si ricorda non hanno mai avuto esito lesivo fisicamente grave, sono state subite per il 14% degli intervistati con minor anzianità di servizio, mentre nel 6% da intervistati con buona anzianità di servizio. Se essere in servizio da minor tempo implica per gli operatori un maggior rischio di subire “episodi lesivi”, ciò non elude la possibilità che tutti gli operatori, in qualsiasi momento della loro carriera, potenzialmente possano trovarsi in situazioni di rischio. Possiamo ipotizzare che gli operatori dell’EPE con minor anzianità siano più soggetti a subire minacce implicite e aggressioni fisiche probabilmente perché il condannato avverte la possibilità di manipolazione attraverso messaggi lesivi sottesi o ne percepisce la fragilità. Questo viene confermato dal fatto che le minacce esplicite vengono subite in egual modo sia da operatori “anziani” che da coloro che hanno minor anzianità di servizio. Non deve essere comunque sottovalutata la difficoltà a riferire certi eventi critici di fronte all’assenza di procedure chiare e chiari referenti, la difficoltà di gestione della relazione con il condannato e della gestione delle proprie emozioni (paura, rabbia, dolore ...) in assenza di adeguati strumenti di elaborazione. Inoltre nella prassi operativa è consolidata la consuetudine che i casi ritenuti di particolare “pericolosità” o “pesantezza gestionale” siano assegnati agli operatori dell’esecuzione penale con più anzianità. Se così è, alcune ragioni per le quali gli operatori dell’EPE con minor anzianità di servizio subiscono comunque atti lesivi di una certa importanza, potrebbero essere legate alla mancata o non corretta valutazione della pericolosità e del rischio da parte delle Direzioni, ad una scarsa formazione sul tema, anche universitaria e non solo interna all’organizzazione, alla scarsa competenza nel gestire la relazione con i condannati.

Le minacce implicite sono state il 38 %; quelle esplicite il 62 %. Il 24% degli intervistati, tra le voci aperte, ha evidenziato come dato

6 Per convenzione si è ritenuto che ricorra l’ “anzianità di servizio”, ovvero la capacità di muoversi con elevata competenza nel sistema dell’esecuzione penale esterna, dopo 10 anni di servizio.

significativo il fatto che fossero ritenuti rilevanti, e quindi episodi da segnalare, solo quelli che avevano avuto “conseguenze” materiali, a dimostrazione del fatto che le minacce implicite potrebbero non essere sapute leggere o non solo lette o potrebbero non essere considerate pericolose proprio per la loro indiretta aggressività. Pare non esservi nell’immaginario collettivo professionale l’ipotesi di possibili *escalation* aggressive, di un innalzamento dell’aggressività, parallelamente al procedere del rapporto diadico utente -operatore.

Gli episodi di minaccia si sono verificati con una incidenza del 52% negli Uffici dell’Esecuzione Penale Esterna (il 12% degli intervistati ha riferito di aver subito minacce implicite, il 24% minacce esplicite e il 16% aggressioni fisiche; di questi eventi critici il 41,5 è avvenuto durante un colloquio, mentre il 9,5% le minacce sono state fatte attraverso missive o telefonate), del 22% durante il servizio all’esterno (il 5% degli intervistati ha risposto di aver subito minacce implicite, il 12% minacce esplicite e il 5% di essere stato aggredito fisicamente) e del 26% negli Istituti Penitenziari (durante i colloqui si sono verificate per il 16,5% minacce implicite e per il 9,5% minacce esplicite). Il fatto che le minacce / aggressioni avvengano maggiormente nel contesto dell’ufficio di appartenenza deve indurci domande essenziali:

- Gli operatori abbassano le difese di autoconservazione e autotutela nel contesto conosciuto del proprio ufficio? Sanno leggere gli indicatori predittivi il rischio? Sanno ascoltare la propria paura, sanno comunicarla e a chi?
- Il personale incaricato della sorveglianza è in grado di leggere gli stessi indicatori di rischio?
- Esistono adeguati sistemi di sorveglianza? Gli arredi sono disposti in modo da rendere sicuro per gli operatori l’ambiente e consentono facilmente la fuga?

Per quanto attiene il motivo della presa in carico dei soggetti minacciatori/aggressori, si rileva che 26% erano in affidamento, il 5% in affidamento in casi particolari, il 7% in detenzione domiciliare, il 2% in semilibertà, il 24% erano seguiti per inchieste, il 21% erano detenuti, il 5% riguarda indultati, il 5% era in libertà vigilata, il 2% era in permesso premio. Il 2% degli eventi critici descritti hanno riguardato minacce fatte da familiari di detenuti nei confronti dell’assistente sociale. Dei minacciatori/aggressori il 24% era detenuto in carcere, il 31% non era seguito da altri servizi, mentre il 45% era preso in carico anche da altri servizi territoriali. Di questi 17% era in carico alle UO di

Psichiatria, il 17% era seguito dal SERT di cui il 5% con un programma terapeutico per la dipendenza da sostanze e il 11% con programmi alcol correlati. Il 12% era in carico ai servizi sociali territoriali per problemi economici, di indigenza, di casa e lavoro.

Il condannato

Non è possibile dalla ricerca estrapolare il “profilo del condannato” potenzialmente pericoloso per gli operatori dell'EPE, ma possiamo definirne alcune sue caratteristiche, estrapolate dalla ricerca, che hanno solo valore indicativo ma che possono permetterci di strutturarne una “rappresentazione”. *È un soggetto di sesso maschile, di età compresa tra i 30 e i 40 anni, che vive solo o con la famiglia di origine, comunque un soggetto che non ha responsabilità verso terzi (moglie, figli).*

Le donne delinquono meno degli uomini e, in rapporto a questi ultimi, compiono generalmente reati meno gravi: le percentuali di donne sul totale dei denunciati si attestano negli ultimi decenni tra il 13 e il 17% e si abbassano ulteriormente per i reati più gravi, in particolare per quelli violenti (per l'omicidio la percentuale di donne denunciate si attesta intorno al 5-7%)⁷.

Al motivo della minore delinquenza femminile sono state date diverse interpretazioni, in coerenza con la spiegazione clinico genetica dominante nei diversi periodi. Per i positivisti era dovuta alle diverse misure antropometriche (peso, statura, circonferenza cranica etc.) ma anche al ricorso della donna alla prostituzione come comportamento sostitutivo della delinquenza ed a essa equivalente. Successivamente l'accento fu posto sulle differenze psicologiche ritenendo che l'attività delinquenziale femminile si concretizzasse come criminalità “mascherata” o “dietro le quinte” nell'istigazione e favoreggiamento. Ancora più tardi si fece riferimento al contesto sociale per il quale le donne non commettevano minori reati degli uomini ma reati meno “vistosi” che fuggono alla denuncia, probabilmente perché meno gravi⁸.

In termini psicosociali si sono richiamate anche differenti processi di socializzazione di uomini e donne: già in ambito familiare, la socializzazione alla femminilità impone di scansare i rischi, di censurare l'aggressività, di evitare intraprendenza, di interiorizzare la vulnerabilità e la debolezza⁹.

7 Ponti G. “Compendio di Criminologia”, Raffaello Cortina Editore 2008

8 Merzagora Betsos, 2003 in Ponti G. “Compendio di Criminologia”, Raffaello Cortina Editore 2008

9 Pitch, 2002 in Ponti G. “Compendio di Criminologia”, Raffaello Cortina Editore 2008

Mutando il ruolo sociale della donna e non essendo più così ampio il range tra uomo e donna dovrebbe anche modificarsi il fenomeno della delinquenza femminile che invece non aumenta proporzionalmente all'emancipazione femminile. Probabilmente perché si è consolidata la posizione femminile consistente nell'insieme di libertà e prerogative riconosciute alle donne in seguito all'emancipazione nel circuito lavorativo e sociale, mentre non sarebbe mutato di molto il ruolo e la funzione specifica in ambito familiare e nei riguardi dell'altro sesso.

Dallo studio fenomenologico della criminalità rivolto al rapporto tra età e delinquenza è emerso che la delinquenza è percentualmente superiore tra le classi di età più giovane rispetto alle classi più vecchie. La tendenza alla criminalità aumenta con l'età fino a raggiungere il suo culmine tra i 20-25 anni, declina lievemente fino ai 40, più rapidamente fino ai 60 anni per cessare completamente con la vecchiaia. La delittuosità rilevata è pertanto, nel suo complesso un fenomeno statisticamente prevalente nelle classi più giovani e di media età.¹⁰

Le condotte criminose quindi iniziano precocemente per l'incompleta maturazione della personalità, l'inesperienza di vita, la minore accortezza nello sfuggire all'identificazione, oltre a molteplici fattori psicologici e sociali propri dei giovani (tendenza all'opposizione, ribellismo, marginalità, minore conformismo, impulsività, scarsa maturità nella socializzazione) rendono conto della larga partecipazione dei giovani alle attività illecite; di contro il conseguimento della maturità psicologica, le esperienze accumulate, la maggiore consapevolezza delle esperienze negative favorirebbero, in termini statistici, l'allontanamento dalla criminalità prima della vecchiaia. I giovani prediligono attività illegali che di fatto sono più facilmente identificabili mentre gli adulti indirizzano la loro delittuosità verso settori meno esposti e nei quali le prospettive di immunità sono maggiori, scegliendo attività meno identificabili e meno rischiose (es. favoreggiamento al posto della rapina).

Altri tipi di criminalità a basso rischio di identificazione, come la criminalità nel mondo economico, quella dei colletti bianchi o quella ai vertici della criminalità organizzata, sono preclusi ai più giovani, essendo praticabili solo da chi abbia raggiunto una certa posizione; semmai nel caso della criminalità organizzata di tipo mafioso e di tipo comune, ai più giovani sono riservate attività marginali, più rischiose e di facile identificazione. Va anche detto che, laddove la presenza di organizzazioni criminali si accompagna a disoccupazione e a difficoltà

10 Ponti G. "Compendio di criminologia", Raffaello Cortina Editore, 2008

di inserimento lavorativo, l'entrare a far parte di una "cosca" o di una "famiglia" è spesso il miglior mezzo di promozione sociale e di affermazione a disposizione dei giovani che vivono in quegli ambienti.¹¹

La famiglia è il principale strumento di controllo sociale informale che segna caratteristiche peculiari nella persona che vi appartiene (responsabilità, dovere, autorità, rispetto, capacità affettiva etc.) ed è il primo canale di comunicazione normativo. All'interno della famiglia si apprendono fin dalla nascita i contenuti morali di un certo contesto sociale, le regole da rispettare, le condotte da evitare. La famiglia influisce sul comportamento dei suoi componenti con l'autorità, l'esempio, la vigilanza, l'assegnazione di premi e di punizioni. In essa si apprendono le prime regole di rapporto gerarchico ed è la sede dei processi di identificazione rispetto ai modelli ed ai valori di figure significative come i genitori. Attraverso un processo di socializzazione primario la famiglia insegna ed indirizza la formazione e la preparazione dei bambini, divenendo agenzia di socializzazione primaria, mentre alla scuola, alle organizzazioni formali ed ai mass media spetta il processo di socializzazione secondaria.

