



Ministero della Giustizia
DIPARTIMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE PENITENZIARIA
UFFICIO DEL CAPO DEL DIPARTIMENTO
UFFICIO PER LE RELAZIONI SINDACALI E PER LE RELAZIONI CON IL PUBBLICO

Alle Organizzazioni Sindacali

S.A.P.Pe. - Via Trionfale, 79/A
00136 ROMA

C.G.I.L.-F.P.- Via Leopoldo Serra, n.31
00153 - ROMA

O.S.A.P.P. - Via della Pisana, 228
00163 ROMA

C.I.S.L. -F.P.S.- Via Lancisi, 25
00161 ROMA

C.I.S.L. -F.P.S./P.P. - Via Lancisi, 21
00161 ROMA

U.I.L. - P.A. - Via Emilio Lepido, 46
00157 ROMA

U.I.L. - P.A./P.P. - Via Emilio Lepido, 46
00175 ROMA

CONF.SAL - U.N.S.A -
Via della Trinità dei Pellegrini, 1 - 00186 ROMA

C.G.I.L. - F.P./P.P. - Via Leopoldo Serra, 31
00186 ROMA

F.L.P. - Via Piave, n. 61
00187 ROMA

Si.N.A.P.Pe. - Largo Luigi Daga, 2
00164 ROMA

FEDERAZIONE INTESA -
Via B. Eustacchio, 22 - 00192 ROMA
Via della Consolata, 43/a - 00165 ROMA

F.S.A C.N.P.P. - Via degli Arcelli C.P.18208
00192 ROMA

R.D.B.-P.I.- Via dell'Aeroporto, 129
00175 ROMA

Si.A.L.Pe. - A.S.I.A. -Via della Consolata, 43/a
00165 ROMA

Si.A.P.Pe. Via Belice, 13
00012 GUIDONIA (Roma)

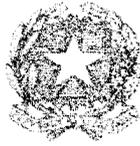
e, p.c. All'Istituto Superiore di
Studi Penitenziari
Sede

U.S.P.P. (UGL FNPP CLPP LISIAP)
Via G. Mompiani, 77
00192 ROMA

OGGETTO: PEA n. 21/06 " Managerialità del dirigente penitenziario" - Informazione sulla ipotesi preliminare di linee guida per la predisposizione di un piano di formazione.

Per opportuna informativa, si trasmette in allegato la nota n. 0235862 del 25.7.2007 dell'Istituto Superiore Studi Penitenziari, inerente a quanto in oggetto indicato.

IL DIRETTORE DELL'UFFICIO



31-7-07
0055 Tutta

Ministero della Giustizia

DIPARTIMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE PENITENZIARIA
ISTITUTO SUPERIORE DI STUDI PENITENZIARI



ISSP-0009762-2007

PU-ISSP-2000-13/07/2007-0009762-2007

All'Ufficio del Capo Dipartimento

Ufficio per le Relazioni Sindacali e per le Relazioni con il Pubblico

ROMA



GDAP-0235862-2007

PE-GDAP-1a00-25/07/2007-0235862-2007

Oggetto: PEA n.21/06 "Managerialità del dirigente penitenziario"- Informazione sulla ipotesi preliminare di linee guida per la predisposizione di un piano di formazione

Come è noto questo Istituto è impegnato nell'attuazione del PEA n. 21/06 per la predisposizione di un piano di formazione diretto ai dirigenti penitenziari.

L'attività di ricerca – intervento, intrapresa in collaborazione con esperti dell'IRSI Istituto per la ricerca sui problemi dello Stato e delle Istituzioni, ha previsto alcune fasi indirizzate alla rilevazione dei bisogni formativi dei singoli destinatari e dei bisogni formativi ritenuti necessari dall'Amministrazione per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali prefissati.

Al termine della fase di raccolta dei dati e di elaborazione degli stessi è stata redatta una ipotesi di linee guida per la costruzione di un piano di formazione rivolto alla dirigenza della Amministrazione Penitenziaria.

In attesa della stesura definitiva del piano formativo, si chiede di dare la più ampia diffusione della documentazione allegata a tutte le Organizzazioni Sindacali accreditate quale informativa ai sensi delle vigenti normative contrattuali.

