



**Università
degli Studi
di Palermo**

AREA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
SETTORE DOTTORATI E CONTRATTI PER LA RICERCA
U. O. DOTTORATI DI RICERCA

Health promotion and cognitive sciences
Dipartimento di Scienze Psicologiche, Pedagogiche, dell'Esercizio Fisico e della Formazione
PAED-01/A

**BENESSERE ORGANIZZATIVO.
L'ESPERIENZA DEL CORPO DI POLIZIA PENITENZIARIA
NEGLI ISTITUTI PENALI MINORILI**

**IL DOTTORE
IOLANDA TORTÙ**

**IL COORDINATORE
GIUSEPPA CAPPUCCIO**

**IL TUTOR
ENZA SIDOTI**

**CICLO XXXVII
ANNO CONSEGUIMENTO 2024**

INDICE

Introduzione	pag. 4
Capitolo 1	
L'evoluzione della giustizia minorile	
1.1 La nascita delle istituzioni minorili	pag. 6
1.2 La normativa penitenziaria minorile dall'Unità d'Italia al 1975	pag. 8
1.3 Dal codice di procedura penale per i minorenni alla nascita del Dipartimento della giustizia minorile e di comunità	pag. 15
1.4 L'ordinamento penitenziario minorile	pag. 18
1.5 Giustizia Minorile e legislazione europea	pag. 23
1.6 Riflessioni sulla giustizia minorile e sulla specializzazione della polizia penitenziaria	pag. 24
Capitolo 2	
Il Benessere organizzativo	
2.1 Premessa	pag. 29
2.2 Evoluzione storica	pag. 30
2.3 Dimensioni del benessere organizzativo	pag. 33
2.4 Modelli teorici sul benessere organizzativo	pag. 35
2.4.1 Modello del Benessere Psicosociale	pag. 35
2.4.2 Modello dello Stress Lavorativo	pag. 36
2.4.3 Modello <i>Job Demand-Resources</i>	pag. 38
2.4.4 Modello del Benessere Integrato	pag. 39
2.4.5 Modello Salutogenico di Antonovsky	pag. 41
2.4.6 Teoria dell'Empowerment	pag. 43
2.4.7 Teoria del Supporto Organizzativo Percepito (POS)	pag. 45
2.4.8 Teoria della Discrepanza di Locke	pag. 46
2.4.9 Teoria del <i>Work-Life Balance</i>	pag. 49
2.5 Normativa	pag. 51

2.6 Circolari, documenti e attività che promuovono il Benessere Organizzativo nel DAP e nel DGMC	pag. 55
2.7 Esperienze di benessere organizzativo negli istituti penitenziari italiani	pag. 58

Capitolo 3

Le dimensioni della ricerca

3.1 Introduzione alle dimensioni della ricerca attraverso i commenti dei partecipanti	pag. 62
3.2 Le dimensioni del Bop	
3.2.1 L' identificazione organizzativa	pag. 63
3.2.2 Il senso di comunità organizzativo	pag. 65
3.2.3 La condivisione degli obiettivi	pag. 68
3.2.4 L'empowerment psicologico nel lavoro	pag. 69
3.2.5 L' intenzione di turnover	pag. 71
3.2.6 La soddisfazione lavorativa	pag. 72
3.2.7 Il benessere psicosociale	pag. 73
3.2.8 Il <i> coping </i>	pag. 75
3.2.9 Il carico di lavoro	pag. 76
3.2.10 La chiarezza di ruolo	pag. 80
3.2.11 Il riconoscimento professionale	pag. 82
3.2.12 La conciliazione lavoro famiglia	pag. 84
3.3 Le dimensioni del ProQol	
3.3.1 La <i> compassion satisfaction </i>	pag. 85
3.3.2 La <i> compassion fatigue </i>	pag. 86
3.3.3 Il burnout	pag. 87
3.4 Gli eventi critici di servizio	pag. 87
3.5 La formazione	pag. 91
3.6 I detenuti minorenni e giovani adulti	pag. 92
3.7 La somministrazione del form	pag. 94

Capitolo 4

La ricerca

4.1	Gli studi	pag.	97
4.2	Il contesto	pag.	100
4.3	Gli obiettivi	pag.	102
4.4	La procedura	pag.	103
4.5	Lo strumento	pag.	105
4.6	I partecipanti	pag.	109
4.7	Risultati analisi statistiche descrittive	pag.	116
4.8	Risultati analisi esplorativa dei dati	pag.	122
4.8.1.	Le correlazioni del BOP	pag.	122
4.8.2	Correlazioni degli eventi critici con ProQol e BOP	pag.	124
4.8.3	Costrutti statisticamente significativi	pag.	125
4.9	Discussione	pag.	127
	Conclusioni	pag.	131
	Appendice A	pag.	133
	Appendice B	pag.	139
	Appendice C	pag.	142
	Bibliografia	pag.	143

INTRODUZIONE

Il sistema penitenziario minorile è interessato negli ultimi anni da profondi cambiamenti, sia legislativi che organizzativi, sia in termini di gestione del personale di polizia penitenziaria che di tipologia della popolazione detenuta. Già a partire dalla L.117/2014, c'è il primo cambiamento: l'età dei detenuti ivi ristretti si innalza da 21 anni a 25 anni; successivamente con la L. 121/2018 viene disciplinata, l'esecuzione delle pene per i minorenni condannati; con la riorganizzazione del Ministero della Giustizia con il D.P.C.M. 84/2015, la formazione del personale di polizia penitenziaria minorile passa alla Direzione Generale della Formazione del Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria (DAP). A partire dall'anno successivo il personale di polizia penitenziaria appartenente a tutti i ruoli può confluire anche dagli istituti per adulti tramite interpellato e non vengono implementati corsi di formazione, né viene verificata attraverso un colloquio l'attitudine al settore minorile; con l'aumento degli sbarchi sulle coste italiane di minori non accompagnati e l'avvento di nuove sostanze stupefacenti, gli adolescenti e i giovani adulti autori di reato non sono più gestibili con i modelli preesistenti (Schermi, 2024) e da qualche anno sono in aumento esponenziale sia il numero dei detenuti che gli eventi critici da loro messi in atto. Tutti questi aspetti hanno avuto ed hanno necessariamente un impatto sul benessere organizzativo oltre che individuale del personale che opera; pertanto, si è ritenuto necessario indagare questo aspetto.

Il lavoro di tesi è suddiviso in quattro capitoli. Il primo presenta l'evoluzione della giustizia minorile attraverso i cambiamenti sociali e legislativi. Il secondo capitolo ripercorre l'avvento degli studi sul benessere organizzativo, illustra in maniera più approfondita alcuni modelli e teorie e conclude con una raccolta di circolari ed esperienze applicative sul benessere organizzativo e sul supporto psicologico, realizzate dall'Amministrazione Penitenziaria al fine di migliorare i livelli di benessere, in particolar modo per il personale di polizia penitenziaria che lavora negli stabilimenti penitenziari. Il terzo capitolo conduce nello specifico della ricerca, utilizzando i commenti dei partecipanti per descrivere le dimensioni del benessere organizzativo utilizzate nei diversi costrutti, la cui analisi è contenuta nel quarto e ultimo capitolo.

Il progetto di ricerca si sviluppa indagando vari aspetti del benessere organizzativo percepito dai poliziotti penitenziari a contatto diretto con i minori e in particolar modo come incidono gli eventi critici sui vari elementi che lo compongono.

Nella ricerca bibliografica svolta non sono stati riscontrati esempi affini allo studio che si propone, probabilmente non è mai stata realizzata in Italia negli istituti penali per minori e, sicuramente, non lo è mai stata a livello nazionale. All'estero, in particolar modo nei paesi anglosassoni, sono state svolte diverse indagini relativamente al benessere organizzativo del personale che lavora in ambito di *probation* per i minori autori di reato, poche in ambito penitenziario minorile.

L'obiettivo è verificare il livello di benessere organizzativo percepito negli Istituti Penali per Minori (IPM), quanto gli eventi critici influiscano sulle diverse dimensioni e quanto gli interventi posti in essere dai poliziotti penitenziari per soccorrere i detenuti influiscano sulle dimensioni di fatica, soddisfazione e burnout.

La ricerca ha coinvolto il personale di polizia penitenziaria di tutti gli istituti penali minorili in Italia, cercando di realizzare lo scarto minore possibile tra la popolazione della polizia penitenziaria che lavora a contatto con i minori e il campione a cui è stata sottoposta la scala di atteggiamento.

Lo strumento misura una grandezza multidimensionale, per cogliere una pluralità di livelli di benessere organizzativo, non focalizzandosi sui fattori di malessere, ma ricercando gli elementi di benessere che ogni lavoratore percepisce nel rapporto fra sé e l'organizzazione, fra sé e il suo contesto di lavoro, includendo anche il livello di benessere, agio e supporto, dato dalle relazioni personali e professionali sperimentate.

I risultati dell'indagine possono essere utili per valutare interventi organizzativi migliorativi nelle aree nel quale si evidenziano delle criticità, al fine di valorizzare il capitale umano e le risorse che questi utilizzano per assolvere al loro difficile compito.

CAPITOLO 1

L'EVOLUZIONE DELLA GIUSTIZIA MINORILE

1.1 La nascita delle istituzioni minorili

Le istituzioni minorili nascono in Europa con l'avvento della prima industrializzazione. Questa società, basata su metodi di produzione e di lavoro diversi rispetto ai secoli passati, dà vita ad un nuovo problema: l'aumento dei minori abbandonati, vagabondi incontrollati o incontrollabili dalla loro antica istituzione, la famiglia, investita da rapide e profonde trasformazioni. All'aumento di questo fenomeno germogliano nuove forme di controllo, molto generalizzate ed efficienti, per socializzare, controllare, escludere i bambini e i giovani (De Leo, 1981).

Si era creata una frattura, tra la famiglia tradizionale presente prima dell'industrializzazione e quella che nasce con l'impiego presso le grandi fabbriche di uomini, donne e bambini, per cui un numero crescente di minori (e non solo), si trovavano allo "scoperto" dalle istituzioni, diventando pertanto una minaccia, inconcepibile per la nuova razionalità capitalistica. Il crescente spostamento di uomini dalle campagne alle città, così come le immigrazioni stagionali verso città più fiorenti, creava "una popolazione mobile e straniata in ogni paese di cui nessuna società organizzata e responsabile avrebbe accettato la responsabilità" (Pullam, 1978, p. 1010).

Il principio che in quella fase storica giustificava ufficialmente "la nascita di tali istituzioni speciali per gli spostati e gli straniati, era la carità cristiana" (De Leo, 1981, p. 29). Pullam (1978 p.1046) sosteneva: "la disperazione poteva condurre alla violenza, ma l'insicurezza, caratteristica di fondo della povertà, poteva condurre alla sottomissione e alla docilità. La carità era una forza stabilizzatrice, non soltanto perché allontanava la disperazione, ma anche perché ricompensando gli umili, instillava un atteggiamento di rassegnazione e di accettazione".

La storia delle istituzioni per minori è la stessa in tutta Europa e, fino alla fine del XVIII sec., tali istituzioni erano a carattere privato o religioso. I primi esempi italiani che

più si avvicinano alle realtà odierne ci sono riportati da Izzo (1956) che nel suo lavoro *“Da Filippo Franci alla riforma Doria (1667-1907)”* ci propone due requisiti per riconoscere i Riformatori o le Case di correzione:

- separazione dei reclusi minori dagli adulti in appositi stabilimenti
- particolare trattamento in vista di una presunta correggibilità dei minori.

Izzo, sottolinea che nel periodo storico in cui nascono le prime case per accogliere i minori, non vi sia una separazione tra condannati e discoli e che questa divisione si ebbe solo quando si svilupparono le scienze carcerarie.

Il primo ricovero con finalità educative per minori travati risale al 1650. A Firenze Ippolito Francini, artigiano ottico, ebbe compassione di quei ragazzi che frequentavano “alberghi, osterie, bische e simili luoghi di scandalosa conservazione” e iniziò ad accoglierli nella propria casa, e poi, visto che erano sempre di più, nel magazzino di fronte. Il Francini non visse a lungo e la sua opera fu portata avanti dall’abate Filippo Franci e da altri religiosi che, trasformando il magazzino in “Spedale” per ricovero, lo chiamarono “Spedale di san Filippo Neri” prima e “Casa pia del rifugio di poveri fanciulli” quando, poi, fu trasferito in luogo donato dal Serenissimo Principe Leopoldo de’ Medici (ID).

Nel ricovero dell’abate Franci, fu istituito un regolamento, i cui punti principali erano:

- I fratelli dovevano cercare i ragazzi di nottetempo per le strade, cimiteri, osterie e in altri luoghi, dove erano soliti riunirsi, e condurli al nuovo ospedale, purché fossero minori di sedici anni (se maggiori dovevano essere consegnati agli altri Spedali dell’oratorio in Firenze);
- I fratelli erano tenuti a rivestire e mettere in qualche bottega gli stessi fanciulli;
- Dovevano istruirli religiosamente e curarne gli svaghi, insegnando loro la dottrina e accompagnarli in paese per lo svago;
- Lo ospedale doveva provvedere con le elemosine al vitto e al vestiario;
- I fratelli erano tenuti a medicare ogni forma d’infezione;
- Il guadagno sul lavoro era lasciato liberamente ai giovani, perché lo spendessero a loro piacere.

(ID p.292)

Come si evince da queste poche regole, nei ricoveri per minori, vi sono già i germi delle istituzioni moderne, e soprattutto la convinzione precisa di un’età minorile, della semilibertà e dell’assistenza sociale.

Un importante miglioramento verso le nuove istituzioni moderne fu fatto per iniziativa di papa Clemente XI, il quale con il *Motu proprio* del 1703, costituì la fondazione dell'Istituto San Michele a Roma.

Questo possiamo citarlo come il primo tentativo d'impostare sul piano istituzionale e legislativo un trattamento differenziato per i minorenni (minori degli anni 20 in questo caso), nonché di assegnare esplicitamente alla pena funzioni di emendamento e cura. La modernità di questa nuova istituzione risiede nella portata dell'atto pubblico che per la prima volta parla di *casa di correzione* (De Leo, 1981).

Con il *Motu proprio* l'Istituto San Michele diventava l'alternativa alle pubbliche carceri. Tutti i minorenni "fatti prigionieri" dal tribunale, per motivi penali, dovevano essere internati presso l'Istituto insieme quei giovani "discoli inobbedienti ai loro genitori e agli altri sotto la cui tutela, e cura, vivono che per i loro cattivi principi dimostrano medesima inclinazione ai vizi" (*Rivista di diritto penitenziario*, 1934, p.786).

I ragazzi internati per ragioni penali erano chiamati "carcerati" mentre gli altri, ricoverati su richiesta dei genitori o altri che ne avessero fondato motivo, erano "custoditi". Il fine dell'istituto era di correggere ed emendare i minorenni reclusi, attraverso la pratica e l'insegnamento della religione, ma anche attraverso l'apprendimento di "qualche arte meccanica, acciò che con l'esercizio lascino l'ozio, e intraprendino affatto con nuovo modo di ben vivere" (IVI).

Veniva creato un nuovo motivo di istituzionalizzazione: l'essere discoli e inobbedienti ai genitori, avere cattivi principi, mostrare pessima inclinazione ai vizi. I giudici, di questi quasi-reati, erano i genitori, i curatori, gli amministratori. Effetto di tutto questo era un allargamento della repressione istituzionale sui giovani che erano puniti per nuove forme di devianza che prima erano affrontate all'interno delle famiglie.

1.2 La normativa penitenziaria minorile dall'unità d'Italia al 1975

A partire dal Codice penale Zanardelli del 1889 avvenne un generale riordino di tutta la materia minorile. La disciplina veniva integrata dalla nuova legge di pubblica sicurezza del 30 giugno del 1889 e con tali norme si definivano le nuove categorie giuridiche di minori:

1. Minorenni delinquenti o autori personali di delitti (art. 53 e 54 del Codice penale)
2. Minorenni corrotti e diffamati (art. 114 della legge di P.S.)
3. Minorenni oziosi, mendicanti, vagabondi (art. 116 della legge di P.S.)
4. Minorenni ribelli all'autorità paterna (art. 221, 222 e 227 del Codice civile)

Nel 1891 entrò in vigore il nuovo regolamento carcerario, con il quale fu dato un nuovo indirizzo anche agli istituti di ricovero correttivo. Le case di custodia presero il nome di riformatori; il personale di sorveglianza, pur essendo sempre quello delle carceri, doveva essere scelto in base a personali requisiti di particolare attitudine, e vestiva un uniforme speciale. Il direttore generale delle carceri dell'epoca, Beltrani Scalia, nella sua relazione al presidente Crispi mostrò la necessità di una distinzione tra punizione e correzione e il bisogno di riordinare il metodo correzionale. Parlando dei riformatori sostenne che il compito era grave e che l'opera di riscatto dei minori ricadeva su "chi a questa si consacra, piuttosto che agli articoli di un qualsiasi regolamento" (Beltrani Scalia, 1891, p. XI).

Si era in ogni caso giunti a risultati effettivi, proprio perché la questione era stata impostata come un problema educativo: non più case di custodia ma riformatori, con la formazione di un corpo speciale di sorveglianti, e la diversificazione degli stessi riformatori, secondo le età e le categorie giuridiche dei ricoverati.

Con il decreto del 1° febbraio 1891 n. 260, furono stabiliti tre tipi di stabilimenti carcerari:

- carceri giudiziarie
- stabilimenti di pena
- riformatori.

In questi ultimi venivano rinchiusi i minorenni condannati, quelli ricoverati per correzione paterna, gli oziosi e i vagabondi. I riformatori erano istituti alla dipendenza diretta dell'amministrazione carceraria e si distinguevano in:

- case di correzione, per minorenni di età inferiore ai diciotto anni, condannati in applicazione degli articoli 54 e 55 del Codice penale vigente;
- istituti di educazione e di correzione, per minorenni sotto i nove anni, che avessero commesso un delitto punibile con la reclusione o la detenzione non inferiore ad un anno (art. 53 cod. pen.) e per minorenni fra i nove e i quattordici anni, che avessero commesso il reato "senza discernimento" (art. 54 cod. pen.);

- istituti di educazione correzionale, per minorenni sotto i diciotto anni, dediti all'oziosità, al vagabondaggio, alla mendicizia e al meretricio;
- istituti di correzione paterna, per minorenni ricoverati a norma dell'art. 222 del Codice civile.

La separazione delle categorie giuridiche, distribuite in diversi tipi di riformatori, incontrava il favore degli studiosi. Secondo quanto previsto dal Codice penale allora in vigore, nei minori di età compresa tra i nove e i quattordici anni, si assumeva una presunzione di colpa sulla base di un giudizio preventivo circa la presenza di "discernimento" nel compiere l'atto. A tale giudizio dovevano contribuire sia le scienze giuridiche che la psichiatria, per valutare la capacità del minore di comprendere la natura e le conseguenze del proprio comportamento.

Già fin da quell'epoca si cominciò a parlare di metodo individualizzato, ossia di un particolare metodo di trattamento che sottraesse i minori all'assillante uniformità delle occupazioni, in nome di un'uguaglianza che in realtà non esisteva e che rischiava di condurre ad un pericoloso squilibrio, invece di valorizzare ciò che ci poteva essere di buono in ciascun minore (Rivista di diritto penitenziario II, 1934).

Ogni tentativo di riforma trovava opposizione in chi sosteneva che mantenere la disciplina di giovani delinquenti richiedeva metodi più energici che per gli adulti, in chi credeva che la severità dovesse essere proporzionale alla precocità del delinquente e che i nuovi metodi educativi proposti non erano opportuni.

Con il *Regolamento per i riformatori governativi*, contenuto nel R.D. 14 luglio 1907, n. 606, la riforma di Alessandro Doria prendeva forma dopo che molte norme erano state già sperimentate e applicate.

Il Doria diceva "occorre riflettere che i giovani dei riformatori sono semplicemente dei *non corretti* non già a priori degli *incorreggibili*; che nell'uno e nell'altro caso il soverchio rigore del trattamento è meno giovevole alla loro correzione di qualsiasi altro metodo": la correzione doveva agire dal di dentro e non tramutarsi in costrizione esterna (Izzo, 1956, p. 331).

Successivi al regolamento per i riformatori governativi, vi furono diversi progetti di cui nessuno andato in porto. Di conseguenza, fino al Codice Rocco non vi furono cambiamenti negli istituti previsti per l'espiazione delle pene. Con l'entrata in vigore di quest'ultimo, e del Regio decreto-legge n. 1404 del 1934, nacque il tribunale per i

minorenni, al quale vennero attribuite le competenze di giudice di primo grado in materia penale, civile e amministrativa, istituite nuove strutture per i minori devianti e meglio regolamentate le misure di sicurezza.

Il tribunale specializzato per i minorenni nacque sulla scia di quanto già era accaduto nel contesto internazionale e in particolar modo nei paesi anglosassoni. Solo per citarne alcuni: la *Juvenile Court* istituita a Chicago nel 1899 a cui si aggiunsero quella di Boston e New York e in Europa la *Juvenile Court* di Birmingham. In Inghilterra, Scozia e Irlanda, con il *Children Act* del 1908 le *Juvenile Court* divennero obbligatorie (Dalmazzo, cit. in Ricciotti, 1998, Fanlo Cortés & Petti, 2023).

Per quanto riguarda l'organizzazione dei nuovi istituti destinati ai minori l'art. 1 del Regio Decreto 1404¹ del '34 recita così:

In ogni sede di corte d'appello o di sezione di corte d'appello sono istituiti, in un unico edificio, un riformatorio giudiziario, un riformatorio per corrigendi, un carcere per minorenni, nonché un centro di osservazione per minorenni organizzato dall'opera nazionale per la protezione della maternità e dell'infanzia. Nello stesso edificio funzionano il tribunale per i minorenni e la sezione di corte d'appello per i minorenni.

Nel testo del 1934, il carcere era destinato ad accogliere i minori sottoposti a procedimento penale in stato di carcerazione preventiva e in espiazione di pena, seppur in modo isolato: questo era una sezione di tutto un complesso denominato *Centro rieducazione minorenni* e si distingueva per il sistema di vita dei detenuti minorenni.

La struttura era divisa in cameroni adibiti a dormitori, con refettorio, locali con officine per meccanici, sarti e calzolai, aule scolastiche e cortili all'aperto per i giochi (Giornale Luce, 1936, B/B0819). Con questa sommaria organizzazione, che rispecchia i centri di più antica istituzione (che furono in parte ristrutturati dall'amministrazione), si investe il carcere per i minorenni di una funzione educativa preminente rispetto a quella retributiva o repressiva. La scuola e il lavoro avevano una funzione rieducativa fondamentale ma le circa due ore giornaliere dedicate agli svaghi non erano da sottovalutare. Le tre cose,

¹ Convertito con la legge 835/1935, questo decreto, nasce in piena epoca fascista e per quanto innovativo, il controllo era la prima forma di prevenzione per il *traviamento* dei minori, la pena era vista come una specie di cura per il soggetto malato, le istituzioni si focalizzarono più sul controllo e sulla contenzione del minore, che sul fornire aiuto e sostegno per eliminare le cause devianti (Colao, 2019).

messe insieme, davano l'idea di un sistema di vita ordinato e dei vantaggi che questo poteva comportare (Baviera, 1965).

L'istituzione nella quale venivano internati i minori non imputabili, imputabili² o condannati a cui veniva riconosciuta la pericolosità sociale, era il riformatorio giudiziario (che poteva essere ordinario o speciale), diverso dalla casa di rieducazione solo perché c'era il controllo del Giudice di sorveglianza, che doveva dare il giudizio sulla persistenza o meno della pericolosità sociale del soggetto e pertanto doveva seguirlo e studiarlo. Proprio per questa funzione era prescritto che la direzione dei riformatori giudiziari fosse affidata a personale con particolare attitudine al riadattamento dei detenuti. In particolare, i riformatori giudiziari speciali erano destinati ad accogliere i minori che rientravano nei requisiti contenuti negli art. 224, 225, 226 e 227 del Codice penale Rocco.

L'altro organo, la casa di rieducazione, a seguito del decreto del '34, costituendo una continuazione del riformatorio per corrigendi, era organizzata come una comunità a carattere militare-penitenziario. Ospitava un gran numero di minori che indossavano un'uniforme ed erano costretti ad una cieca obbedienza, sanzionata da pesanti punizioni. Non vi era barlume di libertà, i contatti con il mondo esterno erano scarsissimi durante tutto il periodo di ricovero normalmente molto lungo, talora fino al raggiungimento dei ventuno anni (ID).

Con questo sistema, capitava non di rado che i minori corrigendi, a differenza di quelli condannati, passavano in queste istituzioni tutta la loro giovinezza, dato che erano le stesse famiglie a volere che restassero lì, perché non rispettavano l'autorità paterna o in altri casi perché era l'unica maniera per fornirgli un pasto certo, la scolarizzazione e un mestiere.

Nella stesura della Costituzione, la materia penale minorile non venne presa in considerazione. Facendo ricorso ai principi contenuti nel secondo e terzo comma dell'art. 27 in combinato disposto con l'art. 31 secondo comma, la Corte costituzionale, con la sua giurisprudenza, colmò tale lacuna.

La legge n. 888 del 1956 fu un primo tentativo di rispettare i principi della Carta costituzionale apportando una sostanziale trasformazione al carcere per i minorenni,

² Con il Codice penale Rocco, nel 1930, all'art. 97 venne riconosciuta la non imputabilità per i minori di 14 anni, nel Codice Zanardelli era riconosciuta solo fino ai 9 anni. Nell'art. 98 i soggetti con un'età compresa tra i 14 e i 18 anni sono ritenuti imputabili solo se capaci di intendere e volere. Il Ministro segue le orme di altri paesi europei che avevano alzato l'età imputabile ad inizio del '900.

redatta grazie alla visione di Uberto Radaelli, uno dei fondatori del diritto minorile, magistrato milanese, e del Ministro di Grazia e Giustizia, Aldo Moro.

L'articolo citato è quello che modifica l'art. 1 della legge del '34 e che è contenuto nella riforma del '56:

Composizione dei centri di rieducazione per minorenni.

Gli istituti o servizi dipendenti dal Ministero di Grazia e Giustizia, destinati in ciascun distretto di corte d'appello, alla rieducazione dei minorenni irregolari per condotta o per carattere, al trattamento e alla prevenzione della delinquenza minorile, costituiscono il centro di rieducazione per minorenni.

Possono in particolare essere compresi fra gli istituti e servizi predetti:

1. istituti di osservazione;
2. gabinetti medico – psico – pedagogici;
3. uffici di servizio sociale per minorenni;
4. case di rieducazione ed istituti medico – psico – pedagogici;
5. focolari di semilibertà e pensionati giovanili;
6. scuole, laboratori e ricreatori speciali;
7. riformatori giudiziari;
8. prigioni scuola. [...].

Con questa legge è stata, in primo luogo, separata la funzione dell'espiazione della pena da quella della carcerazione preventiva e soprattutto, in base alla funzione, sono state modificate le strutture e l'organizzazione degli istituti che, da "semplici" carceri, si sono convertiti in prigioni scuola, istituti di osservazione e sezione carceraria preventiva.

Una delle strutture previste, la prigione scuola, era destinata alla espiazione di pena detentiva inflitta ai minori, la condanna doveva essere quindi passata in giudicato. L'istituzione della prigione scuola voleva sottolineare il fine rieducativo da perseguirsi in occasione dell'espiazione di pene detentive (ID). Quest'istituto doveva avere, la privazione di libertà di una prigione, e, l'organizzazione volta a comunicare insegnamenti ed esperienze e a curare l'educazione degli scolari, come in una normale scuola.

"L'organizzazione stessa è quindi una scuola: perché inserisce il minore in una particolare società, regolata da norme precise ed assistita da una disciplina severa e da mezzi di coazione, ma nello stesso tempo sensibile ai bisogni del ragazzo ed improntata a cordialità e familiarità di trattamento" (ID, p. 336).

Sempre con la L.888/56 veniva introdotto nel procedimento rieducativo la misura della libertà assistita e dell'affidamento al servizio sociale, dotando l'Italia di metodi di *probation* fino a quel momento sperimentati nei paesi anglosassoni e affermava il diritto

all'educazione dei soggetti in età evolutiva (Fadiga, 2017), l'introduzione di queste misure portò alla definitiva creazione del servizio sociale per i minorenni, che dal '34 non era mai entrato in funzione.

Con la legge 27.12.1956 n. 1441, fu anche modificata la composizione del collegio giudicante, portato da tre a quattro componenti con l'aggiunta di un giudice onorario di sesso femminile. Con questa legge la giustizia minorile (tribunale e sezione per i minorenni della corte d'appello) assunse le prime donne giudici. Da allora il tribunale per i minorenni giudica in composizione mista paritetica: due componenti professionali (c.d. togati) e due componenti onorari (Calcagno, 2009; Colao, 2019).

La legge n. 1494/62 riordinò i ruoli organici del personale addetti agli istituti di rieducazione inserendo la figura dell'educatore (Scivoletto, 2023) "con il compito di costituire un modello di identificazione positivo affinché il minore potesse (ri)costruire la propria personalità e far suo il mondo dei valori e delle norme" (Ceretti, 1999, p.98).

Negli anni '70, a seguito del fenomeno culturale chiamato "scoperta" della Costituzione, sviluppatosi a partire dagli anni '60, molte furono le riforme nei campi della magistratura e legislativa, quest'ultima riguardò anche la legge penitenziaria (Sarzotti, 2015). Per la prima volta con la L.354 del 75 la vita all'interno delle carceri veniva regolata da una legge e non da un regolamento o da circolari.

Il legislatore del 1975 è consapevole che quel testo normativo deve costituzionalizzare l'esecuzione penale ancora normata dal regolamento penitenziario Rocco del 1931, nonostante l'art. 27 Cost. avesse posto dei principi con esso incompatibili, e per far ciò ha necessità di una prospettiva ampia che abbracci tutti gli aspetti dell'universo penitenziario con l'ambizione di produrre una regolamentazione di lunga durata della materia. Del resto, la stessa travagliatissima gestazione della riforma che lo storico più accreditato della storia del carcere repubblicano, Christian G. De Vito, fa partire dal disegno di legge «Ordinamento penitenziario e prevenzione della delinquenza minorile» presentato nel giugno 1960 dall'allora Guardasigilli democristiano Guido Gonella, dimostra come il testo della riforma rappresenti il deposito di una riflessione politico-culturale indicativa di un intero periodo della storia della cultura giuridica italiana (Sarzotti, 2015 p.26).

Nonostante l'innovativa legge 354/75 sia nata dal disegno di legge dell'ordinamento penitenziario minorile, al suo interno nessun articolo è dedicato ai penitenziari minorili se non l'art. 79 che stabilisce che tale norma è da applicare anche ai minori fino a che non verrà redatto un ordinamento specifico.

In ogni caso, la fine degli anni '70 portò un cambiamento anche all'amministrazione della giustizia minorile, con il d.p.r. n.616 del 1977 la competenza della giustizia minorile in campo amministrativo e civile, fu trasferita agli enti locali; pertanto, allo Stato restò la competenza nel solo campo penale. Questo ebbe nei vantaggi per quei minori che si trovavano in comuni che riuscirono ad organizzarsi a fronte della chiusura delle case di rieducazione, consentendo ai minori di restare nel proprio contesto sociale coadiuvati dagli assistenti sociali del comune. Ma la maggior parte non vi riuscì e pertanto i giudici si trovarono di fronte alla scelta di rinunciare a qualsiasi intervento o di applicare pene detentive sproporzionate per il caso (Gatti, 1995).

1.3 Dal codice di procedura penale per i minorenni alla nascita del Dipartimento della giustizia minorile e di comunità

Il fermento degli anni '70 e degli inizi degli anni '80 porta alla realizzazione del D.P.R. 448/88 e del D. lgs. 272/89. Il primo contiene i principi e le norme del processo penale minorile, ribadisce la specificità e la specializzazione del settore, il decreto legislativo del 28 luglio 1989 n. 272 introduce i servizi per la giustizia minorile per come li conosciamo oggi. L'art. 8 recita:

Servizi dei centri per la giustizia minorile.

I servizi facenti parte dei centri per la giustizia minorile sono:

- a) gli uffici di servizio sociale per i minorenni
- b) gli istituti penali per minorenni
- c) i centri di prima accoglienza
- d) le comunità
- e) gli istituti di semilibertà con servizi diurni per misure cautelari, sostitutive e alternative.

I servizi indicati nel comma 1 si avvalgono, nell'attuazione dei loro compiti istituzionali, anche della collaborazione di esperti in pedagogia, psicologia, sociologia e criminologia.

L'istituto penale ha raccolto in parte l'eredità delle prigioni-scuola e dei riformatori giudiziari, le comunità e gli istituti di cui alla lettera e) hanno raccolto il lascito delle case di rieducazione e degli altri istituti previsti dalla legge del '56 che non contemplavano la detenzione in senso stretto.

La nuova disciplina del processo penale minorile si ispira alle Regole Minime di Pechino del 1985 e dà alla giustizia minorile tre modelli: il primo di garanzia giurisprudenziale, con norme legali protegge il minore, il secondo di assistenza e cura, in modo che il minore possa avere una protezione sociale ed economica, il terzo modello che apre la giustizia minorile alla partecipazione della collettività al recupero del minore (Favretto, Scarscelli & Scivoletto, 2010, Presutti, 2024). La stessa previsione nell'art. 1, 2c. del D.P.R. 448/88 che invita il giudice ad illustrare al minorenne il "significato delle attività processuali che si svolgono in sua presenza nonché il contenuto e le ragioni etico-sociali delle decisioni" pone la norma e chi la amministra nella condizione di reinterpretarla alla luce dei rapidi cambiamenti della società e della cultura giovanile (Muglia, 2018, Marietti, 2018).

Così come si sono evoluti, grazie al DPR 488/88, i servizi di prossimità dei minori devianti, allo stesso modo a partire dagli anni '90, a seguito anche delle attenzioni sempre maggiori rivolte all'infanzia e all'adolescenza da parte delle istituzioni nazionali e internazionali³, si sono gradualmente trasformati gli uffici che coordinano e gestiscono i servizi territoriali.

Nel 1992 con Legge 29 febbraio n° 213 l'Ufficio per la Giustizia Minorile, a cui facevano capo i servizi prima elencati, viene costituito come Ufficio Centrale, dotandolo di una maggior autonomia funzionale rispetto alle articolazioni dell'amministrazione penitenziaria.

Nel 2001 all'interno della nuova configurazione assunta dal Ministero della Giustizia con il D.P.R. 55/2001, in attuazione della riforma introdotta con il D.L. 300/99 in tema di riordino della Pubblica Amministrazione, l'Ufficio Centrale per la Giustizia Minorile diventa Dipartimento della Giustizia Minorile (DGM) al fine di espletare le funzioni ed i compiti gestionali ed amministrativi dell'area funzionale che l'art. 16 c.3 lettera d) del d. Lgs. 300/99 individua nei "servizi relativi alla giustizia minorile: svolgimento dei compiti assegnati dalla legge al ministero della giustizia in materia di minori e gestione amministrativa del personale e dei beni ad essi relativi.

³ La convenzione ONU sui Diritti dell'infanzia viene approvata nel 1989 e resa esecutiva in Italia con la legge 176/91, che oltre ad introdurre il concetto di "interesse superiore del fanciullo", dagli art. 36 all'art. 40 stabilisce i principi e le garanzie che sono alla base della protezione dei minori in stato di detenzione. Successivamente, l'ONU, nel 1990 adotta, con le Regole di Riyadh, le Linee guida delle Nazioni Unite sulla Prevenzione della delinquenza minorile, e con le Regole dell'Avana stabilisce i principi a cui gli stati devono ispirarsi quando si tratta di minori privati dalla libertà.

Con legge n° 84 del 15/06/2015 nell'ambito della riforma del Ministero della Giustizia il DGM diventa l'attuale Dipartimento Giustizia Minorile e di Comunità (DGMC). La nuova organizzazione affida al già DGM l'esecuzione penale esterna degli adulti per cui diventa "di Comunità", e cede alla nuova Direzione Generale della Formazione istituita presso il Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria (DAP), la formazione del personale che lavora nella giustizia minorile e le sue scuole di formazione.

Il DGMC è organizzato territorialmente con 11 Centri per la Giustizia Minorile (CGM), che coordinano 17 Istituti Penali per i Minorenni (IPM), 49 Uffici di Servizio Sociale per i Minorenni (USSM), 25 Centri di Prima Accoglienza (CPA), 2 Comunità, 8 Centri Diurni Polifunzionali. Tali servizi sono particolarmente disciplinati nella circ. 18/03/2013 denominata "Modello d'intervento e revisione dell'organizzazione e dell'operatività del Sistema dei Servizi Minorili della Giustizia e relativi disciplinari" (Ministero della Giustizia, 2024).

I CGM sono organi del decentramento amministrativo. Ogni centro opera sul territorio attraverso i servizi minorili della giustizia previsti dall'articolo 8 del decreto legislativo 28 luglio 1989 n. 272. Per svolgere al meglio i loro compiti, i Centri collaborano attivamente con le istituzioni pubbliche, le organizzazioni del terzo settore e le comunità locali impegnate nella tutela dei minori e nella gestione della devianza giovanile. Queste sinergie sono fondamentali per costruire percorsi di reinserimento sociale per i ragazzi in crescita e per prevenire il rischio di recidiva, offrendo loro supporto e opportunità concrete per un futuro diverso.

Gli IPM assicurano l'esecuzione dei provvedimenti dell'autorità giudiziaria quali la custodia cautelare, l'espiazione di pena nei confronti di minorenni autori di reato. In tale ambito prestano servizio la maggior parte del personale di Polizia Penitenziaria della giustizia minorile. Negli IPM vengono garantiti i diritti soggettivi dei minori, tra cui il diritto alla salute e alla crescita armonica sia fisica che psicologica, il diritto alla non interruzione dei processi educativi in atto e a mantenere i legami con le figure significative per la loro crescita. Affinché ciò accada è fondamentale che il personale di Polizia Penitenziaria venga adeguatamente formato.

Gli uffici di servizio sociale per i minorenni forniscono assistenza ai minorenni autori di reato in ogni stato e grado del procedimento penale. Gli uffici di servizio sociale per i

minorenni sostengono e controllano i giovani nell'attuazione delle misure cautelari non detentive disposte dall'autorità giudiziaria. Collaborano altresì con gli enti locali.

I centri di prima accoglienza ospitano i minorenni in stato di arresto, fermo o accompagnamento fino all'udienza di convalida che deve aver luogo entro 96 ore dall'arresto fermo o accompagnamento, assicurando la custodia dei minorenni pur non essendo strutture di tipo carcerario, e per assolvere a questo compito sono presenti agenti di Polizia Penitenziaria.

Le Comunità assicurano l'esecuzione dei provvedimenti dell'autorità giudiziaria nei confronti di minorenni autori di reato ai quali è possibile evitare di entrare nel circuito degli IPM. Allo scopo di mettere in atto un processo di responsabilizzazione viene predisposto un programma educativo individualizzato, con l'adesione del minore, tenuto conto delle risorse personali e familiari dello stesso e delle opportunità offerte dal territorio. Dato il numero esiguo di comunità ministeriali, questo compito viene quasi del tutto assolto dalle comunità del privato sociale.

I Centri Diurni Polifunzionali sono spazi di accoglienza per giovani che attraversano difficoltà o situazioni di disagio sociale, inclusi quelli coinvolti in percorsi penali o segnalati dai servizi sociali. Qui, i minori e i giovani adulti, trovano supporto educativo, attività ricreative e un aiuto per lo studio, pensati per accompagnarli verso un reinserimento sereno nella propria comunità. L'obiettivo è quello di offrire loro un ambiente di crescita e di sostegno, che possa contribuire a un percorso positivo e costruttivo, anche in presenza di misure penali (IVI).

Gli Uffici per l'Esecuzione Penale Esterna svolgono una funzione sociale e educativa per gli adulti che sono già stati condannati, diversi sono gli aspetti che curano per il reinserimento di tali soggetti. Ad esempio: svolgono su richiesta dell'autorità giudiziaria inchieste utili all'applicazione, modificazione e revoca delle misure cautelari, svolgono indagini socio-familiari al fine dell'applicazione delle misure alternative, propongono il programma di trattamento o prestano consulenza agli istituti a seconda che il condannato sia in stato di libertà o detenuto, controllano l'esecuzione dei programmi degli ammessi alle misure alternative e ne riferiscono al magistrato di sorveglianza (Giacalone, 2019).

1.4 L'ordinamento penitenziario minorile

Per quanto riguarda la realizzazione dell'ordinamento penitenziario minorile, prevista nelle “*Disposizioni finali e transitorie*” della legge 354/75 all'art. 79, non si è provveduto in alcun modo fino al 2018; pertanto, ai minori è stato applicato lo stesso ordinamento penitenziario degli adulti, mitigato da alcune norme del Codice penale, del codice di procedura penale e dalle sentenze della Corte costituzionale. Quest'ultima a tutela dell'art. 31 c.2 della Costituzione che sancisce il dovere dello Stato affinché protegga l'infanzia e la gioventù, ha più volte limitato il potere dell'ordinamento penitenziario (Pasquini, 2019).

Sono due le norme che cambiano il volto alla giustizia minorile e delle sue istituzioni: la legge 117/2014 e la legge 121/2018.

La prima, permette ai giovani che commettono reato prima dei 18 anni di restare all'interno del circuito minorile fino al 25° anno di età, “sempre che, per quanti abbiano già compiuto il ventunesimo anno, non ricorrano particolari ragioni di sicurezza valutate dal giudice competente, tenuto conto altresì delle finalità rieducative” modificando il comma 1 dell'articolo 24 del decreto legislativo 28 luglio 1989, n. 272. Questa norma, essendo più favorevole al reo ha consentito la retroattività della misura, pertanto molti dei ragazzi ultra-ventunenni già transitati agli adulti hanno chiesto di rientrare nel circuito minorile. Il ritorno di questi ragazzi ha obbligato gli istituti minorili a adeguarsi, creando delle sezioni per giovani-adulti al fine di evitare che influissero negativamente sul comportamento dei minorenni. Così come è stato necessario un riadattamento delle attività trattamentali, non più equilibrate in base all'età dei ristretti. Questi cambiamenti sono stati difficili da implementare in particolar modo perché all'inizio sono entrati di nuovo molti ultra-ventunenni che avevano scontato pene negli istituti per adulti e non avevano considerato che rientrare all'IPM avrebbe comportato loro delle limitazioni in termini di spazi, di possibilità di lavoro e di organizzazione della vita d'istituto (Petruzzelli, 2014).

La seconda è rivoluzionaria considerato che ci sono voluti 43 anni per emanare una norma per l'esecuzione penale dei minori come previsto nella L. 354/75. Il riferimento è al D.lgs. 121/2018 recante “*Disciplina dell'esecuzione delle pene nei confronti dei condannati minorenni, in attuazione della delega di cui all'art. 1, commi 81, 83 e 85, lett. p) della legge 23 giugno 2017, n° 103*”. La legge delega del 2017 è stata essa stessa il

frutto di una discussione avvenuta al tavolo 5 degli Stati generali sull'esecuzione penale del maggio 2015.

Il Ministro della Giustizia Orlando, dovendo porre rimedio alle condanne della CEDU che si susseguivano dal 2009 rispetto alle condizioni di detenzione nel nostro paese e alla situazione di sovraffollamento generale delle carceri italiane, organizzò gli Stati generali sull'esecuzione penale. Fu un momento di discussione su ciò che era necessario fare per migliorare la condizione in cui versava tutto l'universo penitenziario, dai reclusi agli operatori che vi prestavano servizio.

Nella relazione finale, che raccoglie i contributi di tutti i tavoli di discussione, per quanto riguarda i *minorenni autori di reato*, sono riportati i principi che hanno guidato la legge delega del 2017 e poi la 121/2018. Nello specifico partendo dal DPR 448/88, citato come "punto di non ritorno" delle politiche nei confronti dei minori autori di reato, il tavolo ha lavorato nelle cornici delle sentenze della Corte costituzionale, della Raccomandazione CM/Rac (2008)11 del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa e della Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio del 25 ottobre 2012 (Della Casa, 2015).