Agiscono quindi come agenzie di controllo informale tutte le agenzie riconosciute dal diritto che abbiano finalità diverse dalla lotta alla criminalità (famiglia, scuola, chiesa, sindacati, ecc.) o anche indifferenti al diritto (comunità abitative, associazioni sportive, ecc.) che intenzionalmente o meno concorrono a determinare l'adattamento dell'individuo agli schemi della società o anche a correggere situazioni, comportamenti, abitudini di vita a rischio di devianza (servizi sociali, presidi psichiatrici, Ser.T., consultori, ecc.). Agiscono come strumenti di controllo sociale quelle agenzie alle quali la società ricorre per assicurare tra i membri la massima osservanza delle regole e quindi per contenere la criminalità. Ci si riferisce a sistemi di controlli formali (istituzionalizzati) che mirano a garantire il rispetto delle norme, esercitando un controllo sulle condotte criminose (leggi, codici, apparato giudiziario, forze dell'ordine, sanzioni, misure di sicurezza e prevenzione).

L'apprendimento delle norme informali e formali è un fatto culturale favorito da un insieme di strumenti di controllo sociale, anch'essi informali e formali, che agiscono su ogni soggetto perché si conformi ai precetti del gruppo. Infatti l'identificazione dei delitti deve intendersi come una convenzione sociale e quindi mutevole al variare delle culture. Il controllo sociale quindi consiste nell'azione di tutti quei meccanismi

11 Ponti G. "Compendio di Criminologia", Raffaello Cortina Editore 2008

che controbilanciano, impediscono, controllano le tendenze devianti. I sistemi di controllo formali e informali sono efficienti però solo se esiste continuità e stabilità sociale e quando il sistema culturale che li uniforma è ampiamente accettato, condiviso e sostenuto dal consenso. Viceversa un ordinamento esprime una eventuale crisi quando i suoi sistemi di controllo perdono di credito ed efficacia. *È un soggetto con una situazione economica insufficiente o di indigenza.*

Dalla ricerca emerge che i soggetti minacciatori/aggressori hanno un livello socio-economico critico, e come questo possa determinare un fattore scatenante l'aggressività. A tale livello critico sono necessariamente correlate le aree socio-sanitarie, dell'accesso ai servizi, del lavoro, relazionali, degli stili di vita. Una delle cause scatenanti l'aggressività dei condannati è data dalla frustrazione alle loro richieste, a ciò che essi ritengono per sé essenziale (dai contributi economici, al lavoro, alla casa, alle istanze di spostamento motivate impropriamente, o alle richieste di benefici non oggettivamente concedibili). L'ambiguità che si crea nella contrapposizione tra servizio sociale penitenziario e quello territoriale, è determinata dal fatto che i due servizi pur appartenendo al sistema "sociale", hanno mandati istituzionali diversi ma soprattutto gestiscono risorse diversificate. La non chiarezza delle competenze può determinare nei soggetti condannati alti livelli di aggressività. Emerge quindi anche da questo quadro la necessità degli UEPE di riuscire a mettersi in rete in maniera adeguata, soprattutto a livello programmatico, con i servizi che possono essere coinvolti intorno ai condannati, al fine di rimuovere le cause che determinano le condizioni di indigenza, accompagnando il soggetto, favorendo l'*empowerment* non solo dell'utente (ad es. attivando processi di inserimento lavorativo e sociale) ma anche attivando processi di *empowerment* di socialità e di integrazione.

I livelli di povertà maggiori incidono, sulle fasce d'età maggiormente produttive. Dalle fasce marginali scaturisce buona parte della delinquenza comune più povera e della manovalanza del crimine¹². Infatti il (57%) dei reati commessi dai condannati di riferimento nella ricerca, sono reati contro il patrimonio (furto, rapina, danneggiamenti, truffa), mentre il 23 % sono reati in violazione del TU 309/90¹³ (detenzione, spaccio, traffico di stupefacenti).

Non è un soggetto appartenente alla criminalità organizzata. Particolare attenzione va posta per gli UEPE del Sud d'Italia.

12 Ponti G. "Compendio di Criminologia", Raffaello Cortina Editore 2008

13 DPR 9 ottobre 1990 n.309 "Testo Unico delle leggi in materia di disciplina degli stupefacenti e sostanze psicotrope, prevenzione, cura e riabilitazione dei relativi stati di tossicodipendenza"

Dei soggetti condannati presi in esame¹⁴ dalla ricerca solo il 15 % aveva legami con la criminalità organizzata. Il 5% sono stati condannati per associazione a delinquere di stampo mafioso. Tutti risiedevano nell'area geografica del Sud ed erano seguiti dai relativi UEPE.

La criminalità organizzata si caratterizza per la sua razionale organizzazione a livello manageriale e presenta connivenze politiche ed economiche. Fra queste mafia, camorra, 'ndrangheta, sacra corona unita¹⁵. La criminalità organizzata di oggi è diversa da quella di ieri, e si modifica in relazione ai cambiamenti del sistema sociale, politico, economico e culturale al quale tende ad adattarsi. Conseguenza dell'aumento di questa complessità criminale la diffusione di reti che collegano, da una parte, le organizzazioni criminali tra loro e con la criminalità comune e, dall'altra, con istituzioni e consulenti professionali dell'economia legale. Più articolate sono queste reti, maggiori sono le informazioni e le sinergie nel cogliere le opportunità criminali, e maggiori sono le economie di scala in attività collaterali come il riciclaggio dei proventi delle attività illecite. Non è quindi la tipologia di reati che distingue la criminalità organizzata da quella non organizzata, ma una certa specificità organizzativa dotata di alcune caratteristiche. Si possono riassumere le caratteristiche che costituiscono il minimo comune denominatore della criminalità organizzata: deve trattarsi di un'organizzazione strutturata (gerarchica o flessibile) di persone che collaborano per un periodo di tempo prolungato o indefinito, finalizzata all'arricchimento, sia personale che dell'organizzazione, attraverso l'uso della corruzione e della violenza e con la commissione di reati. Esistono due tipi di criminalità organizzata: quelle non mafiose definite anche "imprese criminali" (vere e proprie imprese con estensione multinazionale gestite con criteri imprenditoriali e che si occupano di molteplici tipi di attività illecite a seconda delle richieste del mercato e che non hanno le caratteristiche delle associazioni mafiose) e le "associazioni di tipo mafioso" così come definite dal codice penale. Ciò che qualifica queste ultime organizzazioni e la loro specificità non sono solo la ferocia o lo stesso requisito organizzativo, ma anche

14 Non sono stati rilevati reati contro la pubblica amministrazione (ad indicare il livello medio alto culturale ed economico dei *white collar crimes*). L' 8% dei reati contro la famiglia riguardano reati per maltrattamento dei figli. Il 27% dei reati contro la persona sono nella fattispecie reati per omicidio, percosse o lesioni personali, ingiuria/diffamazione, sequestro di persona, violenza sessuale, minaccia/violenza privata, abuso su minori. Il 35% sono reati contro il patrimonio tra cui furto, rapina, danneggiamenti, truffa. L' 8% riguarda reati contro l'ordine pubblico (associazione per delinquere e associazioni di stampo mafioso); il 23 % sono reati in violazione del TU 309/90 : il 17% riguarda reati di detenzione, il 6% di spaccio e il 2 % il traffico internazionale di stupefacenti.

15 Ponti G. "Compendio di Criminologia", Raffaello Cortina Editore 2008.

l'attitudine a infiltrarsi nei pubblici poteri ed il condizionamento che esercitano¹⁶. Le associazioni di tipo mafioso si caratterizzano anche per l'estensione multinazionale dell'aria dei loro traffici; per le loro fonti di reddito alcune delittuose, altre lecite ma frutto del riciclaggio di denaro sporco. Tutte le organizzazioni criminali sono caratterizzate da alcune peculiarità quali la struttura organizzativa, il controllo del territorio, la segretezza, la leadership, la finalità di lucro, gli atti criminali. Esse tendono a costituire uno Stato nello Stato, le cui strutture minano dall'interno e le cui funzioni svuota di significato¹⁷. *È un soggetto lucido al momento dell'evento critico*. Dalla ricerca emerge, a differenza di quello che comunemente si può credere, che maggiori difficoltà ed eventi critici si possono presentare di fronte a condannati che non sono sotto l'effetto di sostanze stupefacenti o alcol o che non sono affetti da patologie psichiche o psichiatriche. Sono quindi le situazioni più "comuni" a rappresentare potenzialmente un rischio maggiore. Infatti al momento della minaccia il 71% dei soggetti minacciatori aggressori non era sotto l'effetto di sostanze stupefacenti o alcool. Il 17% invece era sotto l'effetto di sostanze. Il 12% era portatore di una patologia psichiatrica certificata. La relazione fra droga e delitto dipende dal tipo di sostanza che il soggetto assume, indicatore questo e non solo informazione utile, e come tra alcol e criminalità vi sia una correlazione stretta, perché l'alcolismo è una condizione morbosa che si riflette sul comportamento di un individuo ed è legata alla squalificazione sociale. I reati commessi in stato di intossicazione cronica sono meno numerosi di quelli commessi in stato di intossicazione acuta. Frequenti sono i reati sessuali compiuti in stato di ubriachezza. *È un soggetto non sempre preso in carico dagli altri servizi territoriali*. E' possibile per i condannati che non presentano patologie psichiatriche, droga correlate o che non necessitino di interventi economici, che i servizi territoriali non vengano coinvolti. Molti degli intervistati (30%) hanno dichiarato di aver avvertito un forte senso di solitudine rispetto alla presenza dei servizi territoriali. Il 70% degli operatori non ha risposto, possiamo ipotizzare, perché non ha lavorato in rete con i servizi territoriali, perché il detenuto era in carcere o perché la rete non era una rete significativa. La "giustizia di comunità" è un modello che si integra al modello di "welfare community" che sta caratterizzando il nostro contesto sociale che investe sul potenziamento dell'empowerment individuale e della società civile e soprattutto su una responsabilità di governo condivisa