Il Direttore

Dott.ssa Luigia Mariotti Culla

**Ministero della Giustizia
Dipartimento Amministrazione Penitenziaria**

**I.S.S.P.
ISTITUTO SUPERIORE DI STUDI PENITENZIARI**

**I.R.S.I.
Istituto di Ricerche sui problemi dello Stato e delle Istituzioni**

**IPOTESI DI LINEE GUIDA
PER LA COSTRUZIONE DI UN PIANO DI FORMAZIONE
RIVOLTO ALLA DIRIGENZA DELL'AMMINISTRAZIONE PENITENZIARIA**



Linee guida

Piano formativo per la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria.

Copia provvisoria ad uso interno

Roma, 3.5.07

Indice

Indice	2
Linee guida	3
Piano formativo per la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria.	3
Logica ed orientamenti dell'indagine	3
Metodologia	4
Architettura del piano formativo	5
Impianto generale	6
Nucleo di competenze	7
Metodologia	9
Monitoraggio e Valutazione	10
APPENDICE	12
Qualche dato sul profilo dei dirigenti destinatari delle attività	12
Riferimenti teorici per l'elaborazione del piano formativo	14
Bibliografia	16

Linee guida

Piano formativo per la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria.

Copia provvisoria ad uso interno

Roma, 3.5.07

Linee guida

Piano formativo per la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria.

Logica ed orientamenti dell'indagine

Il lavoro di cui dà conto il testo che segue, è il punto di arrivo, ancora provvisorio, della ricerca su i *bisogni formativi* dei dirigenti dell'Amministrazione Penitenziaria commissionata dall'ISSP all'IRSI (Istituto di Ricerche sui problemi dello Stato e delle Istituzioni). Il testo presenta infatti una sintesi dei risultati conseguiti dalle indagini sul campo e include alcune prime indicazioni emerse da una batteria di interviste a testimoni privilegiati orientate ad acquisire opinioni ed indicazioni rappresentative dei vari punti di vista, necessari alla definizione di un progetto formativo compiuto. Il lavoro potrà considerarsi concluso nel momento in cui, sulle ipotesi di lavoro fin qui elaborate, sarà conseguito un ampio consenso alla cui formazione dovranno dare un contributo tutti gli attori interessati allo svolgimento del piano formativo. Il consenso cioè si costruisce non solo tra i partecipanti alla formazione, ma anche tra i vertici dell'Amministrazione il cui contributo alla costruzione del piano diventa decisivo nella misura in cui riflette una conoscenza diretta e specifica dei problemi organizzativi delle strutture e delle finalità istituzionali dell'Amministrazione stessa e delle sue traiettorie di sviluppo.

Dal punto di vista metodologico, l'indagine è stata costruita avendo come punto di riferimento il modello della ricerca-intervento la cui logica fondamentale consiste in un lavoro che punta alla costruzione di quelle conoscenze utili all'intervento e al cambiamento di un contesto d'azione determinato. Questo significa in primo luogo che i ricercatori elaborano la loro conoscenza con il contributo fondamentale degli attori coinvolti, in secondo luogo che quella conoscenza ha valore nella misura in cui è condivisa dagli attori ed è utile al cambiamento auspicato.

Questo punto di vista, nel nostro caso, sottolinea il fatto che il piano di formazione non è elaborato a tavolino sulla base di ipotesi astratte, ma è la risultante di un processo di partecipazione nel quale sono di volta in volta implicati i vari attori interessati al problema.

Più in particolare, trattandosi di una ricerca orientata alla ricostruzione e rilevazione dei bisogni di formazione, la logica partecipativa trova un punto di riferimento metodologico efficace nella prospettiva socio-tecnica dell'analisi dei bisogni che consiste nell'idea che i bisogni di formazione siano la risultante e il punto di mediazione e di equilibrio dei bisogni – non sempre coincidente e non sempre convergenti – degli individui e dell'organizzazione. Per questa via, si evita da un lato la definizione di bisogni "calati dall'alto", e dall'altro la registrazione cieca e demagogica dei più disparati bisogni soggettivi.

Questa prospettiva riconosce alla vasta famiglia dirigenziale dell'Amministrazione Penitenziaria la necessità di acquisire una formazione specialistica rigorosa e di alto livello attraverso la progettazione e l'erogazione di un percorso di formazione iniziale e/o di

Linee guida

Piano formativo per la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria.

Copia provvisoria ad uso interno

Roma, 3.5.07

aggiornamento in servizio che siano realmente capaci di rispondere alle attuali esigenze di professionalizzazione del ruolo dirigenziale dell'Amministrazione Penitenziaria che sia coerente con i più ampi disegni di modernizzazione delle amministrazioni pubbliche.