Nell'ultimo documento, il comitato, nel presentare il lavoro del tavolo, richiama le continue oscillazioni delle linee della politica criminale minorile anche a livello internazionale, escludendo di voler associarsi ad esempio alla vision britannica, "No more excuses", che dimostra la volontà di voler "equiparare la criminalità minorile a quella adulta nelle risposte da parte delle agenzie formali di controllo", piuttosto, ribadisce di voler rimettere al "centro della normativa un processo-progetto educativo pensato e finalizzato alla (ri)educazione e al (re)inserimento sociale del giovane in conflitto con la legge" (Giostra et. al, n.d., p.39-40) (Eusebi 2018). Nella relazione vengono altresì sottolineati gli aspetti di: maggior apertura verso la comunità, con l'assunzione di una maggiore responsabilità da parte della stessa per l'accoglienza e il reinserimento dei giovani autori di reato e misure sanzionatorie a misura di minore (Schermi, 2024)

Al fine di portare al termine gli obiettivi contenuti nei commi 81, 83 e 85 della legge delega, il 17 luglio del 2017 il Ministro Orlando incaricò il Dott. Francesco Cascini⁴ di presiedere la commissione per la realizzazione dell'ordinamento penitenziario minorile.

⁴ Vice-Capo Gabinetto del Ministro della Giustizia, già Capo del DGMC, Sostituto Procuratore del Tribunale di Napoli

Nella relazione che accompagna il testo della norma presentato dalla Commissione Cascini, si evidenziano i principi indispensabili affinché gli istituti pensati e rivisti siano per una “giustizia a misura di minorenne”:

1.priorità assegnata ai bisogni dei minori di età e alla promozione della sua persona, attraverso l'individualizzazione e la flessibilità dell'intervento anche in fase esecutiva; 2.esecuzione penitenziaria costruita preferibilmente attorno alle misure alternative alla detenzione (rinominate misure penali di comunità), così da affermare la residualità del ricorso al carcere; 3.organizzazione delle strutture detentive tale da favorire la responsabilizzazione dei condannati minori di età e il rafforzamento delle relazioni con il mondo esterno, in funzione di un proficuo inserimento sociale che riduca il più possibile il rischio di commissione di nuovi reati (Muglia, 2018, p.47).

In tutti i documenti che dal 2015 hanno accompagnato il percorso di elaborazione della 121/2018 troviamo, espressi come un filo conduttore, questi principi che seppur frutto di elaborazioni passate, preparano il terreno per una nuova visione di giustizia per i minori: più flessibile di fronte ai diversi bisogni del minore e sempre più lontana dal carcere.

Questa nuova norma a differenza di quelle che l'hanno preceduta e forse proprio per segnare un cambio di passo, non rivede gli istituti di contenzione se non in alcuni assetti organizzativi che consentono una maggiore apertura ai contatti con il mondo esterno, piuttosto qualifica e “rinomina” le misure alternative in *misure di comunità* al fine di concepire una giustizia “finalizzata alla ricomposizione della frattura determinatasi nell'ambito sociale per effetto della commissione del fatto di reato” (Tuccillo, 2020, p.6). Le misure di comunità devono così risultare idonee a sostenere i giovani condannati lungo il percorso educativo e di recupero al fine di sviluppare una personalità positiva, sempre che non ci siano rischi di fuga o di reiterazione del delitto.

Nelle affermazioni contenute non solo nelle relazioni già citate, ma anche nelle linee d'indirizzo della 121/2018, l'istituto penale per minorenni deve diventare sempre più un'istituzione residuale nel percorso penale dei giovani autori di reato in linea con quanto già previsto dal dpr 448/88. Quando evitarlo non fosse possibile, questo deve consentire, attraverso gli ulteriori strumenti forniti da questa norma, un percorso: che tenda alla formazione di una persona capace di riconoscere le proprie potenzialità; che lo aiuti a coltivare i rapporti sani con l'ambiente esterno o a costruirne altri; che lo sostenga nei momenti di difficoltà che la detenzione comporta e che prepari il giovane detenuto alla revisione del suo operato, assumendo la consapevolezza della sofferenza arrecata alla

vittima, con il fine ultimo di favorire una giustizia riparativa (Tuccillo, 2020, Schermi, 2024).

Le istituzioni pensate dal dpr 448/88, come già espresso, restano invariate, ma i loro compiti diventano più articolati e più orientati alla comunità, in particolare gli USSM assumono un ruolo di rilievo nel percorso di ritorno ad essa dei giovani autori di reato. Per far sì che questo mandato sia soddisfatto gli assistenti sociali attraverso il *programma d'intervento educativo*, individuano i percorsi d'istruzione, formazione professionale, di educazione alla cittadinanza attiva e responsabile, di utilità sociale e culturale, utili in maniera diversa per ciascuno dei ragazzi compatibilmente con le esigenze di famiglia, lavoro e salute di questi.

Molti studiosi, soprattutto coloro che hanno partecipato ai tavoli dell'esecuzione penale o alle diverse commissioni di studio, così come molti di quelli che si occupano quotidianamente di giustizia minorile, trovano questa riforma poco coraggiosa, tanto da non esaudire fino in fondo il mandato della legge delega del 2017 (Conti, 2018; Marietti, 2018; Muglia, 2018; Eusebi, 2018; Cottatellucci & Vitrano 2018; Della Casa, 2019).

In uno dei suoi articoli, Franco Della Casa (2019, p.7)⁵ si esprime così sulle occasioni perse per innovare e distanziare definitivamente l'ordinamento penitenziario minorile da quello degli adulti:

Sono state pertanto numerose le modifiche peggiorative apportate alla prima bozza di decreto legislativo. Volendo ricordare le più importanti senza distinguere in base alla loro paternità, si possono citare: la ricomparsa, sia pure in termini quantitativamente ridotti, degli automatismi preclusivi di cui all'art. 4-bis Ordinamento Penitenziario, la reintroduzione di limiti temporali per la fruizione delle misure penali di comunità, l'espansione dei confini del regime di sorveglianza particolare, la cancellazione dell'affidamento in prova terapeutico per finalità psichiatriche nonché della vigilanza dinamica.

Per concludere l'iter tormentato di questo ordinamento penitenziario minorile, proprio sugli automatismi relativi all'art. 4 bis, si è già pronunciata la Corte costituzionale con sentenza n. 263/2019 pertanto i detenuti minorenni e i giovani adulti, condannati per uno dei cosiddetti reati ostativi, possono accedere ai benefici penitenziari (misure penali di comunità, permessi premio e lavoro esterno) anche se, dopo la condanna, non hanno collaborato con la giustizia. La decisione della Corte costituzionale viene ancora una volta

⁵ Prof. Franco DELLACASA Professore emerito di diritto processuale penale dell'Università di Genova, componente della commissione per la riforma dell'Ordinamento Penitenziario (decreto 22/12/2017)

motivata con quegli articoli che la Costituzione pone a tutela dei giovani autori di reato data la loro età, maturità e i loro bisogni: il comma tre dell'art. 27 e l'art. 31, oltre che dalla Direttiva UE 800/2016.

1.5 Giustizia Minorile e legislazione europea

La comunità europea, in quanto nata sulla base di interessi economici, inizia ad occuparsi dei minori solo con il nuovo millennio, ma con il Trattato di Lisbona, entrato in vigore nel 2009, mette al centro dei suoi interessi i diritti dell'uomo e all'art.3 specifica che una delle funzioni dell'Unione è proprio quella di “promuovere i diritti del minore”. A conferma dell'interesse, nel 2010, il comitato dei ministri del Consiglio d'Europa redige le *Linee guida sulla giustizia minorile* e successivamente ha pubblicato il *Programma UE per i diritti dei minori* (2010 p.17) nel quale tra le definizioni chiarisce che:

con “giustizia a misura di minore” s'intendono sistemi giudiziari che garantiscono il rispetto e l'effettiva attuazione di tutti i diritti dei minori al più alto livello possibile, tenendo presenti i principi indicati qui in appresso e prendendo in debita considerazione il livello di maturità e di comprensione del minore nonché le circostanze del caso. Si tratta, in particolare, di una giustizia accessibile, adeguata all'età, rapida, diligente, adatta alle esigenze e ai diritti del minore e su di essi incentrata, nel rispetto dei diritti del minore, tra cui il diritto al giusto processo, alla partecipazione e alla comprensione del procedimento, al rispetto della vita privata e familiare, all'integrità e alla dignità.

In ogni caso già prima delle linee guida, l'Unione, attraverso l'uso delle *raccomandazioni* indirizza gli stati membri verso i principi che intende tutelare. Le più aderenti al tema trattato sono le raccomandazioni:

- 5/2005, sui diritti dei minori ospiti in istituti di custodia
- 2/2006, le cosiddette *Regole penitenziarie europee*, nelle quali si pone l'attenzione alla diversità del regime a carico dei minori, con la chiara necessità di assicurare il reinserimento sociale, la possibilità di accedere ai servizi sociali e psicologici, ricreativi e educativi, così come quelli di cui possono usufruire i minori in libertà.
- 11/2008, con la quale, l'Unione fa proprie le *Regole europee per i minori sottoposti a sanzioni e misure restrittive della libertà personale*, stilate dal Consiglio D'Europa. Il

documento è composto da 142 articoli, può essere considerato un ordinamento penitenziario minimo a livello europeo.

- 12/2012, sulla condizione e sui diritti dei minori stranieri detenuti o sottoposti a procedimenti penale.
- 3/2017, con la quale recepisce le *Regole Europee sulle misure e sanzioni di Comunità* del Consiglio D'Europa. Sanzioni e misure che consentono agli imputati o agli autori di reato di restare nella comunità ed implicano alcune restrizioni alla loro libertà attraverso l'imposizione di condizioni e/o obblighi. Il termine designa ogni sanzione imposta da un'autorità giudiziaria o amministrativa, ed ogni misura adottata prima o in luogo di una decisione su una sanzione, e le modalità di attuazione di una pena fuori dal carcere.

Infine, nel lungo percorso per raggiungere l'obiettivo di una giustizia a misura di minore, il 21 maggio 2016 è stata pubblicata nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea la Direttiva⁶ (UE) 2016/800 del Parlamento europeo e del Consiglio sulle garanzie procedurali per i minori indagati o imputati nei procedimenti penali. Questa direttiva oltre a ribadire con forza la necessità che la detenzione per i minori sia l'*extrema ratio*, costituisce uno strumento a tutela dei diritti dei minori che confliggono con la legge e al quale ogni operatore del diritto degli stati membri può far ricorso in caso di violazione.

1.6 Riflessioni sulla giustizia minorile e sulla specializzazione della polizia penitenziaria

Il percorso della giustizia penale, indipendentemente dall'età dei rei, ha subito alterne vicende legate alle scuole di pensiero che nei secoli hanno guidato anche le politiche criminali del nostro paese. Rileggendo le relazioni che accompagnano le norme e i regolamenti dall'unità d'Italia ad oggi, si constata che al di là delle scuole di pensiero del diritto penale, hanno una grande influenza anche le teorie pedagogiche sull'educazione,

⁶ Mentre le raccomandazioni europee indicano ai paesi membri la linea che l'Unione intende perseguire, le direttive, come la 2016/800 citata, prevedono per gli Stati membri *obblighi di risultato*. Le direttive hanno un'efficacia indiretta, in quanto spetta al legislatore dello stato produrre le norme utili a raggiungere lo scopo.

sia quella familiare che quella scolastica connotando di una forte ambivalenza la giustizia minorile, una condizione che oggi più che allora contraddistingue l'agire umano dentro le sue istituzioni (Calabrò, 2000). È interessante notare che, anche nei periodi in cui prevaleva la richiesta di punizioni più severe per i minori responsabili di reato, c'erano sempre voci contrarie che consideravano le istituzioni rigide, come le case di correzione o i riformatori, inadatte alla rieducazione di questi giovani. Questo approccio ha portato, dal dopoguerra a oggi, a una riduzione significativa delle strutture di contenimento per minori e, ancor di più, del numero di ragazzi in esse ospitati

Una peculiarità, che seppur non è mai specificata nelle pagine precedenti, è la specializzazione delle figure che operano nelle istituzioni minorili che viene sancita con legge. Per quanto riguarda i giudici, con l'istituzione del tribunale per i minorenni, si configura una specializzazione che non attiene solo alla normativa ma anche alla modalità con cui questa viene applicata: con una discrezionalità maggiore rispetto a quella riconosciuta ai giudici ordinari (Ceretti, 1997; Rugi, 2000; Colao, 2019, Bargis, 2024). Con le leggi e decreti successivi vengono sancite anche le specializzazioni dei giudici onorari, degli avvocati, degli esperti ex art. 80 Op e infine nell'ottobre del 2009 con decreto del Ministero della Giustizia viene sancita anche la specializzazione della polizia penitenziaria che evidenzia che lo:

“Specialista nel trattamento dei detenuti minorenni”, per la specificità delle funzioni di sicurezza e trattamento, deve possedere:

- attitudine e soprattutto una personalità equilibrata e corretta dal punto di vista deontologico in linea con le nuove teorie psico-pedagogiche. La qualità dei rapporti che deve instaurare rappresenta una condizione imprescindibile per la buona riuscita dei progetti educativi elaborati per i minorenni;
- capacità di saper valutare in ogni momento le molteplici situazioni ed avvenimenti che possono incidere positivamente o negativamente sul processo evolutivo del minore detenuto.

Quest'ultimo decreto è il riconoscimento di un percorso di formazione lungo 60 anni, intrapreso alla fine degli anni '50 da Uberto Radaelli a capo dell'allora Ufficio IV presso la Direzione generale degli Istituti di prevenzione e pena che intuì, che essendo gli Agenti di Custodia la maggioranza degli operatori della Giustizia Minorile, questi andavano formati per affrontare un compito che aveva sempre più una matrice educativa e sempre meno una matrice securitaria al fine di raggiungere lo scopo della rieducazione.

L'obiettivo principale perseguito fu allora il disancoraggio del personale di custodia dall'esclusiva matrice penitenziaria e militare, attraverso un'attività formativa, vasta ed articolata, fortemente orientata in senso pedagogico. Ne derivò una leva di operatori che, con il linguaggio dell'epoca, vennero chiamati "agenti-educatori", per sottolineare la valenza pedagogica della loro azione, ma anche, probabilmente, per legittimarli a trattare educativamente i minori (Stefanelli & Mandalari, 2010, p. 193)

Pur se può sembrare strano, questa innovazione è stata possibile facendo riferimento al regolamento del Corpo degli agenti di custodia del 1937 il quale contemplava che:

Gli agenti, nel compimento del loro dovere, curando il mantenimento dell'ordine e della disciplina e l'adempimento degli obblighi inerenti alla pena, debbono aver presente che i mezzi di coazione nell'esecuzione mirano nello stesso tempo a punire ed a riadattare il condannato alla vita sociale. Contegno dignitoso, fermo e cortese, spirito di giustizia nel trattamento dei singoli, costante preoccupazione dei bisogni morali e materiali dei detenuti sono le modalità che assicurano il successo dell'opera degli agenti" (r.d. 30 dicembre 1937 n. 2584).

Questo regolamento in vigore fino alla riforma avvenuta nel 1990 con la legge 395 consentì negli anni di far accedere nelle istituzioni minorili, gli agenti di custodia che avevano dei titoli di studio più alti e che per operare con i minori frequentavano presso la scuola di formazione di Roma, anch'essa fondata nel 1953 da Uberto Radaelli dei corsi della durata di tre mesi, nei quali, lo stesso Radaelli insegnava (La Greca, 2009). Con la riforma degli agenti di custodia, che con la legge 395/90 assumevano la veste di un corpo di polizia civile militarmente organizzato, le buone prassi di inviare negli istituti per minori gli agenti più qualificati, non andò perso. Questi venivano scelti attraverso un colloquio ed una valutazione dei titoli, formati attraverso un ulteriore corso (oltre quello previsto per l'accesso al ruolo di agenti penitenziari), che forniva elementi di diritto minorile, psicologia, pedagogia e comunicazione, utili a comprendere il difficile e ambivalente (Calabrò, 2000) compito che li attendeva.

Alla formazione iniziale degli agenti che accedevano alla Giustizia Minorile, si aggiunsero altre occasioni di formazione che coinvolsero tutto il personale di diverse qualifiche, ruoli e anzianità di servizio, sia presso le scuole della Giustizia Minorile⁷, sia presso gli istituti penali minorili (Stefanelli & Mandalari, 2010).

⁷ Alla scuola di formazione del personale della Giustizia Minorile di Roma si aggiunsero negli anni, l'istituto di formazione di Castiglione delle Stiviere e quello di Messina, che del 2006 diventarono Istituto Centrale di Formazione (ICF) comprensivo delle tre sedi (DGM-carta dei servizi, 2023, gennaio 11). Nel

Di tutte queste esperienze di formazione, quella che ha coinvolto in maniera più incisiva tutto il corpo di Polizia Penitenziaria che opera nei minori, è stata quella che si sviluppò a seguito del decreto di specializzazione del 2009 già citato. Il corso formò il 79% del personale in servizio e il 93% di quelli che potevano accedere⁸ negli anni 2013-2016 strutturando il corso in due settimane residenziali nelle quali, almeno 40 poliziotti penitenziari di ogni ruolo e grado, apprendevano da esperti nel settore della criminologia, pedagogia, psicologia e deontologia professionale, così come dal confronto con le diverse esperienze dei colleghi, strumenti nuovi o rivisti per interagire nel modo più proficuo possibile con i minori autori di reato (Tortù, 2015).

Queste opportunità di formazione concedevano al personale un tempo di riflessione sulle pratiche e sugli agiti professionali, permettevano di affrontare argomenti scomodi da trattare nelle proprie sedi, consentivano uno spazio personale di benessere professionale dedicato alla condivisione e all'apprendimento con colleghi di altre sedi con cui si stabilì un rapporto di collaborazione duraturo nel tempo (Tortù, 2018).

La scelta del personale dai corsi per neo-agenti attraverso il colloquio, fino al 2019⁹ non si poteva accedere in altro modo alla Giustizia Minorile, e la formazione specifica avevano dato al settore una qualificazione professionale ed un'identità propria che si distingueva chiaramente da quella degli adulti. La stessa coordinatrice nazionale di Antigone,¹⁰ Susanna Marietti (2018), si esprime così in un suo articolo:

Le carceri minorili sono molto diverse da quelle degli adulti. Il direttore che ci accompagna nelle visite, nel girare tra i reparti, chiama per nome tutti i ragazzi detenuti. Ne ricorda le storie, si informa sulle ultime visite dei parenti, scherza con toni differenti a seconda della persona che ha di fronte.

Sarebbe impossibile in un carcere per adulti, dove la folla di persone rende indistinte le individualità [...] Le carceri minorili sono meno disomogenee di quelle per adulti. Se queste ultime sembrano dipendere

2017 nell'ottica della riorganizzazione del Ministero della Giustizia, la formazione degli operatori della giustizia minorile e le sue scuole furono assegnate alla nuova Direzione Generale della Formazione presso il D.A.P.

⁸ Per accedere alla Specializzazione erano necessari cinque anni di servizio in una struttura della Giustizia Minorile

⁹ Nel 2019 a seguito di un accordo tra l'allora capo del DGM F. Cascini e il capo del DAP, gli appartenenti al corpo della Polizia Penitenziaria potevano transitare da un dipartimento all'altro attraverso l'interpello annuale riservato ai vari gradi.

¹⁰ Antigone, associazione "per i diritti e le garanzie nel sistema penale", è nata alla fine degli anni Ottanta nel solco della omonima rivista contro l'emergenza promossa, tra gli altri, da Massimo Cacciari, Stefano Rodotà e Rossana Rossanda. È un'associazione politico-culturale a cui aderiscono prevalentemente magistrati, operatori penitenziari, studiosi, parlamentari, insegnanti e cittadini che a diverso titolo si interessano di giustizia penale (Antigone, 2023, gennaio 11)

in maniera essenziale dall'iniziativa del singolo operatore, si percepisce invece l'identità pedagogica condivisa da direttori, educatori, poliziotti, medici cui il sistema minorile si ispira.

Dal passaggio delle scuole della Giustizia Minorile al DAP, le possibilità di formazione del personale del DGMC sono evidentemente diminuite, anche se inserite nei piani annuali della formazione della Direzione generale della formazione (DGF) non tutte sono implementate, anche le due settimane di formazione per i neo-agenti, quando vengono organizzate, si riducono a poco più di sei giorni in due moduli (DGF 2022).

Questa politica di formazione è in controtendenza con quanto richiesto dalla normativa internazionale ed europea già citata che in diversi articoli richiama la necessità di competenze specifiche del personale che lavora a contatto con i minori in conflitto con la legge.

Nelle Regole minime per l'amministrazione della giustizia minorile dell'ONU all'art. 1 ultimo comma recita "i servizi della giustizia minorile dovranno svilupparsi e coordinarsi sistematicamente per migliorare e perfezionare la competenza, i metodi e gli approcci e le attitudini del personale impiegati nei servizi stessi" e all'art. 22 comma 1 "La formazione professionale, l'aggiornamento, corsi di riqualificazione e altre iniziative appropriate di insegnamento tenderanno a fornire e a sostenere la necessaria competenza professionale del personale che si occupa di minori". Nelle Linee guida del Comitato dei ministri del Consiglio d'Europa per una giustizia a misura di minore, agli art. 67-68-69, contenuti al punto 4 *Formazione di professionisti*, non solo vengono specificati le professionalità da specializzare, compresi i poliziotti, ma anche le discipline da approfondire e il fine di queste ultime.

Concludendo la presentazione del contesto nel quale si è realizzata la ricerca, anticipando quanto si specificherà meglio successivamente, si evidenzia che la formazione è una delle leve principali per la realizzazione del benessere organizzativo. In un ambito complesso e in continua mutazione come può essere un istituto penale per minori (Cianconi, 2018), che prima di altre istituzioni risente dei fenomeni della società (Dugato, Sidoti, & Spinelli, 2024), non si può prescindere da un'attenzione alla preparazione del personale che deve lavorarci. Inoltre, quanto richiesto dal decreto di istituzione della figura dello specialista nel trattamento dei detenuti minorenni, diventa utopia in un'istituzione che non si contraddistingue per un buon livello di benessere organizzativo percepito.

CAPITOLO 2

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

2.1 Premessa

Da diversi anni il benessere organizzativo è al centro d'interesse di vari ambiti: giuslavoristico, medico, economico, psicologico, perché rimanda ad aspetti fondamentali nella gestione delle risorse umane e alla rilevanza che ha lo stare insieme in un contesto organizzativo nel quale si mettono in comune, valori, cultura, esperienze e pratiche lavorative, con ciò che ne può comportare rispetto alla salute psicologica, fisica e sociale. Si afferma nel tempo la necessità di capire la relazione fra organizzazione ed individuo facente parte dell'organizzazione, dato lo stretto legame/rapporto fra le scelte che l'organizzazione stessa fa e la ricaduta in termini di salute e benessere sui propri membri. Quando si parla di benessere si fa principalmente riferimento alla definizione dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (WHO) che definisce la "salute" come uno "stato di benessere fisico psicologico e sociale e non una mera assenza di malattia" pertanto un'organizzazione per essere efficiente deve promuovere uno stato di benessere del proprio personale.

In Italia, gli studiosi di psicologia sociale del lavoro e delle organizzazioni hanno posto l'attenzione sulla salute organizzativa (Avallone & Paplomatas, 2005) prendendo in considerazione molti aspetti del sistema di relazioni creato dall'interazione delle persone nei diversi contesti, non solo il malessere che ne scaturisce come burnout o stress da lavoro correlato, ma anche le risorse delle persone e dell'ambiente, la cultura organizzativa, gli stili di coping e gli altri elementi di cui si dirà più approfonditamente che influenzano il benessere o il malessere individuale rispondendo agli stimoli che l'organizzazione dà. Nel 2005, in una delle pubblicazioni che riporta le esperienze del progetto "Cantieri", sviluppato dal Ministero della Funzione Pubblica, realizzato nell'ottica di valutare il benessere organizzativo nella pubblica amministrazione, il concetto di BO viene definito dall'allora Capo del Dipartimento della Funzione Pubblica Federico Basilica come "il rapporto che lega le persone al proprio contesto di lavoro,

prendendone in considerazione le molteplici variabili, fra le quali: le relazioni interpersonali, il rapporto con i capi, il senso ed il significato che le persone attribuiscono al proprio lavoro, il senso di appartenenza alla propria organizzazione, l'equità nel trattamento retributivo e nell'offerta di opportunità di crescita e miglioramento lavorativo, l'ambiente di lavoro accogliente e piacevole” (Pelizzoni, 2005 p.7).

Molte sono le motivazioni che portano la leadership delle organizzazioni, private o pubbliche che siano, ad occuparsi di benessere organizzativo. Migliorare la qualità, dello stato di salute dell'organizzazione, perseguendo lo stato di benessere nel contesto lavorativo è di fondamentale importanza per lo sviluppo delle performance che non può prescindere da un'attenta gestione e motivazione del suo personale. Parlando di benessere organizzativo non si può inoltre prescindere dal clima organizzativo e dalla condivisione della cultura organizzativa.

Il clima organizzativo può essere descritto come una qualità interna dell'organizzazione, relativamente duratura, vissuta dai propri lavoratori e da esso influenzati, può essere descritto prendendo in esame i valori aderenti ad un determinato insieme di caratteristiche dell'organizzazione stessa (Tagiuri & Litwin, 1968). Il clima organizzativo è influenzato dalla cultura organizzativa, oltre che dalle relazioni e dalla performance, che si è radicata nel tempo, selezionando i valori che sono ad essa collegata, con un processo dinamico di apprendimento sulla quale si può intervenire perché “in continua mutazione” (Avallone & Farnese, 2005 pag. 34). Se la cultura organizzativa non viene condivisa o compresa dagli operatori, ne risentirà il clima, la performance e il benessere individuale.

2.2 Evoluzione storica

Negli anni '30 del XX secolo la salute dei lavoratori inizia ad essere un tema d'interesse che richiama sempre maggior attenzione anche in termini di sicurezza sul lavoro. I lavoratori non vengono più considerati solo nell'aspetto utilitaristico al fine di far funzionare i mezzi meccanici, parcellizzando le mansioni esecutive, studiando i tempi e i metodi per trovare le *one best way* come teorizzato da Taylor agli inizi del 1900, ma operatori da tutelare, quanto meno dal punto di vista della sicurezza sul lavoro in chiave

preventiva. Negli anni '30 '40 del XX sec. iniziano a svilupparsi strumenti di assistenza per i lavoratori infortunati durante le attività e nascono di enti preposti al controllo e al miglioramento della sicurezza delle condizioni di lavoro (Avallone, 2021).

In antitesi alle logiche razionaliste e routinarie del Taylorismo, E. Mayo sviluppò, una decina di anni dopo, la teoria delle relazioni umane che metteva al centro la salvaguardia dell'integrità psichica e fisica del lavoratore minacciata dall'alienazione che provocava l'organizzazione del lavoro di stampo Tayloristico.

Negli anni '50 '60, si sviluppano campi come il job design, la formazione e la selezione dei dipendenti, oltre ad una maggior attenzione agli aspetti della sicurezza nei luoghi di lavoro. Negli anni '60 e '70, con l'emergere della Teoria dei Sistemi e della Teoria della Contingenza, il concetto di benessere organizzativo si è ulteriormente evoluto. Queste teorie sottolineavano l'interconnessione tra i vari elementi di un'organizzazione e l'importanza di adattare le pratiche di gestione alle specifiche esigenze degli operatori (Lawrence & Lorsch, 1967). In questo ambito, il benessere dei dipendenti è diventato un elemento imprescindibile per la flessibilità e l'adattamento organizzativo.

L'implementazione di tali nuovi elementi accrescono nel tempo altre riflessioni che a partire dagli anni '70 danno impulso alle questioni di salute psicologica legate alla dimensione lavorativa. In questi anni si sviluppa la fase definita come *Health Protection* che si contraddistingue per la produzione legislativa in ambito di sicurezza sul lavoro utile alla regolarizzazione di presidi universalmente validi.

Il passo successivo verso un'idea più moderna di benessere organizzativo avviene negli anni '90 con la nascita dell'*Occupational Health Psychology* (OHP), una materia interdisciplinare in cui convergono la psicologia della salute, del lavoro e i temi di salute pubblica, con l'obiettivo di rendere i luoghi di lavoro produttivi ma anche sicuri e soddisfacenti per i lavoratori con bassi livelli di assenteismo e basso turnover (Avallone & Bonaretti 2003).

Dall'avvento dell'OHP l'influenza sulla salute sugli aspetti psicologici, sociali e biologici e la loro interazione negli ambienti di lavoro è stata sempre più oggetto di studio. Proprio la multidisciplinarietà e i vari aspetti che ne fanno parte hanno determinato una molteplicità di approcci. Jaffe (1995) individua quattro prospettive principali:

- la prospettiva dello stress da lavoro e da burnout: viene studiata la capacità dell'individuo di fronteggiare e gestire le situazioni stressanti, in particolar modo

in ambienti che si caratterizzano per la difficoltà di rispondere ai bisogni presentati dagli utenti (infermieri, forze dell'ordine, vigili del fuoco, psicologi);

- la prospettiva dello sviluppo organizzativo o della riprogettazione organizzativa: analizza il tipo di legame fra il comportamento dell'individuo e l'efficacia organizzativa e a come creare luoghi di lavoro efficienti;
- la prospettiva delle politiche organizzative di promozione della salute che studia il rapporto tra strategie, culture e salute delle organizzazioni e traccia le azioni utili da compiere;
- la prospettiva psicodinamico-sociale che indica il management e le sue caratteristiche personali come elemento decisivo per raggiungere il benessere organizzativo abbassando gli indicatori del malessere.

In questi anni, il benessere organizzativo è stato analizzato attraverso approcci multidimensionali che considerano variabili psicologiche, fisiche e sociali. La Teoria del Benessere Soggettivo di Diener (1984) ha contribuito a inquadrare il benessere individuale come un mix di soddisfazione della vita ed emozioni positive, portando a un'integrazione di questi concetti nel contesto lavorativo.

Studi recenti, come quelli di Kahn (1990), hanno enfatizzato l'importanza dell'engagement dei dipendenti, evidenziando come un alto livello di coinvolgimento sia correlato a un maggiore benessere organizzativo. Kahn ha identificato tre condizioni psicologiche che promuovono l'engagement: la sicurezza, la disponibilità e la significatività del lavoro.

Oggi gli studi sul benessere organizzativo non possono prescindere dalla rapidità con cui cambiano gli scenari di ogni organizzazione, che siano essi economici, legislativi, sociali, sanitari, basta ricordare l'impatto del COVID 19 per averne la consapevolezza. Nel XXI sec. ci sono condizioni di vita migliori ma in ogni caso la richiesta di benessere organizzativo, di tutela della salute sul luogo di lavoro aumenta. Gran parte delle ore della propria giornata viene trascorsa a lavoro ed è sempre a lavoro che si impiegano le maggiori risorse personali, se a fronte di questo scenario agli operatori viene richiesto: un più alto carico di lavoro, più intraprendenza, orari di lavoro più lunghi, un continuo apprendimento di nuove tecnologie o pratiche non si può prescindere da un'attenzione agli individui a cui tutto ciò viene domandato.

2.3 Dimensioni del benessere organizzativo

Il benessere organizzativo è un concetto multidimensionale, un ambiente di lavoro sano e positivo contribuisce non solo al benessere individuale, ma anche alla produttività e al successo complessivo dell'azienda. Per comprendere appieno il benessere organizzativo, è essenziale esplorare quattro dimensioni principali: il benessere psicologico, fisico, sociale e professionale.

Il benessere psicologico si riferisce alla salute mentale ed emotiva dei dipendenti. Questo concetto è ampiamente studiato in letteratura e si collega a fenomeni come lo stress lavorativo e il burnout. Secondo la Job Demands-Resources Model (JD-R), lo stress può derivare dall'equilibrio tra le richieste lavorative e le risorse disponibili per affrontarle (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Un ambiente di lavoro che fornisce supporto emotivo e psicologico, un carico di lavoro adeguato e autonomia decisionale, è essenziale per ridurre lo stress e migliorare il benessere psicologico. L'eccessivo carico di lavoro, le scadenze irrealistiche e la mancanza di chiarezza nei ruoli sono fattori noti per causare stress lavorativo. Le organizzazioni che monitorano il carico di lavoro e promuovono un equilibrio tra lavoro e vita privata aiutano a ridurre questi rischi. I programmi di assistenza ai dipendenti (Employee Assistance Programs - EAPs) si sono dimostrati efficaci nel migliorare il benessere mentale e nel ridurre i tassi di burnout e turnover (Harter, Schmidt, & Keyes, 2002). La letteratura evidenzia che un maggiore controllo sul proprio lavoro aumenta la motivazione intrinseca e il benessere psicologico (Deci & Ryan, 2000).

Il benessere fisico è legato alla salute corporea dei dipendenti e alla qualità dell'ambiente lavorativo. Ricerche dimostrano che un ambiente di lavoro fisicamente sano contribuisce a una maggiore produttività e a una riduzione delle assenze per malattia (Torp, Eklund & Thorpenberg 2013). Le organizzazioni possono promuovere il benessere fisico dei dipendenti attraverso varie strategie: realizzando un ambiente di lavoro ergonomico, come documentato da Hedge, James, e Pavlovic-Veselinovic. (1996), riduce l'affaticamento muscoloscheletrico e il rischio di lesioni da sforzo ripetuto; promuovendo l'attività fisica sul luogo di lavoro, si contribuisce a migliorare la salute e ridurre i costi sanitari aziendali; facendo prevenzione degli infortuni e organizzando iniziative di promozione della salute.

Il benessere sociale si riferisce alla qualità delle relazioni interpersonali tra colleghi e dirigenti. Le relazioni positive sul luogo di lavoro migliorano la soddisfazione e la motivazione, come suggerito dalla teoria del Social Support (Schwarzer & Knoll, 2007). Il supporto sociale è un fattore protettivo contro lo stress e contribuisce a creare un clima lavorativo positivo. Questo aspetto può essere implementato attraverso: una comunicazione aperta e inclusiva, attività di team building e promuovendo l'integrazione. Le ricerche di Edmondson (1999) sul "team psychological safety" evidenziano l'importanza della sicurezza psicologica, in cui i membri di un gruppo si sentono liberi di esprimere idee e dubbi senza timore di ritorsioni. Le attività di team building migliorano la coesione sociale e la produttività, come dimostrato da un'ampia letteratura sulle dinamiche di gruppo (Guzzo & Dickson, 1996, Quaglino, Casagrande & Castellano 1996). Le organizzazioni che promuovono la diversità e l'inclusione non solo migliorano il clima sociale, ma aumentano anche l'innovazione e la performance complessiva (Nishii, 2013).

Il benessere professionale riguarda la soddisfazione derivante dal proprio ruolo lavorativo, le opportunità di sviluppo e la capacità di mantenere un sano equilibrio tra lavoro e vita privata. Secondo il modello di Career Well-being (Gallup, 2010), la soddisfazione professionale è uno degli indicatori più forti del benessere complessivo. Le opportunità di crescita professionale e sviluppo di competenze sono correlate positivamente con il benessere e la propria motivazione, come dimostrato dalla Self-Determination Theory di Deci e Ryan (2000) così come alcune ricerche mostrano che la chiarezza nel ruolo lavorativo riduce l'ansia e aumenta la performance (Rizzo et al., 1970). Infine, non meno importante nella dimensione del benessere professionale è l'equilibrio vita-lavoro, uno studio di Greenhaus e Beutell (1985) evidenzia come il conflitto tra lavoro e vita privata possa compromettere il benessere generale, mentre politiche di flessibilità oraria migliorano sia il benessere professionale che personale (Kossek & Lautsch, 2012).

Un approccio integrato al benessere organizzativo richiede che tutte e quattro le dimensioni: psicologica, fisica, sociale e professionale, siano affrontate in modo strategico e coerente.

2.4 Modelli teorici sul benessere organizzativo

Questo paragrafo espone alcuni dei principali modelli teorici del benessere organizzativo, fornendo una panoramica delle loro caratteristiche e implicazioni. Le teorie del benessere organizzativo offrono diverse prospettive per comprendere come il lavoro influenzi lo stare bene individuale e collettivo. Alcune si concentrano sul ruolo delle risorse e delle richieste lavorative, altre sul supporto organizzativo o sull'equilibrio tra vita lavorativa e personale. Queste teorie danno strumenti utili per sviluppare interventi e politiche aziendali orientate a migliorare il benessere e la soddisfazione dei dipendenti, con conseguenti benefici anche per le organizzazioni stesse.

2.4.1 Modello del Benessere Psicosociale

Il modello di benessere psicosociale, proposto da Cox e Griffiths (2005), evidenzia l'importanza dei fattori psicosociali nell'ambiente di lavoro e come questi influenzino il benessere e la salute dei lavoratori. Questo modello si fonda sull'interazione tra l'individuo e il suo contesto lavorativo, mostrando come il supporto sociale, la cultura organizzativa e le pratiche di gestione possano influenzare il benessere psicologico e fisico, ed è stato ampiamente utilizzato per analizzare le dinamiche del benessere organizzativo e per sviluppare strategie di intervento nel campo della salute occupazionale.

I fattori su cui si basa il modello possono essere divisi in due categorie principali: i fattori psico-sociali che includono elementi come: il supporto sociale, le relazioni interpersonali, la cultura organizzativa e la qualità della comunicazione all'interno dell'organizzazione e i fattori del lavoro, che comprendono: il carico di lavoro, l'autonomia, le richieste lavorative, le condizioni fisiche e l'ambiente di lavoro.

Il modello di Cox e Griffiths evidenzia diversi componenti che influenzano il benessere psicosociale dei lavoratori:

- supporto sociale: è un fattore cruciale nel benessere psicosociale. Le interazioni positive con colleghi e superiori possono ridurre lo stress e migliorare la soddisfazione lavorativa. La presenza di un sistema di supporto all'interno

dell'organizzazione consente ai dipendenti di affrontare meglio le sfide e le pressioni del lavoro

- autonomia e controllo: il livello di autonomia e controllo che un dipendente ha sul proprio lavoro influisce notevolmente sul suo benessere. Maggiore è la libertà di prendere decisioni e organizzare il proprio lavoro, maggiore sarà la percezione di soddisfazione e benessere
- carico di lavoro: quando è eccessivo può portare a stress e burnout. È essenziale che le organizzazioni gestiscano le richieste lavorative in modo da prevenire situazioni di sovraccarico, garantendo al contempo che le aspettative siano chiare e realistiche
- condizioni ambientali: le condizioni fisiche dell'ambiente di lavoro, come l'illuminazione, la ventilazione e l'ergonomia, possono influenzare il benessere dei lavoratori. Un ambiente di lavoro sicuro e salubre è fondamentale per promuovere il benessere psicosociale
- interazione tra fattori: uno degli aspetti distintivi del modello di Cox e Griffiths è l'enfasi sull'interazione tra i vari fattori psicosociali e lavorativi. Non è sufficiente considerare ogni fattore isolatamente; piuttosto, è importante comprendere come le diverse componenti interagiscono tra loro e contribuiscono al benessere complessivo. Ad esempio, un dipendente con un alto livello di supporto sociale potrebbe gestire meglio un carico di lavoro elevato, mentre un dipendente con poca autonomia potrebbe sentirsi sopraffatto anche da richieste modeste.

Questo modello ha importanti implicazioni pratiche per le organizzazioni che per identificare fattori di stress e problematiche potenziali nel contesto lavorativo dovrebbero condurre valutazioni dei rischi psicosociali. Sulla base delle rilevazioni effettuate, implementare interventi mirati, come programmi di supporto psicologico, formazione sulla gestione dello stress e miglioramento delle condizioni di lavoro.

2.4.2 Modello dello stress lavorativo

Il modello, sviluppato da Karasek (1979), prevede che il benessere dei dipendenti sia influenzato dal livello di richiesta lavorativa e dal controllo che hanno sulle loro attività. Secondo questa visione, l'interazione tra alto stress e basso controllo porta a conseguenze

negative sulla salute e sul benessere, mentre l'alto controllo può mitigare gli effetti dello stress. Noto anche come modello domanda-controllo, sviluppato negli anni '70, è un framework teorico fondamentale nel campo della psicologia del lavoro e della salute occupazionale.

Il modello di Karasek si basa sull'idea che lo stress sul lavoro non derivi esclusivamente da fattori esterni, ma è il risultato dell'interazione tra le domande (o richieste) del lavoro e il controllo che i lavoratori hanno sulle loro attività lavorative.

Le domande si riferiscono alle richieste fisiche, cognitive e psicologiche imposte ai lavoratori. Queste possono includere: la quantità di lavoro che deve essere completata in un certo periodo, le scadenze e le aspettative di produttività, attività che richiedono un alto livello di concentrazione, abilità e decisioni rapide.

Il controllo si riferisce alla misura in cui i lavoratori hanno la possibilità di influenzare le mansioni da portare a termine. Ciò include: la libertà di prendere decisioni riguardanti la propria attività, la possibilità di utilizzare e sviluppare le proprie competenze nel lavoro, la capacità di contribuire alle decisioni riguardanti l'occupazione o l'organizzazione.

Il modello di Karasek suggerisce che il lavoro con elevate domande e basso controllo può portare a stress cronico, che a sua volta può causare problemi di salute fisica e mentale, come ansia, depressione e malattie cardiovascolari. Per ridurre lo stress lavorativo, le organizzazioni possono: offrire maggiore autonomia e opportunità di partecipazione ai lavoratori, monitorare il carico di lavoro e stabilire aspettative realistiche, fornire opportunità di sviluppo delle competenze, in modo che i lavoratori si sentano più capaci di affrontare le sfide.

Karasek ha sviluppato un modello a quattro quadranti, che rappresentano diverse combinazioni di domande e controllo e i loro effetti sul benessere dei lavoratori:

Tabella 2.1

Quadrante	Domande	Controllo	Esempi	Effetti sul Benessere
1. Alto Stress	Alto	Basso	Lavoro in fabbrica con scadenze serrate e poca autonomia	Stress elevato, burnout, insoddisfazione
2. Sotto Stress	Basso	Basso	Lavori ripetitivi e monotoni	Apatia, disinteresse
3. Lavoro Impegnativo	Alto	Alto	Ruoli di leadership o di project management	Sviluppo, soddisfazione, benessere
4. Lavoro Rilassato	Basso	Alto	Lavori flessibili con libertà decisionale	Soddisfazione, buon benessere

L'obiettivo dovrebbe essere quello di creare posti di lavoro in cui le domande siano elevate ma accompagnate da un adeguato controllo, favorendo così l'impegno, la soddisfazione e il benessere complessivo.

Sebbene il modello di Karasek sia stato ampiamente accolto e utilizzato, ha anche ricevuto alcune critiche. Alcuni studiosi sostengono che potrebbe non considerare adeguatamente la complessità delle dinamiche lavorative moderne, come il ruolo delle emozioni, il supporto sociale e le differenze individuali nel modo in cui le persone percepiscono le domande e il controllo.

2.4.3 Modello Job Demand-Resources

Il modello Job Demand-Resources o JD-R (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007; Taris & Schaufeli, 2016) in particolare esamina come le richieste lavorative e le risorse disponibili influenzino lo stress, la motivazione e il burnout dei lavoratori.

Il modello si basa su due concetti chiave:

- le richieste lavorative (Job Demands): che riguardano gli aspetti fisici, psicologici, sociali o organizzativi del lavoro che prevedono uno sforzo fisico o mentale e sono

associati a costi psichici o fisiologici. Esempi possono includere il carico di lavoro, la pressione temporale, o la complessità delle mansioni. Se eccessive, queste richieste possono portare allo stress e al burnout.

- le risorse lavorative (Job Resources): sono quegli elementi del lavoro che favoriscono il raggiungimento degli obiettivi, riducono le richieste lavorative o stimolano la crescita personale e lo sviluppo. Esempi possono essere il supporto dei colleghi, l'autonomia, il riscontro positivo o l'opportunità di carriera. Queste risorse sono essenziali per promuovere la motivazione, l'impegno lavorativo e il benessere organizzativo.

Il JD-R postula che i fattori legati al lavoro influenzino il benessere attraverso due percorsi principali: il percorso dello stress e della motivazione. Il percorso dello stress, a fronte di richieste lavorative elevate e assenza di risorse adeguate può condurre ad esaurimento fisico e psicologico, culminando nel burnout. Nel secondo, il percorso della motivazione, le risorse lavorative possono migliorare la motivazione producendo l'engagement (Schaufeli, & Bakker, 2004) e, di conseguenza, aumentare la performance e il benessere organizzativo.

Per raggiungere il benessere organizzativo facendo riferimento al modello JD-R, l'azienda dovrebbe ridurre le richieste lavorative eccessive, che possono sovraccaricare i dipendenti ed incrementare le risorse lavorative, come il sostegno sociale, il riconoscimento, la formazione, o l'autonomia, che possono migliorare l'engagement e la soddisfazione. Uno studio di Taris e Schaufeli (2016) indaga l'espansione del modello JD-R in contesti diversi, come la salute pubblica e l'organizzazione del lavoro, evidenziandone i suoi impatti sul benessere.