16 Art. 416 bis CP "Associazione di tipo mafioso"

17 Ferracuti, B., 1988 in Ponti G. "Compendio di Criminologia", Raffaello Cortina Editore 2008

da tutti gli attori sociali relativamente ai processi di sostegno alle vittime, ma anche di reinserimento dei colpevoli. La valorizzazione del lavoro sociale di rete centra la sua specificità nella sempre maggiore e progressiva estensione della pratica di collaborazione tra servizi e operatori, appartenenti ad organizzazioni formali e informali di natura diversa, e che allarga tale collaborazione alla cittadinanza attiva, attraverso l'omogeneizzazione dei differenziati livelli di partecipazione. Se il servizio sociale per decenni (l'approccio metodologico di rete è stato introdotto in Italia negli anni '80) è stato chiamato soprattutto a lavorare sulle reti primarie della persona/utente (valorizzando nel processo di aiuto i vincoli di parentela, vicinato, amicizia), nell'attuale situazione sociale è chiamato in maniera sempre più incisiva a lavorare sulle reti secondarie, superando la suddivisione storica di reti informali (gruppi e associazionismo in genere) e di reti formali (servizi pubblici), per la creazione di un sistema di pari dignità, partecipazione e responsabilità condivisa tra tutti i nodi della rete sociale (individuati negli enti pubblici, nel terzo settore, nella cittadinanza attiva), e ponendo al centro, come oggetto di lavoro, la società. All'interno di questa dimensione anche l'esecuzione penale esterna trova il suo significato più concreto divenendo processo attraverso il quale la rete sociale si attiva a sostegno delle vittime, ma anche nei confronti dei processi di reinserimento dei colpevoli, integrandoli con le istanze di produzione sociale.

Si pensi alle numerose esperienze in Italia che hanno riguardato i percorsi/progetti di legalità: i beni confiscati alle mafie, i progetti di educazione alla legalità nelle scuole e nelle realtà penitenziarie o di esecuzione penale esterna. Alla base di tali iniziative vi è la collaborazione tra pubblico, terzo settore e cittadinanza attiva. All'interno di queste esperienze (spesso implicitamente inserite nelle programmazioni degli enti locali ma non direttamente sempre sostenute con appositi finanziamenti) l'espiazione pena, la restituzione, l'educazione si coniugano con la creazione di socialità, e si basano sulle relazioni, sul potenziamento dell'*empowerment* individuale e della società civile.

È un soggetto che frequenta o risiede nella stessa zona in cui risiede e lavora l'operatore dell'EPE. Il 50% dei soggetti risiedevano nella stessa città di residenza dell'operatore dell'EPE¹⁸. Il 21% degli intervistati ha

18 Relativamente alla "prossimità di vita", si è rilevato che il 50% dei soggetti risiedevano nella stessa città di residenza dell'operatore sociale; il 2% nella città in cui l'operatore risiedeva ma non prestava servizio; il 26,5% risiedevano in una città diversa da quella di sua residenza, dove prestava servizio; il 14,5% in una città diversa da quella di residenza dell'operatore dove, tra l'altro, non prestava servizio; il 7% si riferisce a soggetti detenuti che provenivano da altri istituti.

avuto occasione di incontrare l'aggressore fuori dell'orario di lavoro nella sua città o nei luoghi abitualmente frequentati. Gli intervistati hanno dichiarato di avere incontrato il soggetto soprattutto nelle vicinanze della loro abitazione e tutti gli incontri sono stati caratterizzati da aggressioni verbali e minacce.

Avendo tutti gli UEPE una copertura territoriale ampia che prevede numerosi e faticosi spostamenti, spesso con l'utilizzo di mezzi pubblici (autobus, treni, navi), negli operatori, soprattutto con una certa anzianità di servizio, prevale l'esigenza di lavorare nel territorio di residenza. Questo viene considerato alla stregua di un "premio", di un incentivo soggettivo, di un riconoscimento (Barbard)¹⁹. Ma anche la residenza in zone lontane dalla sede di servizio determina spesso la richiesta di poter lavorare nella zona di residenza anche da parte degli operatori con minor anzianità di servizio. Tutto ciò determina un sistema di "prossimità" con gli utenti che può esulare dall'azione di sicurezza.

È un soggetto che non conosce particolari significativi della vita dell'operatore.

Si deve supporre che il condannato minacci o aggredisca in maniera non premeditata ma muovendosi d'istinto. Il 76% degli intervistati infatti è convinto che nessuna notizia sulla propria vita privata fosse a conoscenza dell'aggressore. Il 24% degli intervistati ritiene che l'aggressore conoscesse alcuni particolari significativi della loro vita. Di questi solo il 2% ritiene in qualche modo di aver facilitato tale conoscenza con un atteggiamento informale offrendo informazioni sulla sua vita. Il 76% degli intervistati ritiene che la loro situazione di vita non fosse oggetto di conoscenza da parte dell'aggressore. Di questi ultimi il 38% ha posto in essere coscientemente strategie per non far conoscere niente di sé, mentre il 62% non l'ha fatto. Per strategie si è inteso riferirsi non solo al controllo posto in essere dall'operatore affinché il condannato non acquisisse informazioni sulla sua vita privata ma anche e soprattutto gli agiti professionali posti in essere affinché questo non accadesse. Infatti dovrebbe essere legato alla strategia professionale e al buon senso in una situazione di pericolosità implicita, ritenuta accettata e quindi consapevole dagli operatori che sanno di svolgere un'attività operativa di prima linea e quindi di fare un lavoro potenzialmente pericoloso, l'adozione di agiti di tutela, tali da non rendere pubblica la propria vita.

E' chiaro che se si vuol conoscere particolari della vita privata di qualcuno ciò è oggi facile, basti pensare a come veicolano informazioni on

19 Bolognini B. "Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane" Ed. Carocci

line su chiunque, ma questo non giustifica atteggiamenti di esposizione e di apertura e la creazione di relazioni paritarie quando funzioni e mandato non lo consentono e anche quando deontologicamente questo non è possibile.

Il richiamo ad un senso e ad un significato professionale forte, tra un sapere e un saper essere sempre in oscillazione, dovrebbe essere anche spunto di riflessione non solo in ambito formativo ma anche all'interno dell'organizzazione di appartenenza e nel gruppo dei colleghi. Le esperienze, anche negative, condivise e gestite in contesti appropriati con adeguati referenti, ad esempio nell'ambito della supervisione, possono essere processi formativi di tipo abducente che garantiscono non solo coesione e partecipazione ma forniscono elementi di riflessione e di modificazione del contesto, dell'agito, della gestione organizzativa. *È un soggetto che può essere in carico all'operatore da molto tempo.*

Nella maggioranza dei casi gli operatori avevano fatto numerosi interventi di "prossimità" verso il condannato (60%), essendo il caso conosciuto per precedenti incarichi o per numerosi interventi tecnici. Nel 40% delle situazioni i soggetti erano conosciuti poco o per niente conosciuti. Dalle interviste emerge come la conoscenza tra gli attori, soprattutto se l'operatore di riferimento rimane nel lungo periodo lo stesso, crei una situazione di maggior rischio: più vi è *familiarità*, maggiore è il rischio di aggressione.

La conoscenza tra gli attori, soprattutto se l'operatore di riferimento rimane nel lungo periodo lo stesso, crea una situazione di rischio: più vi è *familiarità*, maggiore è il rischio di aggressione. Infatti nonostante i vincoli strutturali posti nella conduzione della relazione professionale con il condannato, per i quali dovrebbe esservi un naturale sbilanciamento delle informazioni, può accadere uno scivolamento su piani di confronto paritario.

Può accadere che l'operatore apprenda, sappia, costruisca molto della vita del condannato, e che il condannato allo stesso modo osservi, chieda, spesso condivida contesti sociali e cittadini con l'operatore.

Il valore di una minaccia, come indicatore di futura violenza, aumenta in proporzione al grado di familiarità tra coloro che sentono offeso un loro presunto diritto e coloro che sono titolari delle risposte negare. Questa ipotesi, detta effetto intimità (*intimacy effect*)²⁰, si basa sul presupposto che più la relazione è interpersonale, più probabilmente le minacce precederanno qualche atto finale di violenza.

²⁰ "Threat Assessment and Management Strategies. Identifying the howles and hunters", F.S. Colhoun and S.W. Weston, CRC Press, 2009.

Il valore delle minacce quindi come indicatori di futura violenza, aumenta in proporzione al grado di *familiarità* tra il soggetto e il suo obiettivo. Le minacce sono sempre relative, in quanto le loro capacità predittive dipendono molto dalla relazione tra il soggetto e il suo bersaglio.

Molti degli intervistati ritengono che una presa in carico nel lungo periodo possa determinare il rischio di errori di valutazione per la troppa conoscenza del soggetto, ma anche, in caso di valutazione negativa, di una probabile maggiore esposizione a rischio per l'operatore.

Molti preferiscono seguire le stesse persone per lungo tempo perché la conoscenza di lungo periodo del "caso" riduce la "fatica della raccolta e comprensione delle informazioni" e della "narrazione professionale".

È un soggetto che tende a ripetere l'atteggiamento aggressivo, ricreando eventi critici alla prima frustrazione.

Chi minaccia, può rifarlo; così come chi aggredisce non si limita a farlo in una occasione sola²¹. Tale predisposizione non può essere legata ad un solo fattore predisponente, ma ad un'insieme di caratteristiche che possiamo genericamente schematizzare in: caratteristiche patologiche dell'individuo, ambiente familiare, ambiente sociale, variabili che possono favorire il crimine come l'uso di sostanze, ricerca di beni, etc.

Si può parlare di comportamento seriale nel minacciatore? Si può indagare tale comportamento?²²

Nel momento della minaccia/aggressione solo il 40% degli operatori era a conoscenza del fatto che il condannato in passato avesse rivolto minacce ad altri operatori. Questo presuppone l'assenza di un sistema di comunicazione che coinvolga non solo gli operatori dello stesso UEPE ma anche la Magistratura di Sorveglianza, le Forze di Polizia locali e di conseguenza anche l'assenza di prassi e strumenti adeguati di segnalazione (anche l'uso del diario a fascicolo personale è apparso inadeguato alla raccolta di questo tipo di informazione).