Seguendo le traiettorie fin qui sinteticamente indicate, il lavoro di ricerca ha privilegiato la dimensione dell'*ascolto attivo* con riferimento a: 1) la valorizzazione delle conoscenze e delle pratiche professionali radicate nelle periferie e praticate dai destinatari del medesimo progetto formativo; 2) le esigenze di riprofessionalizzazione degli apparati così come emergono dalle opinioni e dalle indicazioni di un gruppo molto qualificato di alti dirigenti dell'Amministrazione Penitenziaria (questa parte dell'indagine non è ancora completa e l'incontro del 17.05.07 costituisce un passaggio rilevante di questa strategia).

In estrema sintesi, si è puntato ad acquisire – mediante un lavoro sul campo su cui si daranno indicazioni di dettaglio nel prossimo paragrafo - conoscenze e formulare analisi sui reali problemi organizzativi incontrati dalla dirigenza e sui bisogni formativi ritenuti prioritari.

Questi dati, opportunamente elaborati e analizzati sono confluiti in un rapporto di ricerca che sta per essere completato e nell'elaborazione di un'ipotesi di piano formativo sulle cui articolazioni e sui cui contenuti si attendono, nell'ottica costruzionista alla quale si è fatto riferimento, commenti, indicazioni, suggerimenti e proposte dai vertici istituzionali dell'Amministrazione.

Metodologia

A partire dall'ipotesi che sia possibile elaborare in maniera graduale e partecipata il progetto formativo interessando tutti gli attori del sistema penitenziario interessati all'iniziativa, ai diversi livelli (sia ai vertici che nella linea operativa), si è proceduto alla ricerca attraverso un piano di rilevazione caratterizzato da una metodologia mista (quantitativa e qualitativa) capace di restituire una fotografia che, pur nella sua parzialità, potesse rappresentare nel modo più nitido possibile la complessità della realtà organizzativa osservata.

Il lavoro di analisi quantitativa è stato realizzato attraverso l'invio di un questionario strutturato, a tutta la dirigenza in carico, o in via di conferma. Il questionario mira a rilevare:

- *dati generali*, al fine di rilevare i dati strutturali relativi ai rispondenti: dati anagrafici, percorsi formativi, percorso di carriera, ruolo e qualifica ricoperta;
- *dati sulla struttura di appartenenza* con cui si analizza la tipologia e l'ampiezza delle strutture in cui gli intervistati attualmente operano;
- *approfondimento sui fabbisogni formativi*. Area in cui vengono considerati dati relativi all'importanza, all'utilità e all'eventuale necessità di approfondire e/o potenziare determinate competenze e conoscenze nello svolgimento dell'attività lavorativa;
- *eventuali criticità* riscontrate in relazione all'esercizio del ruolo. Si tratta, in questo caso, di uno spazio libero in cui gli intervistati possono esprimere senza vincoli le loro opinioni e considerazioni sull'esperienza professionale.

In totale, abbiamo elaborato 432 questionari su 512 inviati. Nessun questionario è stato restituito in bianco e questo dato mostra come il livello di partecipazione all'iniziativa sia stato altissimo.

Linee guida

Piano formativo per la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria.

Copia provvisoria ad uso interno

Roma, 3.5.07

Dall'analisi dei dati raccolti tramite il questionario è stato possibile ricavare la domanda complessiva espressa dai partecipanti.

Il lavoro di analisi qualitativa è stato predisposto a partire dagli esiti dell'analisi dei questionari. Questa secondo indirizzo di analisi si è reso necessario per approfondire la comprensione del fenomeno indagato attraverso una visione multidimensionale che potesse restituire in maniera composita e articolata la complessità socio-organizzativa che caratterizza l'Amministrazione Penitenziaria e le sue strutture periferiche.