2.4.4 Modello del Benessere Integrato

Il modello del benessere integrato di Danna e Griffin (1999) offre una visione olistica del benessere organizzativo, integrando aspetti fisici, psicologici e sociali. Questo modello considera il benessere come un continuum che include sia il benessere soggettivo (soddisfazione e felicità) sia il benessere oggettivo (assenza di malattie e stress). I due autori sottolineano l'importanza di politiche organizzative che promuovano un ambiente di lavoro sano e favorevole. Danna e Griffin asseriscono che il benessere non può essere

visto esclusivamente attraverso la lente del lavoro, ma è necessario considerare anche altri fattori personali, sociali e ambientali.

Il modello si basa sull'idea che il benessere individuale sia il risultato dell'interazione tra vari domini della vita, e che questi influenzino non solo la salute fisica e psicologica, ma anche la soddisfazione lavorativa, la performance e il comportamento organizzativo. Anche in questo caso, il benessere è inteso come una condizione multidimensionale, che include:

- benessere fisico: riguarda la salute fisica dell'individuo, che può essere influenzata da fattori come le condizioni di lavoro, l'ambiente fisico e lo stile di vita
- benessere psicologico: fa riferimento alla salute mentale ed emotiva, inclusi aspetti come lo stress, l'ansia, l'autostima e la resilienza. Questo è particolarmente importante in relazione al lavoro, poiché un ambiente lavorativo stressante o conflittuale può avere effetti negativi sul benessere psicologico
- benessere sociale: include la qualità delle relazioni interpersonali sia sul lavoro che al di fuori di esso. Il supporto sociale e le interazioni positive con colleghi e superiori sono fondamentali per mantenere un alto livello di benessere
- benessere lavorativo: si riferisce al grado di soddisfazione e di realizzazione che un individuo prova in relazione al proprio lavoro. Aspetti come la sicurezza del lavoro, il riconoscimento, l'autonomia e lo sviluppo delle competenze sono centrali.

Danna e Griffin mettono in evidenza che il benessere è influenzato da una serie di fattori interni ed esterni, che operano sia sul lavoro che nella vita privata. Tra questi i fattori organizzativi, personali e ambientali. I primi riguardano le condizioni di lavoro (es. sicurezza, carico di lavoro), la cultura organizzativa, il supporto da parte dei superiori e colleghi, e le opportunità di sviluppo professionale. I fattori personali sono relativi allo stato di salute individuale, il temperamento, le capacità di coping (strategie per gestire lo stress), e le caratteristiche di personalità (come l'ottimismo e la resilienza). Infine, i fattori ambientali, includono elementi come la sicurezza economica, il supporto familiare, e il contesto socioculturale in cui l'individuo vive. Secondo i due studiosi, il benessere non è statico, ma è dinamico, cambia in base all'evoluzione di questi fattori e all'interazione tra di essi.

Il modello riconosce che il benessere degli individui ha un impatto diretto e indiretto sulle organizzazioni (Page & Vella-Brodrick, 2009), influenzando aspetti come la performance lavorativa. I dipendenti che godono di un buon livello di benessere tendono a essere più impegnati, creativi e motivati. Un'elevata presenza di turnover, invece, indica un basso livello di benessere, specialmente se associato a stress cronico o insoddisfazione lavorativa, con costi significativi per l'organizzazione. L'assenteismo, infine, influisce negativamente sulla continuità e l'efficienza lavorativa.

L'applicazione di questo modello al contesto organizzativo implica che le aziende debbano promuovere un approccio olistico al benessere, migliorare le condizioni di lavoro e supportare la salute mentale. Il modello del benessere integrato è fondamentale per comprendere come il benessere dei lavoratori non si limiti al contesto lavorativo, ma abbracci l'intero spettro della vita personale e sociale.

2.4.5 Modello Salutogenico di Antonovsky

Il modello salutogenico di Aaron Antonovsky (1987) si focalizza sullo studio delle risorse e delle capacità che le persone utilizzano per mantenere la salute e il benessere, anche in condizioni di stress e difficoltà. Il termine "salutogenesi" deriva dal latino "salus" (salute) e dal greco "genesis" (origine), e si riferisce quindi all'origine della salute, in contrasto con il modello biomedico tradizionale, che tende a concentrarsi sulle cause delle malattie (patogenesi).

Una delle idee chiave della salutogenesi è che la salute non è una condizione fissa o uno stato binario (malato vs. sano), ma si trova lungo un continuum che va dalla malattia alla salute (assenza di malattia). Gli individui si collocano in vari punti di questo continuum a seconda delle risorse disponibili per fronteggiare lo stress e delle loro capacità di adattamento.

Il concetto centrale della teoria di Antonovsky è il Senso di Coerenza (*Sense of Coherence*, SOC), che rappresenta una caratteristica psicologica fondamentale per mantenere la salute. Il SOC è definito come una disposizione globale che riflette la fiducia di una persona nel fatto che:

- le sfide e gli eventi della vita siano strutturati, prevedibili e spiegabili (comprensibilità)

- ha le risorse a disposizione (interne o esterne) per affrontare le situazioni difficili (gestibilità)
- gli eventi della vita abbiano un significato e uno scopo, e quindi valga la pena impegnarsi per affrontarli (significatività).

Questi tre elementi del SOC contribuiscono a creare un quadro mentale attraverso il quale l'individuo può interpretare il mondo e reagire agli eventi stressanti in modo adattivo. Un SOC forte è associato a migliori esiti di salute e a una maggiore resilienza allo stress. Antonovsky riconosce che lo stress è inevitabile e che gli esseri umani affrontano costantemente sfide e pressioni. Tuttavia, ciò che determina la capacità di un individuo di rimanere in salute non è l'assenza di stress, ma la disponibilità di risorse generalizzate di resistenza (*Generalized Resistance Resources*, GRRs), che possono aiutare le persone a fronteggiare le difficoltà (Idan, Eriksson, & Al-Yagon, 2022). Queste risorse possono essere: biologiche (es. forza fisica, immunità), materiali (es. denaro, alloggio), sociali (es. supporto da amici, famiglia, comunità), psicologiche (es. autostima, ottimismo). Più una persona è in grado di identificare e mobilitare queste risorse, più sarà capace di spostarsi verso il polo della salute sul continuum (Eriksson, & Lindström, 2006).

La salutogenesi si concentra anche sul processo di coping (capacità di affrontare lo stress). Antonovsky non nega che lo stress possa essere dannoso, ma evidenzia che con le giuste risorse e un forte SOC, le persone possono affrontare gli eventi stressanti in modo efficace e persino utilizzarli per crescere e rafforzarsi. L'autore sottolinea l'importanza di creare un ambiente che supporti il benessere. Non solo gli individui devono essere in grado di mobilitare le proprie risorse interne, ma anche l'ambiente in cui vivono (famiglia, lavoro, comunità) deve fornire supporto, sicurezza e opportunità per affrontare le sfide.

Tre sono i meccanismi psicologici principali su cui agisce questo modello:

1. senso di coerenza come filtro: il SOC agisce come un filtro attraverso cui l'individuo percepisce gli eventi della vita. Le persone con un SOC elevato tendono a percepire gli stressor come gestibili, significativi e comprensibili, il che riduce la probabilità di reazioni negative allo stress e promuove un adattamento più sano.
2. mobilitazione delle risorse: una delle funzioni del SOC è aiutare le persone a identificare e mobilitare le proprie risorse. Individui con un SOC forte sono più abili nel riconoscere le risorse a loro disposizione e nel metterle in atto per

risolvere i problemi e gestire lo stress. Questo include sia risorse interne, come l'autoefficacia, che risorse esterne, come il supporto sociale.

3. gestione del cambiamento e dell'incertezza: la teoria salutogenica si concentra sulla capacità di gestire il cambiamento e l'incertezza. Piuttosto che cercare di evitare o eliminare lo stress, le persone con un SOC elevato accettano l'incertezza come parte integrante della vita e sono più resilienti nel far fronte ai cambiamenti (Idan et al., 2022)

In ambito organizzativo, il modello salutogenico può essere applicato per migliorare il benessere dei dipendenti. Programmi che rafforzano le risorse di resistenza, come il supporto sociale sul lavoro o l'accesso a risorse per la gestione dello stress, possono aiutare i lavoratori a sviluppare un SOC più forte, riducendo così il rischio di burnout o esaurimento. Le strategie di prevenzione dello stress basate sul modello salutogenico non mirano solo a ridurre gli stressor, ma a rafforzare le capacità delle persone di affrontarli (Eriksson, & Lindström, 2006). Ciò può includere interventi di formazione sul coping, miglioramento delle reti sociali o promozione di un ambiente lavorativo positivo.

Nonostante il suo impatto positivo, il modello salutogenico è stato criticato per alcuni limiti. Alcuni studiosi hanno evidenziato difficoltà nel misurare in modo accurato e consistente il SOC. La sua natura globale e soggettiva può rendere difficile lo sviluppo di strumenti di valutazione affidabili. Alcuni critici ritengono che il modello possa trascurare le influenze strutturali e sociali che limitano l'accesso alle risorse. Ad esempio, in contesti di povertà estrema o di discriminazione, il SOC e le risorse individuali potrebbero non essere sufficienti per mantenere il benessere. Il concetto di SOC potrebbe non essere universale e potrebbe variare significativamente tra culture diverse, con alcuni studi che mostrano che il SOC è meno rilevante in contesti non occidentali (Eriksson, & Lindström, 2006).

2.4.6 Teoria dell'empowerment

La teoria proposta da Spreitzer (1995) è un approccio fondamentale nella gestione delle risorse umane e nel campo della psicologia organizzativa. Questa teoria si concentra sulla capacità degli individui di prendere il controllo delle proprie azioni e decisioni nel contesto lavorativo, influenzando così la loro motivazione, il benessere e la performance.

L'empowerment, secondo Spreitzer, si riferisce a un processo attraverso il quale i dipendenti acquisiscono maggiore autonomia, controllo e responsabilità nel loro lavoro. Questo concetto è in contrasto con modelli di leadership tradizionali, dove il potere è centralizzato e i dipendenti possono sentirsi privati della loro capacità di influenzare il loro ambiente lavorativo.

Spreitzer identifica quattro dimensioni chiave dell'empowerment, che sono essenziali per promuovere un senso di controllo e responsabilità tra i dipendenti:

- significato (meaning): riguarda la percezione di un lavoro significativo e allineato con i valori personali. Quando i dipendenti percepiscono che il loro lavoro ha un impatto e contribuisce a qualcosa di più grande, sono più motivati e soddisfatti.
- competenza (competence): rappresenta la fiducia nelle proprie capacità e nell'abilità di affrontare le sfide che si presentano. I lavoratori che si sentono competenti sono più inclini a impegnarsi nei loro compiti e a cercare opportunità di crescita.
- impatto (impact): si riferisce alla misura in cui i dipendenti percepiscono di avere un effetto sulle decisioni e i risultati nel loro ambiente lavorativo. Maggiore è la percezione di avere un impatto, maggiore è la motivazione e l'impegno verso il lavoro.
- responsabilità (responsibility): è relativo alla percezione di avere la responsabilità per le proprie azioni e decisioni. I dipendenti che si sentono responsabili sono più inclini a prendere iniziative e a investire nel proprio lavoro.

L'implementazione dell'empowerment all'interno delle organizzazioni porta: all'aumento della motivazione, contribuendo a un ambiente di lavoro positivo e produttivo; migliora la soddisfazione lavorativa riducendo il turnover e migliorando la retention dei talenti; lascia esprimere ai dipendenti idee e soluzioni innovative, contribuendo a miglioramenti e progressi all'interno dell'organizzazione; infine, porta a un aumento della performance individuale e collettiva, poiché i dipendenti sono più motivati a raggiungere obiettivi e risultati.

Per promuovere l'empowerment all'interno di un'organizzazione, ci sono diversi fattori su cui le aziende possono far leva, in particolare, attraverso una cultura organizzativa che valorizzi la partecipazione, la comunicazione aperta e la fiducia, investendo in programmi di formazione e sviluppo delle competenze che aiuti i dipendenti a sentirsi più sicuri nelle

loro capacità, aumentando così il loro senso di empowerment, inoltre, incoraggiando i leader affinché adottino uno stile di leadership trasformazionale, che supporti i dipendenti.

Le organizzazioni che investono in questo approccio possono beneficiare di una forza lavoro più motivata e impegnata, con conseguenti vantaggi competitivi.

2.4.7 Teoria del Supporto Organizzativo Percepito (POS)

La teoria del supporto organizzativo percepito (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) si concentra sull'importanza delle percezioni dei dipendenti riguardo a quanto l'organizzazione si prenda cura del loro benessere e apprezzi il loro contributo. Quando i dipendenti percepiscono un alto livello di supporto da parte dell'organizzazione, sono più motivati, meno inclini al burnout e più soddisfatti del loro lavoro. Il supporto organizzativo influisce positivamente sul benessere in quanto migliora l'identificazione con l'organizzazione e il senso di sicurezza.

Questa teoria ha avuto un grande impatto negli studi di psicologia del lavoro e delle organizzazioni, in quanto fornisce una cornice concettuale utile per comprendere come le percezioni dei lavoratori influenzino le loro attitudini e i loro comportamenti sul lavoro.

La teoria del POS si basa sui principi della teoria dello scambio sociale di Blau (1964), che sostiene che i rapporti interpersonali, inclusi quelli tra dipendenti e organizzazione, si sviluppano attraverso il dare e il ricevere. Se i dipendenti percepiscono di ricevere supporto, si sentiranno obbligati a restituire con un maggiore impegno e lealtà all'organizzazione. Il supporto percepito dall'organizzazione soddisfa non solo i bisogni materiali (come la retribuzione o le opportunità di carriera), ma anche i bisogni emotivi (come la sicurezza psicologica e il senso di appartenenza). I lavoratori che percepiscono un elevato POS tendono a sviluppare un forte impegno affettivo verso l'organizzazione e a mostrare un maggiore senso di appartenenza.

Il POS non solo riduce i livelli di stress e burnout, ma può anche aumentare l'engagement, la soddisfazione lavorativa e la performance. Quando i dipendenti sentono di essere supportati, sperimentano meno ansia riguardo alla sicurezza lavorativa, si sentono più sicuri nel proprio ruolo e mostrano una maggiore dedizione.

Un alto livello di POS porta a una serie di outcome positivi sia per i dipendenti che per l'organizzazione:

- maggiore impegno organizzativo: i dipendenti si sentono più legati all'organizzazione e mostrano una maggiore motivazione a contribuire al suo successo (Rhoades & Eisenberger, 2002);
- miglior performance: la percezione di essere supportati si traduce spesso in una maggiore disponibilità a svolgere attività extra rispetto al minimo richiesto, come comportamenti di cittadinanza organizzativa (Eisenberger et al., 1986);
- riduzione dello stress: i lavoratori con alti livelli di POS tendono a sperimentare meno stress e burnout, poiché si sentono protetti e sostenuti nei momenti di difficoltà (Halbesleben, 2006);
- minore turnover: i dipendenti che percepiscono un forte supporto sono meno propensi a lasciare l'organizzazione (Stamper & Johlke, 2003).

Il POS è fortemente influenzato dal comportamento dei supervisori, pertanto, i manager devono essere formati per mostrare empatia, riconoscere i contributi dei dipendenti e fornire un riscontro costruttivo. Investire nel POS riduce l'intenzione dei dipendenti di lasciare l'organizzazione, creando un ambiente di lavoro più stabile e produttivo. Le organizzazioni devono implementare politiche e pratiche che mostrino un genuino interesse per il benessere dei dipendenti, come programmi di welfare, politiche di work-life balance, e opportunità di crescita professionale. Il supporto percepito non solo migliora il benessere, ma aumenta anche il coinvolgimento e la proattività.

2.4.8 Teoria della Discrepanza di Locke

La teoria della discrepanza di Locke (1976) è una delle più importanti teorie sulla soddisfazione lavorativa e sul benessere nel contesto organizzativo. Si fonda sull'idea che la soddisfazione dei dipendenti dipenda dalla differenza tra ciò che una persona desidera o si aspetta dal proprio lavoro e ciò che effettivamente ottiene. La teoria si concentra sul concetto di "discrepanza" (o gap), ovvero la distanza tra aspettative e realtà: maggiore è la discrepanza, maggiore sarà l'insoddisfazione e minore sarà il benessere lavorativo.

Secondo Locke, la soddisfazione lavorativa deriva dal confronto tra ciò che una persona desidera o si aspetta dal lavoro (aspettative) e ciò che realmente ottiene. Quando

c'è un'alta corrispondenza tra desideri ed esperienze reali, i dipendenti sperimentano un alto livello di soddisfazione. Al contrario, una grande discrepanza porta a insoddisfazione.

Le aspettative dei lavoratori possono riguardare diverse dimensioni del lavoro, come: retribuzione, opportunità di carriera, ambiente lavorativo, relazioni interpersonali, autonomia e controllo sul lavoro. Ogni dipendente ha delle priorità diverse, quindi una discrepanza in aree specifiche può avere un impatto diverso su ciascun individuo.

La teoria della discrepanza è strettamente legata al modo in cui i dipendenti percepiscono la propria situazione lavorativa. Il giudizio sulla propria soddisfazione o insoddisfazione dipende dalla valutazione soggettiva che ogni persona fa del proprio lavoro rispetto alle aspettative. Questo sottolinea l'importanza della percezione individuale e non solo dei fattori oggettivi. Locke suggerisce che l'intensità della discrepanza tra aspettative e realtà può variare e influenzare il livello di soddisfazione in modo proporzionale.

Questa teoria si basa su due concetti psicologici fondamentali:

- teoria del valore del goal: più un obiettivo è considerato importante da un individuo, maggiore sarà il suo impatto sulla soddisfazione. Quindi, se un lavoratore attribuisce grande importanza a un aspetto del lavoro (come la crescita professionale), una discrepanza in quell'area avrà un impatto significativo sul suo benessere.
- teoria dell'aspettativa: le aspettative sono influenzate da vari fattori, tra cui esperienze passate, confronto con i colleghi e standard sociali. Questi fattori creano un quadro di ciò che un individuo ritiene "giusto" o "normale", e la discrepanza rispetto a questi standard influisce direttamente sulla soddisfazione lavorativa (Wanous, & Lawler, 1972).

Se il risultato percepito (es. la retribuzione, le condizioni di lavoro, le relazioni con i colleghi) è in linea con le aspettative, il lavoratore proverà soddisfazione. Secondo Locke, questo allineamento favorisce un ambiente lavorativo positivo e contribuisce al benessere. Quando c'è una discrepanza significativa tra aspettative e realtà, i lavoratori sperimentano frustrazione, insoddisfazione e, potenzialmente, stress. L'insoddisfazione può portare a comportamenti negativi, come scarso rendimento, assenteismo, o turnover.

Locke sostiene che l'insoddisfazione non dipende solo dalle condizioni oggettive, ma dalla discrepanza tra ciò che le persone percepiscono di ottenere e ciò che pensano di

meritare. Pertanto, la gestione delle aspettative e la comunicazione chiara tra lavoratori e datori di lavoro sono cruciali per ridurre la discrepanza e promuovere il benessere organizzativo.

La discrepanza è influenzata da diversi fattori: dalle caratteristiche individuali, dal confronto sociale, dalle condizioni esterne e da quelle aziendali. Le persone possono avere aspettative diverse a seconda della loro personalità, esperienza o fase della carriera. Ad esempio, un giovane lavoratore potrebbe aspettarsi rapide opportunità di crescita, mentre un dipendente vicino alla pensione potrebbe dare priorità alla stabilità e al riconoscimento. I dipendenti tendono a confrontarsi con i colleghi in termini di retribuzione, promozioni e benefici. Se percepiscono che altri in posizioni simili ricevono di più o sono trattati meglio, può emergere una discrepanza che porta a insoddisfazione, anche se le condizioni di lavoro oggettive sono buone. Le aspettative possono essere influenzate da cambiamenti nel contesto economico, come crisi finanziarie o ristrutturazioni aziendali, che possono alterare la percezione di ciò che un dipendente si aspetta di ottenere dal proprio lavoro (Wanous, & Lawler, 1972).

La teoria della discrepanza di Locke offre una base utile per comprendere come le aziende possano migliorare il benessere dei dipendenti. Alcuni approcci pratici includono:

- gestione delle aspettative: è cruciale che le organizzazioni comunichino chiaramente ai dipendenti ciò che possono aspettarsi in termini di retribuzione, promozioni e responsabilità. aspettative realistiche riducono il rischio di discrepanza e aumentano la soddisfazione
- riconoscimento e ricompensa: le organizzazioni devono essere attente nel riconoscere i contributi dei dipendenti e nel fornire ricompense in linea con le aspettative dei lavoratori. Questo può includere incentivi economici, opportunità di sviluppo professionale o un semplice riconoscimento pubblico del buon lavoro svolto
- feedback continuo: un dialogo continuo tra manager e dipendenti aiuta a mantenere allineate le aspettative. Il feedback regolare consente ai dipendenti di capire come stanno progredendo e cosa possono aspettarsi, riducendo potenziali discrepanze

2.4.9 Teoria del Work-Life Balance

La teoria del Work-Life Balance (WLB) di Greenhaus e Powell (2006) rappresenta un importante contributo nello studio della conciliazione tra vita lavorativa e vita privata. Questo approccio si concentra sulle dinamiche che intercorrono tra il lavoro e la sfera personale, non più viste come ambiti in conflitto, ma come, potenzialmente, mutuamente benefici. La teoria del WLB proposta dagli autori si distingue per l'introduzione del concetto di enrichment, ovvero l'arricchimento reciproco tra lavoro e vita personale, anziché focalizzarsi esclusivamente sul conflitto.

Tradizionalmente, la ricerca sul work-life balance si è concentrata sul conflitto tra lavoro e vita privata, dove le richieste di un dominio (come il lavoro) interferiscono con la capacità di soddisfare le esigenze dell'altro (come la famiglia). Greenhaus e Powell riconoscono questo aspetto, ma propongono una visione più ottimistica che include anche gli effetti positivi dell'integrazione tra questi due ambiti.

Un aspetto centrale della teoria di Greenhaus e Powell è l'idea che il lavoro e la vita privata non siano solo fonti di conflitto, ma possano anche arricchirsi a vicenda. Ciò accade quando esperienze, competenze, risorse o atteggiamenti positivi acquisiti in un ambito (ad esempio, al lavoro) migliorano la qualità dell'altro (ad esempio, in famiglia), e viceversa. Questo arricchimento è visto come bidirezionale:

- enrichment da lavoro a vita personale: ad esempio, competenze di gestione del tempo o di leadership acquisite sul lavoro possono migliorare la gestione della vita familiare;
- enrichment da vita personale a lavoro: al contrario, il supporto emotivo ricevuto dalla famiglia può migliorare la produttività e la motivazione sul lavoro.

La teoria sostiene che esistono risorse che possono essere trasferite tra lavoro e vita personale, contribuendo all'arricchimento reciproco. Queste risorse possono essere suddivise in due categorie principali: risorse strumentali (competenze o materiali concreti, es. denaro, conoscenze tecniche) e risorse affettive (emozioni positive, supporto sociale, autostima, ecc.). Quando le risorse vengono trasferite con successo, aiutano a bilanciare e migliorare entrambi i domini.

Greenhaus e Powell identificano due principali modalità con cui può avvenire l'arricchimento tra lavoro e vita privata:

- via strumentale: quando una risorsa, come una competenza o un atteggiamento, è direttamente trasferibile da un dominio all'altro.
- via affettiva: quando emozioni o atteggiamenti positivi sviluppati in un dominio si trasferiscono indirettamente all'altro, migliorando il benessere complessivo.

La teoria evidenzia diverse conseguenze per il benessere, che porta un alto livello di enrichment tra vita lavorativa e personale: maggiore soddisfazione sia sul lavoro che nella vita personale, minore stress e conflitto tra i ruoli, miglioramento del benessere psicologico e fisico generale, maggiore impegno e performance lavorativa, poiché i lavoratori sentono di essere supportati in entrambi gli ambiti della loro vita.

Secondo Greenhaus e Powell, il work-life balance non è solo l'assenza di conflitto, ma la presenza di un'interazione positiva tra lavoro e vita personale. Quando un individuo si sente competente in un ambito della sua vita, questa percezione può migliorare l'autoefficacia in altri ambiti. Ad esempio, un successo al lavoro può rafforzare il senso di capacità nella gestione della famiglia o delle relazioni. Il coinvolgimento attivo in entrambi i domini consente alle persone di espandere il proprio set di risorse e capacità, migliorando sia il rendimento lavorativo che il benessere personale. La disponibilità di supporto, sia al lavoro (ad esempio, da parte di colleghi o superiori) che nella vita personale (famiglia, amici), riduce i conflitti e facilita la condivisione di risorse emotive e strumentali (Greenhaus, & Allen, 2011).

La teoria della WLB sottolinea che il bilanciamento tra lavoro e vita privata non implica necessariamente un'eguaglianza temporale (cioè dedicare lo stesso numero di ore a ciascun ambito), ma piuttosto una soddisfazione complessiva derivante da un'integrazione armoniosa delle due sfere. Il vero equilibrio è soggettivo e dipende da come l'individuo percepisce il grado di soddisfazione e arricchimento che ottiene da entrambi i domini.

Le organizzazioni possono favorire il work-life balance implementando politiche che permettano ai lavoratori di gestire meglio i loro impegni. Ciò può includere flessibilità oraria, possibilità di lavorare da remoto, e programmi di supporto per la famiglia. I manager giocano un ruolo chiave nel facilitare il work-life balance, creando un clima di supporto e offrendo risorse per aiutare i dipendenti a gestire efficacemente il loro tempo e i loro impegni. Promuovere una cultura organizzativa che valorizzi il benessere dei dipendenti, supportando l'equilibrio tra lavoro e vita privata, può migliorare

l'engagement, la produttività e ridurre il turnover. L'enrichment può essere favorito attraverso programmi di sviluppo professionale che aumentino le competenze dei lavoratori in modo che possano trasferirle nella vita privata (ad esempio, gestione del tempo, resilienza, leadership), e viceversa (Greenhaus, & Allen, 2011).

Sebbene la teoria della WLB abbia ampliato la comprensione delle dinamiche tra lavoro e vita privata, è stata anche soggetta a critiche. Alcuni studiosi sostengono che l'arricchimento non sia possibile in tutti i contesti lavorativi, soprattutto in quelli altamente stressanti o con orari eccessivi. Altri criticano la mancanza di attenzione alle differenze di genere o culturali, che possono influenzare come il bilanciamento viene percepito e vissuto.

2.5 Normativa

In Italia il primo riferimento normativo che mette in evidenza la correlazione tra organizzazione e salute è il Decreto n. 626 del 1994 che mette in atto le indicazioni contenute nella Direttiva 89/391/CEE del Consiglio, del 12 giugno 1989 che all'art. 1 recita:

1. La presente direttiva ha lo scopo di attuare misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro. 2. A tal fine, essa comprende principi generali relativi alla prevenzione dei rischi professionali e alla protezione della sicurezza e della salute, all'eliminazione dei fattori di rischio e di incidente, all'informazione, alla consultazione, alla partecipazione equilibrata conformemente alle legislazioni e/o prassi nazionali, alla formazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti, nonché direttive generali per l'attuazione dei principi generali precitati. 3. La presente direttiva non pregiudica le disposizioni nazionali e comunitarie, vigenti o future, che sono più favorevoli alla protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro.

In sostanza è la scelta del modello organizzativo del luogo di lavoro, delle decisioni che vengono adottate che possono mettere a rischio il benessere fisico e psichico di chi vi opera (Avallone & Paplomatas, 2005).

I riferimenti normativi riguardanti il benessere organizzativo possono essere suddivisi in due gruppi:

- direttive, dichiarazioni, accordi ed altri documenti prodotti dall'Unione Europea (CNR, n.d.)
- leggi, decreti-legge, circolari e direttive riguardanti il benessere organizzativo

Per quanto riguarda il primo punto i documenti europei di maggior interesse sono:

- la già citata Direttiva n. 89/391/cee il quale scopo era di promuovere l'adeguamento della normativa di tutela della salute e sicurezza sul lavoro ai cambiamenti del mondo del lavoro, con l'impegno per il datore di lavoro di "assicurare la sicurezza e la salute dei lavoratori in tutti gli aspetti legati al lavoro e di adattare il lavoro all'uomo"
- la Direttiva 2000/78/ce del Consiglio del 27 novembre 2000 "che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro"
- la Direttiva 2002/73/ce che modifica la 76/207/cee relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento fra uomini e donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione, alla promozione professionali e le condizioni di lavoro.
- la Direttiva 2006/54/ce relativa alle pari opportunità di trattamento in materia di occupazione fra uomini e donne
- la risoluzione A3-0043/94 del Parlamento Europeo relativa alla nomina di un consigliere di fiducia nelle imprese per quanto riguarda le molestie sul luogo di lavoro
- la Risoluzione del Parlamento Europeo A5-0283/2001 per il contrasto al fenomeno del mobbing sul posto di lavoro
- il Documento della Commissione Europea del 1999 che cita al suo interno i fattori di stress legati al lavoro
- la Dichiarazione di Lussemburgo (1997) aggiornata in quella di Tokio (1998) che riguardano la promozione della salute sui luoghi di lavoro con attenzione ai fattori di stress
- l'accordo quadro europeo 2004 sullo stress lavoro correlato come fonte di malessere per i lavoratori. L'accordo prevede che i datori di lavoro siano particolarmente attenti alla salute dei lavoratori attraverso misure adeguate al contenimento dello stress.

- le Commissioni delle Comunità Europee (Bruxelles 11/03/2002 e 21/07/2007). Stabiliscono le strategie comunitarie per periodi medio-lunghi relativi alla salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro.
- l'Accordo Interconfederale del 09/06/2008) che concerne il recepimento dell'Accordo Europeo sullo Stress Lavoro Correlato
- il Quadro strategico dell'UE in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro 2021-2027 che pone l'attenzione su sicurezza e salute sul lavoro in un mondo del lavoro in evoluzione, con particolare attenzione ai rischi psico-sociali.

Per quanto riguarda la normativa italiana si elencano i maggiori riferimenti con particolare attenzione alle circolari che riguardano l'attenzione al benessere organizzativo nell'amministrazione penitenziaria:

- nella Costituzione Italiana il lavoro e la salute vengono tutelati con gli art. 32, 35 e 41
 art.32: la repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività e garantisce cure gratuite agli indigenti
 art.35:la repubblica tutela il lavoro in tutte le forme e sue applicazioni;
 art.41: l'iniziativa economica privata è libera, non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.
- nel Codice civile l'art 2087 tutela le condizioni di lavoro "l'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro."
- lo Statuto dei lavoratori (L. 300 del 1970) è il primo tentativo di fare ordine nelle norme che riguardano i rapporti di lavoro in Italia
- il Decreto legislativo n.626 del 19.9.94 che mette in atto le direttive CEE riguardo a sicurezza e salute dei lavoratori ribadisce e integra con disposizioni quanto tutelato dalla Costituzione
- il Decreto legislativo n.165/2001 "norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche" all' art.7 pone l'attenzione alla gestione delle risorse umane. È il testo normativo che raccoglie l'intera materia del lavoro pubblico rivisitata e corretta anche alla luce della L.145/02 sulla riforma della dirigenza pubblica

- il Decreto legislativo n.195 del 23.6.2003 “Modifiche ed integrazioni al D.L 626/94”; con questo D.lgs. le capacità ed i requisiti fondamentali richiesti agli addetti e ai responsabili dei servizi di prevenzione e protezione dei lavoratori vengono specificati, inoltre i presidi approntati per la sicurezza che devono essere adeguati alla natura dei rischi presenti sul luogo di lavoro e relativi alle singole attività lavorative.
- la Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica sulle “misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle P.A 2004”; “La direttiva individua: a. le motivazioni per l'adozione di misure finalizzate ad accrescere il benessere organizzativo; b. le indicazioni da seguire per accrescere il benessere organizzativo; c. gli strumenti per l'attuazione della direttiva”.
- il Decreto legislativo 81/08 “recante attuazione dell’articolo 1 della legge 3 agosto del 2007, n.123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro”; ha sistematizzato le normative attinenti alla tutela della sicurezza del lavoro comprese le leggi a tutela dei lavoratori dei comparti più rischiosi a livello fisico, di quelli esposti a stress da lavoro correlato (Accordo Europeo dell’8 ottobre 2004), quelle relative alle lavoratrici in stato di gravidanza (Decreto Legislativo 26 marzo 2001,n.151), nonché quelle connesse alle differenze di genere, all’età e alla provenienza da altri paesi.
- il Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 “attuazione della legge 4 marzo 2009 n.15 in materia di “ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”; questo D. Lgs. attua i principi fondamentali della riforma della P.A. con regole sulla programmazione, la trasparenza, il controllo, la premialità, la contrattazione collettiva, la dirigenza e le sanzioni disciplinari. Decreto legislativo n. 150/2009 ha attribuito agli Organismi Interni di Valutazione (OIV) il compito di condurre indagini sul benessere organizzativo (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni).
- il Decreto legislativo n. 33/2013 che ha stabilito l'obbligo di pubblicazione dei risultati delle indagini sul benessere organizzativo (cosiddetto Testo Unico in materia di trasparenza delle pubbliche amministrazioni).

- la Direttiva n. 3/2017 del Presidente del Consiglio dei ministri recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

2.6 Circolari, documenti e attività che promuovono il Benessere Organizzativo nel DAP e nel DGMC

Come in ogni amministrazione pubblica i cambiamenti passano attraverso circolari e documenti utili a spiegare come raggiungere gli obiettivi che si è posta. Nel caso del Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria (DAP) le prime due circolari frutto della riflessione di tutta la pubblica amministrazione relativamente al benessere organizzativo, sono: la circolare DAP - 0230431_03-07-2008 “Contrastare il disagio lavorativo del Personale di Polizia penitenziaria e stimolare la professionalità tramite condivisione, ascolto e solidarietà: Linee di intervento” e la Circ. DAP 0049427_06-02-2009 “Benessere organizzativo e misure di contrasto del disagio lavorativo del personale dell'Amministrazione Penitenziaria”.

La circolare del 2008 affronta vari aspetti dell'implementazione del benessere organizzativo. Individua le responsabilità dei diversi livelli amministrativi affinché vengano realizzati piani triennali per la promozione del benessere e per il contrasto al disagio lavorativo e raccomanda che le attività realizzate siano continuative ed organiche, le strutturazioni dovranno essere definite nel breve, medio e lungo periodo. Invita l'Ente Assistenza¹¹ a realizzare quanto previsto nel suo statuto al fine di “favorire l'elevazione spirituale e culturale, la sanità morale e fisica, nonché il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie” cercando nuove risorse, riprogrammando le proprie attività e ampliando

¹¹ L'Ente di Assistenza per il personale dell'Amministrazione Penitenziaria è stato istituito dall'art.41 della legge 15.12.1990, n. 395, si tratta di un ente pubblico autonomo dall'A.P., sottoposto alla vigilanza del Ministro della Giustizia, al quale la legge conferisce compiti istituzionali e risorse economiche proprie. L'Ente ha per scopo di provvedere: all'assistenza degli orfani del personale dell'A.P.; alla concessione di sussidi agli appartenenti al personale dell'Amministrazione penitenziaria, ai loro coniugi superstiti, ai loro orfani ed eccezionalmente ad altri loro parenti superstiti, in caso di malattia, di indigenza o di altro particolare stato di necessità; alla gestione di sale convegno, spacci, stabilimenti balneari o montani, centri di riposo sportivi, e ad ogni altra iniziativa intesa a favorire l'elevazione spirituale e culturale, la sanità morale e fisica, nonché, il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie.

l'offerta assistenziale. La circolare recita altresì “Considerare la salute come area continuativa di sviluppo del personale comporta la necessità di occuparsi anche della dimensione ambientale basilare per lo svolgersi della vita di ogni giorno” e di seguito pone l'attenzione sull'adeguatezza delle caserme e del cibo servito nelle mense, in particolar modo avendo riguardo per il personale pendolare che più di altri usufruisce di tali servizi.

La Circolare del 2009 oltre a ribadire la necessità di un intervento continuo da parte di tutti i livelli dell'amministrazione relativamente al miglioramento del benessere organizzativo ed al contrasto del disagio lavorativo, richiama gli esponenti della dirigenza penitenziaria ad una condizione di “interdipendenza, da intendersi come consapevolezza dell'appartenenza ad una rete di collegamenti e relazioni proprie del sistema penitenziario. Nell'ambito di tale sistema è necessario consentire la circolazione di risorse, informazione e messaggi per fare in modo che le singole parti si percepiscano e si comprendano all'interno di una cornice più ampia rispetto alla propria, specifica realtà” dalla quale “può nascere l'assunzione di responsabilità, la generazione di meccanismi di condivisione e la individuazione di efficaci strategie preventive di apprendimento organizzativo”. La circolare mira a favorire la cultura dell'ascolto e il monitoraggio degli interventi nelle diverse articolazioni affinché i progetti messi in atto portino a dei risultati concreti.

Da queste circolari sono scaturiti molti progetti a macchia di leopardo sul territorio, spesso non continuativi che hanno avuto però il pregio di sensibilizzare la classe dirigente e il personale rispetto all'implementazione sempre più capillare di strumenti utili a migliorare l'ambiente di lavoro e le relazioni.

A partire dal 2022 sono state emanate tre circolari contenenti linee guida relativamente ad azioni di supporto psicologiche per il personale di polizia penitenziaria, in particolare, la circolare 4 febbraio 2022 n° 0043630.U, quella del 15 maggio 2023 n° 0197437 e la circolare 7 febbraio 2024 n° 0055207. Queste note ribadiscono l'importanza dell'attenzione al personale in condizione di particolare disagio e dell'implementazione di pratiche che favoriscano il benessere sia nelle articolazioni del DAP che del DGMC. Nello specifico, nella circolare del 2024 si sottolineano quali sono gli aspetti critici da migliorare per il raggiungimento degli scopi prefissati: la persistente diffidenza del personale di polizia penitenziaria nel timore che la manifestazione di una situazione di disagio comporti possibili ed inevitabili ripercussioni sul ruolo professionale e

sull'immagine personale; la problematicità di entrare in contatto con tutto il personale ed in particolare con i turnisti; l'assenza di protocolli d'invio del personale presso le strutture sanitarie delle situazioni più complesse. La circolare fornisce indicazioni alle sedi periferiche riguardo alla nomina di referenti incaricati di monitorare i progetti in tutti gli istituti e di coordinarsi tra loro per favorire lo scambio di buone pratiche. Tali incontri periodici avranno lo scopo di monitorare e valutare l'efficacia delle attività. Il documento suggerisce inoltre ai referenti di concordare, in occasione di questi incontri, strategie di comunicazione efficaci, per raggiungere il maggior numero di personale e chiarire gli obiettivi delle iniziative in programma. Infine, viene incoraggiata la pianificazione delle attività per l'intero anno, sfruttando i fondi disponibili.

Un ulteriore strumento volto alla tutela del personale del DAP e del DGMC, che favorisce la realizzazione del benessere organizzativo è il Codice di condotta del 21 gennaio 2022 “contro le molestie sessuali sul luogo di lavoro e per la tutela della dignità personale, per il personale dell'amministrazione penitenziaria e della giustizia minorile e di comunità”. Questo documento oltre ad istituire la figura della Consigliera di fiducia all'art. 5, persegue il fine attuare i principi di parità individuati nei “Piani di azioni positive¹² adottati dall'Amministrazione Penitenziaria al fine di promuovere il benessere organizzativo e la tutela del diritto al rispetto e all'inviolabilità della salute fisica e morale della persona”.

Per quanto riguarda infine, il solo personale di polizia penitenziaria dipendente dal DGMC, oltre alle indicazioni ricavate dalle circolari precedenti, possiamo far riferimento al Documento di Programmazione Generale – DPG 2024-2026 e in particolare:

- all'obiettivo 4B quando specifica “azioni finalizzate al benessere organizzativo e alla diffusione della cultura di parità di genere” (p. 71)
- inserendo i “protocolli di intesa e iniziative finalizzate a ridurre i fattori stressogeni di carattere endogeno per migliorare il benessere del personale” (p. 73) negli obiettivi relativi alla sicurezza sui luoghi di lavoro
- specificando tra le azioni da compiere per il miglioramento del ciclo della performance per il Direttore generale del personale, delle risorse e per l'attuazione

¹² Le amministrazioni pubbliche devono predisporre il Piano triennale di azioni positive previsto dall'articolo 48 del decreto legislativo n. 198/2006 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna). Il Piano individua misure specifiche per eliminare in un determinato contesto le forme di discriminazione eventualmente rilevate

dei provvedimenti del giudice minorile l'“ottimizzazione dell'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa mediante il rafforzamento delle politiche sul personale, sia in termini di implementazione delle risorse umane che in termini di realizzazione di misure atte a favorire il benessere organizzativo. (Obiettivo di I livello previsto nel PIAO¹³)”. A tal fine il Dirigente dell'ufficio III della stessa Direzione dovrà adottare “misure atte a favorire il benessere organizzativo e la valorizzazione del personale per il miglioramento dell'intero sistema della giustizia minorile e di comunità”.

2.7 Esperienze di benessere organizzativo negli istituti penitenziari italiani

A seguito dell'attenzione istituzionale al BO sono stati implementati diversi progetti a vari livelli. Prima di passare al prossimo capitolo, nello specifico della ricerca, ne vengono qui riportati alcuni.

Uno dei primi progetti realizzati dopo l'emissione delle circolari sul benessere organizzativo è stato realizzato dall'ISSP (Istituto Superiore di Studi Penitenziari)¹⁴. A partire dal settembre 2008 e per un numero di edizioni tale da raggiungere l'intero universo del target individuato: tutti i direttori degli istituti penitenziari ed i comandanti di reparto/responsabili dell'area sicurezza è stato avviato un corso di formazione sull'ascolto organizzativo. Questo corso è stato il punto di partenza, all'interno del progetto d'innovazione voluto dal Dipartimento della Funzione Pubblica per la PA. che ha riguardato il DAP.

Nel contesto del rilancio della Pubblica Amministrazione, il ruolo delle figure apicali è stato ed è cruciale: un dirigente pubblico di alto livello deve essere in grado di gestire politiche complesse di gestione delle risorse umane, puntando a valorizzare l'individualità e a incrementare la motivazione del personale. Allo stesso modo, il comandante di reparto

¹³ Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, previsto dall'articolo 6 del decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021, rappresenta il documento unico di programmazione e governance che, a partire dal 30 giugno 2022, accorpa molti dei piani che le amministrazioni pubbliche erano finora obbligate a redigere annualmente, tra cui quelli relativi alla performance, ai fabbisogni di personale, alla parità di genere, al lavoro agile e all'anticorruzione

¹⁴ A seguito di riforma del Ministero della Giustizia ad opera del Ministro Orlando nel 2017 l'ISSP diventa la SSEP, Scuola Superiore dell'Esecuzione Penale, incardinata all'interno della nuova Direzione Generale della Formazione.

e il responsabile della sicurezza rivestono un compito altrettanto delicato, coordinando frequentemente un numero considerevole di agenti di polizia penitenziaria.

Il percorso formativo iniziava con un'analisi organizzativa, utilizzata come strumento per individuare le criticità interne, e attraverso l'ascolto organizzativo, si proponeva di identificare le soluzioni a tali problematiche. Questo processo prevedeva di accrescere le competenze di leadership, sviluppare le capacità di ascolto attivo, di potenziare le capacità di agire comportamenti assertivi e, inoltre, sviluppare le performance e il miglioramento delle relazioni all'interno dei gruppi di lavoro.

Un altro progetto che ha interessato tutto il territorio nazionale, al fine di trasmettere i contenuti necessari alla diffusione di un maggior benessere organizzativo, è stato il corso di formazione per i referenti locali del benessere organizzativo, iniziato nel 2011, che con diverse edizioni ha coinvolto 100 figure professionali proposte dai direttori degli istituti penitenziari. Nell'attività formativa il referente ha acquisito le competenze e gli strumenti per analizzare lo stato del benessere organizzativo della struttura. A tal fine è un osservatore del clima lavorativo, identifica le complesse problematiche collegate, che caratterizzano l'organizzazione e la gestione, e rileva, attraverso specifici indicatori, eventuali elementi di criticità e le azioni utili a promuovere il benessere organizzativo, supporta, in questo, il dirigente responsabile della struttura per la definizione dei progetti locali e per il raccordo con gli altri referenti locali per la trasmissione delle informazioni e delle buone prassi realizzate.