21 ISTAT, La violenza e i maltrattamenti contro le donne dentro e fuori la famiglia, Roma 2007

22 Walker Lenore E., The battered woman syndrome, Springer Publishing Company, New York, 2009

L'operatore/vittima

La vittimologia²³, come scienza collegata ma ormai autonoma dalla criminologia, si interessa delle relazioni che intercorrono durante il delitto²⁴ tra vittima e autore del reato, e consente di comprendere la complessità del processo di vittimizzazione, proponendo e migliorando alcuni servizi in supporto alle vittime, un processo ancora poco sviluppato nelle nostre organizzazioni istituzionali. L'autore del reato e la sua vittima, essendo i protagonisti dell'evento criminoso, devono essere esaminati tenendo conto del ruolo che ciascuno ha avuto nella dinamica attraverso la quale lo stesso si è verificato.

Uno degli scopi di una ricerca vittimologica di questo tipo può essere quello di stabilire se i rischi per gli operatori di divenire vittime di minacce e aggressioni da parte dei condannati, sia ugualmente ripartita su tutta la popolazione degli operatori dell'EPE o se alcuni siano più predisposti di altri a diventare vittime.

Accettare di lavorare nel contesto penitenziario di per sé non determina l'accettazione di un maggior rischio rispetto agli operatori che lavorano in altri settori. Non esistono infatti studi che correlino l'accettazione di un ruolo professionale di relazione con soggetti pericolosi, all'accettazione del rischio come condizione assoluta.

E' necessario però precisare che non tutte le minacce si trasformano in aggressioni: minacce implicite, esplicite e aggressioni possono non far parte di *escalation* aggressive e possono essere analizzate nello specifico, e che gli effetti e gli esiti sull'operatore si differenziano sul medio – lungo periodo a seconda della natura dell'evento critico subito, della personalità, della storia e del capitale sociale dell'operatore ma anche del contesto organizzativo e professionale in cui l'operatore lavora quotidianamente. Inoltre è necessario distinguere, sulla base di indicatori

23 Con il termine vittimologia (Picozzi M. Intini A. "scienze Forensi. Teoria e prassi dell'investigazione scientifica" UTET Giuridica 2009) viene indicata una branca delle scienze sociali che si occupa dello studio della vittima attraverso metodologie scientifiche. Tale disciplina si divide in:

- vittimologia generale che si occupa di individui o gruppi che hanno sofferto un danno o una perdita sia per opera di una azione criminosa che per fattori socio-politici ambientali e tecnologici, senza escludere coloro che vittimizzano se stessi. L'orientamento generale si propone di studiare le cause e le caratteristiche dei processi di vittimizzazione, tanto quanto le possibili strategie preventive e gli strumenti dell'assistenza successiva al trauma.
- vittimologia interazionista/penale che si interessa di modelli di prevenzione e sostegno, ma con uno sguardo dedicato ai processi dinamici tra vittima e offender, all'interazione tra vittima e società ed al ruolo della vittima nel sistema della giustizia.
- vittimologia critica che si è sviluppata in opposizione alle precedenti, contestando come ogni definizione proposta si presenti sostanzialmente inadeguata. Al centro dell'interesse sono le questioni circa i modi in cui criminalità e vittimizzazione sono determinati, tollerati e sanzionati dalla società.

24 Bisi R., a cura di "Scena del crimine e profili investigativi. Quale tutela per le vittime?" Ed. Franco Angeli

chiari, le varie fattispecie degli eventi critici, che non presenteranno per loro natura stessa valenza lesiva, così da consentire anche di differenziare gli interlocutori istituzionali e non, le prassi operative e gestionali, gli interventi successivi ai processi di vittimizzazione, a seconda dei vari livelli di governo dell'Amministrazione Penitenziaria.

Nelle nostre organizzazioni sociali è necessario cambiare ottica nell'osservazione dell'evento critico, spostando l'attenzione dal condannato all'operatore/ vittima, che deve diventare oggetto di studio per l'osservatore, con la sua storia personale e professionale. Un'analisi complessa che dovrà indagare anche i fattori che sono legati al mondo personale di percezioni, rappresentazioni, conoscenze, emozioni e progetti dell'operatore/vittima, attraverso cui lo stesso costruisce il suo spazio professionale.

Fondamentale è quindi l'analisi dell'atteggiamento dell'operatore/vittima. Gli intervistati hanno dichiarato di non avere sottovalutato l'eventuale rischio che avrebbero potuto correre a causa della minaccia o della violenza del condannato e il 14% degli operatori si è reso conto di aver agito un ruolo nella vicenda critica.

Influenzano il ruolo di "vittima" certe caratteristiche biofisiologiche (l'età o il genere), psicologiche (i tratti del carattere) o sociali (professione, stile di vita, status) che possono predisporre alcuni soggetti a divenire vittime di determinati reati e deve essere valutato il ruolo che la vittima assume nella genesi del reato, oltre nella fattispecie, il contesto, la dinamica e la relazione professionale tra il condannato e l'operatore. Il ruolo che l'operatore gioca nella relazione collusiva con il condannato dipende a sua volta da caratteristiche oggettive, come la capacità professionale di gestire la relazione con il condannato, di utilizzare chiarezza comunicativa, trasparenza degli agiti, di rendere partecipe l'assistito al suo processo trattamentale, o la capacità di leggere e fronteggiare l'evento critico, e da caratteristiche soggettive, legate alla sua storia, al suo vissuto sia professionale che personale, alle fragilità, alle incertezze del quotidiano. Il 33% degli intervistati, anteriormente all'evento critico, aveva subito altri episodi di violenze/aggressioni/minacce. Di questi l'81% li ha subiti sul luogo di lavoro e il 19% nella vita privata.

Dalla ricerca è anche emersa la tendenza dell'organizzazione, e degli operatori stessi, a sottostimare gli eventi critici, se non in presenza di gravi danni lesivi, adottando procedure nell'immediato, come il trasferimento del fascicolo, mai soffermandosi, se non raramente, sull'analisi delle caratteristiche oggettive o soggettive della relazione tra il condannato e l'operatore/vittima. Riflesso inevitabile la tendenza degli operatori a

non segnalare gli episodi subiti se non in presenza di danni alle proprietà o lesioni fisiche. In parte ciò sembra legato ad una sottovalutazione della pericolosità delle minacce tanto da non ritenere, soprattutto le minacce implicite, comunque episodi gravi di cui preoccuparsi. Una particolare attenzione va posta al “senso di colpa” rispetto all’agito professionale, ma anche e soprattutto all’agito personale, e alla linea sottile che divide questi due aspetti. L’agito personale percorre inconsciamente e necessariamente l’agito professionale, lo condiziona, lo caratterizza, ed è inevitabile porsi delle domande sulla gestione e il controllo della situazione e sulla relazione con l’utente. Se da un lato si può pensare che la colpa sia legata a un’insicurezza professionale, al lavorare in “solitudine”, dall’altro appare più verosimile soffermarci sulla complessità delle situazioni che quotidianamente si affrontano, che richiedono l’attivazione di tante risorse sia professionali che personali. L’agito personale richiama il giudizio: ho lavorato male, non ho fatto abbastanza, gli interventi non erano valutati con appropriatezza.

Nella pratica professionale spesso gli operatori tendono a non elaborare ciò che istintivamente leggono, soprattutto dal linguaggio non verbale, pur essendone inconsciamente consapevoli. La paura è un segnale da portare a livello cosciente ed è un segnale di allarme anche sulla relazione. Abbiamo, e siamo formati ad elaborare il contenuto della comunicazione e i processi dell’agire nella relazione di aiuto (cosa devo fare dopo), ma non osserviamo la relazione e tutto ciò che è meta-relazionale (es. la seduttività, l’aggressività etc). Se anche ne fossimo consapevoli, la difficoltà è esplicitare l’analisi, condividerla, con il collega, il gruppo, la Direzione, l’équipe. Spesso nell’agire professionale quotidiano siamo soli, tempi, urgenze e carico di lavoro ci impediscono di fermarci, di chiedere ascolto, ma anche di avere un referente. Nella pratica quotidiana “l’altro osservatore” non esiste, così come strategie di prevenzione potrebbero e dovrebbero essere ulteriormente potenziate. Se mi confronto sulla relazione utente-operatore posso prevenire: prevenire condividendo e stabilendo una pianificazione strategica degli interventi professionali e di tutela. Domandarsi cosa posso fare per fermare certi atteggiamenti dell’utente, l’*escalation* dell’aggressività, la manipolazione, la violenza. Il senso del pericolo è il primo segnale di cui dobbiamo fidarci, dobbiamo osservare per poterlo contestualizzare, dobbiamo condividere per prevenire. Uno strumento possibile è la supervisione finalizzata alla ricontestualizzazione dell’agito professionale in caso di rischio o in presenza di eventi critici.

Il 24% degli intervistati che ha subito più eventi critici, ha dichiarato di aver provato disagio per lungo tempo nell’ambiente di lavoro e per il

26% gli effetti si sono sentiti nel lungo periodo. Il protrarsi di un disagio nel lungo periodo anche di un solo componente dell'organizzazione influenza l'organizzazione stessa, non solo nel clima organizzativo del servizio, ma probabilmente anche nell'*out put* (la prestazione professionale) e nell'*out come* del servizio (il benessere sociale).

Le modalità con cui l'operatore/vittima affronterà ed elaborerà il trauma dell'evento critico non dipendono solo dalle sue risorse personali, ma anche da chi lo affiancherà nei momenti immediatamente successivi all'evento critico e che non può che essere l'organizzazione, direttamente o attraverso un servizio terzo cui esternalizzare il compito di sostegno. L'operatore/vittima dovrebbe essere al centro delle preoccupazioni dell'organizzazione, che dovrebbe supportare e rispondere alle tre fondamentali esigenze di quest'ultima: sentirsi al sicuro dopo l'evento critico, potersi confrontare con un ascoltatore non giudicante per analizzare i fatti e ricontestualizzare l'evento, conoscere quello che accadrà successivamente.

Se l'evento critico non è elaborato, se non è condiviso con il gruppo organizzativo, probabilmente le sensazioni di paura, lo stato d'ansia, lo stress, si amplificheranno e influenzeranno negativamente tutte le aree della vita personale.