A tal proposito sono stati realizzati:

- due incontri con un gruppo di dirigenti dell'Amministrazione orientati a co-costruire i passaggi più significativi (iniziale e intermedio) dell'indagine e ad ottenere feedback progressivi sull'avanzamento del lavoro;
- sei focus groups che hanno coinvolto complessivamente circa 45 dirigenti tra uomini e donne provenienti da tutte le diverse strutture dell'Amministrazione e suddivisi nelle tre aree geografiche (Nord, Centro e Sud del Paese). Anche in questo caso il livello di partecipazione, interazione e gradimento rispetto all'iniziativa intrapresa è stato altissimo;
- una batteria di interviste a 12 testimoni privilegiati (dirigenti di vertice dell'Amministrazione) necessarie a registrare le indicazioni di vertice sui bisogni di formazione istituzionalmente determinati nell'interesse del miglioramento organizzativo dell'Amministrazione – le interviste, in gran parte sono state già realizzate; in attesa che la "campagna" di interviste sia completata, le proposte formative contenute nei paragrafi che seguono tengono conto dei dati sinora raccolti;
- elaborazione di un'ipotesi di costruzione di piano formativo, la cui struttura logica cerca di tenere insieme le diverse prospettive e i diversi punti di vista sulla formazione emersi dalle indagini di campo; di questa ipotesi – ancora provvisoria – si dà conto nelle pagine che seguono e su di essa ci si attendono indicazioni e suggerimenti in vari "ambienti" dell'Amministrazione;
- è previsto infine – nello spirito, indicato nel punto precedente, della ricerca di utili feedback sull'ipotesi di piano formativo - lo svolgimento di tre tavole rotonde con i dirigenti coinvolti in fase di rilevazione allo scopo, anche in questo caso, di acquisire anche le loro opinioni. Le tre tavole rotonde si svolgeranno nel prossimo mese di giugno.

Architettura del piano formativo

Le ipotesi presentate nelle pagine che seguono sono supportate dai dati emersi dalle indagini sopra descritte; tali dati sono confluiti nelle *linee guida* che strutturano l'architettura generale del piano formativo che qui si propone come punto di partenza per la progettazione e realizzazione di attività formative rivolte alla nuova dirigenza dell'amministrazione Penitenziaria.

Linee guida

Piano formativo per la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria.

Copia provvisoria ad uso interno

Roma, 3.5.07

Le linee guida si focalizzano sostanzialmente su alcuni fattori che nel processo interpretativo si sono rivelati particolarmente importanti:

1. l'impianto generale dell'offerta formativa;
2. il nucleo di competenze ritenute strategiche per la formazione dei dirigenti dell'Amministrazione Penitenziaria;
3. le metodologie utili a realizzare il piano formativo;
4. le azioni di monitoraggio e di valutazione.

Impianto generale

L'intero progetto è costruito allo scopo di rafforzare le competenze ritenute cruciali dagli intervistati pur nella diversità dei contesti organizzativi dove la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria si trova ad operare. Questo corpo professionale, infatti, sembra dover consolidare un patrimonio di competenze comuni e trasversali che consentano loro di transitare all'interno della varietà delle strutture che compongono la complessità organizzativo-istituzionale di tale Amministrazione. La possibilità di costruire un bagaglio di competenze di base comuni alla famiglia professionale è necessaria per definire:

- un linguaggio comune;
- le logiche e gli scopi organizzativi condivisi;
- un patrimonio di competenze relazionali necessarie alla comunicazione/collaborazione intra ed interprofessionale.

In questa ottica, si è pensato di proporre una didattica modulare costituita da:

- un *corpus* di base unitario (a cui tutti dovrebbero partecipare)
- e da un ventaglio di opzioni formative a scelta dei dirigenti (*formazione a catalogo*) in funzione delle lacune, o delle aree di interesse, che ognuno senta prioritario colmare.

Quanto alla formazione di base, si tratterà, in sede di progettazione di dettaglio di definire gli ambiti di competenze ai quali associare contenuti formativi in ragione di "pesi" e "dosaggi" che saranno definiti anche in ragione dei bisogni formativi espressi dall'organizzazione e che sono oggetto delle rilevazioni in corso di svolgimento a livello di vertice.

Quanto alla "formazione a catalogo", essa derive dall'idea secondo cui la possibilità di scegliere i moduli formativi secondo esigenze soggettive può rivelarsi utile in termini di sostegno alla motivazione intrinseca¹. Infatti, ferma restando la complessità di variabili motivazionali che incidono sul processo di apprendimento, si riconosce un peso rilevante alla dimensione intrinseca dell'apprendimento, l'unica in grado di favorire una partecipazione attiva ed efficace da parte di soggetti adulti, i quali apprendono solo davanti alla necessità di affrontare/gestire problemi contingenti. Allo scopo di garantire l'acquisizione di un *corpus* consolidato di conoscenze si propone di attribuire ai suddetti moduli un valore in *crediti formativi* secondo il consolidato modello universitario. L'obiettivo è quello di consentire il rafforzamento e/o la costruzione di un certo ventaglio di competenze a partire da un percorso comune su cui i dirigenti possono innestare le loro scelte formative nel rispetto del numero complessivo di moduli da frequentare per maturare la soglia di crediti prevista. Nell'impianto

¹ Per motivazione intrinseca ad apprendere si intende quello stato in cui per l'allievo la rilevanza del contenuto dell'apprendimento concreto è la primaria ragione per apprendere (Fransson, 1977).