Per sostenere ed agevolare il lavoro dei referenti locali del benessere in alcune regioni i PRAP (Provveditorati Regionali dell'Amministrazione Penitenziaria), hanno realizzato attività specifiche. Ad esempio, in Lombardia è stato promosso un "Laboratorio di Ascolto Organizzativo" per i referenti che ha portato all'implementazione di vari progetti nei diversi istituti e UEPE coinvolti, tenendo conto degli aspetti di benessere/malessere riscontrati in ognuno di questi servizi. Diversi progetti si sono focalizzati sulle problematiche legate alla comunicazione e allo scambio di informazioni, adottando soluzioni operative mirate e innovative, come l'implementazione di specifici assetti organizzativi e strumenti operativi per facilitare la comunicazione tra le diverse aree professionali, valorizzando le informazioni raccolte quotidianamente da ciascun operatore durante il lavoro a stretto contatto con detenuti e familiari (Lo Schiavo, & Muschitiello, 2013).

Sempre a livello locale troviamo nel corso degli anni interventi diversi coordinati dai PRAP con altre associazioni. A Cagliari grazie all'associazione Miglio Verde ODV nel 2018 è stato implementato un servizio di counseling psicologico. Sempre nel 2018 in alcuni istituti laziali grazie all'8xmille la Chiesa Battista d'Italia ha finanziato un progetto di sostegno di psicologico che prevedeva incontri singoli, di gruppo e "di corridoio" affiancando gli agenti penitenziari nel lavoro di sezione.

A partire dal 2022, pur non abbandonando il tema del benessere organizzativo, il DAP e il DGMC si concentrano sul disagio psicologico attivando percorsi di supporto per la polizia penitenziaria realizzati con diverse modalità.

Questi interventi, come riportato dalle comunicazioni ufficiali sul sito poliziapenitenziaria.gov.it, nei tre anni di progettualità, ha portato a diversi risultati grazie alla sinergia creatasi nel tempo tra le figure dei referenti del benessere, le direzioni, i PRAP, la Direzione Generale del Personale e la Direzione Generale della formazione. I risultati ottenuti sono molteplici: ad esempio, il personale ora accede alle azioni di supporto con meno pregiudizi e una maggiore consapevolezza del fatto che un'analisi delle difficoltà affrontate è più vantaggiosa rispetto a una chiusura in sé stessi. L'elaborazione delle criticità traumatiche, sia sul piano cognitivo che tecnico-operativo ed emotivo, ha permesso al personale di evitare la ripetizione di errori, immaginare scenari di azione e soluzione, e di preferire interventi efficaci e sicuri, piuttosto che quelli inefficaci o potenzialmente dannosi.

Questi risultati sono stati ottenuti utilizzando diversi strumenti. In particolar modo il focus group è stato utile per il processo di elaborazione degli eventi critici, dell'analisi di quanto successo, delle tecniche operative utilizzate, del ruolo che ha avuto l'emotività e quanto l'evento ha impattato sulle relazioni. Un altro metodo utilizzato è stato quello dello psicologo che vive la sezione con la polizia penitenziaria, diventando un testimone che conosce le difficoltà del contesto. Questa vicinanza "operativa" ha permesso l'instaurazione di un rapporto di fiducia, di affidamento e, dunque, di aiuto.

Il DAP, con l'obiettivo di monitorare nel tempo i risultati delle azioni intraprese, ha promosso o consentito alle università di condurre diverse ricerche, sia di natura valutativa, riguardanti i progetti implementati, sia di tipo conoscitivo, per misurare le molteplici dimensioni del benessere organizzativo e le principali difficoltà operative da migliorare. Questi studi sono stati utilizzati come fonti bibliografiche per la redazione del terzo e

quarto capitolo. Il terzo illustrerà le dimensioni del benessere che sono state sondate attraverso la somministrazione del form, utilizzando, oltre agli studi, anche i commenti rilasciati dal personale di polizia penitenziaria durante la compilazione. Il quarto tratterà l'analisi dei dati emersi dalla ricerca sul benessere organizzativo percepito negli istituti penali minorili, uno studio non ancora realizzato a livello nazionale.

CAPITOLO 3

LE DIMENSIONI DELLA RICERCA

3.1 Introduzione alle dimensioni della ricerca attraverso i commenti dei partecipanti

Come anticipato ampiamente nel capitolo precedente molte sono le dimensioni da tenere in considerazione al fine di valutare il benessere organizzativo, dovendo effettuare una scelta, qui di seguito si approfondiranno quelle utilizzate per la ricerca. La spiegazione delle dimensioni sarà accompagnata, quando presenti, dai commenti rilasciati dai partecipanti durante la compilazione della survey. È stato loro chiesto di aggiungere liberamente dei commenti a voce, sia durante che dopo, per narrare qualunque altro aspetto del lavoro desiderassero condividere e per offrirgli una prospettiva più partecipativa.

Alcuni hanno commentato con generosità i vari temi trattati, altri si sono limitati a rispondere agli items. Sicuramente, sulla quantità di contributi espressi, ha influito la modalità con cui venivano somministrati i questionari. In qualche istituto i dati sono stati raccolti singolarmente, pertanto, i poliziotti penitenziari si sono sentiti liberi di esternare i propri vissuti senza condizionamenti, in altri sono stati raccolti in coppia o piccoli gruppi di 3 o 4 persone, in questi casi solo alcuni commenti venivano espressi. Negli istituti in cui i form sono stati somministrati in spazi condivisi da altri (ufficio matricola, comando, servizi) o in gruppi di 5-6 unità i contributi sono stati pochissimi.

I luoghi, il numero di partecipanti e i tempi di somministrazione, sono stati dettati dalla diversa organizzazione di ogni Istituto, pertanto, alcune condizioni non erano favorevoli per consentire al personale di manifestare i propri vissuti. I commenti sono stati trascritti letteralmente, assicurandosi di rileggere quanto espresso ai partecipanti per confermarne la correttezza.

Sono stati somministrati 333 questionari di cui, 273 validi. Durante la compilazione 177 poliziotti penitenziari, di cui 48 al CN e 129 al CS, hanno rilasciato dei commenti. Questo potrebbe far dedurre che negli Istituti del centrosud c'è stata una

maggior voglia di raccontare la propria condizione, dato che il numero dei partecipanti è equamente distribuito tra nord e sud (134 al CN e 139 al CS), ma, come già anticipato, le condizioni di raccolta sono state diverse. In tre istituti del CN sono avvenute in gruppi con oltre quattro persone, in altri tre del CN in uffici in presenza di altri operatori, mentre al CS queste condizioni si sono verificate in soli due istituti.

Gli appunti sono stati catalogati con le etichette “M” e “F”, maschio e femmina, CS e CN, centro-sud e centro-nord, e con gli anni di servizio. Per garantire l’anonimato, non vengono riportati eventi, questioni, che i poliziotti penitenziari hanno raccontato e che li avrebbero resi identificabili.

3.2 Le dimensioni del BOP

3.2.1 L’ identificazione organizzativa

Il concetto d'identificazione organizzativa esprime quanto i membri di un'organizzazione si identificano e si sentono di appartenere ad essa, condividendone cultura, valori e obiettivi, vivendo, per tanto, i successi e gli insuccessi dell’organizzazione come propri.

“Io mi sento una schifezza quando gli altri parlano male del mio istituto” F 25 CS

“Certo che sono i miei successi” F 25 CS

“Io quando parlano male dell’istituto la prendo sul personale” M 10 CS

“Questo istituto è molto importante per me” M 35 CS

“Che bella questa domanda – se ho a cuore l’istituto in cui lavoro – per quanto ci tengo, io litigo con i giovani agenti che arrivano e si lamentano, io, “x” e “y” siamo i più anziani di questo istituto, ed è certo che ci tengo” M 30 CS

“Tutti quelli che parlano dell’IPM all’esterno sbagliano al 90%, dovrei rispondergli che non è un film” M 32 CS

“Il futuro mi sta a cuore per forza, ci devo lavorare!” M 26 CS

“Si è perso l’amore per questo lavoro, una volta eravamo orgogliosi di appartenere alla Giustizia Minorile perché eravamo un passo avanti, adesso non c’è più coesione” M 39 CN

Nell’ultima affermazione in particolare emerge l’aspetto dell’orgoglio di appartenere ad un’organizzazione che nel tempo si è fatta portatrice di valori e obiettivi tali da essere

replicati in contesti diversi, compresi territori esteri. Agli occhi dell'anziano poliziotto penitenziario questo primato è venuto meno a causa di una sopravvenuta mancanza di coesione nell'intera istituzione, non solo negli istituti.

I lavoratori si sentono più legati all'organizzazione quando percepiscono che questa ha una buona reputazione all'esterno. Questa identificazione contribuisce al loro senso di benessere, rendendo l'appartenenza all'azienda un aspetto importante per il loro equilibrio personale (Dutton & Dukerich, 1991).

L'identità organizzativa è un elemento fondamentale nei luoghi di lavoro e, negli istituti penitenziari a maggior ragione, aiuta a sostenere la difficoltà di operare in un contesto sempre più articolato, indefinito, sensibile a eventi esterni molto più di quanto lo fossero in passato. Le aziende, per rispondere alla complessità, hanno implementato nuove modalità di gestione: sviluppando metodi di lavoro in gruppo, valorizzando competenze secondarie e contaminazioni tra i diversi profili in modo da sviluppare una maggior integrazione utile alla costruzione di un'identità condivisa (Albert, Ashforth & Dutton, 2000). Queste modalità nell'organizzazione penitenziaria possono individuarsi negli staff multidisciplinari, nei gruppi di osservazione e trattamento, nella suddivisione in unità operative per omogeneità dei compiti, ma anche nella promozione della propria immagine all'esterno, valorizzando il lavoro degli operatori sia in termini di trattamento penitenziario che in termini di sicurezza.

“Il successo non è personale, è di gruppo” M 32 CS

“Ho lavorato in due istituti piccoli, sono stato fortunato, perché qui, arrivi in portineria e la prima cosa che trovi è la porta del Comandante aperta, se ho qualche problema di qualche tipo, basta entrare.” M 4 CS

“Ai minori ho trovato una bella equipe, ho fatto molti servizi nella giustizia e questo reparto mi sta appassionando” M 30 CS

Promuovere l'identità organizzativa migliora i livelli di motivazione ed impegno, se i lavoratori sono orientati alla mission organizzativa, contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi. I dipendenti operano andando oltre le responsabilità formali, ad esempio aiutano i colleghi e promuovono ambienti di lavoro più favorevoli. Questi presupposti possono aumentare la propensione dei dipendenti a non lasciare l'organizzazione, fidelizzando e pertanto non disperdendo le competenze dell'organizzazione. L'esplicitazione dei valori dell'azienda, la valorizzazione e il

riconoscimento dell'apporto dei lavoratori, la realizzazione di un luogo di lavoro inclusivo e rispettoso coadiuvano la formazione di un'identità organizzativa solida. Quando questi aspetti non vengono curati i commenti relativi all'identificazione organizzativa assumono un'altra veste.

“Qui sembra tutto bello ma è di facciata” M 28 CS

“Perché ne abbiamo avuti di successi??? Da quando vivo qua, successi non ne ricordo” M 20 CN

“Sì, li sento come un mio successo, ma qui il mio lavoro non viene riconosciuto, io sono uno di quelli infettati dagli adulti” M 32 CN

“Verso il carcere c'è un pregiudizio e poi i sindacati gonfiano quello che succede e non aiuta” F 25 CS

“Ci hanno arruolato in un modo, i detenuti prima ci rispettavano, adesso non lo so dove andiamo a finire, se vedi qualcosa fai meglio a girarti dall'altra parte, mi hanno insegnato a non dare confidenza, a non parlare con i detenuti e invece adesso devo comunicare, fare la psicologa” F 27 CS

“Qui non c'è niente di nostro, è tutto dello stato” M 30 CS

Queste osservazioni fanno riflettere sull'aspetto della mission “ci hanno arruolato in un modo” ed oggi facciamo altro, oppure, sul riconoscimento dei successi dell'organizzazione ma anche l'esclusione da essa, così come l'amarrezza di “vivere” da vent'anni un luogo e non ricordare di aver avuto dei successi o il peso del pregiudizio che incombe su un luogo così distante dalla vita quotidiana della gran parte delle persone.

3.2.2 Il senso di comunità organizzativo

In un'organizzazione in cui i membri percepiscono di far parte di una comunità coesa solidale, prendendosi cura gli uni degli altri, lavorando in collaborazione per obiettivi comuni, il senso di comunità organizzativo è senza dubbio presente. In tal caso gli elementi che la contraddistinguono sono:

1. L'appartenenza: gli individui, sviluppano un senso di identità collettiva in quanto sentono di aderire ad un gruppo.

“Devi essere all'unisono con i colleghi, noi interveniamo per risolvere i problemi” M 31 CS

“Quando sono arrivata e poi per qualche anno ancora, gli educatori e i colleghi si mettevano i pantaloncini per giocare con i ragazzi all'aria, oggi si siedono nel gabbiotto e guardano” F 25 CS

“Ragazzi (Uagliò) qua c'è mancanza di comunicazione” M 26 CS

“Nessuno ti può rispondere alla domanda sui gruppi di lavoro, perché qui non esistono” M 20 CN

“Fidarsi dei colleghi? Neanche morti. Qui non c'è spirito di gruppo” M 21 CN

“Dottore questo è un istituto particolare, i problemi ci sono quando non ci stanno gli eventi critici, perché se ci sono eventi critici facciamo squadra” M 7 CS

“Quando ci sono gli eventi critici noi ci uniamo a guscio” F 25 CS

“Mancano gli aghi della bilancia, sia con i detenuti che tra i colleghi, i dirigenti non indossano la divisa, non si sentono parte del corpo” M 31 CS

Nei commenti si evidenziano sia dei forti elementi di condivisione che di appartenenza ad un gruppo, in particolare nelle condizioni di criticità. Allo stesso tempo viene sottolineato un “sentirsi altro” dei dirigenti di polizia penitenziaria e l'amarezza di non percepire il sostegno di un gruppo o non riconoscerne l'esistenza.

2. L'influenza: i membri sentono di avere un'influenza reciproca, che sono presi in considerazione dall'organizzazione e che i loro pensieri e le loro azioni vengono valorizzati.

“Questo non era il mio lavoro, io sono uno manuale, ma mi piace, ho sempre avuto un buon rapporto con i miei colleghi, mi hanno cresciuto dicendomi che i miei colleghi non vanno lasciati soli anche se sono tutto rotto, non lo so come si chiama questa cosa, ma è importante che ci sia” M 30 CS

“Qui non c'è la cultura della malattia, i turni sono equilibrati, il sistema organizzativo funziona, il Comandante ci parla con i colleghi, qui si fa squadra, appena accade qualcosa, il Comandante subito fa richiesta per encomi o lodi al personale. Se valorizzi il personale, il personale ti segue” F 27 CS

“Io a Torino avevo un buon rapporto con gli educatori, qui sembra che.. fammi passare il termine, ti snobbano. A Torino, erano gli educatori che ti venivano a cercare per chiederti come andava il lavoro, di questo o di quel ragazzo, qui non mi capita mai, eppure ci stiamo noi con i ragazzi” M 7 CS

I commenti evidenziano come gli aspetti professionali e personali si influenzino reciprocamente sul luogo di lavoro, sottolineando il forte bisogno di riconoscimento, sia a livello professionale che personale. Rispetto all'influenza, mi piace evidenziare, che i tre commenti danno valore alla collaborazione con gli educatori, ad una leadership attenta e a colleghi che hanno segnato una strada di collaborazione.

3. L'integrazione e la soddisfazione dei bisogni: si ottengono quando l'organizzazione viene percepita come un posto nel quale le necessità professionali e personali dei lavoratori sono riconosciute.

“Oggi i colleghi appena arrivano chiedono i permessi – studio, l’aspettativa, perché chiedono solo i diritti e non si preoccupano del lavoro?” M 32 CS

“Ho avuto il COVID, ma sono stato male per le conseguenze, ho sofferto di pericardite e mi hanno messo a servizio parziale per 6 mesi, qualcuno dei colleghi pensava che ci stessi giocando per non salire in sezione, invece io ci soffrivo, quando sono andato dal medico competente gli ho chiesto di rientrare e lui non ci credeva” M 7 CS

Queste due riflessioni mostrano un'elevata attenzione da parte dell'amministrazione verso il riconoscimento dei diritti dei lavoratori. Tuttavia, evidenziano anche come il riconoscimento di tali diritti da parte di alcuni sia percepito negativamente da altri, quasi come se queste concessioni influissero negativamente sullo svolgimento del lavoro.

4. La connessione emotiva: quando si instaura un legame emotivo con l'organizzazione e tra chi ne fa parte. Questa si esprime attraverso la solidarietà, il rispetto reciproco e la fiducia.

“Non so se faccio la differenza, ma se c'è qualche collega in difficoltà lo aiuto” M 23 CS

“Dipende da chi siamo in servizio, quando c'è qualcuno con cui puoi lavorare anche se si è in pochi si lavora bene” M 33 CS

“Noi qui facciamo tutto, mica solo portineria, siamo anche alle attività [...] ma se succede qualcosa ci dicono di andare in portineria che se la sbrigano loro, sono gentili i colleghi” F 27 CS

“L'arrivo di gente dagli adulti ci ha rovinato, la nostra struttura organizzativa era debole, ma almeno c'era il contatto sia tra gli operatori che con i minori, le loro modalità hanno tolto anche il contatto, la burocrazia ci ha limitato, è scomparso anche quel poco di benessere che c'era, non ci si incontra più per scambiare una battuta, prendere un caffè, staccare” M 26 CN

“Le questioni di lavoro rovinano i rapporti e troppo spesso si fa rapporto disciplinare al collega invece di mediare” M 26 CN

“Qui paga chi viene a lavorare” M 6 CN

“Rispetto alla fiducia nel mio gruppo di lavoro ci sarebbe molto da parlare, mi fido solo dei colleghi che conoscevo a nord, lì era diverso, eravamo tutti giovani, facevamo gruppo. Qui quando non ci sei ti parlano alle spalle, se racconti una cosa poi viene riportata” M 5 CS

“Chi ti ordina di usare la forza, poi ti fa rapporto, i soldi per l'avvocato li pago io se qualcun altro giudica esagerato il mio intervento” M 9 CN

“I colleghi che arrivano oggi sembrano cresciuti in un ghetto dal quale non hanno mai visto la malavita, non si sono mai mischiati, come facevo io nel mio quartiere, e questo non li aiuta a capire i detenuti che abbiamo oggi” M 17 CS

“Qua ci stanno colleghi più forti che si approfittano di quelli più deboli, ma prima o poi capita che prendono un palo” M 28 CS

“Il detenuto qui cosa vede? Incoerenza, persone sgarbate, qui il problema siamo noi, non i detenuti” M 35 CN

“Sembra che vengano premiati i lavativi o quelli che non sanno lavorare” M 4 CN

Come per gli items precedenti i contributi sono sia positivi che negativi, ma in questo caso sono particolarmente sbilanciati verso gli aspetti di sfiducia, di mancanza di supporto, sia tra pari che rispetto a chi li coordina, inoltre, si evidenzia lo scarso riconoscimento di competenze nelle persone con cui si lavora per un motivo o per un altro.

Se gli items contenuti nella scala coesistessero senza contraddizioni, le organizzazioni potrebbero contare su una migliore collaborazione, in una maggior soddisfazione e un benessere organizzativo elevato, aumentando di conseguenza le prestazioni e diminuendo il desiderio di cambiare organizzazione o mansione (Arcidiacono, De Piccoli, Mannarini & Marta, 2021).

3.2.3 La condivisione degli obiettivi

La condivisione degli obiettivi in un'organizzazione è imprescindibile per il benessere dei suoi membri. Essere a conoscenza degli obiettivi perseguiti rende i dipendenti consapevoli rispetto a ciò che l'organizzazione si aspetta riducendo le ambiguità, aumentando la fiducia verso l'organizzazione e la sicurezza lavorativa.

“Quando hanno aperto l’interpello agli adulti, la Giustizia minorile è cambiata, i colleghi con 30 anni di servizio agli adulti arrivano qui con una mentalità chiusa, chi sta da anni ai minori vive la relazione in maniera diversa, sia con i minori che con gli adulti.” M 30 CS

“Io alla domanda sugli obiettivi condivisi ho detto che non sono d’accordo, avessi fatto il test 10 anni fa avrei detto di sì, ma da quando sono arrivati i colleghi degli adulti anziani, che hanno come unico obiettivo stare vicino casa e arrivare alla pensione, non abbiamo più un obiettivo condiviso, loro vengono per passare il tempo, non gli interessa niente del lavoro che c’è da fare” M 27 CN

“Negli ultimi anni l’arrivo dei giovani e dei colleghi dagli adulti ha fatto perdere la condivisione degli obiettivi, Ma come può lavorare uno ai minori dopo 32 anni agli adulti? E poi la vera rovina sono i civili, il mio direttore non sa neanche che cos’è il regolamento di esecuzione della polizia penitenziaria, si vergognano di dire che sono a capo della polizia penitenziaria, e poi il fallimento del ruolo commissari, cosa abbiamo guadagnato con loro?? Non si prendono responsabilità” M 35 CS

Negli interventi sopracitati come in molti altri, si rincorre il tema che in gergo viene chiamato “adultizzazione del settore minorile”, per cui, a partire dal 2015, normative e circolari hanno cambiato il volto della giustizia minorile: età massima dei ristretti da 21 a 25 anni senza un reale adeguamento delle attività trattamentali e degli spazi detentivi, possibilità di ingresso del personale di polizia penitenziaria dal settore dei maggiorenni tramite interpello senza una formazione specifica, invece che selezionati dai corsi, perdita

della specificità della formazione per l'ingresso e l'aggiornamento nella giustizia minorile, introduzione di figure apicali dal settore degli adulti e non più scelti tra il personale formato nella giustizia minorile. Questi provvedimenti per gli operatori degli istituti sono stati contraddittori, lontani dagli obiettivi che la giustizia minorile aveva per anni professato, facendo perdere senso al proprio lavoro.

Questa mancanza di coerenza ha demotivato e aumentato i conflitti verticalmente che orizzontalmente, disallineando le pratiche operative e oscurando l'obiettivo da raggiungere.

“Le disposizioni non vengono rispettate da tutti allo stesso modo, un esempio, le televisioni devono essere spente tutte all' stesso orario (silenzio), va bene l'eccezione, ma qua è sempre” M 7 CS

“Come va qui? Bene, solo che i colleghi degli adulti ci hanno rovinato” F 11 CS

“Qui è finita che gli anziani coprono le sezioni e i giovani si assentano” M 18 CS

“Io partecipo, tutti dovrebbero partecipare gli stessi obiettivi, ma poi non accade, forse perché abbiamo compiti diversi” M 26 CS

“C'è stato un disallineamento tra gli anziani e i giovani che non ha permesso uno scambio di competenze” M 26 CS

“Sono 31 anni che sto qui, è cambiato tanto in peggio, i colleghi nuovi sono titolati ma non sanno stare in sezione” M 31 CS

“Non sono cambiati i tempi, siamo cambiati noi” M 36 CS

“C'è un cambio continuo dei dirigenti e persone che ricoprono ruoli chiave senza gli strumenti necessari” M 24 CN

“Ispettò, lo potete scrivere, qui il grande problema è la disorganizzazione, qui non si capisce né capo né coda, chi si mette i pantaloni la mattina comanda, lo puoi scrivere grande” M 11 CS

Condividere gli obiettivi rafforza il senso d'identità e la coesione organizzativa, aiuta la leadership a riconoscere e valorizzare l'apporto di ogni membro affinché una maggiore soddisfazione lavorativa stimoli i dipendenti a migliorarsi (Ragazzoni et al., 2009). Se prendessimo in esame le osservazioni sopracitate, l'organizzazione in questione avrebbe molto lavoro da fare per restituire obiettivi chiari e renderli, con un assiduo lavoro, anche condivisibili.

3.2.4 L'empowerment psicologico nel lavoro

È un concetto che descrive un insieme di percezioni e sentimenti che i dipendenti sperimentano quando sentono di avere controllo, autonomia e capacità di influenzare il

proprio lavoro e l'ambiente. L'empowerment psicologico nel lavoro si basa su quattro dimensioni (Pietrantoni & Prati, 2008):

1. significato: misura l'importanza che un individuo dà al suo lavoro, quanto vale, quanto è importante quanto è interessante e stimolante. Più sono elevate queste sensazioni più il lavoratore è motivato e soddisfatto.

“Se invece di fare solo repressione, fai accompagnamento alla crescita emotiva ed intellettuale non sei più soddisfatto? e poi mettiamo che quel ragazzo che ne ha fatte tante poi va a lavorare alla Ferrari, è una soddisfazione pure per te o no?” M 32 CS

“Io vedo colleghi rassegnati dal fatto che non cambia mai niente” F 25 CS

“Dopo tanti anni agli adulti mi sto riposando, ma è più interessante lavorare con i minori [...] stare ai minorenni mi fa imparare cose nuove, spesso mi fanno pensare ai miei figli e do loro dei consigli sulla strada da fare anche se alcuni di loro hanno come “obiettivo” (solleva le spalle) il 41bis” M 30 CS

2. competenza: indica la fiducia che un dipendente ha nelle proprie capacità di portare a termine il proprio lavoro con esito positivo. Sentirsi competenti e qualificati aumenta l'autostima e la soddisfazione lavorativa.

“Io ho basato tutto il mio servizio sulla relazione con i detenuti, qualcuno mi diceva che facevo il cameriere, ma difficilmente con me spaccavano le celle” M 32 CS

“Io sono venuto ai minori perché ho perso mio figlio, ho lavorato tanti anni agli adulti prima, sono venuto qui perché speravo di poter aiutare dei giovani visto che non ho potuto aiutare mio figlio” M 31 CS

“Quando hai un ragazzo problematico quel problema diventa il tuo, perché inizi a chiederti – ma adesso che farà? Come si comporterà? Farà una stupidaggine? - Sarebbe più facile se qualcuno ti dicesse cosa fare” M 30 CS

“Questo lavoro non lo possono fare i ragazzi “da appartamento” (si riferisce ai colleghi giovani), io sono cresciuto in un quartiere di periferia ed ero abituato ad osservare i delinquenti che però in carcere non ne vedo più tanti, adesso vedo tanti abusatori di sostanze” M 30 CS

“Quando intervieni devi agire in equilibrio, capire se è in stato confusionale, se è nervoso, se si è fatto” M 31 CS

3. autodeterminazione: riguarda il grado di autonomia e controllo che i dipendenti percepiscono di avere sulle proprie attività lavorative. Avere un margine di autodeterminazione significa che i dipendenti possono prendere decisioni e scegliere come svolgere il proprio lavoro, aumentando il loro senso di responsabilità e coinvolgimento.

“Se applichi la legge in maniera rigida, questa cosa mina alla fonte la relazione, se i ragazzi hanno fatto un reato lieve è meglio parlarci, siamo nell’epoca della giustizia riparativa, non possiamo dimenticare la relazione, devi indossare molti panni: quelli dell’educatore, dello psicologo, per fare trattamento” M 32 CS

“Talvolta mi sento limitato, perché agisco con una divisa addosso, non mi riferisco alle botte che gli darei se fossimo fuori, ma anche a come ‘devo’ accoglierlo, devo agire come mi viene richiesto” M 31 CS

4. impatto: rappresenta la percezione che i dipendenti hanno sulla loro capacità di influenzare l'organizzazione e i risultati del lavoro. Sentire di poter fare la differenza motiva i dipendenti a impegnarsi maggiormente e a contribuire al successo dell'organizzazione.

“Più ci presentiamo umani e più ci ascoltano (silenzio) bisogna limitare i danni della carcerazione” M 32 CS

“Qui quando grido (alluce) si chiudono i blindi, mi conoscono (mi sanno)” M 12 CS

“Se posso incidere nel mio lavoro? (silenzio) dipende dai casi, dal personale, dalle circostanze, dal gruppo di lavoro, da ispettore devo ragionare diversamente, ci sono colleghi che si aspettano tu faccia quello che dicono loro” M 22

“Quando vado in pensione mi piacerebbe poter insegnare nelle scuole il lavoro vero, quello operativo, raccontare le cose vere, non solo le leggi” M 30 CS

“A noi i detenuti ci rispettano, ascoltano più noi che i colleghi uomini. Spesso facciamo anche cose che non ci competono, tipo che dalla sala regia ci spostiamo in infermeria dove c’è il detenuto maschio a visita, solo perché sono spazi contigui, ma va oltre il nostro dovere. F 1 CN

I membri dell’organizzazione che hanno rilasciato questi commenti dimostrano di essere più motivati e impegnati nel proprio lavoro, detengono un maggior controllo sul proprio operato e sui risultati che desiderano ottenere e di conseguenza, più soddisfatti.

Le organizzazioni possono promuovere l’empowerment psicologico attraverso vari approcci, come la delega di responsabilità, la formazione e lo sviluppo delle competenze, la creazione di un ambiente di lavoro che valorizzi l’autonomia e il supporto, e l’instaurazione di pratiche di gestione partecipativa (Quaglino, 1999).

3.2.5 L’ intenzione di turnover

Nella bibliografia l’intenzione di turnover è uno dei principali indicatori del malessere organizzativo, ma in questo caso sembrerebbe che non si possa affermare questo assunto.

Rispetto al desiderio di cambiare mansione o istituto, non ci sono stati commenti, e anche nell'analisi descrittiva su scala Likert da 1 a 5 la media è di 2,68 (DS =1,25), quindi non molto alta. Probabilmente, in questo momento storico gli istituti penali si somigliano tutti in quanto a criticità e di conseguenza l'ambizione di un trasferimento o di una mansione diversa resta inespressa.

Negli stati in cui sono realizzate il maggior numero di ricerche sul lavoro della polizia penitenziaria, Stati Uniti e Inghilterra, livelli alti di turn over per gli agenti sono il sintomo di ambienti di lavoro con un carico elevato, una bassa possibilità di conciliare lavoro e famiglia, scarsa possibilità di crescita professionale, poco riconoscimento da parte della leadership (Lambert et al., 2021; Miller, Bruenig, & Shakespeare-Finch, 2022). In Italia, seppur in presenza di questi elementi negativi, il turnover (inteso come cambio di lavoro) è davvero residuale, con molta probabilità perché si tratta di un lavoro statale con ampie garanzie di vario genere. Il malessere viene espresso generalmente attraverso l'assenteismo, ma nella presente ricerca questo aspetto non viene trattato (D'Angelo, Gozzoli & Mezzanotte, 2015; Maculan, 2014; Cornelli Chisari, Squillace, Sacino, 2021).

3.2.6 La soddisfazione lavorativa

La soddisfazione lavorativa è fondamentale per il benessere del personale, sia quello individuale che quello organizzativo, i dipendenti soddisfatti hanno meno possibilità di essere soggetti a stress ansia o burnout. Sentirsi apprezzati e realizzati nelle proprie attività, contribuisce a un migliore equilibrio emotivo e mentale.

Un aspetto importante della soddisfazione lavorativa è una maggior coesione tra colleghi e rapporti interpersonali migliori.

“Un ragazzo una volta mi ha detto che io valevo per tre psicologi perché io gli tocco il cuore, conosco le loro storie. [...] qui facciamo tante cose solidali, abbiamo raccolto fondi anche per la famiglia di un detenuto afgano e mandati là” M 31 CS

“Ieri il detenuto mi ha fatto un bellissimo complimento, mi avrà osservato. Risaliva dell'aria ‘assistè, ma lei è papà?’ ‘si, di due bellissimi bambini’ ‘di sicuro è un ottimo papà’” M 7 CS

“Io mi sento soddisfatto ma solo perché sono riuscito ad andare in ufficio, spesso faccio il doppio turno, ufficio di mattina e traduzione del detenuto il pomeriggio, i colleghi non hanno la bacchetta magica per risolvere i problemi che ci sono dentro” M 11 CN

La narrazione dei poliziotti penitenziari sottolinea due aspetti divergenti della soddisfazione lavorativa in carcere. Nei primi due casi, la soddisfazione nasce dal riconoscimento dei minori, che denota una grande sensibilità nello svolgere il mandato trattamentale. Il terzo intervento, invece, esprime una soddisfazione legata alla mansione, che, in questo caso, è tale solo perché gli consente di evitare il contatto diretto con i detenuti.

3.2.7 Il benessere psicosociale

Il benessere psicosociale è un concetto più ampio della sola assenza di malattia, così come definito dall'OMS, e così come riportato alla lett. "o" del d.lgs. 81/2008 "salute": stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità". Il benessere psicosociale rappresenta una condizione in cui la persona è capace di gestire le proprie emozioni, i pensieri e i comportamenti in modo positivo, tessendo allo stesso tempo relazioni sociali sane e soddisfacenti. Si tratta di un aspetto fondamentale per percepire il benessere organizzativo sul posto di lavoro, che a sua volta favorisce il benessere psicosociale, dato il valore attribuito alla realizzazione personale e alle relazioni umane che si instaurano.

Nelle narrazioni degli agenti non si riscontrano esperienze positive di benessere psicosociale.

"In questo istituto di benessere non c'è niente" M 22 CS

"Il benessere è al minimo ultimamente" M12 CS

"Mancano spazi dedicati al personale" M 26 CN

"Il benessere c'è quando non manca il personale, quando fai sei ore invece di otto, quando hai sostegno psicologico" M 33 CS

Emerge chiaramente una condizione di malessere legata al carico di lavoro, a spazi non dedicati al personale sia individuali che di gruppo.

"A chi interessa il benessere del personale? Il nostro dipartimento scrive delle circolari bellissime ma poi si perde nell'applicazione [...] Non si può fare un gruppo di sostegno qui dentro, lo devono fare fuori, perché poi la psicologa non può riportare con una battuta al comandante quello che viene detto nel gruppo di sostegno" F 25 CS

Qui compare un aspetto già evidenziato per altri elementi del benessere organizzativo, l'idea di un'amministrazione sleale che "scrive circolari bellissime, ma poi si perde nell'applicazione" creando aspettative mal riposte che alimentano il malessere, a cui si aggiunge la poca professionalità negli operatori scelti per condurre il percorso "benessere agenti", previsto dalle circolari, che acuisce la sensazione di slealtà da parte di chi deve invece prendersi cura degli operatori.

In questa ultima tranche vengono espresse altre difficoltà e mancanze che dovrebbero essere colmate.

"Il corso benessere agenti è stress agenti, non serve a niente, ci metti gli agenti che sono in reparto e io non so più chi mettere in reparto" M 30 CS

"Le colleghe in portineria assorbono il malessere dei colleghi, quelli smontano e si siedono lì a vomitare la giornata" F 10 CN

"È stata un'involuzione, è peggiorato il nostro servizio, sia dal punto di vista lavorativo che economico che umano, i problemi maggiori sono legati alla cattiva organizzazione, cose che si potrebbero fare non si capisce perché non si fanno" M 24 CN

"La retribuzione fa il benessere del personale" M 26 CS

"Il benessere agenti non si può ridurre a: televisore, biliardino e palestra con due attrezzi, sono necessari spazi all'esterno, convenzioni con palestre, corsi che ti arricchiscono fuori, un ufficio servizi che agevola i turni per chi ha altri interessi" M 38 CS "Ma che dici? Io devo stare bene qua dentro, che se sto bene qua, poi fuori ci penso io" M 31 CS "Ma scusa, se fuori puoi andare in palestra, a teatro, pagando meno, non ci vai più volentieri se te lo puoi permettere?" M 38 CS "No, a me non mi interessa, io devo stare bene qui dentro, nelle ore di lavoro, che se me ne vado sereno, poi là fuori ci penso io" M 31 CS (dialogo tra due assistenti capo mentre facevano il test, di seguito il commento di M 31 rimasto da solo) "io vorrei stare bene qua dentro, facciamo fatica a fare turni tranquilli e quello mi dice di frequentare il posto di lavoro o i colleghi pure fuori servizio" M 31 CS

Nel primo commento si sottolinea la difficoltà di far partecipare gli stessi agenti agli incontri dedicati al benessere perché non c'è nessuno che possa sostituirli; questo impedisce agli agenti di partecipare ai corsi ed espone i coordinatori al loro malcontento pur essendo un problema che non spetta loro risolvere. Nel secondo, le agenti addette alla portineria, sostituiscono uno spazio di ascolto che dovrebbe essere realizzato da professionisti e non assolto da persone che a loro volta sostengono il peso di un'organizzazione poco attenta. Negli ultimi tre si evidenzia sia l'aspetto economico che le attività alternative che potrebbero alleviare la condizione di malessere sia all'interno che all'esterno dell'istituto, migliorando l'organizzazione o offrendo condizioni di svago fuori dal servizio. Ovviamente i punti di vista sono discordanti, perché in maniera diversa vengono percepite le disfunzioni dell'organizzazione e le soluzioni possibili, spetta ad

essa trovare la sintesi per migliorare le condizioni di lavoro per un maggior benessere psicosociale.

3.2.8 Il coping

Il coping fa riferimento ai processi cognitivi e comportamentali che una persona mette in atto per gestire, ridurre o tollerare lo stress e le emozioni negative scaturenti, rispetto ad eventi, situazioni, che sembrano andare oltre la propria capacità di risoluzione. Gli items della scala hanno suscitato in questo caso poche riflessioni, i partecipanti si sono limitati a rispondere in base alla scala Likert. Nelle forze dell'ordine e negli operatori del soccorso, difficilmente si ammette di avere problemi, in particolar modo quando questi riguardano l'operatività del servizio (Iversen et al., 2011). Ammettere di avere delle difficoltà equivale a dire che non si è capaci di fare il proprio lavoro oppure che "non è buono" (modo di dire che spesso viene utilizzato per definire colleghi poco abili per questa o quella mansione), ammettere di avere un problema sul lavoro può diventare stigmatizzante (Pietrantonio, Prati & Cicognani, 2011). Nel contesto penitenziario accade spesso "di utilizzare la strategia di evitamento, per cercare di evitare la situazione stressante invece di affrontarla. Il soggetto si protegge quindi attraverso attività che distolgono l'attenzione dal problema o adottando strategie di coping incentrate sulla ricerca di un sostegno sociale" (Novara, Garro & Di Rienzo, 2015, p. 131).

Gli items utilizzati contemplano tre modalità di fronteggiamento:

- attivo: l'individuo cerca di trovare soluzioni acquisendo maggior competenze, chiedendo sostegno a persone più esperte. Il coping attivo è maggiormente utilizzato nelle risoluzioni delle questioni che riguardano i lavoratori dell'emergenza (Cicognani, Pietrantonio, Palestini & Prati, 2009).
- richiesta sostegno: in questo caso l'operatore trova sostegno nelle persone più vicine, non è detto che siano competenti rispetto alla difficoltà affrontata, ma sono in grado di accogliere il malessere dell'individuo ad aiutarlo a sostenere il peso della difficoltà. Le relazioni con gli amici e i parenti, rappresentano le principali reti di supporto, questi si mobilitano spontaneamente per dare sostegno anche senza una formale richiesta d'aiuto.

“Quando sono stato in difficoltà ci sono stati colleghi che mi sono stati molto vicini, e colleghi che non mi hanno pensato proprio, io sono sempre voluto stare in prima linea, ma in quel periodo avevo bisogno di stare fuori, ho chiesto di stare in portineria, ma poi non mi ci hanno lasciato. Sono andato al C.G.M. per chiedere di andare un periodo al C.P.A. e non mi ci hanno mandato (silenzio), poi per fortuna mi sono ripreso, ma non perché l’amministrazione mi ha aiutato!” M 32 CS

“Io li manifesto i miei malesseri, sono così” M 23 CS

- evitamento: l’operatore mette in atto un meccanismo di evasione dal problema, dal malessere, evitando di parlarne, di affrontarlo, distogliendo l’attenzione dalla situazione stressante. Interpretato come risposta al senso di inefficacia di fronte ad eventi percepiti come ingestibili. La strategia dell’evitamento può sembrare inizialmente vincente, ma nel tempo si rileva dannosa.

Gli unici due commenti si inquadrano nella ricerca di sostegno, in particolare il primo, evidenzia come a fronte di richieste molto chiare d’aiuto, anche ripetute, il poliziotto penitenziario abbia avuto sostegno dai colleghi ma non da chi effettivamente poteva risolvere la condizione stressante. Fortunatamente ha trovato altre risorse per uscire dal momento di difficoltà, ma questa mancanza di attenzione alle sue lecite richieste, ha senza dubbio inficiato il rapporto di fiducia con l’amministrazione a più livelli.

3.2.9 Il carico di lavoro

Richiedere al lavoratore la realizzazione di attività alle quali non riesce a far fronte per le sue capacità, per le sue competenze o per le troppe incombenze richieste in un dato momento, genera malessere, mettendo a rischio la salute e la sicurezza del lavoratore e, in base alla mansione richiesta, anche a quella di chi opera o interagisce con lui. Nell’ambiente penitenziario minorile è consuetudine che il personale svolga due o tre mansioni o ricopra più di un posto di servizio contemporaneamente, senza riuscire a fare al meglio quanto richiesto data la difficoltà e a volte l’impossibilità di realizzare quanto ordinato.

“Siamo lasciati allo sbando, oggi ti fanno sentire generale perché gli servi e domani ti trattano da ‘agentino’, la mancanza di figure apicali ti fa caricare di cose che non ti spettano fare. Io ‘me

la gioco' perché voglio sentirmi operativo, mi compiaccio di me stesso, mi fa crescere professionalmente, ma vale la pena? È pesante!" M 13 CN

"Io mi avvio a fare il preposto ed ho solo due anni di servizio, gli anziani sono finiti" M 2 CN

"Qua ci sono 15 sovrintendenti ma non fanno servizio a turno, stanno in ufficio e io da assistente capo faccio la sorveglianza, io scrivo sempre ai sindacati le cose che non vanno, ma qui è sempre peggio. Ad esempio, oggi il collega respira diossina tutto il giorno, perché hanno dichiarato agibile un reparto ancora nero di fuliggine e non abbiamo letti e sedie da consegnare ai detenuti che vanno a stare lì. Da quando sono arrivati i detenuti del nord nell'ultimo anno siamo messi male, i primi ad essere impreparati sono stati gli educatori. I colleghi degli uffici e i graduati non salgono neanche più a mangiare in mensa per paura di dover intervenire" M 28 CS

"Mancano i graduati di pomeriggio, mancano gli anziani, gli assistenti capo che ti tranquillizzano, i giovani vengono caricati di ansia, ci sono troppe donne per essere un istituto maschile, siamo una nave senza timone, senza vela, siamo così" M 9 CN

Se osserviamo le piante organiche degli istituti, in particolare del nord, non è un caso che il problema sia stato sollevato da tre poliziotti penitenziari del CN. Si nota uno squilibrio di assegnazioni sia rispetto all'anzianità di servizio che rispetto al sesso degli agenti. La normativa prevede che siano assegnati in base alla presenza di detenuti maschi o femmine, ma escluso l'IPM di Roma, non ci sono istituti che hanno contemporaneamente sezioni maschili e femminili al CN; pertanto, è difficile comprendere perché circa il 30% del personale sia femminile¹⁵. L'unico del CS che si esprime, non parla di mancanza di graduati, ma di una delega ai più giovani, per stanchezza, per disorganizzazione, per incapacità? Probabilmente sono questioni che si intrecciano.

"I dirigenti di ogni organizzazione svolgono un ruolo determinante nella declinazione ed esplicitazione degli obiettivi; nell'indirizzare gruppi e individui nei complessi processi operativi, di informazione e di controllo di gestione; nel creare condizioni di cooperazione e di efficacia collettiva; nel favorire un clima relazionale franco e costruttivo. Alla percezione e valutazione dei dirigenti sono fortemente connessi la percezione di efficienza dell'intera organizzazione; la sensazione di far parte di una comunità in evoluzione innovativa, e per converso, una minore percezione del conflitto e un minore senso di isolamento. ...L'equità organizzativa riguarda l'ancoraggio dei comportamenti dei responsabili a canoni di trasparenza e giustizia nell'affidamento del lavoro... la percezione di equità influenza positivamente la percezione dell'efficienza, dell'innovazione dell'organizzazione, della sicurezza, del comfort ambientale e, negativamente l'isolamento e il conflitto" (Avallone & Paplomatas, 2005, p. 124).

¹⁵ Nel terzo capitolo viene riportata la pianta organica degli istituti al momento della realizzazione della ricerca.

Certo è, che questi commenti denotano un carico di responsabilità eccessivo per anzianità di servizio e per ruolo di cui l'organizzazione dovrebbe farsi carico per evitare malessere, disinteresse, abbandono, malattia, e infine sindromi da burnout.