Le sensazioni lasciate dagli eventi critici, indipendentemente dalla loro portata lesiva, dovrebbero esser comunque elaborate. Il pericolo di una distorsione del sentire e di proiezioni con valenza negativa esiste, ed è presente quando prevale la strategia di autotutela.

Il 29% degli intervistati ha vissuto sentimenti di paura che si sono protratti a lungo nel tempo, e per questi l'evento critico descritto, pare essere stato un rinforzo negativo, un ulteriore condizionamento, che ha influito nella loro vita anche personale e di relazione, oltre che nella vita lavorativa. Il 14% degli intervistati in particolare ha dichiarato di aver riportato stati d'ansia, stress, disturbi del sonno, aumento delle difese personali, depressione. Il 48% degli intervistati ha dichiarato che la paura provata durante l'evento critico si è protratta a lungo nel tempo e che tale condizione ha influito negativamente sulla loro performance lavorativa e professionale. Le ripercussioni negative dell'evento critico nell'ambito della vita relazionale hanno quindi investito l'area familiare nel 19% degli intervistati, l'area affettiva nel 5%, l'area amicale nel 7%.

Per essere vittime occorre riconoscersi tali: è necessaria la capacità di guardare se stessi in un ruolo diverso, certamente scomodo e frustrante, di debolezza nella relazione professionale. Tale passaggio è necessario per poter rielaborare l'accaduto in termini oggettivi, soggettivi e di contesto. L'identificazione con il proprio mandato

istituzionale, l'incarico e la funzione possono giocare però un ruolo deterrente rispetto ad un processo così profondo, soprattutto se minacce/aggressioni non comportano lesioni gravi o danneggiamenti.

Molti eventi critici sono favoriti o determinati da variabili indipendenti la relazione. Infatti, molti dei condannati seguiti dagli UEPE, presentano caratteristiche facilitanti agiti aggressivi, perché hanno carattere e struttura personologica particolare (non si spiegherebbe altrimenti l'incidenza di certi tipi di reati contro la famiglia e contro la persona), in genere hanno un basso livello culturale, o presentano quadri tipici come patologie psichiatriche o droga correlate.

Ma non si può prescindere dal fatto che le cause del verificarsi di certi episodi, abbiano radici nella relazione professionale tra condannato e operatore, e che l'atto aggressivo possa essere considerato come il risultato di una serie di comunicazioni, risposte ed effetti di feed-back in cui non è sempre possibile distinguere con chiarezza tra l'aggressore, la vittima ignara o quella provocatrice e a sua volta aggressiva.

Un elemento che favorisce la vittimizzazione degli operatori è la "familiarità" tra operatore e condannato, quando la relazione professionale subisce uno scivolamento su piani di confronto paritario. Dalle interviste emerge come la conoscenza tra gli attori, soprattutto se l'operatore di riferimento rimane nel lungo periodo lo stesso, crei una situazione di maggior rischio: più vi è *familiarità*, maggiore è il rischio di aggressione. Ciò conferma che nonostante i vincoli strutturali posti nella conduzione della relazione professionale con il condannato, per i quali dovrebbe esservi un naturale sbilanciamento delle informazioni, si possa determinare uno scivolamento su piani di confronto paritario.

Se accade che l'operatore apprenda, sappia, costruisca molto della vita del condannato, può anche accadere che il condannato acquisisca informazioni sull'operatore, anche nonostante la sua professionalità e la sua attenzione. E' innegabile che la professionalità dell'operatore dipende anche dalla sua preparazione, dalla sua formazione, dall'aggiornamento che l'organizzazione è in grado di proporgli.

L'operatore dovrebbe essere in grado di gestire la giusta distanza, l'empatia, la relazione "*on up - one down*" etc.

Nonostante una certa consapevolezza in tal senso molti operatori preferiscono seguire le stesse persone nel tempo, perché la conoscenza di lungo periodo del "caso" riduce la "fatica della comprensione" e dell'acquisizione e verifica dei dati e delle notizie, oltre a facilitare la descrizione nel narrato professionale. L'assenza del lavoro in équipe in questo senso è una debolezza per l'EPE perché richiama sia una mancata responsabilità diffusa, sia la possibilità di confronto e di valutazione,

anche a livello preventivo, con ottica e strumenti differenti. Nonostante le considerazioni fin ora fatte si sono avute diverse resistenze a collaborare alla ricerca da parte del campione individuato. Da un lato si è registrata una tendenza generale a non voler affrontare il tema, come se psicologicamente rivivere certi episodi critici, soprattutto se non gravi, fosse considerato un “peso inutile”, dall’altro una sorta di rimozione del problema o la tendenza a non voler affrontare l’argomento.

Ma siamo convinti che episodi di minaccia implicita, se non eventi critici di portata maggiore, siano accaduti a molti di più di coloro che hanno accettato l’intervista e che lavorano nel settore.

Il tema delle minacce/ aggressioni e della pericolosità sul lavoro degli operatori sociali è poco trattato in qualsiasi contesto, e professionalmente non c’è abitudine a trattarlo.

Sono state rilevate due strategie poste in essere dagli operatori dell’EPE per fronteggiare l’agito aggressivo del condannato e l’evento critico. Da un lato si è registrata la “fuga” quale agito istintivo di auto protezione e conservazione che veicola da atteggiamenti di difesa e autotutela, dall’altro il contenimento, attraverso l’utilizzo un atteggiamento professionale teso alla ricerca di un nuovo equilibrio nella relazione tra operatore e utente, quale atteggiamento professionale.

All’operatore, per la sua posizione e la competenza di gestione della relazione, spetta il compito di riequilibrare, attraverso le proprie competenze professionali, l’agito del condannato e di riappropriarsi della gestione della relazione, attivando registri comunicativi adeguati. In entrambe i casi l’operatore rimane vittima dell’evento critico.

È stata inoltre rilevata una generica tendenza nelle organizzazioni a non analizzare gli eventi critici invece di affrontarli, una tendenza della vittima di non far trasparire la vera condizione di timore per non essere giudicata, a minimizzare e rendere privo di significato il rischio che l’operatore sociale corre quotidianamente quasi enfatizzandolo, ma anche l’assenza del personale di vigilanza, e di personale specializzato.

Emerge parallelamente la necessità per gli intervistati di parlare degli eventi critici, di trovare nel narrato un’oggettivazione alle emozioni, di recuperare l’agito professionale e di ricontestualizzarlo nel processo operativo, che però avviene in maniera sostanzialmente informale.

Eppure il 64% degli intervistati ha dichiarato che l’evento critico ha di fatto influito sulla sua sfera psicologica e sul suo benessere (aumento delle difese personali, stress, *burnout*, diffidenza diffusa), ma anche sulla sua sfera lavorativa compromettendo la capacità di attenzione e cura dei processi operativi (il 36% ha presentato sintomi legati al disinteresse al lavoro, alle difficoltà di concentrazione). Il 14% degli operatori ha

notato una variazione del clima generale e relazionale dell'ufficio, dovuta per alcuni soprattutto al timore diffuso dei colleghi di incontrare problemi analoghi, ma anche una maggiore consapevolezza e un forte senso di solidarietà. Il 71% degli intervistati non ha più avuto occasione di riparlare con l'aggressore dell'accaduto.

Il 29% ha invece affrontato una rielaborazione con il condannato dell'evento spesso da solo, riproponendo in una situazione pericolosa, altre volte con la Direzione. Dato importante è che non esistono, e infatti non sono state segnalate, azioni di supporto psicologico agli operatori dell'EPE, né valutazioni dell'equilibrio personale, che può variare in termini di fragilità, a seconda degli eventi spiazzanti che possono accadere nella vita di ognuno, e dell'adeguatezza delle strategie di *coping* adottate.

Il livello organizzativo

Per Servizi Sociali si intendono “organizzazioni e attività che hanno la funzione di rispondere ai bisogni individuali che non possono, a breve o lungo termine, essere affrontati mediante le proprie risorse personali e relazionali e che richiedono la mobilitazione delle azioni sostenute dal sistema pubblico, l'attuazione di competenze professionali specifiche, la partecipazione attiva delle persone alla costruzione del loro benessere”²⁵. Il benessere dell'utente, della cittadinanza, non è mai disancorato dalle forme organizzative e dalle istituzioni. I *social workers* sono storicamente sempre ancorati ad organizzazioni e istituzioni sociali ed ogni agito professionale ha una dimensione sociale (comunitaria, istituzionale, organizzativa). Infatti gli assistenti sociali sono stati funzionalmente posti nei punti di accesso delle organizzazioni, a collegamento tra la persona e il servizio. In quella dimensione l'agito professionale era l'agito dell'organizzazione. Anche ora il mandato istituzionale impone tale rappresentanza, ma dopo la l.328/00²⁶ l'obiettivo è più ampio e non solo rivolto al disagio della persona e al sistema di vita della stessa, ma al sistema sociale nel suo complesso, alla collettività.

Lazzeri (2008) introduce il tema della trifocalità come oggetto dell'agito professionale del *social worker*:

1. la persona (soggetto originale e autodeterminato) con le sue potenzialità, le sue note esistenziali, le difficoltà e i limiti

²⁵ Dizionario di servizio Sociale

²⁶ L. 8 novembre 2000, n.328 “Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali”

2. l'intreccio relazionale e comunitario in cui il soggetto fa esperienza di senso, compone la propria identità, intraprende il processo di realizzazione di sé
3. le istituzioni e la loro articolazione organizzativa, che rappresentano i vincoli strutturali della società e l'insieme delle risorse e dei percorsi risolutivi delle difficoltà emergenti

Gli assistenti sociali posti al confine dell'organizzazione (*front line*) devono anche agire su processi di lavoro interni (*back line*) per modificare il contesto esterno ma anche l'assetto interno dell'organizzazione come recettori delle istanze e dei bisogni della cittadinanza, per elaborare con l'organizzazione risposte che siano appropriate e che si basino su processi adeguati.²⁷ Riferendoci al contesto organizzativo del Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria del Ministero della Giustizia è necessario fare una distinzione tra "organizzazione" ed "istituzione". In termini sociologici per organizzazione si intende "l'insieme degli strumenti (organi) scelti, predisposti e opportunamente coordinati da un soggetto o gruppo, in vista del conseguimento di determinate finalità (Scivoletto 1987). L'istituzione è invece una costruzione dell'uomo che include qualsiasi vincolo che l'uomo stesso ha stabilito per regolare l'interazione sociale. Il processo di istituzionalizzazione ha dimensioni specifiche: strutturale, cognitiva, giuridico-formale, e prescrittiva. L'intensità di tali dimensioni è misurabile in base all'accentuazione di ogn'una di loro. Le componenti dell'istituzione sono indipendenti l'una dall'altra, tanto che l'alto livello di istituzionalizzazione di una di esse non automaticamente corrisponde al livello delle altre. L'istituzione può essere permeabile, cioè può essere compenetrata da fattori esterni, o impermeabile, cioè possedere un alto grado di istituzionalizzazione lungo dimensioni consolidate. Ne consegue che il livello di istituzionalizzazione di una organizzazione ne influenza la possibilità di permeabilità / impermeabilità alle pressioni e mutamenti esterni.