Linee guida

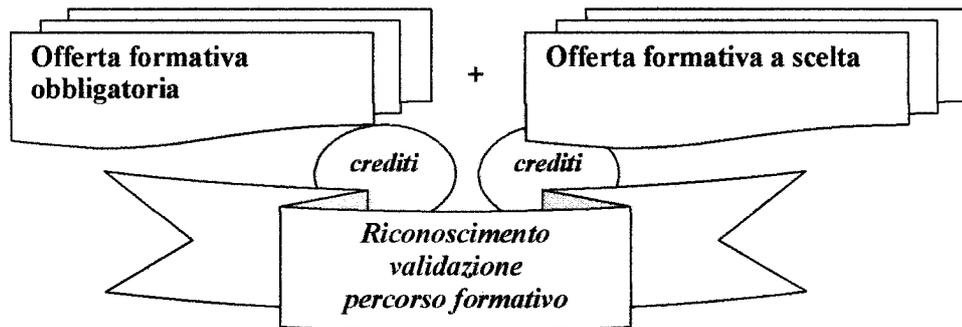
Piano formativo per la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria.

Copia provvisoria ad uso interno

Roma, 3.5.07

generale, inoltre, è prevista la costante verifica degli apprendimenti veicolati attraverso ciascun modulo formativo.

Questa scelta organizzativa si ispira ad un impianto pedagogico finalizzato a sostenere l'interesse e la responsabilizzazione dei partecipanti nel corso dell'intero progetto formativo, anche attraverso il margine di scelta loro riconosciuto.



Nucleo di competenze

L'analisi incrociata dei dati qualitativo e quantitativi suggerisce di intervenire sulle seguenti macro-aree di competenza, come di seguito specificato:

1. competenze tecniche;
2. competenze relazionali;
3. competenze distintive;
4. competenze di base, con specifico riferimento alla conoscenza di strumenti informatici e all'inglese.

Con le **competenze tecniche** si fa riferimento al presidio del *management di processo*, area, questa, ritenuta particolarmente debole dagli attori che "denunciano" specifiche difficoltà, in riferimento ai seguenti quattro ambiti:

Management delle risorse interne,
Management dei processi decisionali,
Management dei processi d'implementazione,
Management delle relazioni inter-organizzative.

L'intervento, in tal caso, dovrebbe prendere in considerazione ipotesi orientate a formare nei destinatari competenze di taglio manageriale, appunto, come il nuovo assetto normativo-istituzionale richiede. I contenuti associati a questa area, a titolo di esempio, sono tra, gli altri i seguenti:

- Definizione di piani di lavoro e distribuzione delle risorse;
- Ricerca e Accesso alle risorse finanziarie (anche europee);
- Analisi dei bisogni;

Linee guida

Piano formativo per la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria.

Copia provvisoria ad uso interno

Roma, 3.5.07

- Monitoraggio, valutazione e autovalutazione;
- Lavoro per obiettivi;
- Project management;
- Project financing;
- Time management;
- Team management;
- Leadership e gestione della delega;
- Analisi organizzativa e interorganizzativa;
- Networking;

Per quanto concerne l'insieme di **competenze relazionali** bisogna considerare il fatto che questa famiglia professionale si muove all'interno di un contesto composito e complicato, caratterizzato da una significativa varietà intra ed interprofessionale. L'intervento sulle competenze relazionali dovrebbe quindi mirare ad omogeneizzare linguaggi, pratiche e visione organizzativa.

Le questioni più problematiche portate alla luce dall'analisi fanno riferimento alla gestione e alla valorizzazione delle risorse umane con particolare riferimento a due dimensioni:

incentivazione al lavoro per progetto vs logica dell' adempimento del compito;
gestione del conflitto.