“Gli agenti mandano malattia perché non ce la fanno più e poi vengono anche etichettati, appena mandano malattia i superiori si dimenticano che il giorno prima gli hanno chiesto di fare 7-23. Il padiglione nuovo non lo vediamo come una migliona, ma come un aggravio di lavoro, sia dal punto di vista strutturale che, come allocazione dei detenuti, ci mette ansia, ci mette paura, come si può pensare che il servizio migliori quando è già previsto l'accorpamento di due sezioni per la notte, 380 telecamere, ma chi le deve guardare??” M 26 CN

In questo commento vengono riassunti molti aspetti del malessere degli agenti di polizia penitenziaria che lavorano nel settore minorile, ad esprimersi è un uomo di 26 anni di servizio. Racconta che i giovani usufruiscono della malattia, sostanzialmente per riposarsi da turni massacranti non avendo altra scelta. In qualche commento precedente, nell'analisi del riconoscimento professionale, un assistente capo con 34 anni di servizio aveva evidenziato “ti dicono di saltare il riposo, che poi te lo ridaranno e poi non ti ridanno un bel niente”, se questa è la situazione per un assistente capo così anziano, si può solo immaginare per gli agenti appena arruolati. Tornando al commento, quella che può sembrare una migliona, “il padiglione nuovo”. si trasforma in un ulteriore motivo d'ansia: è stato pensato già con l'accorpamento dei posti di servizio negli orari notturni e sono previste 380 telecamere, chi deve guardare quelle telecamere mentre l'agente fa il giro delle due sezioni? O mentre interviene per qualche questione? Domande lecite rispetto a quanto, con questo nuovo assetto, è più faticoso garantire l'ordine e la sicurezza durante il proprio servizio.

“Lavorare sempre con la fretta di fare le cose mi ha portato a fare in fretta anche le cose della vita privata e ogni tanto mi chiedo, ma a me chi me lo fa fare a correre, perché corro?” M 13 CN

Un'ulteriore conferma di quanto la pratica lavorativa con la sua carica stressogena incida sulla vita privata.

“I colleghi agli adulti facevano i porta-chiave, arrivano qui dicendo ‘ne guardavo 100 non ne posso guardare 10?’ io gli rispondo ‘loro guardavano te e non tu loro’ qui i 10 ragazzi li devi guardare davvero, non puoi venire ai minori per riposarti, (poliziotti penitenziari) formati dalla Giustizia Minorile siamo rimasti in 6, quelli degli adulti hanno snaturato l'istituto” M 27 CN

“Venendo dagli adulti, qui sono andato in pensione, se i colleghi dei minori facessero un periodo in alcune CC forse si lamenterebbero meno, questo è un paradiso, ma l'ambiente piccolo porta le chiacchiere, qui hai tanto tempo per parlare” M 12 CS

Nelle narrazioni che riguardano il carico di lavoro si evidenziano punti di vista diversi tra chi ha operato agli adulti e chi ha fatto servizio solo negli Istituti minorili. Nei commenti non riconoscono la professionalità gli uni e degli altri. Sono interventi che provengono evidentemente da due istituti diversi, dato che sono uno del CS e l'altro del CN ma sembra che stiano dialogando. La questione dell'innesto con i colleghi provenienti dagli adulti è pervasiva ed incide a tutti i livelli, non c'è un solo commento positivo dei poliziotti che hanno sempre lavorato ai minori su quelli provenienti dagli adulti, invece capita spesso il contrario, sia rispetto al carico di lavoro che al nuovo ambiente.

“A volte capita che non abbiamo neanche il tempo di mangiare e ci sediamo con un panino in sala regia, ieri passò il Comandante e mi disse ‘chi c’è sopra?’ io gli risposi ‘il pilota automatico’”
M 18 CS

“Senza rotazione nei posti di servizio cade anche l’attenzione” F 10 CN

“È difficile operare, non ci sono strumenti per lavorare con i detenuti, non ci sono linee guida specifiche, facciamo orari pesanti, se non sei lucido, non puoi fare il nostro lavoro, ti assumi responsabilità disciplinari e penali. È difficile, difficile, difficile, difficile, difficile, difficile”
M 24 CN

Si evidenziano anche qui le difficoltà del carico di lavoro che inducono a fare azioni che possono avere dei risvolti penali o disciplinari perché i poliziotti penitenziari percepiscono di non avere alternative: se vuoi mangiare un panino nella pausa che ti spetterebbe, corri il rischio lasciando incustodita la sezione; il turno deve arrivare a termine, non importa se qualcuno ti ha detto o meno quello che devi fare; sei stanca di quel posto di servizio perché fai azioni routinarie e senti che stai perdendo l’attenzione, vai avanti lo stesso. Ognuna di queste situazioni che con molta facilità può portare ad errori sul servizio, se va bene, o ad eventi critici, se va male, ha delle conseguenze disciplinari o penali sul poliziotto penitenziario, “un maggior senso di fatica favorisce il conflitto e influenza la percezione dello stress, dei disturbi psicosomatici e della soddisfazione lavorativa” (Avallone & Paplomatas, 2005, p.125).

“Qui se stai in sezione stai tranquillo perché chiamano tutti il preposto per risolvere i problemi”
M 11 CS

“I colleghi aspettano qualcuno che si assuma la responsabilità per loro, non mediano, aspettano che arrivi qualcuno a prendersi la discussione con il detenuto e dopo che lo hai rimesso in cella, fanno i prepotenti con il detenuto” M 28 CS

“Noi se lavoriamo con numeri bassi lavoriamo bene, altrimenti perdi il contatto con polizia penitenziaria e detenuti” M 35 CS

I commenti ancora una volta inscenano un botta e risposta che raccontano un aspetto che sembra riguardare solo il CS, in questo caso gli agenti più giovani che stanno in sezione, non si sentono persi, in difficoltà, perché “tutti chiamano il preposto per risolvere i problemi”, “non mediano, aspettano che arrivi qualcuno a prendersi la discussione con il detenuto”, al di là del ruolo ricoperto dai due partecipanti, sono gli anni di servizio anche in questo caso a darci un’informazione, il più giovane, con undici anni di servizio se fosse stato in un istituto del nord, avrebbe fatto il preposto, in un istituto del sud può ancora permettersi di chiedere aiuto al preposto, di delegare l’intervento. L’ultima osservazione, sul numero di detenuti presenti, è interessante perché, M 35 CS, evidenzia che l’aumento dei ristretti non solo non ti permette un reale controllo ma ti fa perdere anche il contatto con i colleghi. Purtroppo, non approfondisce il pensiero, pertanto, per conoscenza personale del tema, si integra il suo pensiero con delle considerazioni. L’aumento dei minori, con lo stesso numero di personale, gli stessi spazi, le stesse attività, costringe tutti, agenti e graduati ad un lavoro di quantità e non di qualità, e nella maggior parte dei casi, a fronte del poco tempo a disposizione, si sopprimono momenti di incontro e riflessione (riunioni, briefing,) sulle cose da fare, perdendo il contatto con i colleghi e informazioni utili allo svolgimento del servizio e quindi funzionali al controllo della vita dell’istituto.

3.2.10 La chiarezza di ruolo

La chiarezza dei ruoli è un elemento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione. Essa si manifesta al meglio quando i ruoli sono chiaramente definiti e accompagnati da precise responsabilità, e quando ogni membro del gruppo sa esattamente cosa deve fare e cosa gli altri si aspettano da lui. Questo aspetto non solo migliora l'efficienza dell'organizzazione, ma facilita anche la comunicazione e il coordinamento delle azioni, soprattutto quando si collabora con figure professionali che ricoprono ruoli e mansioni differenti.

La chiarezza dei ruoli eviterebbe conflitti, sovrapposizioni e incomprensioni sia interprofessionali che con i colleghi.

“Qui il ruolo viene svuotato, qui tutti fanno tutto, i ruoli non sono rispettati come negli adulti ma a me non interessa, io sono cresciuto da agente” M 30 CS

“È stato un caso che sono passato ai minori, ho risposto ad un interpello, volevo andare in una città più grande, ero giovane e i primi 6 mesi non ci ho capito niente” M 9 CS

“Il Primo Dirigente scarica a me le sue paure, ad un assistente capo” M 29 CS

I ruoli ben definiti si contraddistinguono per la chiarezza delle responsabilità. Tuttavia, quando un ruolo perde di significato, anche chi ha già esperienza può sentirsi disorientato. Se, inoltre, il capo trasferisce le proprie insicurezze ai collaboratori, è probabile che ci si trovi in un'organizzazione con ruoli poco chiari, che genera confusione e incertezza

“Il personale più giovane non sa a chi deve fare riferimento, i nuovi si sconcertano subito” M 24 CN

nella quale manca la definizione delle responsabilità, gli obiettivi non hanno confini chiari,

“Quello che ti prospettano al corso è diverso da quello che poi vivi” M 11 CS

c'è una comunicazione inefficace delle aspettative e quando c'è il feedback non è costruttivo.

“È diventata una malavita senza onore, non fanno la differenza, i detenuti ti trattano come un pari e poi quando gli ricordi la differenza, sclerano. Sono cambiati anche i colleghi, i giovani guardano e copiano le nostre azioni più dure ma non capiscono che noi le possiamo fare perché abbiamo costruito una relazione nel tempo” M 17 CS

La chiarezza dei ruoli riduce la possibilità di sbagliare e migliora la qualità del lavoro, consente ai neofiti o a chi arriva da contesti diversi di comprendere velocemente le proprie mansioni, gli obiettivi dell'organizzazione e quali sono le aspettative, altrimenti ci si sente come questo giovane agente in dialogo con me:

“Dottorè, sono fresco di rete' 'cosa vuoi dire?' 'che sono giovane di servizio' 'cioè?' 'dottorè, hai presente quando tirano su il pesce? E si dimena, salta nella rete, ha tanta energia ma non sa cosa lo aspetta né dove si trova? Ecco, io mi sento un po' così” M 4 CS

In un ambiente fortemente gerarchizzato come il carcere, dove l'80% degli operatori appartiene a un corpo di polizia, ci si aspetterebbe una chiara definizione dei ruoli, mansioni ben delineate e organigrammi trasparenti. Tuttavia, i commenti raccolti offrono un quadro diverso, almeno per alcuni. I risultati dell'analisi mostrano, su una scala Likert

da 1 a 5, una media di 4,01 (DS = 0,82), con un range che varia da 3,19 a 4,83. Probabilmente, gli items “so esattamente cosa mi compete” e “so esattamente cosa gli altri si aspettano da me” non colgono appieno la complessità e la natura poliedrica dei ruoli e delle mansioni. Tale complessità, in un contesto come quello della gestione dei detenuti minorenni, spesso si traduce in una scarsa chiarezza operativa.

3.2.11 Il riconoscimento professionale

Al fine di promuovere la soddisfazione e la motivazione dei dipendenti in modo da migliorare allo stesso tempo la cultura dell'organizzazione e i servizi che offre, è imprescindibile riconoscere la professionalità di chi opera. La bibliografia consultata evidenzia che le pratiche organizzative virtuose hanno un impatto maggiore sul benessere dei dipendenti se includono strategie per il riconoscimento.

“Quando stavo all'ufficio servizi mi sentivo al mio posto, il comandante mi diceva ‘Fai il miracolo!’ e a volte il miracolo accadeva. Sono andato via perché dovevo ruotare, adesso sono in sezione, non mi spaventa, per questi ragazzi diventiamo tutto [...] Il vice-comandante agisce per noi, dà valore a quello che facciamo” M 23 CS

“‘Il mio coordinatore mi dà valore? Tu mi dai valore?’ (chiede al coordinatore che sta compilando contestualmente la scala) ‘se non ci fossi tu sarebbe la fine’ (risposta del coordinatore)” F 25 CS (b)

Sentirsi valorizzati e riconosciuti aumenta l'autostima e la soddisfazione lavorativa. Attraverso un efficace riconoscimento professionale, che sviluppa fiducia, è possibile migliorare la cultura organizzativa, la collaborazione tra i lavoratori e la lealtà, infine, ciò contribuisce a prestazioni aziendali migliori (Aubouin-Bonnaventure, Chevalier, Lahiani & Fouquereau, 2024).

“Io non ho bisogno della pacca sulla spalla ma mi piacerebbe che la gratificazione arrivasse in qualche altro modo, chiedendomi un consiglio, un parere” F 25 CS (a)

“Capita che intervieni, trovi la soluzione, ma poi i meriti sono degli altri. Una volta ho detto come fare una cosa, prima mi hanno rimproverato e poi hanno fatto per filo e per segno come avevo detto io” M 32 CS

“Il vice-comandante è nato per essere indispensabile” M 31 CS

Quando all'interno dell'organizzazione si sviluppa una cultura dell'apprezzamento, i dipendenti non solo si sentono valorizzati, ma tendono a riconoscere a loro volta il merito dei propri superiori. Al contrario, in assenza di questo riconoscimento, i dipendenti

possono sentirsi privati del valore del loro contributo, come se il loro impegno non avesse avuto un impatto significativo sul miglioramento dell'ambiente lavorativo. Questo senso di esclusione può generare demotivazione e disconnessione dal contesto lavorativo, compromettendo il benessere organizzativo complessivo.

Un altro elemento utile a implementare il riconoscimento professionale è la promozione dell'inclusione e del rispetto dell'identità personale. Questo riguarda tutte le professionalità, le esperienze e le diverse appartenenze (Aubouin-Bonnaventure et al., 2024).

“Valorizzata io??? In undici anni, mai presa in considerazione, le donne qui hanno poco valore e se sei madre è ancora peggio, prima non potevo andare in traduzione perché ero incinta, adesso perché sono madre, c'è una forte mentalità maschilista” F 10 CN

“.. gli educatori danno valore (silenzio).. prima si facevano riunioni, ti chiedevano di questo o quel ragazzo, cosa ne pensavi, ora neanche più quello” M 20 CN

“Le altre agenzie danno valore ... se mi avessero chiesto la dott.ssa (indica la mediatrice culturale presente nella stanza) avrei dato il massimo ma pensando a tutti, non posso darlo” M 12 CS

“Ci prendono in giro, ti dicono di saltare il riposo, che poi te lo ridaranno e poi non ti ridanno un bel niente. Intervieni e non ti danno nessun riconoscimento, noi siamo soltanto il braccio, le lodi se le prendono gli ispettori” M 34 CN

Nelle narrazioni emerge il mancato riconoscimento personale, nel primo caso l'agente che si sente esclusa in quanto donna, nel secondo e terzo caso gli agenti che non si sentono valorizzati per il contributo che possono apportare rispetto al loro sapere. Nel quarto commento oltre al mancato riconoscimento di lodi, insiste anche la sensazione di essere presi in giro.

È necessario qui ricordare che l'essere umano diventa persona vivendo delle relazioni riconoscenti. L'essere riconosciuti inserisce ciascuno in una storia e gli offre la possibilità di riconoscersi in una famiglia, in una comunità, in un'identità. Come scrive Paul Ricoeur, l'esigenza di ogni individuo è quella di essere riconosciuto nella propria identità autentica. E quando ciò accade, «la mia gratitudine non va forse rivolta a coloro i quali hanno riconosciuto la mia identità riconoscendomi?» (Ricoeur, 2005 p. 5)

Essere riconosciuto come membro a pieno titolo di una comunità garantisce a ciascuno il riconoscimento dei suoi diritti, attesta il suo essere un valore per la società: «all'esperienza del riconoscimento corrisponde una modalità di autorelazione pratica per la quale l'individuo può sentirsi sicuro del valore sociale della propria identità» (Honneth, 2002 p. 98).

La mancanza di tale tutela veicola l'esclusione del soggetto dalla comunità di riferimento.

3.2.12 La conciliazione lavoro famiglia

“Una cultura organizzativa che sostiene le questioni lavoro-famiglia può influenzare diversi risultati legati al lavoro. Le percezioni positive riguardo al supporto lavoro-famiglia hanno aumentato l'impegno organizzativo diminuito le intenzioni di turnover, aumentato i comportamenti di cittadinanza organizzativa e, infine, sono state positivamente associate all'uso di benefit a misura di famiglia. [Altri studi] ... hanno scoperto che una cultura lavoro-famiglia solidale era correlata positivamente alla soddisfazione lavorativa e familiare” (Bobbio, Canova, & Manganelli, 2022, p. 2936)

Nello studio citato sono presi in considerazione varie modalità di supporto al fine di conciliare il lavoro con la famiglia, alcuni di questi sono: il supporto dell'organizzazione, il supporto del supervisore, il supporto dei colleghi, le conseguenze della carriera e le esigenze di tempo dell'organizzazione. Nei commenti che seguono non emerge mai il supporto dell'organizzazione o dei colleghi, tanto meno dei graduati, emergono invece chiaramente le rinunce sul lavoro legate alle necessità famigliari e le esigenze di lavoro straordinario richieste dall'organizzazione.

“A volte le mie figlie mi dicono – mamma non andare a lavoro, sei distrutta-” F 27 CS

“Alla domanda – se il lavoro riduce il tempo che posso passare con la mia famiglia, io rispondo di no, ma in realtà io resto nel posto di servizio dei colloqui solo perché mi consente orari comodi, io non posso cambiare servizio, altrimenti mi troverei nella condizione dei colleghi che non hanno tempo per la famiglia con questi turni. Mio marito è un maresciallo dei carabinieri e io non potrei mai alternarmi con lui con i turni dell'istituto” F 17 CS

“Difficile avere una vita privata” F 10 CN

“Io farei mettere asili nido nel posto di lavoro. Questo farebbe molto bene al mio benessere” F 17 CS

Tra i 24 commenti espressi dalle donne durante la raccolta dati, quattro riguardano la conciliazione tra lavoro e famiglia, rappresentando il 17%. D'altra parte, su 153 interventi fatti dagli uomini, solo tre trattano questo argomento, pari al 2%. Sebbene si tratti di dati empirici, evidenziano le difficoltà che le donne affrontano nel cercare di conciliare lavoro e famiglia (Bombardieri, Milena, & Viale, 2022). Questo è particolarmente vero in un sistema basato su turni rigidi, con limitate possibilità di flessibilità oraria, dovute alla

struttura standardizzata dell'organizzazione e ai pochi ruoli a cui le donne possono accedere.

“La differenza la fa dove abiti, perché se abiti lontano dall'istituto e c'è un evento critico non ti chiama nessuno, invece, se sei vicino ne vivi di più e ne risente la tua vita privata” M 20 CS

“Quante volte mi sono fermato oltre il mio orario di servizio, come posso avere una vita privata?” M 11 CS

“R.A.R.A., Riflessione Azione, Riflessione Azione, per un continuo e costante migliorare, questo è il mio motto. Io lascio fuori dal carcere i problemi famigliari e fuori dalla famiglia i problemi del carcere” M 23 CS

Sarebbe auspicabile poter dividere così chiaramente il contesto familiare da quello lavorativo, come descritto dal collega, purtroppo prevalgono le situazioni espresse dagli altri agenti. Spesso in orari dedicati al riposo e alla famiglia accade di essere richiamati in servizio per eventi critici, per coprire le assenze di altri colleghi, per sopperire a servizi non programmati.

Gli istituti potrebbero prevedere turni di reperibilità o altre modalità di supporto alla conciliazione lavoro-famiglia, ma durante la ricerca, esclusa la possibilità per alcuni di accedere ai posti in ufficio, per cui è prevista la flessibilità ed un orario di lavoro fisso, non si è riscontrata alcuna soluzione messa in atto per tutelare la vita privata dei dipendenti.

3.3 Le dimensioni del ProQol

3.3.1 La compassion satisfaction

La sottoscala della compassion satisfaction misura la soddisfazione che deriva dall'aiutare le persone durante gli eventi critici, anche quando ciò comporta il rischio di affrontare conseguenze negative, come intossicazioni, traumi o richiami per il mancato rispetto dei protocolli. Portare a termine un intervento che ha salvato una vita o prevenuto conseguenze peggiori alimenta sentimenti positivi e accresce l'autostima (Cicognani et al., 2009). Sviluppare la compassion satisfaction aiuta a mitigare gli effetti della compassion fatigue, coloro che soccorrono possono provare un'elevata soddisfazione

sperimentando sentimenti positivi come riconoscimento, cura del l'altro, autostima, sia durante che dopo l'intervento (Papazoglou, Koskelainen, & Stuewe, 2019).

“Una cosa che mi ha insegnato il mio lavoro è prestare soccorso anche ai miei famigliari senza farmi prendere dell'ansia” M 18 CS

“Agli adulti ne ho trovato uno appeso, ho svegliato i detenuti in cella che lo hanno tirato su, appena è arrivato il collega lo abbiamo messo sulla barella e gli abbiamo messo l'ossigeno, il dottore mi ha detto che se fossero passati altri 20 secondi sarebbe morto, io sono felice di avergli salvato la vita, anche se non mi hanno dato neanche una lode” M 31 CS

“Per me soccorrere un detenuto è importante, ma non mi sento rafforzato è il mio lavoro” M 23 CS

Nei commenti emergono alcuni elementi della compassion satisfaction, ma come si nota chiaramente dall'ultimo intervento, i poliziotti penitenziari mostrano riluttanza nel dichiarare di sentirsi soddisfatti per aver soccorso un detenuto, poiché lo considerano semplicemente parte del loro lavoro: “È il mio lavoro”, “Non mi sento rafforzato”, come se la risoluzione di eventi critici non suscitasse alcuna emozione. Tuttavia, i dati statistici mostrano che la scala della compassion satisfaction ha un valore medio di 3,75 (DS 0,88) su una scala Likert da 1 a 5, confermando che il soccorso, anche nei confronti di un minore ristretto, genera una certa soddisfazione.

3.3.2 La compassion fatigue

Per quanto riguarda la scala della compassion fatigue, che misura il senso di esaurimento derivante dall'intervenire senza poter realmente cambiare le cose e dall'assorbire il trauma delle persone soccorse, non sono emersi commenti rilevanti. La compassion fatigue viene anche definita vittimizzazione secondaria visto che scaturisce dal lavorare in contesti nel quale le persone sono soggette a traumi, eventi critici o a forti e inevitabili dolori che vengono interiorizzati. Si distingue dalla sindrome di burnout perché non scaturisce da un eccessivo carico di lavoro ma dalla esposizione ai contesti descritti, così come si distingue dal disturbo post-traumatico da stress perché questo deriva da traumi personali (Fusco et al. 2021).

I dati statistici indicano che il personale della giustizia minorile attribuisce un valore molto basso alla compassion fatigue, con una media di 1,69 (DS 0,68) su una scala Likert da 1 a 5, suggerendo che il lavoro non ha un impatto significativo su questo aspetto.

3.3.3 Il burnout

Il burnout, come già anticipato, si sviluppa lentamente, alimentato dall'esposizione prolungata a carichi di lavoro eccessivi e situazioni stressanti. Questo non riguarda solo l'esposizione alle condizioni delle persone soccorse, ma anche fattori come la disorganizzazione cronica, la scarsità di risorse, i conflitti irrisolti, la ripetitività delle mansioni e la sensazione di non essere ascoltati o accolti adeguatamente nell'ambiente di lavoro (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001).

“Noi gridiamo in silenzio, il nostro è un grido muto” F 25 CS

“Quando ti porti lo stress a casa non è bello, io sono stato male tre anni e quando ho chiesto di essere aiutato mi hanno trattato come si trattano quelli che non lavorano mai. Non hanno fatto niente, quando ho capito che a farmi stare male era l'ansia di ricoprire un incarico senza avere i mezzi per farlo bene mi sono tirato fuori ed ho iniziato a stare meglio” M 17 CS

“Lei lo sa ispettò com'è il carcere, io tremo quando vengo a lavoro, guarda ispettò (mi mostra la mano tremante)” M 34 CN

“Sono le condizioni di lavoro che ti mandano al manicomio” M 4 CN

“La situazione è cupa, non vedo appoggi” M 26 CN

Gli interventi raccolti esprimono un forte malessere, associabile a stati di burnout come l'esaurimento emotivo, la ridotta realizzazione professionale e i disturbi d'ansia. Tuttavia, nonostante queste dichiarazioni, il livello di burnout misurato sul campione, attraverso una scala Likert da 1 a 5, risulta basso, con una media di 1,76 (DS 0,71). Ciò suggerisce che il forte affaticamento riportato nei commenti riguarda solo un numero limitato di partecipanti.

3.4 Gli eventi critici di servizio

Un evento in carcere si configura come critico quando si discosta dalle procedure previste per la gestione ordinaria della vita penitenziaria e dai comportamenti attesi dai detenuti. Tali eventi possono emergere in modo improvviso, rompendo la routine e destabilizzando l'equilibrio quotidiano. Un elemento centrale per definire la criticità è il modo in cui l'evento compromette la sensazione di controllo che gli operatori devono

mantenere per garantire sicurezza e ordine. Nei casi più estremi, l'evento può essere percepito come potenzialmente letale, sia per i detenuti sia per il personale penitenziario.

“Ispezzò, io tra un po’ vado in pensione, oggi faccio il preposto, nei tanti anni di sezione ho imparato che la muta (il gruppo di colleghi in servizio in un turno) fa la differenza, lo stesso evento, identico, può essere critico per una muta e una sciocchezza per qualcun altro, se sai cosa fare, il personale che sta con te non ha paura” M 32 CN

Lo scostamento dalle norme è rilevato oggettivamente dall’organizzazione, mentre gli operatori ne determinano la gravità in base alle loro percezioni soggettive. La valutazione dell’evento è influenzata da diversi fattori, tra cui le caratteristiche personali, la preparazione, le esperienze pregresse e la motivazione. Il semplice scostamento dalle procedure o la sua imprevedibilità non sono sufficienti per definire un evento come critico. Tuttavia, se chi è chiamato a gestirlo percepisce di non avere gli strumenti adeguati a farvi fronte e si sente impotente, allora l’evento viene vissuto come critico (Sbattella, 2009).

“La difficoltà quando usi la forza è capire fino a che punto puoi arrivare, una volta eravamo in otto e non riuscivamo a tenerlo perché non volevamo fargli del male ma alla fine è stato necessario per non farci male né lui né loro.” M 21 CS

“Ho fermato da solo dieci ragazzi che volevano picchiarne uno, contenendoli il più possibile, alla fine sono caduto a terra ma lui non lo hanno preso, era il 26 dicembre, non ho ricevuto neanche una pacca sulla spalla, un riconoscimento” M 7 CS

“Il peggior evento critico che ho vissuto è stato quando due detenuti neri, grossi, sono entrati in ufficio e mi hanno minacciato mettendomi una sigaretta accesa vicino all’occhio perché volevano la chiave per aprire il cancello, io non lo so come ho fatto a divincolarmi” M 2 CN

“Nel penultimo incendio se non ci fosse stato un collega che ha messo in pericolo la propria vita, forse qualcuno tra i detenuti ci avrebbe rimesso la pelle, perché loro si mettono in pericolo senza pensare alle conseguenze, anche rispetto ai compagni di cella” M 33 CS

Nei commenti si raccontano interventi singoli e corali, portati a termine sempre con il rischio che accadesse qualcosa di più grave: un contenimento più forte del previsto perché altrimenti si sarebbero fatti male, un collega che ha messo a rischio la propria vita per salvare detenuti incoscienti, un altro collega che ha affrontato dieci detenuti per salvarne uno dalla sopraffazione, l’ultimo che è riuscito a divincolarsi e, pur sotto una grave minaccia, non ha consegnato le chiavi che avrebbe permesso ai detenuti di aprire tutte le celle e forse riuscire a fuggire.

La velocità con cui accadono alcuni eventi critici, le sollecitazioni che ne scaturiscono, non consentono un processo decisionale puntuale elevando la possibilità di errore degli operanti che in quel momento fanno ricorso ad intuizione ed esperienza (Pronin, 2007).

Uno degli aspetti più volte sollevati è la mancanza di riconoscimento per aver risolto degli eventi critici o trovato delle soluzioni in ambito operativo. Il riconoscimento è una dimensione cruciale nel campo del benessere organizzativo perché influisce profondamente sulla motivazione, sull'impegno e sul senso di appartenenza dei lavoratori. Sentirsi riconosciuti per il proprio lavoro e contributo, infatti, è un bisogno psicologico fondamentale che, se soddisfatto, può migliorare il clima aziendale e promuovere la produttività. Il riconoscimento non riguarda solo premi o incentivi economici, ma anche il riscontro positivo, la valorizzazione delle competenze e il rispetto del contributo individuale. Il riconoscimento costruisce un legame tra l'organizzazione e i suoi dipendenti, facendo sentire i lavoratori parte integrante di un sistema che apprezza il loro impegno. Il riconoscimento è strettamente legato al benessere emotivo e psicologico. Un sistema di riconoscimento ben strutturato riduce lo stress, aumenta la resilienza e contribuisce a una maggiore soddisfazione personale.

Nel rispondere alla scala relativa al numero di eventi critici affrontati nell'ultimo anno, quando i partecipanti erano presenti contemporaneamente nella stessa stanza durante la compilazione, spesso commentavano gli accadimenti tra di loro:

“Il primo appeso l'ho visto a Torino le Vallette nel '98” M 26 CS

“Qui ci siamo trovati in un sacco di casini, incendi, tentate evasioni” M 28 CS

“In un anno e mezzo di servizio ne ho tirato giù 4 o 5 che stavano per impiccarsi” M 2 CN

“Ispetto aggiungi un altro incendio al mio questionario perché quando sono rientrato in sezione ne ho spento uno (è stato chiamato per intervenire mentre compilava il format)” M 25 CN

“Qui ci mettono cinque secondi per scavalcare le paratie. Un detenuto, la notte del suo diciottesimo compleanno è stato autorizzato ad essere aperto a mezzanotte per guardare i fuochi d'artificio che gli amici gli facevano fuori, se lo racconto dove stavo prima (GOM) mi prendono in giro fino a Natale” M 6 CN

“Ma “4 o più volte” è il massimo? (ride) in un anno sono poche” M 6 CS

“Qua si corre, io metto il massimo negli eventi critici, solo quest'anno non so quante volte mi hanno chiamato a casa” M 35 CS

La continua esposizione a situazioni critiche da parte degli operatori della sicurezza dovrebbe portare allo sviluppo di una soglia più alta di tolleranza rispetto a chi non lavora in contesti dove l'emergenza è una condizione costante, ma questa non è una diretta conseguenza. Le persone che operano in ambienti caratterizzati dall'imprevedibilità devono sviluppare una forte resilienza e una capacità avanzata di gestione dello stress. Queste competenze sono essenziali per affrontare situazioni critiche senza compromettere

il proprio benessere psicologico, e quando non si possiedono o non si sviluppano possono esserci varie conseguenze per la propria salute. Quando gli interventi per ristabilire l'ordine mettono a rischio il proprio corpo o quello dei colleghi, è inevitabile che si manifestino conseguenze non solo sul piano psicologico, ma anche fisico. Essere consapevoli di questi aspetti fin dal momento in cui si decide di diventare poliziotto penitenziario aiuta a prepararsi e a gestire quelli che comunemente vengono definiti i rischi del mestiere.

“Sei mesi fa per dividere una rissa mi sono fratturato un braccio, ho fatto due interventi chirurgici, ho una cicatrice qui (spalla) una qui (gomito) e una qui (polso), può succedere dovunque, quando fai questo lavoro. Un collega a Catania si è fratturato un piede per chiudere un cancello durante una rissa, è rimasto incagliato” M 31 CS

“Abbiamo passato un brutto periodo quando i detenuti stranieri hanno superato il numero degli italiani. Prima, gli italiani, che sono razzisti, li mettevano sotto, poi hanno preso il sopravvento gli stranieri” M 6 CS

“Il problema negli ultimi anni è che se c'è una persona incontenibile non si riesce a lavorare perché crea eventi critici ogni cinque minuti. Questo diventa un problema per tutti, per gli altri detenuti, per gli operatori, non solo per gli agenti, e poi qui abbiamo il dottore e l'infermiere due ore al giorno, contemporaneamente, e quando abbiamo bisogno di un intervento dobbiamo chiamarlo al telefono o la guardia medica, dovrebbe essere più presente. M 27 CS

“Le micce si accendono quando c'è disorganizzazione” M 36 CS

“L'evento critico fa parte del gioco, il malessere del personale viene dalla mancanza di risposte a questo evento” M 20 CS

Le affermazioni sopra riportate fanno trasparire rassegnazione, come se gli eventi non siano gestiti dall'organizzazione ma condizionati principalmente: dalla presenza più o meno elevata degli stranieri o dal ragazzo con problemi psichiatrici. Queste considerazioni aprono una valutazione su quanto è complesso, per l'amministrazione dare indicazioni o soluzioni per affrontare gli eventi critici in maniera da rendere il carcere un luogo più sicuro per chi ci abita e per chi ci lavora. Non viene lamentato il numero degli eventi critici, la fatica psicofisica che ne deriva, ma la mancanza di risposte per gli uni e per gli altri. “Quando i soccorritori percepiscono un alto grado di stress legato al lavoro, tendono a percepire la loro organizzazione in modo più negativo. Questo abbassamento del senso di efficacia collettiva ha un effetto deleterio per la qualità della vita.”(Pietrantonio, Prati & Cicognani, 2011, p.196).

“L'amministrazione non può controllare gli eventi critici, i ragazzi possono essere stimolati anche da eventi esterni, oppure non sanno gestire il tempo d'attesa e se sono stranieri è ancora più difficile perché hanno i genitori lontani. La maggior parte degli eventi critici accadono di

pomeriggio, perché siamo soli con tante cose da controllare, veniamo un po' abbandonati a noi stessi, manca la sorveglianza, con 4 -5 anni di servizio hai responsabilità che non ti spettano e se succede qualcosa chi ti tutela???" M 5 CN

Nell'ultimo commento, questo giovane agente, fa riferimento ad altre questioni che sfuggono al controllo degli operanti pur essendo più prevedibili e risolvibili di quelli esposti precedentemente: i giovani non sanno gestire il tempo dell'attesa, che in carcere è sempre molto dilatato; con gli stranieri è più difficile intervenire perché sono decontestualizzati e non hanno una rete di riferimento sul territorio; le ore pomeridiane, per gli agenti, sono le peggiori, si sentono abbandonati e caricati di responsabilità che non dovrebbero avere e ricorrono, come già detto precedentemente, ad intuito e poca esperienza con la speranza di non sbagliare.

Insieme ai commenti scaturiti dalla lettura degli items, sono emersi altri due temi cari al personale di polizia penitenziaria: il rapporto con i minori (non poteva essere diversamente) e la formazione. Inoltre, si riportano per completezza, commenti sul lavoro di raccolta dei dati e punti di vista di altri professionisti sul lavoro svolto dalla polizia penitenziaria.

3.5 Formazione

A seguito della riforma promossa dal Ministro della Giustizia Orlando, le scuole di formazione, precedentemente dedicate esclusivamente alla giustizia minorile, sono state integrate sotto la gestione della Direzione Generale della Formazione, che risponde al DAP. Questa riorganizzazione ha comportato la dispersione delle competenze del personale specializzato e degli importanti investimenti economici destinati a un settore di nicchia e all'avanguardia, non solo rispetto alla formazione degli adulti, ma anche a livello internazionale. Ne è derivata una perdita sia in termini di qualità della formazione offerta che di quantità di personale adeguatamente formato (Tortù, 2014).

“Quanto mi mancano le formazioni a Roma, quelle erano ossigeno” M 32 CS

“Quelli che arrivano dagli adulti dovrebbero fare i corsi come li abbiamo fatti noi, ma adesso non li fanno più neanche quelli che arrivano dai corsi, non sanno come si lavora con i minori” M 39 CN

“La formazione della Giustizia Minorile prima sembrava troppo, ti scocciava pure, fare avanti e indietro da Roma, ma adesso che non c'è più ti rendi conto che era il valore aggiunto.” M 27 CN

La formazione offerta nei corsi di specializzazione per la Polizia Penitenziaria nel settore minorile consentiva ai poliziotti di avere spazi di riflessione e comprensione dei vissuti e dei contesti in cui operavano. Tuttavia, dal 2017 ad oggi, le opportunità di formazione per il personale minorile sono state rare e riservate a pochi, spesso erogate online a causa della pandemia da COVID-19. Ciò ha impedito ai partecipanti di allontanarsi fisicamente dall'istituto, un aspetto che solitamente favorisce il successo della formazione. Inoltre, tra i commenti emerge ancora una volta la questione dei colleghi provenienti dal settore degli adulti o dai corsi per neo-agenti senza formazione specifica. I colleghi che hanno beneficiato della formazione specializzata percepiscono chiaramente il divario tra loro e coloro che non ne hanno avuto accesso.

3.6 Detenuti minorenni e giovani adulti

Negli interventi successivi, i detenuti degli Istituti Penali per Minorenni (IPM) vengono descritti sotto diverse sfaccettature. Nei primi due commenti, emerge il profilo di giovani che tendono a sfidare e prevaricare sia l'istituzione che i compagni più vulnerabili, creando dinamiche di potere all'interno del gruppo. Viene inoltre evidenziata l'incapacità, da parte di alcuni detenuti, di comprendere determinati linguaggi o codici comportamentali, segnalando così una difficoltà di adattamento non solo alle regole istituzionali, ma anche alle relazioni interpersonali, aggravando la complessità della loro gestione all'interno dell'istituto.

“Devi accontentare i detenuti nel limite del possibile perché sei sotto scacco” M 26 CN

“Quelli che creano eventi critici sono spesso magrebini e noi non parliamo l'arabo, è un problema di comunicazione, e poi i ragazzi italiani con una lunga condanna 'arruolano' il marocchino per fare danni” M 6 CS

Sono aspetti senza dubbio presenti nell'esperienza della carcerazione: l'abuso del più forte sul più debole; le immigrazioni che ciclicamente fanno prevalere una cultura piuttosto che un'altra; la difficoltà di comunicazione che porta ad incomprensioni.

Dal punto di vista del benessere organizzativo, uno degli aspetti più rilevanti è la percezione di essere 'sotto scacco', ossia la sensazione di impotenza e inutilità rispetto al

proprio operato. Questo stato emotivo è un chiaro indicatore di malessere lavorativo, poiché riflette una mancanza di controllo e di riconoscimento che può sfociare in frustrazione e demotivazione. Un altro elemento emerso è la reciprocità nei comportamenti: in alcuni casi essa è presente e favorisce una dinamica collaborativa, mentre in altri casi viene a mancare, contribuendo ulteriormente a creare un clima di insoddisfazione e inefficienza.

“Oggi manca il dialogo con i detenuti, c’è proprio distacco, dalle sezioni non arrivano più informazioni” M 27 CN

“Lo chiamano ‘patto educativo’, io la chiamo complicità ma in senso positivo, non come i delinquenti per intenderci” M 32 CS

“Il comandante dice che dobbiamo ‘dare sazio’ (dare soddisfazione, assolvere alle richieste lecite dei detenuti)” M 15 CS

Il primo poliziotto penitenziario segnala un cambiamento nelle dinamiche comunicative all'interno dell'istituto: i detenuti non condividono più ciò che accade in assenza degli agenti, evidenziando un 'distacco' che rende difficile entrare in relazione con loro e comprendere il loro stato d'animo. Questo distacco compromette la capacità di mantenere il controllo, poiché la mancanza di comunicazione impedisce di cogliere i segnali emotivi e comportamentali dei giovani ristretti. Il secondo poliziotto fa riferimento al 'patto educativo', una prassi consolidata nel settore minorile che, negli anni, si è dimostrata efficace. A inizio anno scolastico, i ragazzi firmano un patto con i rappresentanti del Gruppo Osservazione e Trattamento (GOT), impegnandosi a partecipare alle attività concordate. Questo patto non solo responsabilizza formalmente i ragazzi, ma impone anche all'istituzione l'obbligo di garantire loro le opportunità promesse. Tuttavia, come emerge dalle dichiarazioni successive, queste opportunità non sono sempre pienamente assicurate, generando una frustrazione che mina l'efficacia dell'approccio educativo.

“Mancano le associazioni dentro al carcere e mancano le comunità che accolgono i minori” M 24 CN

“I detenuti protestano perché gli educatori non fanno il loro lavoro” M 34 CN

“Le sezioni dovrebbero essere da 5/6 minori e dovrebbero andare via i giovani adulti” M 6 CS

In queste affermazioni i poliziotti penitenziari raccontano: dell'insufficienza di risorse, della difficoltà per i minori di riconoscere il lavoro degli educatori e in fine della necessità di avere gruppi ancor più piccoli da gestire, sia in termini di numeri (al momento le sezioni sono composte da 12-14 unità), sia relativamente all'età, visto che dal 2015 sono ristretti negli istituti per minori anche giovani adulti, fino ai 25 anni, che abbiano compiuto il reato da minorenni. Relativamente a quest'ultimo aspetto, senza dubbio la convivenza, dati gli spazi a disposizione e le attività pensate per il settore minorile, ha causato e causa non pochi problemi, dato che le strutture non sono state adeguate e le attività non soddisfano tutte le fasce d'età.

3.7 La somministrazione del form

Durante l'indagine molti si sono espressi sulla sua validità o necessità, le considerazioni che riporto sono solo quelle rilasciate durante la compilazione.

“Ma questo è un test psicologico?” M 32 CS

“Ma stò test serve a qualcosa o è solo per far vedere?” M 26 CS

“Spero che qualcuno legga le mie risposte” M 11 CS

“Chi ha deciso di scrivere soccorritore? Un educatore?” M 16 CS

Da queste prime osservazioni emergono diversi elementi di sfiducia. Si avverte la paura di essere sottoposti a un test psicologico, oppure viene percepito come uno strumento per dare l'impressione che ci sia attenzione verso la polizia penitenziaria, ma che, in realtà, sia solo una questione di facciata. Alcuni esprimono la speranza che le loro dichiarazioni vengano realmente lette, mentre altri sollevano il dubbio che i termini utilizzati siano stati scelti da un educatore, poiché il poliziotto non si identifica completamente nel ruolo di soccorritore.

“È importante indagare l'aspetto familiare insieme con quello lavorativo” M 18 CS

“La relazione lavoro – vita familiare è un aspetto importante da valutare” F 25 CS

“Qui so che veniva lo psicologo per questo progetto del benessere ma parlava solo con i colleghi dell'ufficio” M 9 CS

“Il personale che devi scegliere per andare al corso benessere è quello dell'interno non chi sta in ufficio” M 32 CS

Tra tutte le scale utilizzate, l'unica riconosciuta espressamente come "importante" è quella relativa alla conciliazione lavoro-famiglia. Forse ciò è dovuto al fatto che, trattandosi di un questionario sul benessere organizzativo, i partecipanti non si aspettavano che qualcuno ponesse l'attenzione su come conciliare la vita lavorativa con quella familiare. Questo potrebbe indicare una scarsa sensibilità dell'organizzazione verso tale tematica. Inoltre, emergono altre due problematiche che sottolineano la difficoltà dell'organizzazione nel coinvolgere il personale turnista, probabilmente quello che beneficerebbe maggiormente di un intervento sul benessere, rispetto al personale degli uffici. Purtroppo, la carenza di personale e l'impossibilità di scambiare mansioni anche temporaneamente tra i turnisti e il personale d'ufficio compromettono la buona riuscita di un percorso orientato al benessere psicologico, aggravando ulteriormente lo stress operativo.

"Ti dico la verità se tu non avessi insistito un po', non lo avrei fatto, ma poi leggendo le domande, mi hai fatto riflettere e sono contento di averlo fatto" M 32 CS

"Io avrei preferito parlare, qui ci sono un sacco di cose da dire" M 36 CS

"Questi questionari andrebbero fatti in un'ora di pausa, altrimenti rispondi d'impulso" M 33 CS

Queste ultime tre riflessioni racchiudono alcune delle perplessità avute nel momento della scelta tra ricerca qualitativa o quantitativa. Come si vedrà nel prossimo capitolo, la scelta è ricaduta sulla ricerca quantitativa e questi commenti che hanno accompagnato la raccolta dei dati, danno voce ai poliziotti penitenziari che hanno sentito la necessità di esprimersi anche a parole sui temi trattati.

Con alcuni poliziotti penitenziari è stato difficile far comprendere il valore della ricerca, sia per gli obiettivi che si pone che per l'istituzione stessa. Tuttavia, alcuni di loro, dopo averlo compilato, hanno ringraziato per l'attenzione dedicata al loro lavoro. Durante la compilazione, altri agenti hanno condiviso esperienze personali o situazioni specifiche, che per motivi di privacy non sono riportate, ma che confermano quanto avessero "un sacco di cose da dire". Un'altra questione rilevante è stata la gestione del tempo per completare il form. In molte occasioni, il personale turnista ha dovuto attendere il cambio turno per poter partecipare, e in alcuni casi il tempo a disposizione era così limitato che si scusavano per non poter approfondire i temi trattati, poiché

dovevano “rientrare” per permettere ad altri di partecipare alla ricerca. In alcuni casi, i poliziotti hanno chiesto di restare più a lungo per riflettere e discutere insieme sui temi proposti. Quando possibile, questo confronto è avvenuto anche in presenza del Direttore e del Comandante, dimostrando un'attenzione significativa verso questi argomenti, che non va sottovalutata.