*"Ci riferiamo spesso alle organizzazioni come se fossero delle macchine concepite per raggiungere scopi ed obiettivi predeterminati ... ci aspettiamo che debbano funzionare senza problemi ed in maniera efficiente ... relegando le loro valenze umane in un ruolo secondario ..."*²⁸

²⁷ Cit. Gui L., a cura di, "Organizzazione e Servizio Sociale", Ed Carocci Faber

²⁸ G. Morgan cit. in Bolognini B. "Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane" Ed Carocci

L'agire delle persone come individui e come gruppi è fortemente influenzato dal significato che esse attribuiscono alla situazione, al contesto tanto che il modo in cui si percepisce sé stessi, il rapporto con gli altri e con l'organizzazione nel suo insieme, influenza il proprio impegno e l'attenzione al contesto stesso, all'agito professionale.

Per questo era necessario indagare nella ricerca anche questo aspetto, tenuto conto che gli agiti minacciosi e aggressivi dei condannati trovano la loro dimensione, e in questa vanno letti, all'interno della relazione operatore-utente, che è una relazione professionale che si sviluppa all'interno dell'organizzazione cui gli operatori appartengono.

Il richiamo ad un senso e ad un significato professionale forte, tra un sapere e un saper essere sempre in oscillazione, dovrebbe essere anche spunto di riflessione, non solo in ambito formativo, ma anche all'interno dell'organizzazione di appartenenza, valorizzando le relazioni del gruppo dei colleghi. Le esperienze, soprattutto se negative, come quelle legate alle minacce implicite o esplicite o alle aggressioni, condivise e gestite in contesti appropriati con adeguati referenti, ad esempio nell'ambito della supervisione, possono essere processi formativi di tipo abduktivo, che potrebbero favorire non solo coesione e partecipazione, ma fornire elementi di riflessione e di modificazione del contesto, dell'agito, della gestione organizzativa.

Le strutture organizzative conformano il lavoro degli operatori²⁹, ed essi stessi si rendono conformi tra loro, dando all'organizzazione una meta-identità. E' un processo formativo e di costruzione di significati condivisi, che procede in una logica circolare all'interno dell'organizzazione stessa. Questa dovrebbe favorire un approccio globale, considerando ed esaminando le situazioni critiche sotto molteplici sfaccettature e nella loro complessità, ma favorendone anche un processo di arricchimento per il gruppo.

Il rischio altrimenti, è che l'evento critico rimanga un "fatto del singolo". L'evento critico di cui l'operatore è vittima dovrebbe essere un "fatto" che appartiene, che è accaduto, all'organizzazione. Dovrebbe essere l'organizzazione insieme al singolo ad interfacciarsi con le Forze dell'Ordine, con il sindacato, con il legale, con l'ordine professionale, in quanto parte altrettanto lesa. Dalle narrazioni emerge invece come l'operatore/vittima, al di là della solidarietà del gruppo dei colleghi, si sia dovuto far carico comunque in prima persona anche della responsabilità della sua tutela. Probabilmente in questo ha senso il sentimento di solitudine provato da molti degli intervistati,

29 Gui L., a cura di, "Organizzazione e servizio sociale" Ed.Carocci Faber

che si spiega nel dover agire azioni di tutela personale in ambito lavorativo-professionale. È necessario quindi non confondere questo senso di appartenenza all'organizzazione e dell'organizzazione, con la solidarietà dei colleghi. Entrambe dimensioni importanti e necessarie, hanno necessità di diversi strumenti elaborativi poiché i piani di relazione sono diversi: il primo si gioca sul piano della relazione professionale all'interno dell'organizzazione, il secondo sul piano emotivo e dell'affettività. Tralasciando ad altri esperti l'analisi degli strumenti atti all'elaborazione di quanto avviene sul piano emotivo-affettivo, è nostra cura ribadire che la supervisione potrebbe essere uno strumento di elaborazione adeguato all'analisi del processo di lavoro, e di questo in relazione all'organizzazione, ricontestualizzando l'agito professionale, la dinamica dei fatti, i ruoli giocati nell'evento critico dal condannato e dall'operatore/vittima, in un contesto di assenza di giudizio, in un contesto "protetto". Una riflessione sul senso di indifferenza che può pervadere le organizzazioni deve essere fatta. Se il clima³⁰ di un'organizzazione varia, significa che si modificano gli assetti in un processo comunque di apprendimento (*learning in organization*), sia che la valenza di tale variazione sia in senso positivo che in senso negativo. Il gruppo organizzativo tende a trovare un assestamento funzionale alla sua sopravvivenza agli eventi destabilizzanti, che deve essere funzionale a questo, ma non è detto che tale assestamento porti ad un equilibrio positivo. L'indifferenza quindi può essere una risposta del gruppo organizzativo, soprattutto di fronte alla mancanza di strumenti di elaborazione condivisi. È emersa chiaramente nella ricerca la necessità per gli intervistati di parlare degli eventi critici, di trovare nel narrato un'oggettivazione alle emozioni, di recuperare l'agito professionale e di ricontestualizzarlo nel processo operativo. Fino ad ora questo è avvenuto in maniera sostanzialmente informale come modalità dominante. Da un lato sembrano mancare procedure amministrative strutturate di segnalazione, che tengano conto delle diverse situazioni e dei possibili diversi referenti,

30 Il concetto richiama l'attenzione ad un insieme di condizioni del comportamento non riconducibili a tratti di personalità o a motivazioni individuali. Con il termine clima si indica il carattere di un ambiente organizzativo che influenza i comportamenti delle persone. Nelle indagini di clima c'è chi assume come unità di riferimento "l'organizzazione", chi assume i "gruppi" in quanto persone che interagiscono faccia a faccia, chi pone invece l'attenzione all'"individuo" e alla sua percezione rispetto l'ambiente che lo circonda.

E' in sintesi: "Un fenomeno percettivo, quindi soggettivo ed individuale, ma anche un attributo del sistema". (Lewin cit. in Bolognini B. "Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane" Ed. Carocci)

nonostante in generale la Direzione dell'UEPE venga spesso coinvolta, dall'altro sembra mancare un ricorso all'utilizzo degli strumenti tecnico- professionali, come la registrazione nel diario del fascicolo dell'utente, piuttosto che una relazione alla Direzione del Carcere se il soggetto è detenuto o alla Magistratura di Sorveglianza, ma anche una verbalizzazione dell'evento da conservare nel fascicolo personale dell'operatore nel caso gli episodi si ripetessero o si presentassero situazioni simili.

A nostro avviso la comunicazione dell'avvenuto evento critico dovrebbe essere sempre data ufficialmente, per scritto, e dovrebbe avere un carattere di condivisione formale, nell'ottica di tutela del singolo e del gruppo. Dare un "peso" agli eventi critici significa trovare degli indicatori che ne differenzino la portata lesiva (una minaccia implicita, per quanto grave soprattutto a livello psicologico, ha un peso diverso rispetto ad un'aggressione fisica) ed anche i referenti cui comunicare i fatti, e che dovrebbero rispondere, dovrebbero essere diversificati all'interno di prassi amministrative certe. In realtà, è stato evidenziato nella ricerca, come gli operatori/vittima, tendano a comunicare informalmente i fatti critici subiti, e tendenzialmente come in prima istanza abbiano come referenti i colleghi. Anche tra coloro che hanno segnalato l'evento critico per iscritto, vi è stata un'assenza di omogeneità nella prassi di segnalazione.

La Magistratura di Sorveglianza è sempre marginalmente coinvolta. I minacciatori/aggressori di cui si è trattato sono soggetti condannati in esecuzione penale esterna o detenuti. Uno dei primi referenti dell'operatore dovrebbe essere il Magistrato di Sorveglianza in quanto committente. È necessario un cambiamento qualitativo a livello culturale³¹ che superi la relazione utente-operatore, che diventi intervento

31 Per Simon studiare la cultura significa "analizzare le proprietà culturali dell'organizzazione e come queste sono percepite dai suoi membri". "... Una cultura rappresenta per un'organizzazione un punto di forza se offre alle persone che prendono decisioni in diverse circostanze, punti di riferimento certi, come premesse decisionali comuni, come regole comunemente accettate ...". "... Quando si dice che un'organizzazione ha sviluppato una propria cultura, vuol dire che al suo interno si sono sviluppati sistemi di significato, non solo tecnico-scientifici (le tecnologie e le competenze specialistiche), non solo linguistici (per l'apparato gergale che normalmente si instaura in un'organizzazione), ma anche mitici ...". "... Per questo si può riconoscere l'esistenza di miti organizzativi, non soltanto in quanto fatti di racconti e storie riguardanti le origini, la trasformazione, i successi, i momenti critici, gli eroi, ma in quanto l'organizzazione ha prodotto, nella sua storia, veri e propri sistemi di simboli portatori di valori organizzativi ...". "... E' più facile condividere conoscenze ed informazioni piuttosto che credenze e valori, però la condivisione di questi ultimi, spesso espressi in forma mitica, con forti connotazioni sacrali rafforza i legami sociali e crea vincoli di solidarietà, assenti quando la condivisione è solo conoscitiva ...". (cit. in Bolognini B. "Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane" Ed. Carocci)

di sistema organizzativo e che risponda ad un cliente specifico che è la Magistratura. Il Magistrato di Sorveglianza dovrebbe essere sempre informato, anche di fronte a minacce implicite, anche di fronte a fatti non necessariamente lesivi. A dimostrazione della necessità di un cambiamento culturale anche tra gli operatori, che devono acquisire maggiore consapevolezza del contesto e delle possibili situazioni di rischio, è come siano ritenuti rilevanti dagli intervistati stessi, e quindi siano episodi da segnalare, solo le minacce che abbiano avuto “conseguenze” materiali. Ciò a dimostrazione del fatto che le minacce implicite non sono lette o sapute leggere o considerate comunque lesive e che non esistono nel patrimonio professionale indicatori di pericolosità. Pare non esservi nell’immaginario collettivo professionale l’ipotesi di possibili escalation aggressive, e quindi di un possibile innalzamento della pericolosità, parallelamente al procedere del rapporto diadico utente- operatore. Non tutte le minacce sfociano necessariamente in aggressioni, ma ogni evento critico ha un peso e può determinare un variazione in negativo, nel breve o lungo periodo, della performance professionale.