La prima dimensione rimanda ad una problematica di carattere più generale, legata soprattutto ad un *cambiamento culturale* che sta accompagnando, in linea generale, i dipendenti della Pubblica Amministrazione nel passaggio da una "logica adempimentale" ad una di servizio, di miglioramento, di sviluppo e di orientamento al cliente interno ed esterno. La scarsa padronanza di questa competenza di organizzazione e gestione delle risorse umane limita fortemente la capacità dei dirigenti di costruire gruppi di lavoro motivati e collaborativi, squadre di lavoro organizzate per progetti e capaci di lavorare per obiettivi.

Allo stesso modo, per passare alla seconda dimensione, risulta essere cruciale la gestione dei conflitti sindacali, anch'essi comparsi nella sfera di azione della dirigenza solo di recente. Gli ambiti di intervento qui potrebbero spaziare, ad esempio, da:

- comunicazione interna ed esterna;
- gestione di eventi critici;
- problem solving;
- tecniche di negoziazione;
- gestione creativa del conflitto;
- ascolto attivo;
- public speaking;
- cultura del servizio;
- sviluppo personale;

Riguardo a quelle che vengono definite le **competenze distintive** della dirigenza, si sottolinea la necessità di rafforzare, anche se risulta già una componente importante, tutta l'area giuridica in ordine al quadro normativo-istituzionale di riferimento in continua evoluzione. A tal proposito ad esempio si potrà fare riferimento a:

- Normativa

Linee guida

Piano formativo per la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria.

Copia provvisoria ad uso interno

Roma, 3.5.07

- Diritto penitenziario
- Diritto sindacale
- Diritto amministrativo
- Diritto processuale e penale
- Contabilità di Stato e penitenziaria
- Deontologia del Ruolo

Riguardo alle **competenze di base** si fa chiaro riferimento alla conoscenza dell'informatica e dell'inglese che risultano strategicamente importanti in un'ottica di partecipazione a progetti europei, sia per il reperimento di risorse a livello comunitario, sia per una realizzazione più efficiente dei diversi progetti.

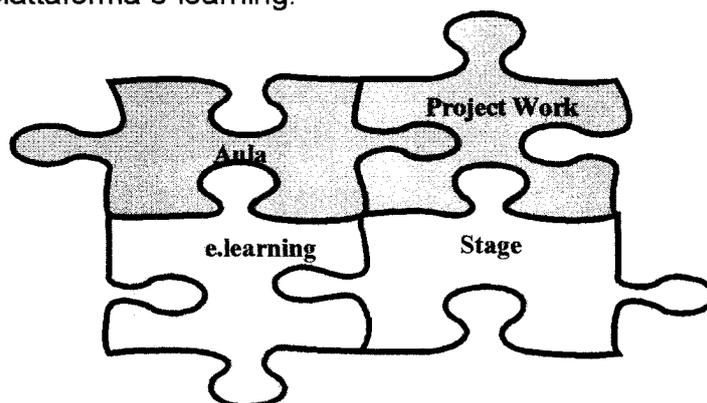
Metodologia

L'analisi dei bisogni ha chiaramente evidenziato la necessità di attuare un'azione formativa capace di proporsi come una sorta di "affiancamento" ai soggetti nell'esercizio del loro ruolo. Il piano formativo proposto, quindi, segue la logica della ricerca/formazione-intervento finalizzata tanto ad accompagnare il cambiamento culturale ed organizzativo attraverso specifiche attività didattiche orientate alla dimensione pratico-operativa, tanto alla formazione del *background* di conoscenze/competenze rilevate.

In questa ottica, il piano di formazione dovrebbe prevedere una modalità residenziale breve (max 5 giorni al mese) con attività distribuite nell'arco temporale di 6-8 mesi in un biennio.

Al tempo stesso, l'architettura generale del percorso dovrebbe prevedere il ricorso a quattro modalità didattiche tra loro strettamente correlate:

- attività di aula con un forte orientamento all'interattività (formazione tradizionale);
- project work;
- stage;
- piattaforma e-learning.



La *formazione tradizionale* di taglio teorico (aula) prevede il ricorso a metodologie didattiche attive e partecipate in risposta a quanto emerso dall'analisi dei bisogni e in coerenza con la filosofia che ha ispirato lo stesso processo di rilevazione. Il riferimento quindi è alla



Linee guida

Piano formativo per la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria.

Copia provvisoria ad uso interno

Roma, 3.5.07

combinazione di attività didattiche tradizionali (docenze) e analisi di casi reali; simulazioni; ecc..