CAPITOLO 4

LA RICERCA

4.1 Gli studi

La ricerca sul benessere organizzativo in Italia non si è interessata molto alla polizia penitenziaria (Cornelli et al. 2022; Maculan, Vianello & Ronconi, 2016; Prati & Boldrin, 2011; D'Angelo, et al., 2015; Viotti, Iob & Converso, 2015), quando lo ha fatto, si è concentrata al centro-nord e sulla polizia penitenziaria che lavora negli istituti per adulti, nessuna indagine di questo tipo ha interessato il personale che opera negli istituti minorili. La presenza, o per meglio dire, l'assenza di ricerca nel campo penitenziario minorile riflette la carenza a livello internazionale.

Queste premesse sono necessarie in quanto lo studio che segue potrà fare riferimento a pochi precedenti esteri che, in ogni caso, sono molto lontani dal contesto italiano per organizzazione, cultura e tipo di servizio.

Il lavoro dei poliziotti penitenziari, pur essendo migliorato sotto molti punti di vista dalla L.395/90 (legge che istituisce il corpo di polizia penitenziaria e discioglie il corpo degli agenti di custodia) è ancora prevalentemente orientato al mantenimento dell'ordine negli istituti penali, che si declina in sicurezza: per il personale che ci lavora, per il personale volontario, per i detenuti, per quanti vivono fuori dalle mura del carcere. Questo compito insieme a quello di coadiuvare gli altri operatori penitenziari nel processo di rieducazione dei ristretti, comporta non pochi sforzi in termini di tenuta degli equilibri nelle relazioni con i detenuti, i superiori, i colleghi e gli altri operatori (Marinucci, Tortù, Traversa, Pancani & Riva, 2024). La sicurezza e il trattamento sono essi stessi fonte di conflitto nel ruolo del poliziotto penitenziario (Short et al., 2009; Tewksbury & Mustaine, 2008; van Dijk, Maesschalck, & Daems, 2021), ed atteggiamenti più orientati alla sicurezza o più diretti al mantenimento di un clima di cura, portano alla costruzione di relazioni e ambienti penitenziari che si contraddistinguono gli uni dagli altri per la qualità della vita lavorativa che gli operatori penitenziari conducono così come per l'influenza che questi hanno sulla vita detentiva per i reclusi (van Ginneken, Bosma, Pasma, &

Palmen, 2020; Auty & Liebling, 2020; Beijersbergen, Dirkzwager, Molleman, van der Laan, & Nieuwbeerta, 2015).

I due macro-temi della sicurezza e del trattamento e della difficile convivenza di essi, sono corredati da tutti gli aspetti del benessere organizzativo che si misurano negli ambienti di lavoro e che nel contesto specifico assumono un peso determinante per ampliare o ridimensionare le fatiche lavorative, psicologiche, sociali insite in un luogo in cui tutti i rapporti hanno una forte connotazione di potere gerarchico o di dipendenza. Solo per fare dei piccoli esempi: in carcere per spostarsi è necessario che un poliziotto penitenziario verifichi il titolo d'ingresso, lasci attraversare i cancelli, consenta l'ingresso di uno strumento, del cibo, verifichi l'invio di una lettera o la consegna al detenuto.

La maggior parte degli studi sulla polizia penitenziaria, oltre ad indagare aspetti più specifici includono anche scale che possano misurare gli effetti del burnout (Castiglione, Rampullo, & Giovinco, 2017; De Magalhães Bezerra, Gonçalves de Assis, & Constantino, 2016; Pietrantoni, Prati, & Morelli, 2003; Petitta, Rinaldi, & Manno, 2009; Maslach, & Jackson, 1981). Questa sindrome, che colpisce in particolar modo chi svolge professioni d'aiuto, spesso viene rilevata dalle indagini come uno dei fattori che più incide sugli operatori penitenziari quando i livelli di stress si presentano su più fronti che da soli basterebbero a dare la misura di un contesto organizzativo malsano.

Le ricerche consultate hanno confermato aspetti già noti a chi ogni giorno varca i cancelli di un penitenziario, ad esempio, che nei luoghi nei quali si presta servizio e che si condividono con i detenuti, in molti casi non c'è luce naturale a sufficienza, i rumori sono continui, gli spazi a disposizione sono angusti, spesso sporchi, inadeguati per compiere le mansioni assegnate (Oostermeijer, Dwyer, & Tongun, 2022; Turner, Ricciardelli, & Gacek, 2023). Il carcere come luogo, architettonicamente parlando, (Foucault, 1975; Bierie, 2022) è stato studiato per verificare gli effetti sul controllo e poi sulla salute dei reclusi, molto poco è stato indagato l'impatto che ha su chi ci lavora sia rispetto alla salute sia per quanto riguarda la funzionalità dei compiti di sicurezza e recupero da realizzare.

Sono state realizzate indagini per misurare la giustizia organizzativa e quanto questa influisce sui livelli di benessere del personale ed è stato dimostrato che gli agenti che venivano coinvolti nei cambiamenti di gestione, che valutavano come equi i riconoscimenti dei propri superiori e un'imparziale distribuzione dei turni, segnalavano

minor stress e stanchezza (Lambert, Hogan e Allen, 2006, Tewksbury & Higgins 2006), mentre in altre ricerche lo stress emerge a fronte di un carico di lavoro ritenuto elevato o ingiusto e quando si riscontra una faticosa conciliazione tra lavoro e famiglia (Lambert, Hogan, Griffin, 2007). Questi studi sono stati anche alla base di approfondimenti sulla relazione tra giustizia organizzativa percepita dai poliziotti penitenziari e la condotta scorretta sul posto di lavoro, questi, sarebbero meno inclini a rispettare le regole, i regolamenti, le politiche dell'amministrazione quando percepiscono ingiustizia nei loro riguardi (Wolf & Piquero, 2011; Hans, van Craen, Skogan & Fleitas, 2015). Nelle conclusioni del loro studio Boateng e Hsieg (2019) sostengono che

Theoretically, the observations made in this study support the argument that organizational justice is a vital predictor of employees' behavior at the workplace. A just organization attracts more positive behavior among employees than an unjust institution. Employees who believe, for instance, that outcomes are distributed fairly and that existing communication channels are effective, respectful, and honest tend to engage in less misconduct. Similarly, those who think interaction in the organization is just—with communication flowing freely and all voices heard—tend to experience less stress at work. (p.305)

In sostanza, un equo riconoscimento dei meriti e dei demeriti da parte dei superiori gerarchici, ed una modalità di comunicazione efficace che limita le incomprensioni e le incertezze rafforza l'efficacia dell'istituzione sotto ogni punto di vista.

Alcuni degli aspetti approfonditi dalle ricerche sopra menzionate emergono anche nell'analisi che segue anche se il focus, come già esplicitato è il benessere organizzativo percepito e qual è l'influenza degli eventi critici di servizio. In particolar modo questo secondo aspetto è stato indagato partendo da uno studio di Palestini, Prati, Pietrantoni e Cicognani (2009) che misura l'incidenza delle operazioni di soccorso negli eventi critici di servizio sul Burnout, sulla Compassion Fatigue e sulla Compassion Satisfaction. Come riportato da questi riportato Stamm (2005) sostiene “che le componenti positive e negative della qualità della vita professionale sono tra loro interdipendenti: un individuo può essere ad alto rischio di compassion fatigue e contemporaneamente ricavare soddisfazione e riconoscimento dal proprio lavoro”. In letteratura questa scala è stata somministrata ad operatori che svolgono professioni d'aiuto o di soccorso, che proteggono o aiutano persone che si trovano in situazioni di emergenza che nella maggior parte dei casi non sono stati causate volontariamente dagli stessi. La polizia penitenziaria

svolge principalmente compiti diversi dai professionisti del soccorso (vigili del fuoco, protezione civile, etc..) e i suoi compiti non riguardano strettamente professioni d'aiuto, questi sono tenuti al soccorso¹⁶ di persone detenute che nella maggior parte dei casi si pongono e/o mettono altri in condizioni di pericolo all'interno degli istituti penitenziari, inoltre, i ristretti, dopo essere stati soccorsi, restano negli istituti e continuano a relazionarsi quotidianamente con gli operatori che sono intervenuti.

4.2 Il contesto

Sono stati coinvolti in quest'ordine gli istituti di: Roma, Bari, Bologna, Firenze, Pontremoli (MS), Torino, Catanzaro, Potenza, Milano, Airola (BN), Nisida (NA), Quartucciu (CA), Caltanissetta, Acireale (CT), Catania e Palermo. Due istituti si sono contraddistinti in quanto ha partecipato la totalità del personale, due istituti con meno di 20 detenuti, uno del centro-nord e l'altro del centro-sud.

I carceri minorili non sono gli unici servizi del DGMC nel quale sono presenti dei poliziotti penitenziari, ma ai fini della ricerca, la popolazione da prendere in considerazione è quella che opera quotidianamente negli IPM. Gli istituti interessati sono stati 16 su 17, su tutto il territorio italiano.

Per comprendere meglio, gli istituti minorili hanno una capienza molto bassa se rapportata con quelle dei carceri per adulti, nel DGMC gli istituti hanno una capienza minima di 12 posti ed una massima di 70, al momento della ricerca, nessun istituto ospitava più di 40 detenuti. Al fine di equiparare il campione in modo che gli istituti accorpati fossero il più possibili omogenei sia per quanto riguarda la polizia penitenziaria che ci opera, sia per quanto riguarda la tipologia di ristretti, la ripartizione è stata la seguente, il centro nord comprende: Milano, Torino, Firenze, Pontremoli, Bologna, Roma e Quartucciu (CA); mentre nel centro sud sono stati inseriti: Bari, Airola (BN), Nisida (NA), Catanzaro, Potenza, Catania, Acireale, Caltanissetta e Palermo.

¹⁶ I compiti di soccorso, oltre ad essere insiti nel mandato del mantenimento dell'ordine e sicurezza all'interno degli istituti penitenziari come previsto dall'art. 5 della 395/90, era già previsto anche per gli allora agenti di custodia nella legge istitutiva della polizia di stato, che li inseriva tra le forze dell'ordine tenuti al pubblico soccorso in caso di bisogno Art. 16 L.121/81.

Gli istituti compresi nel CN si caratterizzano, per quanto riguarda i detenuti, per una presenza massiccia di minori non accompagnati e stranieri di seconda generazione, mentre per quanto riguarda la polizia penitenziaria, di personale proveniente dal sud, molto giovane, che difficilmente si stabilisce, pertanto, lavora mediamente in questi istituti da 5 a 10 anni, il tempo necessario per ottenere un trasferimento più a sud. Questo fenomeno, pur apportando energie nuove, non permette di consolidare gli apprendimenti, co-costruendo conoscenze, e men che meno di tramandarli (Wenger, 2006), inoltre i detenuti che incontrano sono spesso loro coetanei che non riconoscono l'autorevolezza degli adulti, figuriamoci quella dei coetanei, per di più "poliziotti", con conseguenze sulla tenuta dell'ordine e sulla capacità di instaurare relazioni utili al mandato, visto anche il forte pendolarismo tra nord e sud. Come si vedrà successivamente dei ventinove che vivono in caserma, ventotto appartengono al CN. Unica eccezione in questo raggruppamento è Quartucciu, in quanto come Firenze al momento della rilevazione aveva un solo detenuto del luogo e tutti gli altri erano stranieri, ma a differenza degli altri istituti del CN prestano servizio solo colleghi sardi, in molti casi pendolari, ma nella regione, non nel continente. Si è scelto di accorparlo al CN per la tipologia di detenuti e per bilanciare la popolazione da cui estrarre il campione, dato che la maggior parte degli istituti penali minorile sono al sud, come si evince dalla ripartizione. Il gruppo CS si contraddistingue per un personale autoctono, rientrato a casa dopo alcuni anni di servizio al nord e pertanto esperto, oltre che continuativo nel servizio non essendo pendolare tra nord e sud. Per quanto riguarda invece la popolazione detenuta, raramente gli stranieri, anche di seconda generazione, superano il numero degli italiani, inoltre questi ultimi appartengono nella maggior parte dei casi alle famiglie locali portando la loro influenza anche all'interno del penitenziario creando dinamiche molto diverse da quelle che avvengono negli istituti del CN nei quali gli italiani se hanno dei reati in concorso, di solito appartengono a famiglie di rapinatori, o si aggregano per compiere altri tipi di reati ma non appartengono a consorterie strutturate, con delle regole d'ingaggio.

4.3 Gli obiettivi

Lo studio si prefigge di misurare il Benessere Organizzativo Percepito (BOP) del personale di polizia penitenziaria che lavora negli Istituti penali minorili in Italia, attraverso la scelta di alcuni degli aspetti che maggiormente possono incidere sulla qualità della vita nel luogo di lavoro, solo per citarne alcuni: la condivisione degli obiettivi, il senso di comunità, l'identificazione organizzativa e la chiarezza di ruolo. Al fine di rendere più utile l'indagine, non è però possibile prescindere, da uno degli aspetti che contraddistingue il carcere da quasi tutti gli ambienti: l'imprevedibilità e la pericolosità degli eventi critici realizzati dai detenuti e le loro conseguenze. Questi atti mettono in discussione vari elementi del lavoro del poliziotto penitenziario, quali: la relazione con i detenuti e/o con gli altri operatori penitenziari, siano essi poliziotti o altre figure, la salute psicologica e la sicurezza fisica di chi è presente durante l'evento critico, i luoghi (a volte non più utilizzabili per lungo tempo) e l'organizzazione stessa dell'intero istituto.

Pertanto, oltre ai costrutti relativi al benessere organizzativo più classici verrà presa in considerazione anche la frequenza di esposizione agli eventi critici per verificare quanto questi incidano sul BOP e quanto influiscano su aspetti come la compassion fatigue, il burnout e la satisfaction fatigue, a fronte degli interventi di soccorso messi in atto.

Sono inoltre misurati, altri aspetti connessi agli indicatori di benessere, verificando ad esempio, quanto gli istituti penitenziari di piccole dimensioni, sono correlati con più alti livelli di identificazione organizzativa o di senso di comunità, rispetto a quanto accade negli istituti più grandi, oppure, quanto il personale più esperto percepisce livelli di benessere più alti rispetto ai più giovani. Questi dati, insieme a quelli relativi agli obiettivi esposti, sono utili per valutare interventi organizzativi migliorativi nelle aree nella quale si evidenziano delle criticità, al fine di valorizzare il capitale umano e le risorse che questo utilizza per assolvere al difficile compito. Se il contesto penitenziario matura nel superamento degli eventi critici tendendo al raggiungimento del benessere organizzativo può contribuire alla riuscita del mandato istituzionale avendo un riflesso positivo sulle vite degli adolescenti che incontrano il carcere.

4.4 La Procedura

Per procedere alla raccolta dei dati sono stati necessari vari passaggi. Il primo ha riguardato l'approvazione della ricerca da parte del Dipartimento Giustizia Minorile e di Comunità (DGMC) e l'autorizzazione ad entrare nei 16 IPM coinvolti dalla rilevazione. Con la richiesta d'ingresso in istituto sono stati inviati i documenti relativi alla privacy e all'autorizzazione all'uso dei risultati oltre che lo strumento che sarebbe stato somministrato. Si specifica che gli IPM interessati sono stati la totalità di quelli attivi sul territorio italiano al fine di avere un campione il più possibile rappresentativo. L'IPM di Treviso al momento della rilevazione, era chiuso da due anni e pertanto è stato escluso.

A seguito dell'approvazione è stato necessario concordare l'ingresso presso gli IPM con le Direzioni. La raccolta, effettuata personalmente in ogni istituto, è iniziata con l'istituto di Roma il 21 giugno 2023 ed è terminata a Palermo il 20 ottobre 2023, in questi quattro mesi i giorni impiegati all'interno degli istituti sono stati 28. Le date sono state individuate in parte in base alla disponibilità degli istituti e in parte in base alla contiguità geografica, almeno quando ciò fosse possibile. La richiesta d'accesso nella maggior parte dei casi prevedeva due giornate, per tre motivi in particolare: la quantità di personale a turno, come questi fossero organizzati nella rotazione e la probabilità che a causa di eventi critici o altre situazioni particolari non fosse possibile fare la ricerca. Per gli stessi motivi non sono stati indicati orario d'ingresso e di uscita, il primo veniva concordato direttamente con l'Istituto prima dell'arrivo, l'uscita era condizionata da quanti poliziotti penitenziari partecipavano di volta in volta. In uno degli ultimi Istituti la raccolta è iniziata alle 9.30 ed è finita alle 19 circa. Durante tutte le visite ho condiviso con il personale anche i momenti di aggregazione, come la mensa o il caffè e i momenti di conflitto a seguito di divergenze d'opinione su questioni d'Istituto più o meno rinviabili data la mia presenza.

La somministrazione, come si illustrerà meglio in seguito, è avvenuta attraverso la lettura di un QR code con lo smartphone, ed essendone vietata l'introduzione negli spazi detentivi, nei quali normalmente opera la polizia penitenziaria, l'ingresso doveva essere preventivamente autorizzato limitatamente allo scopo. Per evitare la richiesta di ulteriori permessi si è preferito chiedere la disponibilità di stanze fuori dal detentivo, ciò ha consentito di fare la ricerca quasi sempre in spazi tranquilli, tali da facilitare una

riflessione sulle risposte da dare. Si sottolinea questo aspetto, perché in un istituto in particolare, al fine di far partecipare quanto più personale a servizio a turno, lo strumento è stato somministrato cartaceo durante il servizio, nel retro dell'ufficio nel quale accedevano anche i minori per le loro richieste e, seppur interessati alla compilazione, venivano continuamente distratti dai rumori delle sezioni o dai detenuti che usufruivano degli spazi esterni. Spesso, nel contesto penitenziario, accade che ad essere coinvolto nelle ricerche sia solo il personale che lavora negli uffici o fuori dal contesto detentivo, perché, data la carenza di personale, è quasi impossibile dare il cambio ai poliziotti penitenziari che operano nelle sezioni e, a meno che questi non partecipino fuori dall'orario di servizio, il loro punto di vista non viene raccolto.

L'appartenenza al corpo di polizia penitenziaria e ancor di più, aver lavorato nella giustizia minorile per vent'anni, ha permesso quasi sempre di abbattere il pregiudizio negativo sui ricercatori dell'università e di poter accedere a luoghi non consentiti a chi non appartiene all'amministrazione penitenziaria, così come di raccogliere commenti liberi sul tema indagato senza paura del giudizio esterno.

Una volta nella sede, oltre a somministrare il questionario con il QR code, con l'ausilio delle segreterie d'istituto o degli uffici servizi veniva inviato tramite mailing list o gruppi whatsapp il link dello strumento, facendo scegliere alle sedi quale fosse la modalità più utile per raggiungere i poliziotti penitenziari assenti. Il link veniva accompagnato da un testo nel quale erano indicate le istruzioni di compilazione e una breve presentazione della ricerca.

Nella scelta della modalità di raccolta, era stata presa in considerazione la possibilità di non recarsi personalmente negli Istituti e di chiedere alle direzioni di inviare la scala tramite le mailing list. Consapevole di quanto sia fondamentale nel contesto penitenziario "assumersi la responsabilità" delle cose che si fanno e di quanto questa renda credibile qualunque azione, così di come molti poliziotti penitenziari non avrebbero neppure aperto l'e-mail, non essendo una comunicazione personale, si è scelto di mettere in atto entrambe le modalità per massimizzare il numero dei partecipanti.

La somministrazione cartacea non era stata presa in considerazione inizialmente, ma in una delle sedi coinvolte, una segreteria ben disposta a questo tipo di rilevazioni, al fine di far partecipare tutto il personale, nei giorni precedenti a quello prestabilito per la somministrazione ha invitato tutto il personale che in quella giornata fosse stato assente

a compilare il cartaceo, pertanto, una volta in sede, è stato somministrato con il QR code solo ai presenti. Visto questo precedente, nei casi in cui non era possibile utilizzare lo smartphone veniva consegnata la copia cartacea e si facevano firmare le autorizzazioni necessarie, come nel caso descritto in precedenza.

I poliziotti si davano reciprocamente il cambio nei posti di servizio, nella totale libertà di partecipare o meno dopo che era stato illustrato il progetto, quando non potevano avere il cambio, ma potevano essere raggiunti, la rilevazione avveniva nel posto di servizio. La somministrazione è stata principalmente singola, a volte in coppia o in tre, solo in due occasioni sono stati più di tre contemporaneamente. Compilare le scale singolarmente o in coppia, ha permesso ai partecipanti di condividere alcune riflessioni sugli items e sui temi trattati che verranno utilizzati per commentare alcuni risultati.

In alcuni casi la modalità di raccolta ha suscitato una certa diffidenza, in altri casi si sono mostrati dubbiosi rispetto all'anonimato ma questo non ha limitato la raccolta dei dati. Di tutti i poliziotti penitenziari incontrati fisicamente e che avrebbero potuto partecipare, due si sono rifiutati e mi hanno chiesto di parlare del tema trattato, altri seppur invitati dal Comandante o da chi per lui, non si sono presentati, questo dato purtroppo non è verificabile. In ogni caso come si specificherà meglio il campione è molto ampio.

4.5 Lo strumento

Per cogliere una pluralità di livelli di benessere organizzativo, non focalizzandosi sui fattori di malessere, ma ricercando gli elementi di benessere che ogni lavoratore percepisce nel rapporto fra sé e l'organizzazione, fra sé e il suo contesto di lavoro, includendo anche il livello di benessere, agio e supporto, dato dalle relazioni personali e professionali sperimentate, è stato realizzato uno strumento che ne misura la sua grandezza multidimensionale.

Lo strumento è composto da più costrutti, già validati nel loro insieme in due ricerche italiane, il primo gruppo di scale è stato utilizzato per la misurazione del benessere percepito nelle aziende sanitarie partecipanti al Laboratorio FIASO (2012) che ha coinvolto circa 65000 lavoratori, il secondo è ispirato al ProQOL (Stamm, 2009)

convalidato in Italia attraverso la somministrazione a 939 operatori del soccorso sanitario e del soccorso tecnico.

Le scale utilizzate nel Laboratorio FIASO (Zani, 2011) e riviste per la realizzazione dello strumento, prevedevano una risposta sul grado d'accordo a una serie di affermazioni in scala Likert a 5 punti, sono così composte:

- Sei items tratti dalla scala dell'identificazione organizzativa di Mael e Ashfort (1992) che indagano il grado di identificazione con l'azienda composta da 5 item con risposte che vanno da 1= fortemente in disaccordo a 5=fortemente in accordo
- Dieci items ispirati alla rivisitazione italiana della Psychological Sense of Community Scale (Burroghs & Eby, 1998). Attraverso i 10 items si indagano 4 delle 6 dimensioni originarie: il sentimento di far parte di una struttura stabile e affidabile (Emotional Safety 3 item), la percezione di collaborazione e sostegno (Coworker support, 2 item), il senso di interdipendenza con gli altri (Team orientation, 3 item) e il senso di appartenenza all'organizzazione (Sense of belonging, due item). Le risposte possibili sono da 1= fortemente in disaccordo a 5=fortemente in accordo
- tre items indagano la condivisione degli obiettivi e sono tratte dal Team Climate Inventory di Anderson e West (1994, val. it. di Ragazzoni et al. 2002) misurati con risposte da 1= fortemente in disaccordo a 5=fortemente in accordo
- sette affermazioni sono estrapolate dalla scala di Spreitzer (1995; val. it. di Pietrantoni & Prati, 2008) che misurano l'Empowerment psicologico nel lavoro attraverso quattro fattori: autodeterminazione, abilità, significatività e influenza. La scala di risposte utilizzate è la stessa delle precedenti
- tre items indagano l'intenzione di cambiare l'ambito di lavoro e la soddisfazione lavorativa, in questo caso le risposte vanno da 1= no assolutamente a 5= decisamente si
- sei item ispirati al Mental Health Continuum-Short Form (MHC-SF) (Keyes, Wissing, Potgieter, Temane, Kruger & van Roy, 2008; Lamers, Westerhof, Bohlmeijer, ten Klooster, Keyes, 2011) al fine di indagare il benessere psico-sociale. Le risposte hanno un range da 1= mai a 5 = ogni giorno
- nove item sulle strategie di coping tratti dal Coping Strategy Indicato (Amirkhan, 1990), per questo costrutto le misurazioni vanno da 1= per niente a 5=moltissimo

- tredici item indagano le condizioni lavorative, il carico di lavoro e la conciliazione lavoro-famiglia, in questo caso le risposte sono 1= falso, 2= più falso che vero, 3=non saprei dirlo, 4= più vero che falso, 5=vero

La seconda scala utilizzata, ispirata al ProQol di Stamm (2005), validata in Italia da Palestini et all. (2009), misura tre costrutti:

- Compassion Fatigue/Secondary Trauma Scales (7 items)
- Burnout (7 items)
- Compation Satisfaction (8 items).

Anche in questo caso viene utilizzata una scala Likert a 5 passi con frequenza da 1= mai a 5= molto spesso.

Nell'indagine sono altresì analizzati i dati anagrafici e di servizio utili all'elaborazione:

- L'età, il genere, il titolo di studio, lo stato civile, i figli, se vivono in caserma, se fanno i turni
- La regione sede dell'IPM nel quale fa servizio. Le sedi sono state raggruppate in due macro-gruppi per l'elaborazione, in Centro Nord e Centro Sud, la scelta è stata necessaria per garantire la privacy dei partecipanti dato che nella maggior parte dei casi c'è un solo Istituto per regione e che per ogni Istituto le persone coinvolte, visti i dati anagrafici richiesti sarebbero state identificabili
- Il numero dei detenuti. Si è suddiviso il campione in Istituti con meno di 20 detenuti ed Istituti con più di 20 detenuti. Degli IPM con una presenza maggiore di 20 detenuti, al momento della rilevazione, potevano contenerne da 21 a 50 circa. La soglia di "20" è stata scelta perché a fronte di strutture con una minore capienza, l'organizzazione dell'istituto e il quantitativo di personale di polizia penitenziaria che ci lavora cambia in maniera sostanziale.
- Il ruolo di appartenenza. Il campione è stato suddiviso tra "agenti/assistenti" che appartengono allo stesso ruolo e "sovrintendenti/ispettori" che pur non appartenendo allo stesso ruolo, negli Istituti minorili nella maggior parte dei casi ricoprono le stesse funzioni, sono stati inoltre accorpati perché il numero esiguo ne avrebbe permesso l'identificazione e non sarebbe stato statisticamente valido
- L'anzianità di servizio. Per questa sono stati indicati i seguenti range: 0-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-25, da 26 e oltre. Così suddivisi dato che, in particolar modo per il ruolo agenti/assistenti (il campione più consistente), ogni range indica un

passaggio di grado all'interno del ruolo, con un conseguenziale aumento di stipendio e di responsabilità

- La frequenza di esposizione agli eventi critici sia nell'ultimo anno che durante la carriera. Gli eventi critici riportati non sono tutti quelli codificati come tali dall'amministrazione penitenziaria, ma solo quelli che creano difficoltà operative e/o implicazioni emotive¹⁷. I partecipanti hanno scelto per ognuno di questi tra “mai” e “4 volte o più” (sempre con scala likert a 5 punti) nell'ultimo anno, a partire dalla data di somministrazione dello strumento. Per quanto riguarda invece l'eventuale intervento negli eventi critici, durante tutta la carriera, hanno scelto tra 5 range: da 0 a 5, da 6 a 10, da 11 a 15; da 16 a 20 e da 21 e oltre.

Tutti gli item sono stati adattati all'organizzazione penitenziaria e al suo linguaggio. A seguito di una prima modifica, è stato effettuato un pre-test che ha coinvolto 15 poliziotti penitenziari che lavoravano nel settore minorile fino a pochi anni prima e che quindi non sarebbero stati coinvolti nella ricerca, per verificare il linguaggio e la congruità delle affermazioni in relazione al contesto. A seguito di questo confronto sono stati valutati degli aggiustamenti.

Lo strumento prima di essere somministrato è stato elaborato attraverso la piattaforma QualtrixXM¹⁸. Con questo software, oltre a velocizzare la raccolta dei dati, è stato possibile:

- generare QR code e link da inviare attraverso Whatsapp o mailing-list d'istituto
- consentire una sola partecipazione. Il software una volta fatto accesso con l'IP dello strumento utilizzato e conclusa la rilevazione, non permetteva di accedere di nuovo. Nel caso in cui fosse stata interrotta la compilazione, l'utente poteva ritornare all'ultimo item compilato per una settimana, poi sarebbe risultato “non valido”
- inserire nel documento i permessi da rilasciare, necessari all'utilizzazione dei dati e alla normativa sulla privacy. Se non fossero stati accettati i termini, la rilevazione non sarebbe andata avanti

¹⁷ Ad esempio, tra gli eventi critici non sono inclusi fatti come “l'allagamento della sezione” o lo “sciopero della fame”, che pur essendo critici in termini di intervento o di controllo della salute, non mettono in pericolo gli operanti né inquietano come potrebbe farlo un tentativo di suicidio o un atto di autolesionismo.

¹⁸ Qualtrics è un'azienda statunitense che attraverso il suo software permette la realizzazione di indagini di ogni tipo, utili alla ricerca universitaria e alle aziende, al fine di catturare feedback sulle esperienze di clienti, prodotti, marchi e dipendenti in un unico luogo e agire in base ai risultati ottenuti. <https://www.qualtrics.com/it>

- evitare delle domande non risposte, in quanto il sistema segnala l'item mancante e non permette di andare avanti; pertanto, nei questionari raccolti tramite qr code o link completati, non ci sono valori mancanti, né per quanto riguarda le scale né per quanto riguarda i dati anagrafici
- a seguito della raccolta, estrapolare i dati in Excel per poter aggiungere quelli dei questionari somministrati in maniera cartacea.

4.6 I partecipanti

La popolazione a cui è stata rivolta la ricerca è composta da 735 poliziotti penitenziari, il totale di coloro che lavorano negli Istituti Penali per Minori¹⁹, di questi hanno partecipato alla raccolta 333 (il 45,3% del totale) appartenenti ai diversi ruoli. Delle 333 somministrazioni, sono risultati validi 273 form (il 37% del totale).

Dai ruoli riportati dalla tabella successiva, in cui viene elencato tutto il personale di polizia penitenziaria presente nei reparti degli IPM al momento della rilevazione, sono stati esclusi dal sondaggio solo i funzionari che negli IPM, generalmente ricoprono il ruolo di Comandante di Reparto. La scelta è stata necessaria dato che in alcuni items è proprio a questo ruolo che si fa riferimento, in quanto, molto del benessere organizzativo dipende dalla sinergia con cui il Comandante e il Direttore interagiscono e amministrano la polizia penitenziaria.

Nella tabella 4.2, invece, si evidenziano accorrandoli per ruoli, il campione coinvolto rispetto alla popolazione e la percentuale dei partecipanti per ogni ruolo.

¹⁹ Nelle schede di trasparenza pubblicate sul sito del Ministero della Giustizia, il personale di polizia penitenziaria nel 2023 era composto da 31.546 unità, di queste, 1390 sono assegnate al DGMC per ricoprire tutti i suoi servizi. Dei 1390 poliziotti penitenziari, 735 sono quelli che operano negli IPM nei mesi in cui la ricerca viene realizzata, il 2,33% di tutta la polizia penitenziaria.

Tabella 4.1 Personale presente negli IPM ad ottobre 2023

	Funzionari	Isp ²⁰ .		Sovr.		Ag./Ass.		Totale
		M	F	M	F	M	F	
IPM Roma	2	3	0	5	1	47	21	79
IPM Bari	1	3	0	2	1	28	3	38
IPM Firenze	0	2	0	8	2	20	1	33
IPM Nisida	1	5	0	11	2	50	20	89
IPM Airola	1	2	1	4	0	38	2	48
IPM Pontremoli	0	1	1	0	0	9	21	32
IPM Bologna	1	2	0	3	0	32	7	45
IPM Quartucciu	1	2	0	3	0	27	5	38
IPM Potenza	2	2	0	1	1	20	0	26
IPM Palermo	1	2	1	4	0	40	6	54
IPM Catania	1	3	0	7	0	32	4	47
IPM Caltanissetta	1	3	1	8	0	11	4	28
IPM Acireale	1	1	0	1	0	23	3	29
IPM Catanzaro	1	2	0	5	0	32	2	42
IPM Milano	1	3	1	4	0	45	17	71
IPM Torino	2	1	1	2	0	36	11	53

Tabella 4.2 Percentuale del campione rispetto alla popolazione divisa per ruoli

	Campione	Popolazione	Perc. C/P per ruolo
Isp/sovr. M	43	106	41%
Isp/sovr. F	8	12	70%
Isp/Sovr. A	1		
Ag./ass. M	169	490	35%
Ag./ass. F	48	127	38%
Ag/ass. A	4		
Totali	273	735	37%

²⁰ Le etichette puntate stanno per: ispettore, sovrintendente, agente/assistente

Il campione, oltre ad essere rappresentativo, dato il numero elevato di partecipanti (il 37%), è anche equamente distribuito rispetto a due variabili che verranno utilizzate per la misurazione dei costrutti. Nello specifico le due variabili sono: il numero di detenuti presenti negli istituti (fino a 20 e oltre 20 detenuti) e la suddivisione in centro nord (CN) e centro sud (CS).

Come si evince dalla tabella le percentuali di rilevazione per le due variabili sono bilanciate, pur non potendo assolutamente controllarle durante la raccolta.

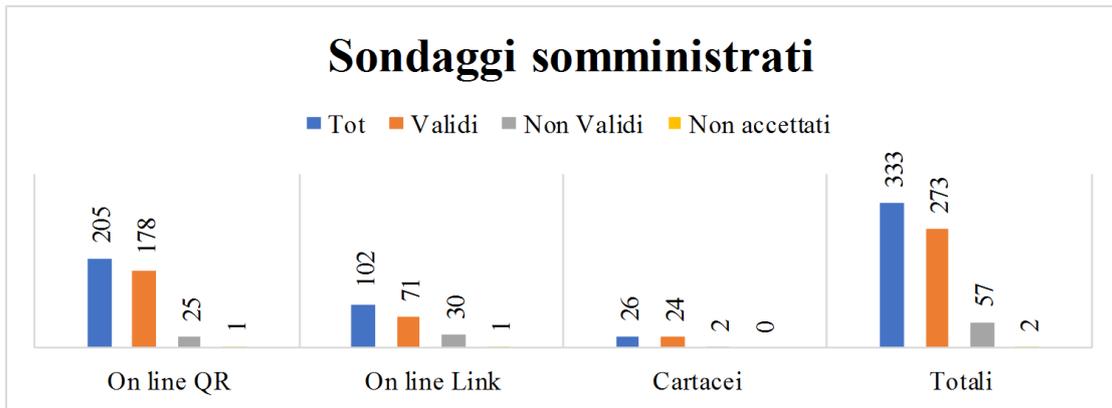
Tabella 4.3 Campione suddiviso per regione e numero dei detenuti

	fino a 20 detenuti	più di 20 det.	TOT	Popolazione	Percentuale ²¹
CN (centro-nord)	69	65	134	344	39%
CS (centro-sud)	68	71	139	391	36%
Totale	137	136	273	735	

Nelle tabelle commentate sopra, sono presenti solo i dati che riguardano i questionari validi. Come si deduce dal grafico sottostante, dei 333 poliziotti penitenziari effettivamente coinvolti, 57 non hanno terminato il sondaggio e 2 non hanno accettato i termini, esattamente il 17,7% delle persone interpellate. È opportuno segnalare che, nel caso della somministrazione con QR code, la percentuale di non validi (quelli che non sono stati terminati) è del 12% (25 su 205), mentre nel caso del link inviato per whatsapp o per e-mail è del 31%, (30 su 102). Per questi ultimi, si ipotizza che la mancanza di interazione personale relativamente a dubbi riguardanti gli items o problemi di natura tecnica abbiano determinato l'abbandono del sondaggio, dato che le somministrazioni con QR code avvenivano durante la mia presenza in istituto. Le rilevazioni avvenute attraverso strumenti cartacei e risultati "non validi" mancavano dei dati anagrafici.

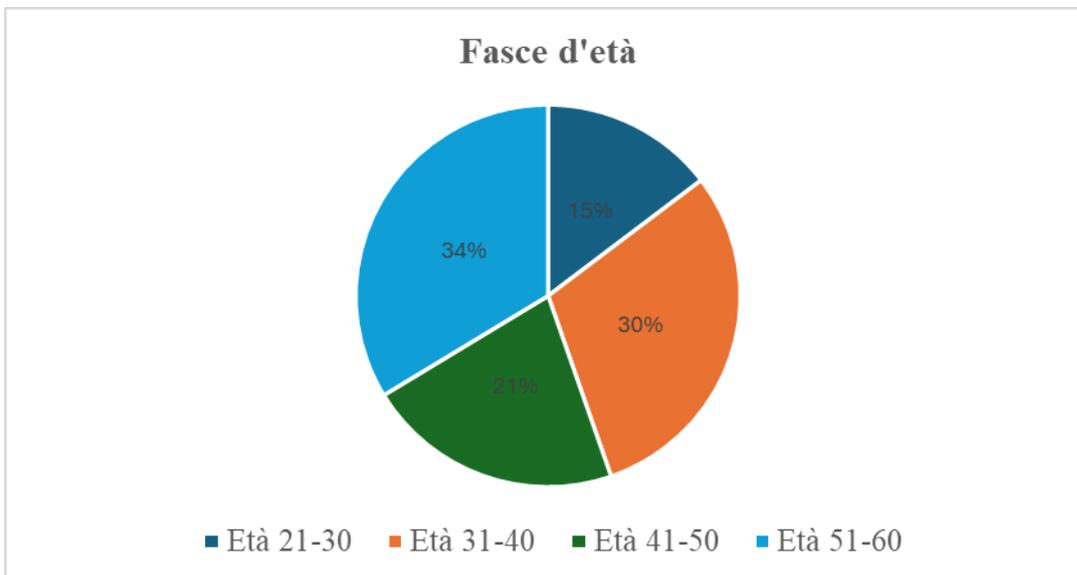
²¹ Percentuale del campione suddiviso per macroregione di appartenenza

Grafico 4.1



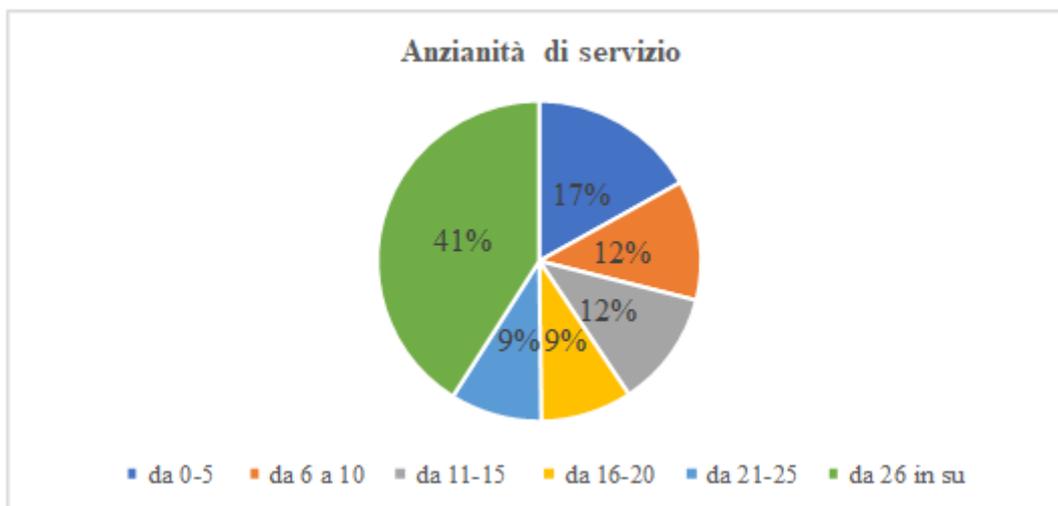
Per quanto riguarda l'età, come si può vedere dal grafico, il 55% delle persone che hanno partecipato hanno più di quarant'anni, con una media di 54 anni e una deviazione standard di 7,7. Questo risultato deve essere analizzato insieme con l'anzianità di servizio, le percentuali evidenziano che la maggior parte dei poliziotti penitenziari che lavorano in IPM sono over 50 e che il 50% ha oltre 20 anni di servizio.

Grafico 4.2



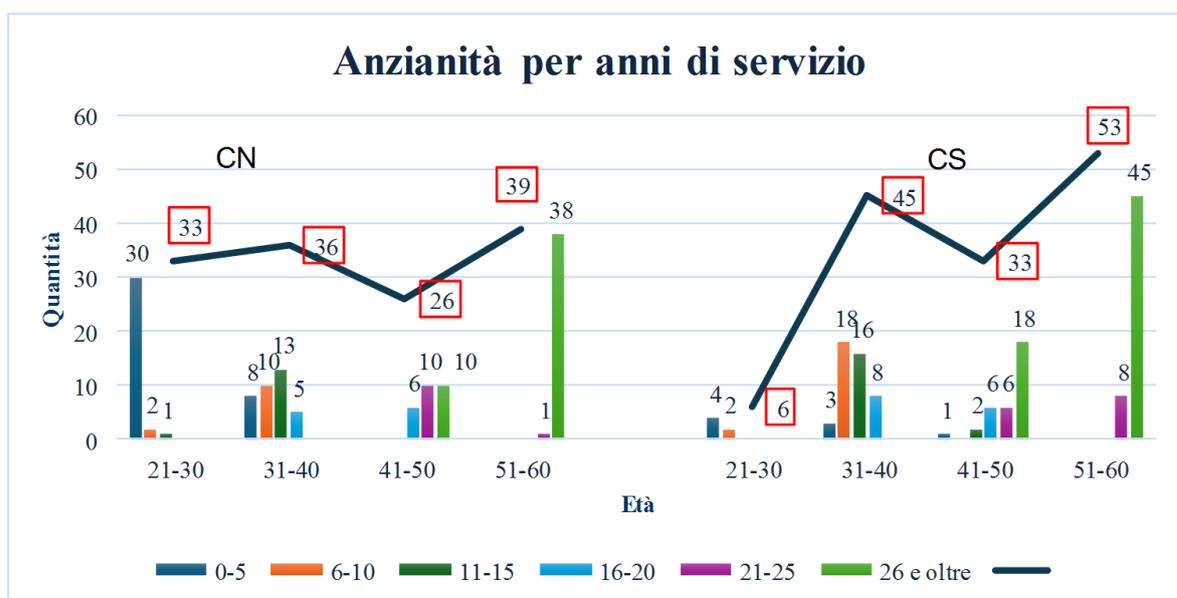
Se si incrociano questi dati con la presenza di polizia penitenziaria negli Istituti Penali per Minori del CN e CS, si vede chiaramente che il personale è equamente distribuito per età negli istituti del centro-nord a differenza di quello del centro-sud che ha il 64,2% della polizia penitenziaria con oltre 40 anni discostandosi di quasi 20 punti percentuali dal personale del centro-nord che ha una percentuale del 46,8% per la stessa classe d'età.

Grafico 4.3



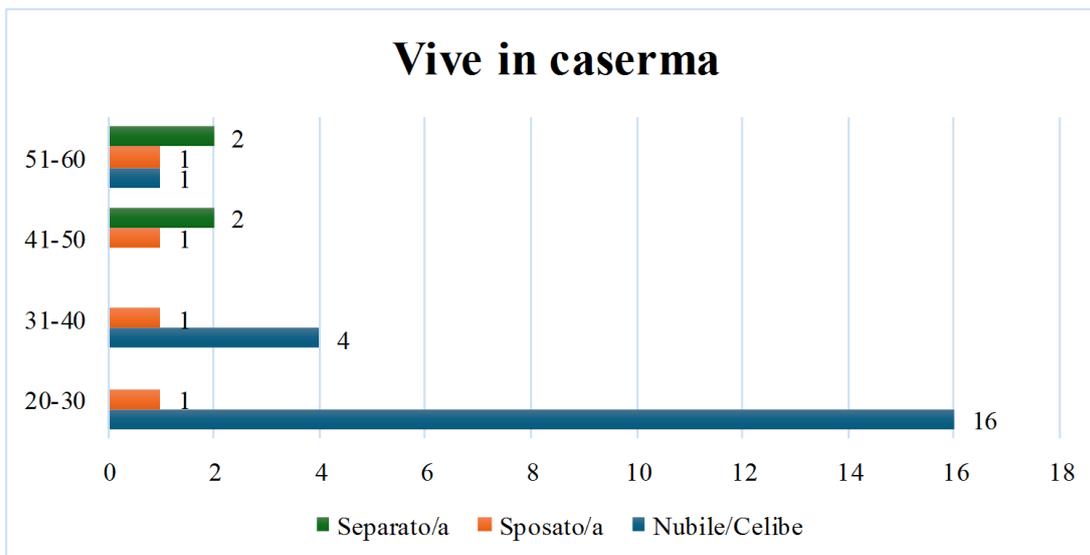
Nel grafico successivo si riassumono i due elementi. Le etichette contenute nei riquadri rossi evidenziano la frequenza del personale per fascia d'età.