Il rischio di perdere la contestualizzazione della relazione professionale nelle situazioni critiche, può quindi anche dipendere dalla scarsa preparazione che gli operatori hanno di leggere i segnali e gli indicatori di rischio e di fronteggiare le situazioni di crisi. In questo la formazione, che negli anni è stata offerta, non ha mai posto l’accento né sulla valutazione della predittività del rischio, né sulle strategie di fronteggiamento, né ha proposto azioni di supervisione che possano favorire strategie di coping professionali quando l’operatore è divenuto vittima. Le strategie di fronteggiamento delle situazioni sono state infatti o la fuga, quale agito istintivo di auto- protezione e conservazione poiché veicola atteggiamenti di difesa e autotutela, o più appropriatamente il contenimento, attraverso un atteggiamento professionale teso alla ricerca di un nuovo equilibrio nella relazione tra operatore e utente, quale atteggiamento professionale. All’operatore, per la sua posizione e la competenza di gestione della relazione, spetta infatti il compito di riequilibrare attraverso strumenti professionali l’agito del condannato, ma anche di riappropriarsi della gestione della relazione, attivando registri comunicativi adeguati.

La formazione potrebbe avere altissimo valore a livello preventivo e di strategia operativa soprattutto per quanto attiene le azioni che l’operatore potrebbe utilizzare per ridurre gli elementi di facilitazione del rischio. Tra questi ad esempio come gestire o ridurre la “familiarità”, come contestualizzare le informazioni che il condannato può assumere

sulla vita dell'operatore o come fare in modo che il condannato identifichi l'operatore solo come un rappresentante istituzionale e non come un "conoscente", tanto ritenere gli interventi dovuti a valutazioni personali e non di carattere professionale. Molti operatori preferiscono seguire le stesse persone per lungo tempo perché la conoscenza di lungo periodo del "caso" riduce la "fatica della comprensione" e dell'acquisizione e verifica dei dati e delle notizie, oltre a facilitare la descrizione nel narrato professionale. Più vi è *familiarità*, maggiore è il rischio di aggressione. Infatti nonostante i vincoli strutturali posti nella conduzione della relazione professionale con il condannato, per i quali dovrebbe esservi un naturale sbilanciamento delle informazioni, può accadere uno scivolamento su piani di confronto paritario. Può accadere che l'operatore apprenda, sappia, costruisca molto della vita del condannato, e che il condannato allo stesso modo osservi, chieda, spesso condivida contesti sociali e cittadini con l'operatore. Il valore di una minaccia, come indicatore di futura violenza, aumenta in proporzione al grado di familiarità tra coloro che sentono offeso un loro presunto diritto e coloro che sono titolari delle risposte negate. Questa ipotesi, detta effetto intimità (*intimacy effect*)³², si basa sul presupposto che più la relazione è interpersonale, più probabilmente le minacce precederanno qualche atto finale di violenza. Il valore delle minacce quindi come indicatori di futura violenza, aumenta in proporzione al grado di *familiarità* tra il soggetto e il suo obiettivo. Le minacce sono sempre relative, in quanto le loro capacità predittive dipendono molto dalla relazione tra il soggetto e il suo bersaglio. È necessario quindi che l'operatore apprenda come porre in essere agiti professionali tali da non affidare notizie sulla propria vita personale e professionale al condannato. Dovrebbe essere legato alla strategia professionale e al buon senso, soprattutto per operatori che fanno di svolgere un'attività operativa di prima linea e quindi di fare un lavoro potenzialmente pericoloso, l'adozione di agiti di tutela, tali da non rendere pubblica la propria vita. E' chiaro che se si vuol conoscere particolari della vita privata di qualcuno ciò è oggi facile, basti pensare a come veicolano informazioni *on line* su chiunque, ma questo non giustifica atteggiamenti di esposizione e di apertura e la creazione di relazioni paritarie quando funzioni e mandato non lo consentono e anche quando deontologicamente questo non è possibile.

A livello preventivo strategie di sistema possono essere adottate anche dall'organizzazione. La predizione di futuro comportamento

32 "Threat Assessment and Management Strategies. Identifying the howles and hunters", F.S. Colhoun and S.W. Weston, CRC Press, 2009.

delittuoso rappresenta uno degli obiettivi della criminologia. La predizione criminosa viene di regola effettuata secondo *criteri induttivi*, cioè secondo esperienza e comune buon senso: intervengono in questo giudizio la valutazione della gravità e del tipo di reato, le circostanze e modalità di commissione, le caratteristiche personali sociali e familiari del reo, i suoi precedenti penali. Utilizzando una diversa metodologia, fondamentalmente viene utilizzato un *criterio statistico*, che ha in sé inevitabilmente tutte le incognite connesse al trasferimento sul singolo caso di medie statistiche. In un'ottica preventiva sia nell'assegnazione dei casi da parte delle Direzioni degli UPE, sia nella presa in carico piuttosto che nella gestione, gli indicatori rilevati andrebbero pesati e correlati. Allo stato attuale mancano strumenti di valutazione del rischio *ad hoc* per il sistema dell'esecuzione penale esterna.

Il trasferimento del "caso" ad un altro operatore è il provvedimento più adottato dalla Direzione sia in tutela dell'operatore vittima ma anche per la risoluzione veloce del conflitto. Nella sua adozione emerge comunque il limite di agire sul conflitto tra condannato ed operatore, senza approfondire le cause e i limiti della relazione tra operatore e utente. Il solo provvedimento del trasferimento del fascicolo in realtà lascia spazio alle interpretazioni, alle ipotesi che purtroppo richiamano giudizi e colpe. La chiarificazione degli agiti e della relazione, anche se ciò non è sufficiente per una elaborazione del processo e degli agiti professionali, per cui sarebbe necessario un contesto diverso, consentirebbe di ottenere comunque una definizione dei processi di continuità di gestione e di evitare le manipolazioni. Non esiste infatti un processo congiunto che almeno proponga una riflessione tra direzione, operatore/vittima, operatore che assume l'incarico in termini di cooperazione organizzativa³³. Altrimenti mai ipotizzata sistematicamente come risorsa la possibilità di confronto anche in presenza del condannato. Per molti degli intervistati non vi è stata più occasione di riparlare con l'aggressore dell'accaduto. Probabilmente nei casi di minaccia implicita molti hanno preferito non

33 Per Chester C. Barnard le organizzazioni sono sistemi cooperativi. La cooperazione è l'unico mezzo per raggiungere gli scopi superando i limiti che condizionano il comportamento. Per C. Barnard governare l'organizzazione non significa solo definire obiettivi strategici e garantire risorse economiche e tecnologiche per conseguirli. Questa è una funzione del dirigente, ma lo è anche la promozione della cooperazione di tutte le persone che operano nell'organizzazione. Per C. Barnard la cooperazione permette la sopravvivenza delle organizzazioni. I dirigenti possono avere un ruolo di facilitatori/stimolatori per rimuovere gli ostacoli.

Un'organizzazione formale richiede alcuni requisiti: presenza di persone con volontà di cooperare; esistenza di un fine comune; possibilità di comunicare tra le persone. Per sopravvivere, l'organizzazione ha bisogno di un equilibrio di sistema. (Cit in Bolognini B. "Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane" Ed. Carocci)

tornare sull'argomento e che nei casi più gravi di minacce esplicite o di aggressioni la Direzione ha diretto il processo tecnico-amministrativo trasferendo il "caso" ad altro operatore. Solo una piccola percentuale degli intervistati ha invece affrontato una rielaborazione con il condannato dell'evento critico alcuni da soli, altri davanti alla Direzione dell'UEPE, mai in presenza di altri colleghi, a dimostrazione del fatto che la relazione con il gruppo organizzativo si gioca solo su un piano informale e non cooperativo. Di fatto è emerso anche come manchi personale con competenze specifiche, con strumenti di valutazione validati, che all'interno di prassi tecnico-amministrative consolidate e comuni, insieme all'operatore e al gruppo organizzativo rielabori l'accaduto. La partecipazione attiva dei soggetti è il cardine per la costruzione di un'organizzazione efficiente e competitiva e per avviare cambiamenti processuali in grado di perdurare nel tempo. È una spinta motivazionale. La motivazione è contenitore di atteggiamenti e propensioni del soggetto: tensione al risultato, pro positività, determinazione, ambizione, mobilitazione intellettuale ed emotiva, disponibilità a dare o a farsi carico. Quaglini (1999) distingue la motivazione al lavoro come investimento nella realizzazione di specifiche prestazioni, dalla motivazione come investimento nella relazione tra persona e organizzazione. Lo sviluppo motivazionale è unico per ogni persona, perché derivante dall'intreccio di eventi e di esperienze personali a valenza positiva o negativa che possono porsi come elementi in grado di agevolare od ostacolare il raggiungimento degli obiettivi. Uno degli obiettivi è in benessere organizzativo³⁴ che passa anche

34 La Scuola delle Relazioni Umane e gli studi di Elton Mayo valorizzano l'importanza del fattore umano e gli aspetti informali nell'organizzazione produttiva di matrice tayloristica. Infatti fu il movimento delle Relazioni Umane a porre in primo piano la questione del comportamento organizzativo.

Avallone e Bonaretti (2003) definiscono il benessere organizzativo come "l'insieme dei nuclei culturali dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo, migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa". In questi contesti il benessere ha caratteristiche di:

- confortevolezza e salubrità dell'ambiente di lavoro
- obiettivi espliciti e coerenza tra questi e prassi operative
- riconoscimento e valorizzazione delle potenzialità dei dipendenti
- ascolto delle istanze dei dipendenti
- valorizzazione di un ambiente relazionale sincero e comunicativo
- equità di trattamento del personale con riferimento all'assegnazione delle responsabilità, promozioni etc.

Il sentimento di incertezza nello svolgimento quotidiano della propria attività lavorativa è spesso accompagnato da ansia che può portare la persona a porre in essere meccanismi di difesa e di resistenza nei confronti dell'organizzazione.