Grafico 4.4



I dati raccolti, seppur con numeri esigui ci restituiscono altre informazioni relativamente all'alloggio in caserma.

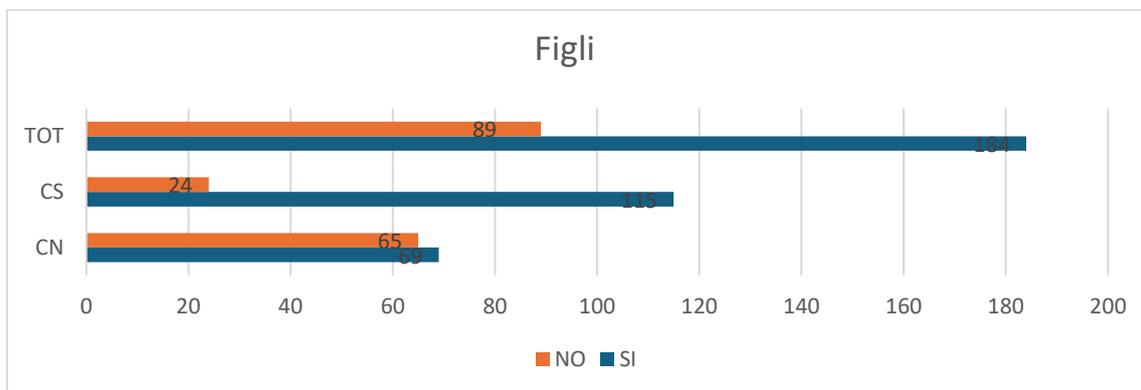
Grafico 4.5



I partecipanti che vivono in caserma sono ventinove, l'11% del totale, ma solo uno appartiene al CS, i restanti ventotto, di cui cinque donne e ventitré uomini, rappresentano il 23% del campione del CN. Questo dato conferma che il personale non investe nella regione dove viene inviato in prima nomina, in parte per i costi elevati²², in parte per il desiderio di tornare nella regione di origine appena possibile. L'altro dato, è che tendenzialmente dopo i quarant'anni, il personale, se si separa, va a vivere in caserma.

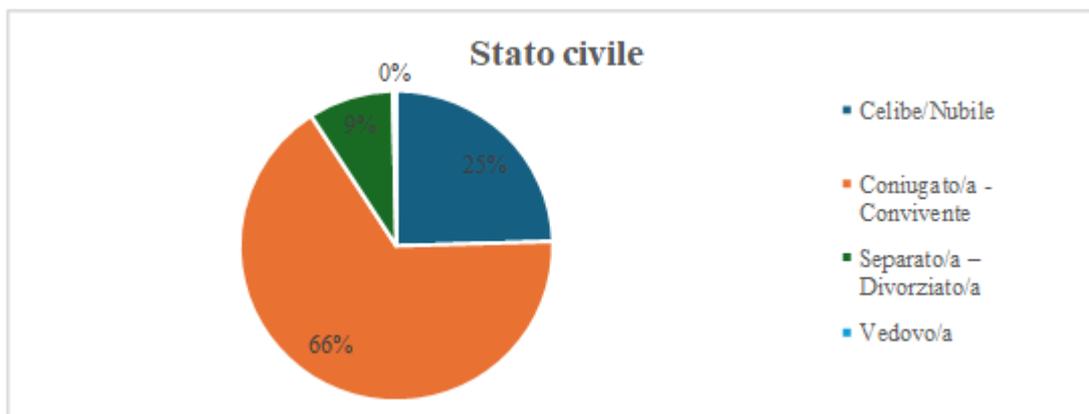
Un'ulteriore conferma all'ambizione di costruire una famiglia al sud, la dà il numero dei figli per regione in cui si lavora. Al CS, 115 unità hanno figli, al CN solo 69.

Grafico 4.6



²² Gli istituti penitenziari minorili del CN, escluso Pontremoli, sono tutti nelle grandi città e nel caso di Bologna e Firenze, in pieno centro, conferma questa ipotesi che ad esempio dei diciannove poliziotti penitenziari coinvolti a Pontremoli, solo uno abita in caserma, avendo gli altri l'opportunità di vivere fuori a prezzi più accessibili che nelle altre sedi.

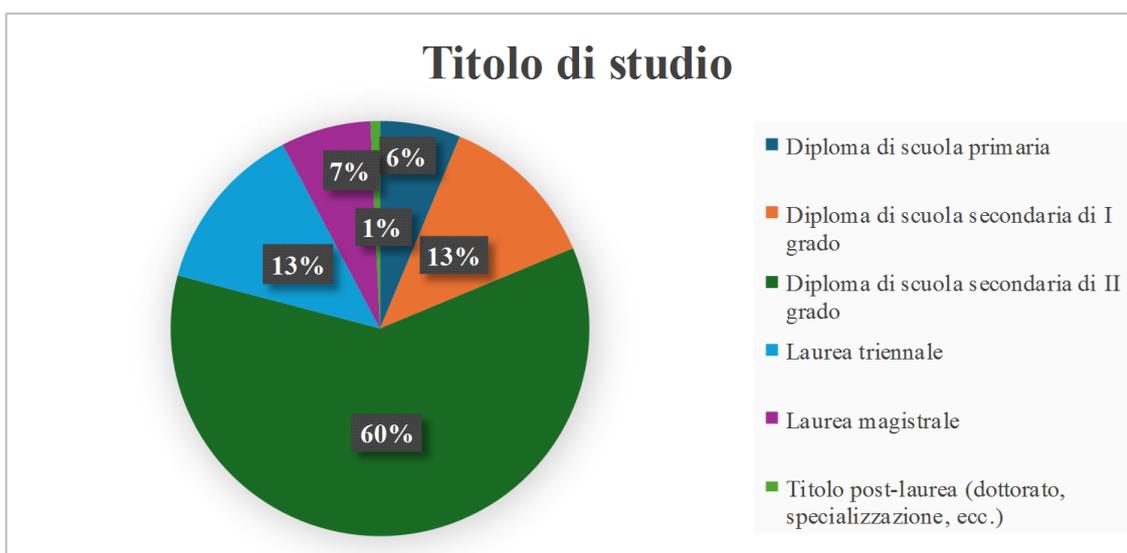
Grafico 4.7



Per quanto riguarda lo stato civile, è evidente dal grafico che la maggior parte del personale è sposato o convive, mentre, non si evince dal grafico che l'85% dei celibi/nubili lavora nel centro nord, a fronte del 39% degli sposati/conviventi. Questo dato ovviamente influisce anche sul rapporto tra il lavoro e i carichi famigliari.

Ultimo dato anagrafico è la distribuzione dei partecipanti in base titolo di studio. Il 60% del campione è in possesso del diploma di scuola secondaria di secondo grado mentre il 21% ha una laurea, rispetto al percorso di studio non ci sono sostanziali differenze tra CN e CS.

Grafico 4.8



4.7 Risultati analisi statistiche descrittive

Dall'elaborazione dei dati, riportiamo qui di seguito i valori descrittivi. Di quelle che misurano gli aspetti positivi del benessere organizzativo percepito, nella scala da 1 a 5, tre superano la soglia del quattro ed in ogni caso solo la conciliazione lavoro-famiglia ha un valore inferiore a tre:

- per quanto riguarda la “significatività del proprio lavoro” i risultati indicano che il personale ritiene il proprio lavoro importante oltre che interessante e stimolante con un punteggio medio di 4,01 (D.S.=0,88) con un range che va da 3,13 a 4,89
- la sensazione di capacità e fiducia nel saper svolgere il proprio lavoro, indicata come “abilità” ha un valore medio di 4,30 (D.S.=0,70) con un range compreso tra 3,60 e 5
- la “chiarezza di ruolo” indica che i poliziotti penitenziari coinvolti, sanno cosa devono fare e cosa gli altri si aspettano che facciano, in questo caso la media è di 4,01 (DS=0,82) ed un range che va da 3,19 e 4,83
- tra le modalità di coping utilizzate quella con un maggior punteggio è il coping attivo con una media di 3.82 (DS 0.73) con un range che va da 1,67 a 5 mentre il coping ricerca di sostegno ha una media di 3,14 (DS 0,91) e il coping evitamento una media di 2.70 (DS=0.82).

Delle tre variabili che misurano gli aspetti negativi del lavoro: intenzione di turnover, conciliazione lavoro-famiglia e carico di lavoro, è quest'ultima che assume un valore negativo più alto, i tre items riportano una media di 3,19 (DS= 0,87). In particolar modo, dei tre items, quello che misura l'intensità dell'impegno messo nel proprio lavoro, riporta una media di 4,25 (DS=1,23), mettendo in luce la fatica provata nello svolgere i propri compiti.

Prendendo in considerazione i dati riassunti nella tabella sottostante il livello di benessere organizzativo percepito tende ad essere alto.

Tabella 4.4. Statistiche descrittive

Benessere organizzativo percepito (BOP)	Media ²³	Dev. std.	Min-Max
Identità organizzativa	3,46	0,70	1 – 5
Senso di comunità	3,40	0,76	1,20 – 5
Condivisione obiettivi	3,69	0,88	1,33-5
Influenza (Empowerment)	3,83	0,87	1-5
Significatività (Empowerment)	4,01	0,88	1-5
Autodeterminazione (Empowerment)	3,78	0,81	1-5
Abilità (Empowerment)	4,30	0,70	1-5
Intenzione di turnover	2,68	1,25	1-5
Benessere psicosociale	4,11	0,58	2-5
Carico di lavoro	3,19	0,87	1-5
Chiarezza di ruolo	4,01	0,82	1-5
Riconoscimento professionale	3,29	0,64	1-5
Conciliazione lavoro-famiglia	2,71	1,20	1-5
Coping attivo	3,82	0,73	1,67-5
Coping ricerca di sostegno	3,14	0,91	1-5
Coping evitamento	2,70	0,82	1-5
Qualità della vita professionale nelle azioni di soccorso (ProQol)			
Compassion satisfaction	3,75	0,88	1-5
Compassion fatigue	1,69	0,68	1-5
Burnout	1,76	0,71	1-5

Rispetto alla scala ProQol, i dati sopra riportati evidenziano valori medi bassi per burnout e compassion fatigue conseguenti agli interventi di soccorso, rispettivamente: 1,76 (DS=0,71) e 1,69 (DS=0,68), a fronte della compassion satisfaction che riporta un valore medio di 3,75 (DS=0,88) mettendo in luce la soddisfazione che si prova nell'aiutare gli altri svolgendo il proprio operato sentendosi competente nell'intervento.

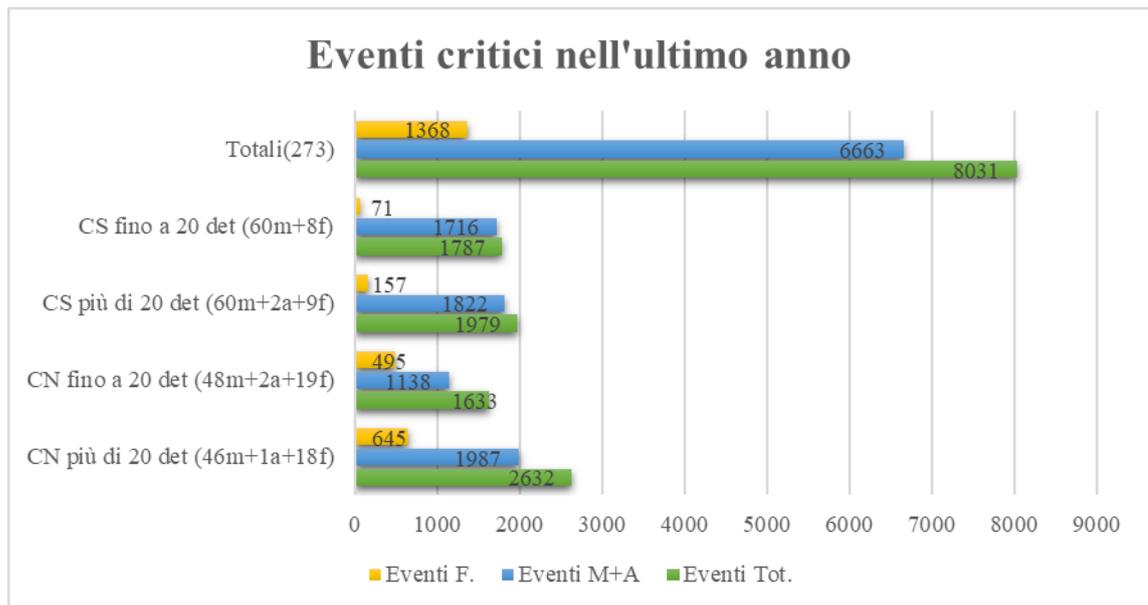
²³ I valori delle scale vanno da 1=valore più basso a 5=valore più alto

La media più alta negli items attinenti alla scala della compassion satisfaction è quello relativo all'affermazione: "Ho provato soddisfazione nel sentirmi capace di soccorrere il/la detenuto/a" che riporta la media di 3,93 (DS= 1,1). I valori del ProQol, nella seconda parte dell'elaborazione saranno messi in relazione con il numero di eventi critici a cui sono stati sottoposti i partecipanti nell'ultimo anno. Nella ricerca gli eventi critici scelti per la tabella non corrispondono a tutti quelli che sono elencati nell'applicativo della Sala Situazioni del DGMC²⁴, sono stati scelti quelli attivano le operazioni di intervento immediato come ad esempio: l'incendio in una camera detentiva, un tentativo di suicidio, un'aggressione al personale. Dalla rilevazione si evince che solo 5 poliziotti penitenziari su 273 non sono mai stati coinvolti in eventi critici durante tutta la carriera.

Nel raccogliere i dati sul numero degli eventi critici nei quali sono intervenuti nell'ultimo anno dal grafico sottostante si notano già le differenze tra nord e sud, al di là del numero elevato riportato, 8031 eventi critici per 273 poliziotti, una media di 29,5 ciascuno nell'arco di un anno. Se guardiamo il Centro-Sud non c'è molta differenza rispetto al numero di eventi critici accaduti negli istituti con più di 20 detenuti e in quelli con meno di 20 detenuti, solo 192 in meno, questo potrebbe indicare che il numero maggiore di detenuti non corrisponde necessariamente ad un incremento di eventi critici, anche perché in un istituto grande per ogni evento critico intervengono mediamente più persone di quante ne intervengano in uno piccolo, così come è probabile che lo stesso evento può essere considerato come critico in un istituto piccolo (data la scarsità delle risorse) mentre non è percepito come tale in un istituto grande. Queste riflessioni non sembrano valere per gli istituti del Centro-nord, in quanto la differenza di eventi critici tra gli istituti con meno di 20 detenuti e quelli più grandi è di ben 990 episodi in più in questi ultimi.

²⁴ A seguito dell'evento critico questo deve essere inserito attraverso questo applicativo in base al livello di pericolosità: basso, medio, alto. I numeri totali degli eventi critici qui riportati non saranno in percentuale congrui con i dati ufficiali, in quanto i poliziotti penitenziari hanno risposto in base alle loro esperienze quotidiane, non in base alle comunicazioni ufficiali, inoltre, l'evento critico comunicato risulta uno solo mentre gli agenti coinvolti in ognuno di essi potrebbero essere anche dieci o più e pertanto moltiplicare il numero dei singoli eventi.

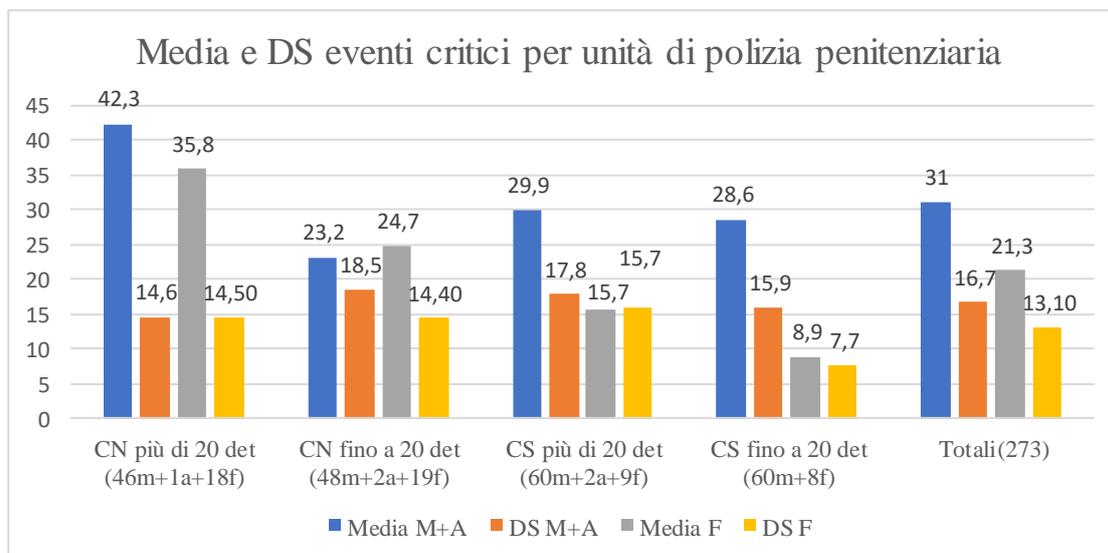
Grafico 4.8



Nel grafico successivo si evidenzia maggiormente l'influenza della frequenza di eventi critici su ciascuno e la forbice che c'è tra nord e sud. Ad esempio, un poliziotto che lavora in un istituto del CN con una capienza maggiore di 20 detenuti è dovuto intervenire in media 42,3 volte (DS=14,6), al CS, a parità di capienza, 29,9 volte (DS 17,8), la forbice sia ampia di più se prendiamo in considerazione le donne, nel CN sono intervenute in media 35,8 (DS=14,50), mentre al CS, 15,7 (DS 15,7). In questo caso bisogna sottolineare che sia a CN che a CS c'è un solo istituto con la sezione femminile con una capienza maggiore di 20 detenuti, questo dato potrebbe indicare che le donne che fanno servizio nel CN intervengono negli eventi critici maggiormente che negli istituti del CS dando ausilio agli uomini.

Il divario seppur meno evidente si inverte per quanto riguarda gli istituti con meno di 20 detenuti, gli uomini del CN intervengono mediamente 23,2 volte (DS=18,5) mentre quelli del CS 28,6 (DS=15,9), al contrario resta invariata la differenza tra CN e CS per quanto riguarda le donne, 24,7 eventi in media (DS=14,40) per ogni donna che fa servizio al CN a fronte di una media di 8,9 (DS=7,7) per le donne del CS, ma in questo caso il divario potrebbe essere evidenziato dal fatto che al CN c'è un intero istituto femminile mentre, negli istituti del CS con meno di 20 detenuti, non sono presenti sezioni femminili e poche sono le donne in organico.

Grafico 4.9



Per completare le analisi descrittive rispetto agli eventi critici si effettua un'ulteriore distinzione rispetto alle percentuali di esposizione del personale, suddividendoli per istituti fino a 20 detenuti al momento della rilevazione e istituti con più di 20 detenuti. Come si evince dalla tabella successiva per alcuni eventi critici ci sono significative differenze, mentre per altri sembra che il numero dei detenuti presenti non abbia una rilevanza sulla percentuale di esposizione ai fatti.

Le voci: ha ingerito farmaci/detersivi, ha ingerito oggetti²⁵, si è gravemente ferito/a intenzionalmente²⁶, ha danneggiato la stanza, ha incendiato la stanza, ha incendiato la sezione/luoghi comuni ed altri a seguire, se si fa riferimento alla colonna "4 o più volte", si nota che, la percentuale di esposizione negli istituti più grandi a volte è maggiore di un terzo, in altri casi raddoppia e nel caso degli incendi nei luoghi comuni triplica. L'item "ha aggredito verbalmente il personale di polizia penitenziaria" ha delle percentuali simili per ogni punto su scala Likert, suggerendo che tutti sono esposti a questo tipo di evento critico, mentre, le aggressioni fisiche al personale civile a differenza di quelle alla polizia penitenziaria sono esponenzialmente più basse.

Rispetto al tentativo di suicidio e al suicidio, è utile dire che, nel primo caso, è possibile

²⁵ I detenuti ingeriscono pile, lamette, viti, molle, chiodi, lo fanno per essere portati in ospedale per tentare la fuga, per attirare l'attenzione o per autolesionismo

²⁶ Si distingue dal "si è tagliato intenzionalmente" perché nel compiere gesti dimostrativi i ristretti sbattono la testa o danno pugni al muro.

affermare che molti tentativi sono in realtà messi in atto a scopi dimostrativi, nel secondo caso invece, bisogna specificare che nell'ultimo anno non si sono verificati suicidi negli istituti per minori, l'ultimo risale al 2001, ma avendo somministrato la scala anche a personale proveniente dagli adulti è possibile che si faccia riferimento a quelli. In ogni caso, le risposte non sembrano riferite all'ultimo anno di servizio dato che neanche negli istituti per adulti si verificano così tanti suicidi in un anno.

Tabella 4.5 Esposizione agli eventi critici in valori percentuali

	Mai		1 volta		2 volte		3 volte		4 volte o più	
	<=20 DET	> 20 DET	<=20 DET	> 20 DET						
si è tagliato/a intenzionalmente	9,89	6,23	5,86	6,59	8,06	8,06	3,30	2,20	23,08	26,74
ha ingerito oggetti	19,05	8,79	11,72	7,33	4,03	6,59	4,40	5,49	10,99	21,61
ha ingerito farmaci/detersivi	18,32	14,29	13,19	9,52	6,23	3,30	2,56	4,76	9,89	17,95
ha tentato il suicidio	23,44	17,22	11,36	9,52	5,86	9,89	2,93	3,66	6,59	9,52
si è gravemente ferito/a intenz.	23,44	15,02	9,16	7,33	4,40	5,49	3,30	4,40	9,89	17,58
si è suicidato/a	45,79	44,32	1,83	2,93	0,73	1,83	0,00	0,73	1,83	0,00
si è gravemente ustionato/a intenz.	45,05	36,26	2,56	5,49	1,10	4,40	0,73	2,56	0,73	1,10
ha danneggiato la stanza	4,40	4,40	6,59	2,93	6,59	3,30	5,13	4,03	27,47	35,16
ha incendiato la stanza	19,78	8,42	7,33	4,76	6,96	5,86	2,56	5,86	13,55	24,91
ha incendiato la sezione/luoghi comuni	31,87	19,78	8,42	4,76	4,03	5,13	1,47	5,13	4,40	15,02
è evaso	37,36	32,60	8,06	6,96	1,47	3,66	1,47	5,13	1,83	1,47
ha aggredito verbal. il personale di p.p.	4,03	3,30	2,93	2,20	2,56	3,66	4,03	2,93	36,63	37,73
ha aggredito fisicamente il personale di p.p.	18,32	8,42	8,42	7,33	6,23	4,40	3,66	3,66	13,55	26,01
ha ferito intenz. il personale di p.p.	24,91	16,48	8,79	4,03	6,96	8,06	1,47	5,86	8,06	15,38
ha aggredito il personale civile	40,29	35,53	4,76	6,59	2,93	4,03	1,47	1,10	0,73	2,56

	Mai		1 volta		2 volte		3 volte		4 volte o più	
	<=20 DET	> 20 DET	<=20 DET	> 20 DET						
ha aggredito il personale medico	36,63	30,40	6,96	8,42	3,30	6,23	1,47	1,10	1,83	3,66
ti ha aggredito	37,36	31,87	5,13	8,42	3,66	4,76	1,10	3,30	2,93	1,47
ti ha ferito intenzionalmente	42,12	39,93	4,40	5,49	2,20	2,56	0,73	0,73	0,73	1,10
ti ha minacciato o insultato	16,85	13,19	7,33	5,49	6,23	6,96	1,83	2,20	17,95	21,98
ha innescato una rivolta	24,91	20,88	12,09	10,99	6,96	10,62	1,47	3,30	4,76	4,03

4.8 Risultati analisi esplorativa dei dati

Le correlazioni tra le variabili del BOP, del ProQol e gli eventi critici sono state condotte con il coefficiente r di Pearson e il Tau di Kendall. Nel caso del coefficiente r di Pearson l'analisi è stata condotta sull'intero campione verificando come correlano tra loro tutte le sotto scale, sia quelle del BOP che quelle del ProQol. Con il Tau di Kendall l'analisi è stata condotta sull'intero campione per quanto riguarda la correlazione tra eventi critici e Proqol, mentre per la correlazione tra gli eventi critici e le dimensioni del Bop il campione è stato suddiviso in CN e CS. Infine, con ANOVA Univariata si testa la differenza tra istituti del centro-nord e istituti del centro-sud, quanto influenzano le dimensioni di questi, la differenza tra chi fa i turni e chi non li fa e tra i più anziani e i più giovani sulle variabili relative al benessere organizzativo. Le analisi sono realizzate con SPSS.

4.8.1 Le correlazioni del BOP

Come si può verificare nella tabella sottostante e nell'appendice C, le dimensioni del benessere e le sotto scale del ProQol correlano quasi tutte tra di esse, la maggior parte con $p < 0,01$. Ad esempio:

- il senso di comunità correla negativamente con l'intenzione di turnover ($r = -0,35$, $p < 0,01$), con il carico di lavoro ($r = -0,19$, $p < 0,05$), con la conciliazione lavoro -

famiglia $r = (-0,3, p < 0,01)$, con la compassion fatigue ($r = -0,13, p < 0,05$), con il burnout ($r = -0,25, p < 0,01$) e con il coping evitamento ($r = -0,2, p < 0,01$)

- il burnout correla positivamente con l'intenzione di turnover ($r = 0,28, < 0,01$), con il carico di lavoro ($r = 0,37, p < 0,01$) con la conciliazione lavoro famiglia ($r = 0,47, p < 0,01$) con la compassion fatigue ($r = 0,7, p < 0,01$) con il coping evitamento ($r = 0,25, p < 0,01$)
- la sottoscala della compassion fatigue correla negativamente con: senso di comunità ($r = -0,13, p < 0,05$), condivisione obiettivi ($r = -0,2, p < 0,01$) e benessere psicosociale ($r = -0,15, p < 0,05$)
- la chiarezza di ruolo correla negativamente con: il turnover intent ($r = -0,24, p < 0,01$), il carico di lavoro ($r = -0,17, p < 0,01$), la conciliazione lavoro – famiglia ($r = -0,15, p < 0,01$) e burnout ($r = -0,15, p < 0,05$).

Tabella 4.6 Correlazioni di Pearson²⁷

Correlazioni														
		Senso di com.	Cond. Ob.	Emp. Sign.	Emp. aut.	Int. tur.	Ben. Psi-soc.	Carico lavoro	Chiar. ruolo	Ric. prof.	Conc. lav-fam	Comp. Fatigue	Burnout	Cop. ev.
Senso di com.	r	1,000	,601**	,547**	,430**	-,352**	,442**	-,194**	,344**	,634**	-,300**	-,126*	-,253**	-,197**
	Sign. (a due code)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,038	0,000	0,001
Chiarez. di ruolo	r	,344**	,242**	,346**	,361**	-,244**	,410**	-,165**	1,000	,511**	-,145*	-0,048	-,151*	-0,055
	Sign. (a due code)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006		0,000	0,016	0,431	0,012	0,370
Ricon. profess.	r	,634**	,479**	,445**	,338**	-,375**	,399**	-,174**	,511**	1,000	-,305**	-0,029	-,213**	-,235**
	Sign. (a due code)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000		0,000	0,638	0,000	0,000
Comp. Fatigue	r	-,126*	-,200**	-0,106	-0,097	0,099	-,153*	,157**	-0,048	-0,029	,353**	1,000	,699**	,142*
	Sign. (a due code)	0,038	0,001	0,080	0,109	0,104	0,011	0,009	0,431	0,638	0,000		0,000	0,019
Burnout	r	-,253**	-,294**	-,211**	-,186**	,276**	-,186**	,373**	-,151*	-,213**	,468**	,699**	1,000	,254**
	Sign. (a due code)	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,002	0,000	0,012	0,000	0,000	0,000		0,000

²⁷ **. La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code); *. La correlazione è significativa a livello 0,05 (a due code). Per maggiore chiarezza nella tabella sono indicati in grigio le correlazioni positive, in azzurro quelle negative e in verde acqua quando la correlazione è significatività è a livello 0.05

4.8.2 Correlazioni degli eventi critici con ProQol e Bop

Per analizzare se gli eventi critici si leghino alle dimensioni di benessere organizzativo e ai costrutti della scala ProQol (burnout, compassion satisfaction e fatigue) è stato utilizzato il coefficiente Tau di Kendall. Nella tabella sottostante non sono riportati i dati della compassion fatigue perché non si evidenziano valori significativi con i diversi eventi critici.

Tabella 4. 7 Correlazione eventi critici e ProQol²⁸

	Burnout	Compassion Satisfaction
ha ingerito oggetti	0,107*	
ha tentato il suicidio	0,092*	0,108*
ha danneggiato la stanza	0,097*	0,121*
ha incendiato la sezione/luoghi comuni	0,114*	
è evaso	0,109*	
ha aggredito verbalmente il pers. di p.p. ²⁹ .	0,108*	0,149**
ha aggredito fisicamente il pers. di p.p.	0,147**	0,096*
ha ferito il pers. di p.p. intenzionalmente	0,118*	
ti ha aggredito	0,174**	
ti ha ferito intenzionalmente	0,162**	
ti ha minacciato o insultato	0,141**	
ha innescato una rivolta	0,139**	

Utilizzando il Tau di Kendall vengono analizzate anche le correlazioni tra i diversi eventi critici e le dimensioni del BOP, suddivisi per aree geografiche. Dall'analisi si evince che gli eventi critici che sono correlati con il burnout non sono mai correlati con le dimensioni del BOP, facendo presupporre che gli eventi critici che minano i poliziotti

²⁸ **. La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code); *. La correlazione è significativa a livello 0,05 (a due code)

²⁹ P.p. sta per polizia penitenziaria

penitenziari più da vicino non influenzano il benessere organizzativo percepito ma hanno degli effetti sul burnout.

Tabella 4.8 Correlazioni eventi critici e BOP al CS³⁰

	Cop. r. sostegno	Cop. Attivo	Conc. lav. fam	Senso di com.	Cond. Obiet.	Emp sign	Emp ab.	Benes. Psicosoc
ha ingerito oggetti	-0.14*							
ha tentato il suicidio			0.13*					
si è suicidato/a		-0.15*			-0.17*	-0.16*	-0.17*	-0.16*
si è gravemente ustionato/a int.		-0.15*	0.18*			-0.16*		
ha danneggiato la stanza				0.15*			0.16*	

Tabella 4.9 Correlazioni eventi critici e BOP al CN³¹

	Conc. lav. fam.	Senso com.	Cond. Obb	Emp sign	Emp abilità	Ben. Psico soc	Turn over	Ricon. Profes.	Carico di lav
si è tagliato/a intenzionalmente		-0.14*	-0.25*				0.15*	-0.17*	
ha ingerito oggetti	0.14*		-0.16*					-0.18**	
ha ingerito farmaci/detersivi	0.13*								0.14*
si è suicidato/a					0.19*	0.18*			
si è gravemente ustionato/a int.				0.16*		0.16*			
ha danneggiato la stanza	0.17*								
ha incendiato la stanza	0.17*	-0.14*							0.18**
ha incendiato la sezione/luoghi comuni	0.19**		-0.15*						0.23**

4.8.3 Costrutti statisticamente significativi

Attraverso l'ANOVA è stata testata la presenza di una differenza statisticamente significativa tra CN e CS e tra la presenza più o meno alta di detenuti rispetto alle dimensioni qui di seguito elencate.

³⁰ Per entrambe le tabelle ** La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code); * La correlazione è significativa a livello 0,05 (a due code)

³¹ Per motivi puramente estetici non è stata inserita la correlazione tra coping richiesta di sostegno e “si è gravemente ferito intenzionalmente” $\tau = 0.16$, $p < 0.01$.

Gli effetti semplici dell'Anova suggeriscono che:

- il senso di comunità risulta significativamente più elevato nelle strutture del CS rispetto a quelle del CN ($F_{(1, 272)} = 6,28, p < 0,05$).
- la condivisione degli obiettivi è significativamente più elevata nelle strutture del CS rispetto a quelle del CN ($F_{(1, 272)} = 5,45, p < 0,05$), mentre non emerge alcuna differenza significativa in relazione al numero di detenuti
- l'empowerment autodeterminazione mostra una media significativamente più alta ($F_{(1, 272)} = 8,04; p < 0.01$) nel CS e negli istituti più piccoli, indipendentemente da nord o sud ($F_{(1, 272)} = 4,81; p < 0.05$)
- l'empowerment influenza è significativamente maggiore nel CS ($F_{(1, 272)} = 4,08; p < 0.05$)
- l'intenzione di turnover³² è significativamente più alta ($F_{(1, 272)} = 12,31; p < 0.01$) negli istituti con più di 20 detenuti
- il benessere psicosociale ($F_{(1, 272)} = 6,33; p < 0.05$) è significativamente più alto nelle regioni del CS
- il carico di lavoro è significativamente ($F_{(1, 272)} = 11,74; p < 0.01$) maggiore negli istituti con più di 20 detenuti del CN
- la soddisfazione lavorativa è significativamente più alta ($F_{(1, 272)} = 8,79; p < 0.05$) negli istituti più piccoli indipendentemente se si trovino al CS o al CN
- il riconoscimento professionale risulta significativamente più alto nelle strutture del Centro-Sud (CS) ($F_{(1, 272)} = 7,91, p < 0,05$), e negli istituti con meno di 20 detenuti ($F_{(1, 272)} = 6,04, p < 0,05$), indipendentemente dalla collocazione geografica (CS o CN)
- per quanto riguarda la dimensione conciliazione lavoro-famiglia, essa è significativamente più bassa ($F_{(1, 272)} = 20,79; p < 0.01$) negli istituti più grandi
- la compassion satisfaction risulta significativamente più elevata negli istituti con massimo 20 detenuti ($F_{(1, 272)} = 3,86, p < 0,05$).

L'unica dimensione significativa per gli istituti con più di 20 detenuti del CN è il carico di lavoro.

³² Si specifica che l'intenzione di turnover non fa riferimento al cambio del posto di lavoro, ma al trasferimento in altro istituto o ad altra mansione

Con la seconda ANOVA si testa se il benessere organizzativo dipenda dall'anzianità di servizio e dal lavoro su turni.

Dall'analisi emergono i seguenti risultati:

- si riscontra un effetto di interazione tra anzianità di servizio e turni: il benessere organizzativo è significativamente più elevato tra coloro che lavorano da più tempo e che non svolgono più turni ($F(1, 272) = 2,58, p < 0,05$)
- la compassion satisfaction è significativamente più elevata in coloro che hanno maggiore anzianità di servizio ($F(1, 272) = 2,41, p < 0,05$),
- il coping richiesta di sostegno ($F(1, 272) = 2,91$ e $p < 0,05$) e il coping evitamento ($F(1, 272) = 2,53, p < 0,05$) sono significativamente più alti tra chi ha minore anzianità di servizio.
chi non fa i turni è più motivato nel proprio lavoro di chi li fa ($F(1, 272) = 8,85$ e $p < 0,05$)
- la condivisione degli obiettivi è significativamente più elevata tra coloro con anzianità di servizio maggiore $F(1, 272) = 2,41$ e $p < 0,05$, soprattutto se non fanno turni ($F(1, 272) = 2,45$ e $p < 0,05$)

4.9 Discussione

Nell'analisi dei dati molti risultati coincidono con quelli di altre ricerche svolte in Italia negli istituti per adulti (Cornelli et al. 2022; Prati & Boldrini 201; Marinucci et al. 2024). In particolar modo, pur svolgendo lo studio, in un contesto diverso da quello degli istituti minorili si giunge alla stessa conclusione di Prati e Boldrini (IVI): che il benessere organizzativo della polizia penitenziaria dipende sia dalle condizioni di lavoro che dagli eventi critici.

Considerando il numero esponenziale di eventi critici, in particolar modo negli istituti con più di 20 detenuti, il benessere organizzativo percepito non è basso e la dimensione di burnout è minima. I commenti rilasciati e riportati nel terzo capitolo, indicano delle tendenze opposte, ma non è su quelli che si è svolta l'analisi.

Leggendo i risultati della ANOVA, si potrebbe asserire che negli istituti piccoli del CS il livello di BOP è più alto che in qualunque istituto del CN dato che solo l'empowerment

autodeterminazione e il riconoscimento professionale sono significativi nei piccoli istituti indipendentemente da dove siano collocati. Questo dato parrebbe indicare che negli istituti di piccole dimensioni il personale sente di avere un maggior controllo su ciò che accade ed anche un maggior potere nel determinarlo, inoltre sembra che lavorare in un piccolo istituto agevoli il riconoscimento professionale sia da parte della leadership che degli altri operatori.

Nella seconda ANOVA, la variabile turni, ha una rilevanza solo rispetto all'empowerment significatività o in interazione con l'anzianità di servizio per quanto riguarda la condivisione di obiettivi e il benessere psicosociale. Questo dato potrebbe indicare che chi non fa i turni, essendo di solito anche più anziano³³, ha acquisito una modalità di lavoro che predilige la condivisione degli obiettivi, che verosimilmente crea un ambiente in cui la fiducia reciproca e le relazioni instaurate realizzano benessere psicosociale.

L'anzianità di servizio ha una significatività con molte dimensioni indagate e in particolar modo, sembra che i più anziani provino maggior soddisfazione nel soccorrere la popolazione detenuta, mentre utilizzano meno dei più giovani delle strategie di coping a fronte delle situazioni di malessere. Per quanto concerne invece la condivisione degli obiettivi la media per la fascia 0-15 è di 3,63 (DS=0,87) mentre per la fascia 16-26 e oltre è di 3,88 (DS = 0,83), facendo ipotizzare, come già detto precedentemente, che una maggior esperienza induca a condividere gli obiettivi.

Le dimensioni indagate su cui porre particolare attenzione per il miglioramento del benessere organizzativo sono: il carico di lavoro, la conciliazione lavoro – famiglia, il turnover intent e il riconoscimento professionale. Il turnover intent pur non avendo un valore particolarmente alto (dati gli items) con una media di 2.7 (DS= 1.25) correla positivamente con il burnout e negativamente con il benessere psicosociale e il senso di comunità, inoltre nell'analisi ANOVA si evidenzia che l'intenzione di turnover aumenta con l'aumentare del numero dei detenuti. Per quanto riguarda il carico di lavoro, è necessario trovare delle modalità per migliorare le condizioni del servizio in particolar modo per i poliziotti penitenziari che lavorano negli istituti grandi del CN, gli items del costrutto "carico di lavoro" non tengono conto degli eventi critici, ma lavorare in presenza

³³ Nel campione su settantatré che non lavorano a turni, cinquantotto hanno più di 40 anni di età e di questi, cinquantadue hanno più di 20 anni di servizio

di tali stressor, molto probabilmente incide sul resto. La conciliazione lavoro-famiglia diminuisce all'aumentare del numero dei detenuti ed è più bassa nel campione femminile, elemento che si riscontra anche nei commenti delle poliziotte penitenziarie. Verosimilmente il lavoro su turni e l'imprevedibilità degli eventi critici influiscono particolarmente sulla gestione familiare. Relativamente al riconoscimento professionale la media di 3,29 (DS=0.64) è da considerare come bassa. In un contesto nel quale i modi per premiare il personale sono davvero esigui, il riconoscimento della qualità delle attività svolte, diventa una delle principali leve per migliorare il benessere organizzativo, in particolar modo quando si interviene negli eventi critici più complessi. Lo dimostrano anche le correlazioni di Pearson per cui all'aumentare del riconoscimento professionale aumentano significativamente, tra gli altri, il benessere psicosociale, la condivisione obiettivi, il senso di comunità e l'identità organizzativa.

Per quanto riguarda le correlazioni con il Tau di Kendall, è interessante notare come sono diversificate, difficilmente uno stesso evento critico correla con più di una dimensione. Guardando alla tabella 4.7 si vede che la compassion satisfaction correla con: ha tentato il suicidio, ha danneggiato la stanza, ha aggredito verbalmente il personale di p.p. e ha aggredito fisicamente il personale di p.p.. Questo dato potrebbe indicare che intervenire e risolvere positivamente questi eventi alimenta la dimensione della compassion satisfaction, utile a mitigare gli effetti del burnout e della compassion fatigue. Altro aspetto che risalta in questa tabella è che il burnout correla maggiormente con eventi critici che mettono in pericolo il detenuto (ha tentato il suicidio) o i colleghi (ha aggredito fisicamente il personale di p.p.) o se stessi (ti ha ferito intenzionalmente). Quando invece il Tau di Kendall viene misurato relativamente alle dimensioni del BOP, si nota che nessuno degli eventi critici che riguardano il personale correlano e che gli eventi critici sono significativamente correlati più al CN che al CS. Probabilmente questo dato è anche il risultato dello squilibrio che c'è tra l'esposizione agli eventi critici tra CS e CN e tra istituti piccoli e grandi³⁴.

A questo punto si ritiene importante menzionare anche le variabili che nel corso dell'analisi sarebbero state utili per uno studio più completo. Indagando la relazione tra CN e CS in relazione al numero dei detenuti e gli eventi critici, sarebbe stato funzionale

³⁴ Oltre alla tabella con le percentuali di esposizione agli eventi critici, nell'allegato B si riportano le medie suddivise per CS e CN e per "più di 20 detenuti", "fino a 20 detenuti"

essere in possesso della tipologia di detenuti ristretti, per verificare se oltre al numero incide anche la cultura di chi mette in atto gli eventi critici. Un altro dato che avrebbe arricchito la ricerca, visto che nei commenti è uno degli aspetti prevalenti, è la provenienza dei colleghi. Sapere se i partecipanti hanno sempre lavorato ai minori o hanno avuto esperienze significative negli istituti per adulti avrebbe consentito di verificare il livello di benessere per le due variabili. Queste riflessioni si ritengono utili per ulteriori studi che vogliano indagare il settore minorile in futuro.

CONCLUSIONI

Come esposto largamente, la polizia penitenziaria minorile difficilmente viene presa in considerazione negli studi. Le strutture della giustizia minorile sono piccole, con poco personale operante e molto distanti le une dalle altre, tutti elementi che scoraggiano la ricerca, in particolar modo su tutto il territorio. Utilizzando la tecnologia, il personale sarebbe raggiungibile attraverso le e-mail, in particolar modo quando si tratta di somministrare scale di atteggiamento per la ricerca quantitativa, ma come evidenziato il 55% del personale coinvolto ha oltre 40 anni e pur avendo una scolarizzazione mediamente alta non ha un buon rapporto con la tecnologia. Lo dimostrano anche i risultati relativi alla somministrazione attraverso le e-mail istituzionali qui riportati. Inoltre, solo le postazioni ad appannaggio del personale che opera negli uffici hanno accesso ad Internet, escludendo la compilazione del form durante l'orario di lavoro. Pertanto, per ottenere un campione sufficiente è stato necessario recarsi nelle diverse città e una volta negli istituti anche nei posti di servizio più scomodi.

La somministrazione dei questionari in mia presenza ha permesso la condivisione di molti aspetti in maniera non prevista ma utile alla compilazione del terzo capitolo e a comprendere meglio il contesto in cui la ricerca si è svolta.

Meritano una riflessione più approfondita gli strumenti volti al raggiungimento del benessere organizzativo. Spesso nei commenti, ma anche nella rilevazione dei dati, è emerso che ad accedere a questi strumenti sono in realtà le persone che hanno già un livello di benessere più elevato degli altri e cioè, quelli che non effettuano i turni. È pertanto auspicabile che le direzioni e i comandi vengano sensibilizzati affinché venga raggiunto il maggior numero possibile di personale a turno. Altri strumenti che potrebbero aumentare il benessere organizzativo e aiutare ad intercettare il personale che non ammetterebbe mai di essere in difficoltà, sono il briefing e il debriefing in caso di eventi critici. Questi momenti o le conferenze di servizio non sono mai stati menzionati dai partecipanti, probabilmente perché non se ne fa uso o perché non portano risultati evidenti a chi opera.

Una risorsa, riconosciuta spesso come tale nei commenti, ma non inclusa negli items della ricerca, è la formazione. Gli operatori, in particolar modo i più anziani, la ricordano come un elemento che appartiene al passato, come uno degli elementi che differenzia lavorare agli adulti piuttosto che ai minori. Questa utilissima risorsa dev'essere recuperata dato il valore aggiunto che può dare al benessere organizzativo.

Probabilmente se la stessa ricerca si conducesse oggi, a distanza di solo un anno, ci sarebbero risultati diversi anche perché con l'introduzione del decreto Caivano gli istituti sono sovraffollati; da dieci anni non erano presenti numeri così elevati negli IPM (Antigone, 2024). Purtroppo, il sovraffollamento sembra essere una delle ragioni per cui aumentano gli eventi critici (Baudino, 2014) e di conseguenza, per quanto indagato, diminuisce il benessere organizzativo.

Si conclude auspicando maggiori studi nel settore minorile, sia in Italia che all'estero, che tengano conto della particolarità dell'utenza e dell'unicità del contesto. È auspicabile, ove possibile, che l'amministrazione penitenziaria attivi azioni di miglioramento per ottimizzare il lavoro pubblico e promuovere il benessere personale e professionale.

APPENDICE A

SEZIONE 1

Le prime domande valutano la tipologia di rapporto che hai instaurato con l'ambiente di lavoro, è importante che tu risponda a tutte le domande.

	Forte mente in disac cordo	Abba stanza in disac cordo	Né d'accor do né in disac cordo	Abba stanza d'accor do	Forte mente d'accor do
Quando qualcuno/a critica l'Istituto Penale Minorile in cui lavoro la sento come un'offesa personale					
Sono molto interessato/a a quello che la gente pensa dell'Istituto Penale Minorile in cui lavoro					
Quando parlo dell'Istituto Penale Minorile in cui lavoro di solito dico "noi"					
I successi dell'Istituto Penale Minorile in cui lavoro non sono anche i miei successi					
Quando qualcuno/a parla bene dell'Istituto Penale Minorile in cui lavoro lo sento come un complimento personale					
Quando i media (giornali, tv, social) criticano l'Istituto Penale Minorile in cui lavoro mi sento imbarazzato/a					
In questo Istituto Penale Minorile mi sento abbastanza tranquillo/a da condividere con gli altri le mie capacità e i miei successi					
In questo Istituto Penale Minorile di solito mi intrattengo e chiacchiero con i miei colleghi					
In questo Istituto Penale Minorile si discute e si riflette sul modo in cui lavoriamo insieme					
In questo Istituto Penale Minorile mi sento abbastanza tranquillo/a da confidare ad altri i miei limiti (per es. non essere capace a svolgere alcuni compiti)					
Sono legato/a ai miei colleghi, anche a quelli che mi sono meno simpatici					

	Forte mente in disac cordo	Abba stanza in disac cordo	Né d'accor do né in disac cordo	Abba stanza d'accor do	Forte mente d'accor do
In questo Istituto Penale Minorile si fa attenzione non solo alle prestazioni individuali, ma anche a quelle di gruppo					
Mi sta a cuore il futuro di questo Istituto Penale Minorile					
Le persone che lavorano in questo Istituto Penale Minorile hanno scopi comuni e una visione condivisa					
Far parte di questo Istituto Penale Minorile per me non è significativo e importante					
In questo Istituto Penale Minorile mi sento abbastanza tranquillo/a nel chiedere aiuto ad altri					
Gli obiettivi del mio gruppo di lavoro mi sono chiari					
Penso che gli obiettivi del mio gruppo di lavoro siano realmente raggiungibili					
Gli obiettivi del mio gruppo di lavoro per me non sono importanti					
Il lavoro che faccio è molto importante per me					
Riesco ad incidere in modo significativo su quanto accade nel mio ambiente di lavoro					
Mi sento sicuro/a delle mie abilità, quando svolgo il mio lavoro					
Ho possibilità di controllare quanto accade nel mio ambiente di lavoro					
Ho un margine di discrezionalità su come svolgere il mio lavoro					
Ho fiducia nelle mie capacità professionali					
Il mio lavoro è interessante e stimolante					

Adesso ti farò qualche domanda sul tuo desiderio di cambiare o meno l'ambito lavorativo

	No assolut amente	Non credo	Ci sto pensa ndo	Proba bilmen te sì	Decisa mente sì
Mi piacerebbe cambiare ambito di lavoro (ad esempio fare un interpellato per un ufficio o cambiare mansione)					
Penso di fare domanda di trasferimento					
Complessivamente sono soddisfatto del lavoro che svolgo					

SEZIONE 2

Le domande che seguono si concentrano sui tuoi vissuti personali. Nell'ultimo mese quanto spesso ti sei sentito/a

	Mai	Raramente	Talvolta	Spesso	Ogni giorno
Contento/a di molti aspetti della tua personalità					
Capace di gestire le responsabilità della tua vita quotidiana					
Di avere relazioni calorose, di fiducia con gli altri					
Di aver avuto delle esperienze che ti hanno sfidato/a a crescere e diventare una persona migliore					
Di poter pensare o esprimere le tue idee e opinioni					
Che la tua vita ha uno scopo e un significato					

Ora ti chiedo di pensare ad un momento difficile accaduto negli ultimi sei mesi (sul lavoro, a casa, nello svago): Come hai reagito?

	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Moltissimo
Ho esaminato con cura tutte le possibilità per risolvere e superare problema					
Ho parlato con un amico/a o un parente delle mie preoccupazioni					
Ho cercato di pensare ad altro					
Ho resistito e lottato per ciò che volevo in quella situazione					
Ho apprezzato molto la comprensione e la simpatia di amici e parenti					
Ho cercato di evitare che gli altri vedessero che avevo problemi					
Ho tentato di pianificare con cura un modo di agire, invece di farlo istintivamente					
Ho accettato l'aiuto di un amico/a o di un esperto					
Desideravo essere lasciato/a in pace					

SEZIONE 3

In questa sezione vengono misurate le tue condizioni lavorative e la conciliazione tra il lavoro e la tua famiglia.

	Falso	Più falso che vero	Non saprei dirlo	Più vero che falso	Vero
Il lavoro mi richiede di fare le cose velocemente					
I colleghi danno valore al mio lavoro					
Le altre agenzie (educatori, psicologi, operatori etc..) danno valore al mio lavoro					
So esattamente quello che gli altri si aspettano da me					
Ho tempo sufficiente per fare il mio lavoro					
So esattamente quello che mi spetta fare					
Nel mio lavoro ricevo il riconoscimento che merito					
Il mio coordinatore (se non ci sono coordinatori di reparto, sostituire con Comandante) dà valore al mio lavoro					
Il lavoro mi richiede un impegno molto intenso					
Sono trattato/a in modo ingiusto					
Il mio lavoro riduce il tempo che posso passare con la mia famiglia					
I problemi sul lavoro mi rendono irritabile a casa					
Sono così stanco/a quando esco dal lavoro che mi è difficile adempiere ai miei compiti familiari					

SEZIONE 4

L'ultima sezione del questionario indaga il benessere che hai percepito a fronte di interventi di soccorso durante gli eventi critici. Ti chiedo di rispondere con attenzione.

Ti chiedo di indicarmi se e quante volte sei stato/a coinvolto/a in uno di questi esempi di eventi critici nell'ultimo anno

Il/la detenuto/a:

	Mai	1 volta	2 volte	3 volte	4 o più volte
si è tagliato/a intenzionalmente					
ha ingerito oggetti					
ha ingerito farmaci/detersivi					
ha tentato il suicidio					
si è gravemente ferito/a intenzionalmente					
si è suicidato/a					
ha danneggiato la stanza					
ha incendiato la stanza					
ha incendiato la sezione/luoghi comuni					

	Mai	1 volta	2 volte	3 volte	4 o più volte
è evaso					
si è gravemente ustionato/a intenzionalmente					
ha aggredito verbalmente il personale di p.p.					
ha aggredito fisicamente il personale di p.p.					
ha ferito il personale di p.p. intenzionalmente					
ha aggredito il personale civile					
ha aggredito il personale medico					
ti ha aggredito					
ti ha ferito intenzionalmente					
ti ha minacciato o insultato					
ha innescato una rivolta					

Dati anagrafici

Età _____ Genere M F altro/non risponde

Titolo di studio:

- Diploma di scuola primaria
- Diploma di scuola secondaria di I grado
- Diploma di scuola secondaria di II grado
- Laurea triennale
- Laurea magistrale
- Titolo post-laurea (dottorato, specializzazione, ecc.)

Stato civile:

- Celibe/Nubile
- Coniugato/a - Convivente
- Separato/a – Divorziato/a
- Vedovo/a

Figli: Sì No Se si quanti _____

Regione sede IPM:

Lombardia, Piemonte, Veneto, Toscana, Emilia-Romagna, Lazio, Sardegna

Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia

Numero detenuti: fino a 20 più di 20

Ruolo lavorativo: Agenti/Assistenti Sovrintendenti/Ispettori

Anzianità di servizio: 0-5 6-10 11-15 16-20 21-25 da 26 e oltre

Vivi in caserma? Sì No Fai i turni? Sì No

Hai affrontato eventi critici durante la tua carriera? Sì No

Se sì, quanti ne ricordi? 0-5 6-10 11-15 16-20 21 e oltre

APPENDICE B

Tabella media eventi critici per numero detenuti

	Ndet.	N	Media	Deviazione std.
Si è tagliato intenzionalmente	fino a 20	137	3,47	1,614
	più di 20	136	3,74	1,517
Ha ingerito oggetti	fino a 20	137	2,53	1,586
	più di 20	136	3,48	1,577
Ha ingerito farmaci	fino a 20	137	2,45	1,510
	più di 20	136	3,05	1,701
Ha tentato il suicidio	fino a 20	137	2,16	1,410
	più di 20	136	2,57	1,499
Si è gravemente ferito intenzionalmente	fino a 20	137	2,34	1,579
	più di 20	136	3,04	1,695
Si è suicidato	fino a 20	137	1,21	,799
	più di 20	136	1,18	,556
Si è gravemente ustionato intenzion.	fino a 20	137	1,20	,684
	più di 20	136	1,53	1,003
Ha danneggiato la stanza	fino a 20	137	3,89	1,413
	più di 20	136	4,26	1,322
Ha incendiato la stanza	fino a 20	137	2,66	1,660
	più di 20	136	3,68	1,562
Ha incendiato la sezione/luoghi comuni	fino a 20	137	1,77	1,256
	più di 20	136	2,82	1,726
Ha aggredito verb. il personale di PP	fino a 20	137	4,32	1,283
	più di 20	136	4,40	1,207
Ha aggredito fisicamente il personale di PP	fino a 20	137	2,72	1,649
	più di 20	136	3,63	1,614
Ha ferito intenzion. il personale di PP	fino a 20	137	2,18	1,476
	più di 20	136	2,99	1,667
Aggressione al personale civile	fino a 20	137	1,36	,838
	più di 20	136	1,57	1,080
Aggressione al personale medico	fino a 20	137	1,50	1,001
	più di 20	136	1,78	1,203
Ti ha aggredito	fino a 20	137	1,55	1,111
	più di 20	136	1,68	1,081

	Ndet.	N	Media	Deviazione std.
Ti ha ferito	fino a 20	137	1,28	,745
	più di 20	136	1,35	,829
Ti ha minacciato	fino a 20	137	2,93	1,724
	più di 20	136	3,29	1,708
È evaso	fino a 20	137	1,45	,962
	più di 20	136	1,71	1,154
Ha innescato una rivolta	fino a 20	137	1,99	1,272
	più di 20	136	2,17	1,268

Tabella media eventi critici per CS e CN

	Regione	N	Media	Deviazione std.
Si è tagliato intenzionalmente	Centro-Nord	134	3,86	1,508
	Centro-Sud	139	3,36	1,593
Ha ingerito oggetti	Centro-Nord	134	3,27	1,713
	Centro-Sud	139	2,75	1,547
Ha ingerito farmaci	Centro-Nord	134	3,02	1,661
	Centro-Sud	139	2,49	1,567
Ha tentato il suicidio	Centro-Nord	134	2,42	1,562
	Centro-Sud	139	2,32	1,373
Si è gravemente ferito intenzionalmente	Centro-Nord	134	2,83	1,754
	Centro-Sud	139	2,56	1,584
Si è suicidato	Centro-Nord	134	1,22	,752
	Centro-Sud	139	1,17	,621
Si è gravemente ustionato intenzionalmente	Centro-Nord	134	1,34	,824
	Centro-Sud	139	1,38	,920
Ha danneggiato la stanza	Centro-Nord	134	4,22	1,300
	Centro-Sud	139	3,94	1,441
Ha incendiato la stanza	Centro-Nord	134	3,09	1,736
	Centro-Sud	139	3,24	1,646
Ha incendiato la sezione/luoghi comuni	Centro-Nord	134	2,41	1,682
	Centro-Sud	139	2,17	1,503
Ha aggredito verbalmente il personale di PP	Centro-Nord	134	4,50	1,168
	Centro-Sud	139	4,22	1,302

	Regione	N	Media	Deviazione std.
Ha aggredito fisicamente il personale di PP	Centro-Nord	134	3,49	1,724
	Centro-Sud	139	2,86	1,607
Ha ferito intenzionalmente il personale di PP	Centro-Nord	134	2,84	1,672
	Centro-Sud	139	2,34	1,540
Aggressione al personale civile	Centro-Nord	134	1,43	,913
	Centro-Sud	139	1,50	1,024
Aggressione al personale medico	Centro-Nord	134	1,75	1,166
	Centro-Sud	139	1,53	1,052
Ti ha aggredito	Centro-Nord	134	1,72	1,212
	Centro-Sud	139	1,51	,966
Ti ha ferito	Centro-Nord	134	1,39	,917
	Centro-Sud	139	1,24	,632
Ti ha minacciato	Centro-Nord	134	3,28	1,732
	Centro-Sud	139	2,95	1,704
È evaso	Centro-Nord	134	1,53	1,038
	Centro-Sud	139	1,63	1,098
Ha innescato una rivolta	Centro-Nord	134	2,22	1,307
	Centro-Sud	139	1,94	1,223

APPENDICE C

		Correlazioni																	
		Id. org.	Senso di com.	Cond. Ob.	Emp. Sign.	Emp. aut.	Emp. Ab.	Int. tur.	Ben. Psi-soc.	Carico lavoro	Chiar. ruolo	Ric. prof.	Conc. lav-fam	Comp. Satisf.	Comp. Fatigue	Burnout	Cop. attivo	Cop. sost.	Cop. ev.
Identità organiz.	r	1,000	,339**	,258**	,348**	0,042	,161**	-0,115	,168**	0,022	,202**	,274**	-0,020	,228**	0,046	-0,005	,286**	,292**	-0,017
	Sign. (a due code)		0,000	0,000	0,000	0,485	0,008	0,057	0,005	0,715	0,001	0,000	0,736	0,000	0,449	0,939	0,000	0,000	0,782
Senso di com.	r	,339**	1,000	,601**	,547**	,430**	,348**	-,352**	,442**	-,194**	,344**	,634**	-,300**	,337**	-,126*	-,253**	,230**	,214**	-,197**
	Sign. (a due code)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,038	0,000	0,000	0,000	0,001
Cond. obiettivi	r	,258**	,601**	1,000	,448**	,278**	,267**	-,321**	,269**	-,256**	,242**	,479**	-,325**	,278**	-,200**	-,294**	,171**	,133*	-,179**
	Sign. (a due code)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,005	0,028	0,003
Emp. Signific.	r	,348**	,547**	,448**	1,000	,341**	,522**	-,255**	,438**	-0,084	,346**	,445**	-,193**	,388**	-0,106	-,211**	,356**	,231**	-0,082
	Sign. (a due code)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,166	0,000	0,000	0,001	0,000	0,080	0,000	0,000	0,000	0,174
Emp. autodet.	r	0,042	,430**	,278**	,341**	1,000	,450**	-,209**	,437**	-,178**	,361**	,338**	-,227**	,296**	-0,097	-,186**	,224**	0,067	-0,020
	Sign. (a due code)	0,485	0,000	0,000	0,000		0,000	0,001	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,109	0,002	0,000	0,271	0,747
Emp. Abilità	r	,161**	,348**	,267**	,522**	,450**	1,000	-0,112	,327**	-,122*	,279**	0,112	-0,063	,371**	-0,094	-,171**	,331**	,136*	0,036
	Sign. (a due code)	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000		0,066	0,000	0,043	0,000	0,064	0,299	0,000	0,122	0,005	0,000	0,025	0,555
Intenz. turnover	r	-0,115	-,352**	-,321**	-,255**	-,209**	-0,112	1,000	-,160**	,249**	-,244**	-,375**	,339**	-,158**	0,099	,276**	-0,086	0,037	,203**
	Sign. (a due code)	0,057	0,000	0,000	0,000	0,001	0,066		0,008	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009	0,104	0,000	0,155	0,541	0,001
Ben. Psico sociale	r	,168**	,442**	,269**	,438**	,437**	,327**	-,160**	1,000	-,167**	,410**	,399**	-,168**	,406**	-,153*	-,186**	,391**	,249**	-,128*
	Sign. (a due code)	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,008		0,006	0,000	0,000	0,005	0,000	0,011	0,002	0,000	0,000	0,035
Carico di lavoro	r	0,022	-,194**	-,256**	-0,084	-,178**	-,122*	,249**	-,167**	1,000	-,165**	-,174**	,495**	-,128*	,157**	,373**	0,003	-0,038	0,068
	Sign. (a due code)	0,715	0,001	0,000	0,166	0,003	0,043	0,000	0,006		0,006	0,004	0,000	0,035	0,009	0,000	0,967	0,536	0,265
Chiarez. di ruolo	r	,202**	,344**	,242**	,346**	,361**	,279**	-,244**	,410**	-,165**	1,000	,511**	-,145*	,300**	-0,048	-,151*	,325**	,228**	-0,055
	Sign. (a due code)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006		0,000	0,016	0,000	0,431	0,012	0,000	0,000	0,370
Ricon. profess.	r	,274**	,634**	,479**	,445**	,338**	0,112	-,375**	,399**	-,174**	,511**	1,000	-,305**	,305**	-0,029	-,213**	,126*	,188**	-,235**
	Sign. (a due code)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,064	0,000	0,000	0,004	0,000		0,000	0,000	0,638	0,000	0,038	0,002	0,000
Conc. Lav-famiglia	r	-0,020	-,300**	-,325**	-,193**	-,227**	-0,063	,339**	-,168**	,495**	-,145*	-,305**	1,000	-,127*	,353**	,468**	-0,084	0,025	-,179**
	Sign. (a due code)	0,736	0,000	0,000	0,001	0,000	0,299	0,000	0,005	0,000	0,016	0,000		0,035	0,000	0,000	0,167	0,679	0,003
Comp. Satisf.	r	,228**	,337**	,278**	,388**	,296**	,371**	-,158**	,406**	-,128*	,300**	,305**	-,127*	1,000	0,072	-0,024	,476**	,283**	0,004
	Sign. (a due code)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009	0,000	0,035	0,000	0,000	0,035		0,239	0,689	0,000	0,000	0,947
Comp. Fatigue	r	0,046	-,126*	-,200**	-0,106	-0,097	-0,094	0,099	-,153*	,157**	-0,048	-0,029	,353**	0,072	1,000	,699**	-0,068	0,015	,142*
	Sign. (a due code)	0,449	0,038	0,001	0,080	0,109	0,122	0,104	0,011	0,009	0,431	0,638	0,000	0,239		0,000	0,266	0,802	0,019
Burnout	r	-0,005	-,253**	-,294**	-,211**	-,186**	-,171**	-,276**	-,186**	,373**	-,151*	-,213**	,468**	-0,024	,699**	1,000	-0,018	0,015	-,254**
	Sign. (a due code)	0,939	0,000	0,000	0,000	0,002	0,005	0,000	0,002	0,000	0,012	0,000	0,000	0,689	0,000		0,763	0,808	0,000
Coping attivo	r	,286**	,230**	,171**	,356**	,224**	,331**	-0,086	,391**	0,003	,325**	,126*	-0,084	,476**	-0,068	-0,018	1,000	,396**	0,064
	Sign. (a due code)	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,155	0,000	0,967	0,000	0,038	0,167	0,000	0,266	0,763		0,000	0,289
Coping sostegno	r	,292**	,214**	,133*	,231**	0,067	,136*	0,037	,249**	-0,038	,228**	,188**	0,025	,283**	0,015	0,015	,396**	1,000	-0,025
	Sign. (a due code)	0,000	0,000	0,028	0,000	0,271	0,025	0,541	0,000	0,536	0,000	0,002	0,679	0,000	0,802	0,808	0,000		0,677
Coping evitam.	r	-0,017	-,197**	-,179**	-0,082	-0,020	0,036	,203**	-,128*	0,068	-0,055	-,235**	,179**	0,004	,142*	,254**	0,064	-0,025	1,000
	Sign. (a due code)	0,782	0,001	0,003	0,174	0,747	0,555	0,001	0,035	0,265	0,370	0,000	0,003	0,947	0,019	0,000	0,289	0,677	

** La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code).

* La correlazione è significativa a livello 0,05 (a due code).

BIBLIOGRAFIA

- A. Honneth, *Lotta per il riconoscimento*, Il Saggiatore, Milano, 2002.
- Albert, S., Ashforth, B.E., & Dutton, J.E. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *The Academy of Management Review*, 25, (1), 13-17.
- Amirkhan J.H., (1990). A factor analytically derived measure of coping: The Coping Strategy Indicator. *Journal of Personality and social Psychology*, 59, 1066-1074
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Antigone Ventesimo rapporto sulle condizioni di detenzione dei minori. Tratto da <https://www.rapportoantigone.it/ventesimo-rapporto-sulle-condizioni-di-detenzione/minori/> (2024, 23 ottobre)
- Archivio storico Istituto Luce tratto da www.archivioluce.com (2022, 25 novembre)
- Arcidiacono C., De Piccoli N., Mannarini T., Marta E., (2021) *Psicologia di Comunità. I: prospettive e concetti chiave*. Milano, Franco Angeli.
- ASLCN2 (2015). La seconda fase del percorso di valutazione del rischio lavoro correlato. Tratto da Interno Volume Fiaso (aslcn2.it) 101-109
- Aubouin-Bonnaventure, J., Chevalier, S., Lahiani, F., Fouquereau, E.,(2024). Well-being and performance at work: a new approach favorable to the optimal functioning of workers through virtuous organizational practices. *International Journal of Organizational Analysis*, 32 (4), 608-623. Doi: 10.1108/ijoa-01-2023-3584
- Auty, K. M., & Liebling, A. (2020). Exploring the relationship between prison social climate and reoffending. *Justice Quarterly*, 37(2), 358-381. <https://doi.org/10.1080/07418825.2018.1538421>
- Avallone F. (2021). *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali. Nuova ediz.* Carocci: Roma.
- Avallone F., Farnese M.L. (2005). *Culture organizzative. Modelli e strumenti di intervento*. Guerini e Associati. Milano
- Avallone F., Paplomatas A. (2005). *Salute Organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Milano: Raffaello Cortina Editore
- Avallone F., Bonaretti M. (2003). *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. Rubbettino Editore. Catanzaro
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: Challenges for future research. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328
- Bargis M. (2024), Premessa metodologica. La specializzazione quale principio informatore degli organi della giustizia minorile. In Bargis M. (a cura di) *Procedura penale Minorile V ed.* 61-66. Torino: Giappichelli

Baudino, M. (2014). La Polizia Penitenziaria tra sovraffollamento carcerario e burnout: il dibattito interno. *Rivista di Criminologia, Vittimologia e Sicurezza* 8(2), 104-119

Baviera I. (1965), *Diritto minorile I*. Milano: Giuffrè

Beijersbergen, K. A., Dirkzwager, A. J., Molleman, T., van der Laan, P. H., & Nieuwbeerta, P. (2015). Procedural justice in prison: The importance of staff characteristics. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 59(4), 337-358.

Bierie D. M. (2012). The impact of prison conditions on staff well-being. *International journal of offender therapy and comparative criminology*, 56(1), 81-95.

Boateng F. D., & Hsieh, M.-L. (2019). Misconduct Within the “Four Walls”: Does Organizational Justice Matter in Explaining Prison Officers’ Misconduct and Job Stress? *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 63(2), 289-308. Doi.org/10.1177/0306624X18780941

Bobbio, A., Canova, L. & Manganelli, A.M. (2022), Organizational Work-Home Culture and its Relations with the Work–Family Interface and Employees’ Subjective Well-being. *Applied Research Quality Life* (17), 2933–2966. Doi.org/10.1007/s11482-022-10048-w

Bombardieri, S., Milena, S.S., Viale, V. (2022). Conciliazione vita lavoro e diseguaglianze di genere. Dal contesto all’impatto sul mercato del lavoro. *Rivista giuridica del Mezzogiorno* (3), 741-770. Doi: 10.1444/105198

Burroughs S. M., Eby L.T. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26: 509-532.

Calabrò A.R. (2000) *Prigionieri dell’ambivalenza. Sulla carcerazione minorile*. Quaderni di Sociologia [on line] 22, (7-30) tratto da www.openedition.org (2023, 02 gennaio). doi.org/10.4000/qds.1383

Calcagno G. (2009) *Le radici della giustizia minorile* in *Minori Giustizia* (1) 27-31

Castiglione, C., Rampullo, A., & Giovinco, C. (2017). Self-representations, burnout syndrome, and job satisfaction among correctional officers. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 24(4), 571-581

Ceretti A. (1997) *Come pensa il Tribunale per i Minorenni. Una ricerca sul giudicato penale a Milano dal 1934 al 1990*. Milano: Franco Angeli

Cianconi P., (2018). Minori stranieri, minori diversi, diversi disagi?. In S. Moretti & C. Stefanelli (A cura di), *Rileggere adolescenze e devianze* (83-103). Roma: Alpes.

Cicognani E., Pietrantoni L., Palestini L., Prati G., (2009) Emergency Workers’ Quality of Life: The Protective Role of Sense of Community, Efficacy Beliefs and Coping Strategies. *Social Indicators Research* 94, 449–463. Doi.org/10.1007/s11205-009-9441-x

Circolare 18 marzo 2013 - Modello d'intervento e revisione dell'organizzazione e dell'operatività del Sistema dei Servizi Minorili della Giustizia e relativi disciplinari tratto da www.giustizia.it (2022, 26 novembre)

Colao F. (2019) Il diritto per i minori, i diritti dei minori. Itinerari nell'Italia del Novecento, *Italian Review of Legal History*, 5(10), 318-383 tratto da riviste.unimi.it/index.php/irlh/index. Doi 10.13130/2464-8914/12652 (2022, 30 novembre)

Conti A. (2018) L'ordinamento penitenziario minorile tra l'insegnamento della Corte costituzionale e il legislatore delegato: automatismi e valutazioni individualizzate. *Minori giustizia* (1), 50-60. Doi 10.3280/MG2018-001005

Convenzione sui diritti dell'infanzia e dell'adolescenza | UNICEF Italia tratto da www.unicef.it (2022, 12 dicembre)

Cornelli, R. (2022). POLPEN-XXI. Prima indagine sulla polizia penitenziaria in Lombardia. Tratto da 1670177217_polpen-xxi-lombardia-def.pdf (sistemapenale.it)

Cos'è Antigone (2023, gennaio 11) tratto da La Storia www.antigone.it

Costituzione di un elenco aperto di strutture residenziali disponibili all'accoglienza di minorenni e giovani adulti sottoposti a provvedimento penale dell'Autorità giudiziaria minorile - Dipartimento per la giustizia minorile e di comunità tratto da www.giustizia.it (2022, 26 novembre)

Cottatellucci C., Vitrano F., (2018), Le ragioni della giustizia minorile: il sistema delle norme e la protezione dei diritti. *Minori giustizia* (1) 5-15. Doi 10.3280/MG2018-001005

Cox, T., & Griffiths, A. (2005). The importance of employee well-being. In J. L. Cooper & C. L. Cooper (Eds.), *Well-being: A complete reference guide* 1-18. Wiley.

D'Angelo, C., Gozzoli, C., Mezzanotte D., (2015), Nuove culture detentive: vissuti e ricadute sul ruolo e sul benessere della Polizia Penitenziaria. *Narrare i Gruppi*, 10(3), 233-251.

Dalmazzo F. (1910), La tutela sociale dei fanciulli abbandonati o traviati, p.182 cit. in Ricciotti R. 2007, *La giustizia penale minorile*. Padova: CEDAM

Danna, R., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384

Dati registrati tratti da www.giustizia.it (2022, 26 novembre)

De Leo G., (1981) *La giustizia dei minori*. Torino: Einaudi

De Magalhães Bezerra, C., Gonçalves de Assis, S., & Constantino, P. (2016). Psychological Distress and Work Stress in Correctional Officers: A Literature Review. *Ciencia & Saude Coletiva*, 21(7), 2135-2146.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Decreto-carceri 2014 (2022, 26 novembre) tratto da www.ristretti.it

Della Casa F. Conquiste, rimpianti, incertezze: una lettura diacronica della riforma penitenziaria minorile, tratto dalla rivista online *Diritto Penale Contemporaneo* tratto da www.dirittopenaleuomo.org (2023, 17 gennaio)

Della Casa F. Stati generali esecuzione penale tavolo5-relazione tratto da www.giustizia.it (2023, 02 gennaio)

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512.

DGM - Carta dei servizi - Istituto centrale di formazione del personale tratto da www.giustizia.it (2023, 11 gennaio)

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.

Dlgs.30 luglio 1999, n. 300 tratto da www.Normattiva.it (2022, 26 novembre)

Dugato, M., Sidoti, C., & Spinelli, A. G. (2024). *Le traiettorie della devianza giovanile*. Milano: Transcrime-Università Cattolica del Sacro Cuore.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M., & Harquail, C.V. (1994) Organizational image, member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). "Perceived organizational support." *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507

Eriksson, M., & Lindström, B. (2006). "Antonovsky's sense of coherence scale and the relation with health: A systematic review." *Journal of Epidemiology & Community Health*, 60(5), 376-381.

Eusebi L. (2018) Le buone ragioni della giustizia (penale) minorile. *Minori Giustizia* (1)16-28.

Fadiga L. (2017) La riforma della giustizia minorile italiana numero 2/3 in Reati di genere: femminicidio e stalking tratto da www.giudicedonna.it (2022, 25 novembre)

Fanlo Cortés, I., & Petti, G. (2023). Attualità di un classico. Rileggendo *The Child Savers* di Tony Platt. *Materiali per una storia della cultura giuridica*, 53(2), 379-386.

Favretto A.R., Scarscelli D. e Scivoletto C. (2010), Carriere morali e costruzione di identità nel carcere minorile: un'ipotesi di ricerca. *Minori Giustizia* (1) 216-227

Foucault M., *Sorvegliare e punire. Nascita della prigione*. (Tarchetti A. Trad.) Torino, Einaudi II, 2014

Fusco, N., Ricciardelli, R., Jamshidi, L., Carleton, R. N., Barnim, N., Hilton, Z., & Groll, D. (2021). When our work hits home: Trauma and mental disorders in correctional officers and other correctional workers. *Frontiers in psychiatry*, 11, 493391.

Gatti U. (1995), Gli interventi giudiziari nei confronti della delinquenza minorile, in *Esperienze di Giustizia minorile* (3-4) 124-136. Roma: Cangemi Editore

Gazzetta ufficiale, 5 settembre 1934, n. 208 (2022, 28 dicembre) tratto da www.gazzettaufficiale.it

Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea (2023, 7 settembre; 2024, 3 dicembre) tratto da Gazzetta ufficiale dell'Unione europea - EUR-Lex

Giacalone E.A. (2019). Uffici locali di esecuzione penale esterna. In S. Consolo (A cura di). *Codice Penitenziario commentato* (386-388). Roma: Laurus Robuffo.

Giostra G. Ceretti A., Della Casa F, Palma M., Prodi L., Ruotolo M., Zuccari F., *Documento finale SGEP* tratto da www.giustizia.it (2023, 02 gennaio)

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed.,) 65-183. APA. Washington, DC.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.

Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307-338.

Haas N. E., van Craen M., Skogan W. G., Fleitas D. M. (2015). Explaining officer compliance: The importance of procedural justice and trust inside a police organization. *Criminology and Criminal Justice*, 15, 442-463

Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134-1145.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* 205-224. APA.

Hedge, A., James, T., & Pavlovic-Veselinovic, S. (1996). Ergonomics concerns and the impact of health, wellness, and well-being on workers and organizations. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 16(1), 35-48.

Idan O., Eriksson M., e Al-Yagon M. (2022). Generalized Resistance Resources in the Salutogenic Model of Health. (a cura di) Mittelmark M.B., Bauer G.F., Vaandrager L. in *The Handbook of Salutogenesis*. 2nd edition. Cham (CH): Springer

Iversen, A. C., van Staden, L., Hughes, J. H., Greenberg, N., Hotopf, M., Rona, R. J., & Fear, N. T. (2011). The stigma of mental health problems and other barriers to care in the UK Armed Forces. *BMC health services research*, 11, 1-10.

Izzo D. (1956), *Da Filippo Franci alla riforma Doria*, in Rassegna di studi penitenziari. Roma: Tipografia delle Mantellate

Jaffe T., (1995). The healthy company. Research paradigms for personal and organizational health. In: Sauter S.L., Murphy L.R., *Organizational risk factors for job stress* 13-39. Washington, DC, US: APA.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308

Keyes C.L.M., Wissing M & Potgieter J.P., Temane M., Kruger A. van Roy S., (2008). Evaluation of the mental health continuum short-form (MHC-SF) in Setswana-speaking Souths Africans. *Clinical Psychology, Psychotherapy*, 15(3), 181-192

Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2012). Work-family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152-171

Lambert E. G., Hogan N. L., & Allen R. I. (2006). Correlates of correctional officer job stress: The impact of organizational structure. *American Journal of Criminal Justice* 30, 227-246

Lambert E., Hogan N. L., Griffin M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35, 644-656

Lambert, E. G., Leone, M., Hogan, N. L., Buckner, Z., Worley, R., & Worley, V. B. (2021). To be committed or not: A systematic review of the empirical literature on organizational commitment among correctional staff. *Criminal Justice Studies*, 34(1), 88-114.

Lamers S.M.A., Westerhof G.J., Bohlmeijer E.T., ten Klooster P.M., Keyes C.L.M., (2011). Evaluating the psychometric properties of Mental Health Continuum Short-Form (MCH-SF). *Journal of clinical Psychology*, 67, 99-110.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.

Legislazione Consiglio Nazionale delle Ricerche www.cnr.it/it/legislazione-benessere
Linee guida del Comitato dei ministri del Consiglio d'Europa per una giustizia a misura di minore tratto da rm.coe.int/16804bd220 (2023, 13 gennaio)

Lo Schiavo M., Muschitiello A. (2013). Malessere/benessere e ascolto organizzativo nel sistema penitenziario. In *Per la qualità della vita al lavoro* Spunti 16 101-112. Studio APS

Locke, E. A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction." In Dunnette M.D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349. Rand McNally. Chicago

Maculan, A. (2014). Lo studio della Polizia penitenziaria: uno sguardo al di fuori dei confini italiani. *Sociologia del diritto*, 2, 111-136.

Maculan, A, Vianello F., Ronconi L. (2016). La polizia penitenziaria: condizioni lavorative e salute organizzativa negli istituti penitenziari del Veneto. *Rassegna Italiana di Criminologia*, 1, 18-31.

Mael F., Ashfort, B.E. (1992) Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Identification Behavior*, 13, 103-123

Marietti S. (2018) Carceri minorili: una riforma mancata. *Minori giustizia* (1) 29-37

Marinucci M., Tortù I., Traversa T., Pancani L., Riva P. (2024). Transforming prison culture: supportive norms enhance officers' well-being and prosociality toward prisoners (under review). *Criminal Justice and Behavior*

Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P., (2001) Job Burnout. *Annual Review of Psychology* 52, 397 – 422. Doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99–113. Doi.org/10.1002/job.4030020205

Miller, O., Bruenig, D., & Shakespeare-Finch, J. (2022). Well-Being in frontline correctional officers: A mixed-method systematic review. *Criminal Justice and Behavior*, 49(11), 1559-1579.

Ministero della giustizia | Dipartimento per la giustizia minorile e di comunità (2024, 14 giugno)

Muglia L. (2018) Verso il nuovo ordinamento penitenziario: le esigenze educative dei condannati minorenni. *Minori Giustizia* (1) 38-49

Nishii, L. H. (2013) The Benefits of climate for inclusion for diverse groups. *Academy of management journal*, 56 (6) 1754-1774

Novara C., Garro M., De Rienzo G. (2015) Coping Styles and Social Support in Emergency Workers: Family as a Resource. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala* 7 n. 1 129-140

Oostermeijer, S., Dwyer, M., & Tongun, P. (2022). Relational security: The impact of facility design on youth custodial staffs' practices and approaches. *Criminal Behaviour & Mental Health*, 32(3), 227–237. Doi.org/10.1002/cbm.2241

Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The ‘What,’ ‘Why’ and ‘How’ of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458

Palestini L., Prati G., Pietrantoni L. & Cicognani E., (2009). La qualità della vita professionale nel lavoro di soccorso: un contributo alla validazione italiana della Professional Quality of Life Scale (ProQol). *Psicoterapia cognitiva e Comportamentale*, 15, 205-227

Papazoglou, K., Koskelainen, M., & Stuewe, N. (2019). Examining the relationship between personality traits, compassion satisfaction, and compassion fatigue among police officers. *Sage open*, 9(1). Doi.org/10.1177/2158244018825190

Pasquini Peruzzi M.R. (2019) Minori degli anni diciotto sottoposti a misure penali. Magistratura di sorveglianza. In S. Consolo (A cura di) *Codice Penitenziario commentato* (p.462), Roma: Laurus Robuffo.

Pelizzoni B., (2005) (a cura di). *Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo*. Edizioni Scientifiche Italiane. Roma.

Petitta, L., Rinaldi, A. C., & Manno, S. (2009). Job burnout ed efficacia personale negli operatori penitenziari. *Risorsa Uomo*, 15(2), 167–182. Doi org/10.3280/RU2009-002005

Petruzzelli N. (2015). La mitezza del trattamento penitenziario minorile. *Minori Giustizia* (1)83-92

Piano annuale della formazione 2022 tratto da performance.gov.it/performance/piani-performance/allegato/4319 (2023, 13 gennaio)

Pietrantoni L., Prati G., (2008). Empowerment psicologico: contributo alla validazione italiana della scala Spreitzer. *Risorsa Uomo*, 14(3), 325-338

Pietrantoni, L., Prati, G., & Morelli, A. (2003). Stress e salute nelle Forze dell’ordine. *Nuove tendenze della psicologia*, 1(3), 255–274.

Prati G., Pietrantoni L. & Cicognani E.(2009). La qualità della vita professionale nel lavoro di soccorso: un contributo alla validazione italiana della Professional Quality of

Life Scale (ProQOL) in Bettinardi O., Gremignini P. (A cura di), *Psicologia della Salute. Strumenti di valutazione psicometrica* 23-148. Trento, Erikson.

Prati G., Pietrantonio L., Cicognani E., (2011). Coping Strategies and Collective Efficacy as Mediators Between Stress Appraisal and Quality of Life Among Rescue Workers. *International Journal of Stress Management*, 18 (2) 181–195. Doi: 10.1037/a0021298

Prati, G., Boldrin S., (2011). Fattori di stress e benessere organizzativo negli operatori di polizia penitenziaria. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro e di Ergonomia*, supplemento B psicologia, B33-B39

Presutti A. (2024), Evoluzione e caratteri fondanti del sistema. In Bargis M. (a cura di) *Procedura penale Minorile V* ed. 41-60. Torino: Giappichelli

Pronin E., (2007) Perception and misperception of bias in human judgment. *Trends in Cognitive Sciences*, 11, 37-43. Doi.org/10.1016/j.tics.2006.11.001.

Pullam B. (1978), *Poveri, mendicanti e vagabondi, in Analisi della storia d'Italia, I: Dal feudalesimo al capitalismo*. Torino: Einaudi

Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A., (1996). *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*. Milano: Raffaello Cortina Editore

Quaglino, G.P. (1999). *Voglia di fare*, Milano, Guerini e Associati

Ragazzoni P., Baiardi P., Zotti A.M., Anderson N., West M., (2002). Italian validation of the Team Climate Inventory: a measure of team climate for innovation. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 325-336

Relazione al Ministero dell'Interno di Beltrani – Scalia sul Regolamento carcerario 1891, (2023, 3 gennaio) Ordinamento generale della amministrazione carceraria, Roma. Tratto da digitale.bnc.roma.sbn.it/tecadigitale/giornale/RMG0012867/1934/v.2

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714

Ricoeur, P. (2005). *Percorsi del riconoscimento*. Milano: Raffaello Cortina

Rivista di diritto penitenziario, 1934, II (2023, 3 gennaio). Tratto da digitale.bnc.roma.sbn.it/tecadigitale

Rugi C. (2000) La decarcerazione minorile tratto da La nascita e l'evoluzione della giustizia minorile tratto da www.unifi.it (2022, 27 novembre)

Scivoletto, C. (2023). L'«invenzione» della messa alla prova minorile. *Materiali per una storia della cultura giuridica*, 53(2), 424-434.

Sarzotti C. (2015) La riforma dell'ordinamento penitenziario come narrazione giuridica del carcere negli anni della "scoperta" della Costituzione. *Questione Giustizia* (2), 23-33

Sbattella F., (2009). *Manuale di psicologia dell'emergenza*. Milano: Franco Angeli

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315

Schermi, M. (2024). *Il lavoro della giustizia. Persone e comunità alle prese con deviazioni e composizioni di legami*. Roma: Castelvecchi

Schwarzer, R., Knoll, N., (2007). Functional roles of social support within the stress and coping process: a theoretical and empirical overview. *International Journal of Psychology*, 42(4), 243-252

Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.

Short, V., Cooper, J., Shaw, J., Kenning, C., Abel, K., & Chew-Graham, C. (2009). Custody versus care: Attitudes of prison staff to self-harm in women prisoners - A qualitative study. *The Journal of Forensic Psychiatry & Psychology*, 20(3), 408–426

Spreitzer G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1462

Stamm B. H. (2005). The professional quality of life scale: compassion satisfaction, burnout, and compassion fatigue/secondary trauma scales, tratto da Microsoft Word - ProQOL_Manual_Aug05.doc (compassionfatigue.org)

Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.

Tagiuri R., Litwin G. H. (1968). *Organizational climate: Exploration of a concept*. Harvard Business School Div. of Res. Boston.

Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2016). The Job Demands-Resources model. In *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* 81-98. Springer

Tewksbury R., Higgins G. E. (2006). Prison staff and work stress: The role of organizational and emotional influences. *American Journal of Criminal Justice*, 30, 247-266

Tewksbury, R., & Mustaine, E. E. (2008). Correctional orientations of prison staff. *The Prison Journal*, 88(2), 207–233

Tortù I., (2014) La specializzazione della Polizia Penitenziaria in ambito minorile: il riconoscimento di un valore aggiunto. *Psicologia di Comunità* 2 109 – 117

Tortù I., (2018) Processo di ricerca sul corso di specializzazione della Polizia Penitenziaria che opera in ambito minorile. Tesi di Master di II livello in Interventi psicologici di Comunità. Università Cattolica del Sacro Cuore

Tuccillo G. Linee d'indirizzo decreto legislativo 2 ottobre 2018 n° 121 tratto da www.giustizia.it (2023, 03 gennaio)

Turner, J., Ricciardelli, R., & Gacek, J. (2023). The “Pains of Employment”? Connecting Air and Sound Quality to Correctional Officer Experiences of Health and Wellness in Prison Space. *The Prison Journal*, 103(5), 610-632. Doi.org/10.1177/00328855231200635

van Dijk, M., Maesschalck, J. & Daems, T. (2023). Beyond Custody Versus Care: Understanding the Ethical Dilemmas of Prison Officers, Belgium. *European Journal on Criminal Policy and Research* 29, 71–89. doi.org/10.1007/s10610-021-09490-7

van Ginneken, E. F., Bosma, A. Q., Pasma, A., & Palmen, H. (2020) Unhappy Staff, Unhappy Prisoners? The Relation between Work Climate and Prison Climate in Dutch Prisons. *Kriminologie - Das Online-Journal | Criminology - The Online Journal*, 2(2), 182–200. Doi.org/10.18716/ojs/krimoj/2020.2.5

Viotti, S., Iob, G., Converso, D., (2015) La polizia penitenziaria tra compiti di sorveglianza e riabilitazione. Uno studio sui predittori del burnout. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro e di Ergonomia*, 2-9

Wanous, J. P., e Lawler, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 95-105

Wenger E. (2006). *Comunità di pratica. Apprendimento significato identità*. Milano: Raffaello Cortina Editore

Wolfe S. E., Piquero A. R. (2011). Organizational justice and police misconduct. *Criminal Justice and Behavior*, 38, 332-353