Fonti di ansia e potenziale malessere sono:

- ✓ la gestione dei confini dell'organizzazione, perché se non sono chiari i confini producono alienazione nei confronti dell'attività svolta
- ✓ la modalità di gestione del potere perché una relazione insoddisfacente con i superiori può dare reciproca insoddisfazione
- ✓ dinamiche connesse al ruolo se non ci si sente all'altezza

Fonte di benessere nell'organizzazione è la buona comunicazione. È un processo circolare che

dalla capacità dell'organizzazione e degli operatori stessi di proporre e usufruire di una serie di strumenti di elaborazione degli eventi critici, che possano anche rinforzare la motivazione, come la supervisione. Proponiamo una riflessione su quanto ancora l'organizzazione potrebbe fare in tutela degli operatori prospettando assegnazioni e incarichi che tengano conto di una rotazione sulle zone di lavoro. Avendo tutti gli UEPE una copertura territoriale ampia che prevede numerosi e faticosi spostamenti, spesso con l'utilizzo di mezzi pubblici (autobus, treni, navi), negli operatori, soprattutto con una certa anzianità di servizio, prevale l'esigenza di lavorare nel territorio di residenza. Questo viene considerato alla stregua di un "premio", di un incentivo soggettivo, di un riconoscimento (Barbard)³⁵. Ma anche la residenza in zone lontane dalla sede di servizio determina spesso la richiesta di poter lavorare nella zona di residenza anche da parte degli operatori con minor anzianità di servizio.

Altro dato di sistema importante emerso dalla ricerca è l'assenza di regolamenti interni all'Amministrazione Penitenziaria, soprattutto su base regionale, che regolino le procedure di azione e intervento in caso gli operatori subiscano eventi critici. Rispetto agli Organi Superiori, (PRAP, DAP), non è prassi o ritenuto necessario da parte degli intervistati segnalare gli eventi critici, perché da un lato si ritiene siano organi troppo lontani rispetto al "caso del condannato", ma anche all'operatore/vittima, e soprattutto perché è convinzione diffusa che questi uffici debbano/possano intervenire solo in casi gravissimi e di particolare lesività. È nostra convinzione che eventi critici di portata lesiva diversa debbano essere segnalati, secondo la loro natura e ai loro esisti, ai diversi livelli di governo e che non tutto debba essere segnalato a tutti i livelli. Potrebbe essere predisposto un adeguato sistema di

prevede dei feed back che utilizzano lo stesso canale comunicativo originario della prima comunicazione o canali diversi. Di conseguenza genera processi di appartenenza e cittadinanza organizzativa, sottolinea il valore della rete comunicativa come trama che sottende l'organizzazione. Lo sviluppo di un ambiente di lavoro in cui la persona possa avere occasione di sentirsi valorizzata e possa portare attivamente il proprio contributo può riflettersi positivamente sul benessere organizzativo, sull'empowerment personale e dell'organizzazione. La persona disempowered è rabbiosa, aggressiva, ha bassi livelli di ascolto, adotta atteggiamenti manipolatori w non sinceri, sviluppa atteggiamenti di sfiducia e dipendenza, ricerca l'approvazione dei superiori o atteggiamenti passivi.

35 All'interno di un'organizzazione, per C.Barnard anche gli incentivi devono essere comunicati e distingue in incentivi oggettivi (benimateriali,denaro) e incentivi non oggettivi (prestigio, potere personale, partecipazione ad eventi.....). C.Barnard sostiene che gli incentivi e le loro combinazioni agiscono in modo diverso sulle persone, le quali hanno una certa instabilità nei loro desideri. Da qui l'esigenza di considerare gli aspetti soggettivi degli incentivi. Per C.Barnard gli incentivi sono di natura individuale e servono a stimolare le energie individuali.Essi si trasformano in disponibilità a collaborare in una data organizzazione per perseguire i suoi fini, sviluppare uno scambio con l'ambiente, creare così risorse adeguate a garantire l'equilibrio dell'organizzazione. (C.Barnard cit. in Bolognini B. "Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane" Ed. Carocci)

monitoraggio, attualmente assente, che però consenta a livello centrale l'informazione di quanto avviene nelle sedi locali rispetto al fenomeno in osservazione. Di fatto mancano linee generali di pianificazione strategica e di indirizzo sul tema in osservazione da parte del DAP, in termini di prassi operative di prevenzione del rischio e indicazioni metodologiche e organizzative di contrasto agli atti di violenza contro gli operatori dell'EPE, né a livello regionale (PRAP) esistono linee operative.

Migliorare implica la capacità di cambiare e apprendere. Non c'è miglioramento organizzativo se i cambiamenti introdotti nell'organizzazione non sono stati riconosciuti, non hanno sviluppato processi riflessivi e non sono interiorizzati. Le organizzazioni di servizi alle persona per la complessità e immaterialità dell'oggetto di lavoro, per l'indeterminazione delle tecnologie, per l'eterogeneità delle competenze professionali impiegate, sono organizzazioni caratterizzate da connessioni molto lasche. Vi è complessità per l'ambiguità del compito, per la pluralità delle matrici di significato e dei criteri operativi che orientano gli attori. Il primo passo è accertare questo carattere di "ambiguità e debolezza" delle organizzazioni e soprattutto dei servizi alla persona. Le potenzialità di cambiamento (non sempre in meglio) sono connaturate all'organizzazione. Nelle organizzazioni con tendenza all'inerzia, alla conservazione nel tempo, il cambiamento è difficoltoso.

La cultura organizzativa rappresenta un'arma a doppio taglio perché sistema di risposte cognitive vincolante che favorisce la messa in atto di soluzioni efficaci ma anche ostacola l'individuazione di risposte nuove, più coerenti ed efficaci rispetto a condizioni che risultano mutate. Di conseguenza il cambiamento è potenzialmente compromesso da mappe cognitive e schemi mentali consolidati. Il cambiamento va gestito attraverso procedure chiare e riferimenti riconoscibili.

Il cambiamento deve coinvolgere tutti i livelli organizzativi. Progettazione e implementazione del cambiamento sono processi politici che necessitano di comprensione delle forze per una riconfigurazione dell'organizzazione e delle sue dinamiche. Per questo è richiesta competenza. L'organizzazione può cambiare se nel procedere è preparata ad apprendere, a modificare le proprie mappe cognitive, i propri comportamenti sulla base degli stimoli e degli errori che commette sul suo percorso e ridefinisce in base ad essi visione e strategie d'azione che si modificano al modificarsi della cultura e della cognizione degli attori organizzativi.

Trattare il tema delle minacce/aggressioni da parte dei condannati nei confronti degli operatori dell'EPE significa prendere consapevolezza

di un sistema non ancora preso osservato, che necessita di prassi tecnico-organizzative e amministrative, di protocolli e reti con le Forze dell'Ordine, di livelli di governo diversificati e di risposte funzionali che superino la solitudine del singolo operatore/vittima.

Bibliografia

Testi e Autori

- Bisi R., a cura di "Scena del crimine e profili investigativi. Quale tutela per le vittime?" Ed. Franco Angeli
- Bolognini B. "Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane" Ed. Carocci
- Codice Deontologico dell'Assistente Sociale, Ordine Nazionale Assistenti Sociali
- F.S. Colhoun and S.W. Weston "Threat Assessment and Management Strategies. Identifying the howles and hunters", CRC Press, 2009
- Dal Lago U., Bordon R. "la nuova disciplina del danno non patrimoniale" ED Giuffrè, 2005.
- Dizionario di Servizio Sociale
- Ferracuti, B., 1988 in Ponti G. "Compendio di Criminologia", Raffaello Cortina Editore 2008
- Gui L., a cura di, "Organizzazione e Servizio Sociale", Ed Carocci Faber
- Von Hirsch A. "Doing justice: the choice of punishments" 1976, Hill & Wang, New York
- Innocenti Digest; 6, La violenza domestica contro le donne e le bambine. Firenze: Unicef, 2000
- Morgan G. cit. in Bolognini B. "Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane" Ed Carocci, 2003
- Merzagora Betsos, in Ponti G. "Compendio di Criminologia", Raffaello Cortina Editore, 2008
- Pitch, 2002 in Ponti G. "Compendio di Criminologia", Raffaello Cortina Editore 2008
- Ponti G. "Compendio di Criminologia", Raffaello Cortina Editore 2008
- Rizzi V., "Le bande giovanili", Dirigente Squadra Mobile di Milano, Mater Criminologia Forense, Università LIUC, 2009- 2010
- Vecchi V. "Questionari e interviste", Cap 1 in Ponti G. "Compendio di Criminologia", Raffaello Cortina Editore 2008
- Walker Lenore E. , The battered woman syndrome, Springer Publishing

Company, New York, 2009

Watzlawick P. "Change" Ed Astrolabio

Watzlawick P., Beavin J., Jackson D.D., "Pragmatica della comunicazione umana", ED Astrolabio

Weinger S. "Security Risk: Preventing Client Violence Against Social Workers"

Zehr H. "Changing Lenses, a new focus for crime and justice", 1990, Herald Press, Scottdale, PA

Zerioli S., BirKhoff J.M., "Le teorie criminologiche", Master di Criminologia Forense 2009-2010, Università Liuc.

ISTAT, La violenza e i maltrattamenti contro le donne dentro e fuori la famiglia, Roma 2007

Sitologia

Trazzi M.R. "Il danno esistenziale: elementi e definizioni", [www. Filo diretto.com/diritto/penale/danno esistenziale.htm](http://www.Filo.diretto.com/diritto/penale/danno-esistenziale.htm)

Leggi e Circolari Ministeriali

Legge 31 Luglio 2006, n.241 "Concessione indulto"

Lettera Circolare Ministero della Giustizia "Programma Amica. Disposizioni operative"

L.354/75 "Norme sull'ordinamento penitenziario e sull'esecuzione delle misure privative della libertà"

Art. 416 bis CP "Associazione di tipo mafioso"

L. 8 novembre 2000, n.328 "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali"

DPR 9 ottobre 1990 n.309 "Testo Unico delle leggi in materia di disciplina degli stupefacenti e sostanze psicotrope, prevenzione, cura e riabilitazione dei relativi stati di tossicodipendenza"

Strumenti tecnici

OASys "Offender Assessment System" 1998

MAPPA "Multi-Agency Protection Arrangements" 2001