La parte di *project work* è finalizzata alla realizzazione di seminari di ricerca e alla predisposizione di piani di analisi organizzativa e/o di processo finalizzati sia a costruire una identità professionale forte anche attraverso la costituzione di una *comunità di pratiche*, sia ad accompagnare processi di cambiamento culturale e organizzativo, sia, infine, a consentire l'acquisizione di dati e informazioni utili a definire successive strategie di azione. A tal proposito, si ritiene utile promuovere, in questo spazio didattico, progetti di ricerca tematici attorno ad alcune questioni rilevanti come, ad esempio:

- analisi delle competenze del nuovo dirigente penitenziario;
- ricerca di *best practices*;
- monitoraggio e valutazione degli interventi localmente attuati;
- mappatura del territorio di riferimento; ecc.

Il valore aggiunto introdotto da queste metodologie consiste nell'accrescimento, attraverso la dimensione esperienziale, di quelle competenze trasversali ritenute, dai più, molto carenti, e caratterizzate dalla capacità di: cooperare, lavorare in gruppo, auto-organizzarsi, lavorare per obiettivi, gestire il tempo e i gruppi di lavoro, ecc..

La parte di *stage* si rende necessaria per favorire il raffronto tra diversi modelli organizzativi ed ampliare così le capacità interpretative del proprio contesto in ordine ad eventuali processi di sviluppo e miglioramento. Non solo ma consente anche di essere socializzati ad una pratica professionale di particolare complessità attraverso l'affiancamento diretto a quanti già esercitano l'attività. Questa pratica di osservazione e rielaborazione dell'esperienza è stata riconosciuta, dalla grande maggioranza dei soggetti intervistati, come estremamente positiva e costruttiva.

Infine, la parte di *formazione su piattaforma (e.learning)* consentirebbe di costituire l'intervento come un corso *blended* (capace di integrare quindi formazione in presenza e formazione a distanza) che potenzi gli effetti della formazione tradizionale, attraverso il ricorso alle tecnologie in uso, con strumenti di supporto all'aggiornamento in servizio e alla comunicazione orizzontale e verticale, con attività di *coaching* di taglio consulenziale che i docenti esperti potranno realizzare sulla parte di lavoro svolto sul campo. Questo ultimo tassello si rivela quanto mai importante tanto per elevare, attraverso la dimensione operativa, le competenze informatiche del corpo professionale (che dall'analisi si rivelano particolarmente deboli), quanto per offrire uno strumento di accompagnamento alla costituzione di una *comunità di pratica* (Wenger, Mc Dermott e Snyder, 2007) che si rivela di fondamentale rilevanza per questa specifica famiglia professionale.

Monitoraggio e Valutazione

Questa architettura generale si pone come base per la sperimentazione del piano formativo per la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria da realizzarsi in ottemperanza all'attuazione delle nuove disposizioni legislative.

Linee guida

Piano formativo per la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria.

Copia provvisoria ad uso interno

Roma, 3.5.07

Tuttavia, considerando la radicalità del cambiamento che ha investito la dirigenza di questa Amministrazione si ritiene utile prevedere, sin dalla fase di ideazione del piano formativo, un'azione di monitoraggio e valutazione dell'esperienza complessiva, in modo da acquisire dati e informazioni utili ad una successiva riprogettazione del corso.

Il monitoraggio e la valutazione (*in itinere ed ex post*) dovrebbero accompagnare l'intero processo di attuazione del percorso formativo acquisendo dati puntuali in merito a (solo a titolo esemplificativo): dati strutturali dei partecipanti; motivazioni, aspettative e impressioni; chiarezza dell'iter formativo; gradimento dell'intervento; valutazione complessiva degli insegnamenti proposti; autovalutazione dell'apprendimento; metodologie e materiali didattici, organizzazione: logistica; eventuali suggerimenti e prospettive di sviluppo, ecc..

I dati acquisiti attraverso questo intervento valutativo saranno utili e necessari all'Istituto di Studi Superiori Penitenziari per passare, nel medio termine, dallo stato sperimentale a quello della "messa a regime" di una Scuola di Alta Formazione per la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria. L'obiettivo ultimo, infatti, è quello di costituire una *Corporate University* che divenga punto di riferimento essenziale di un percorso di Alta Formazione a carattere specialistico per la dirigenza.

Linee guida
Piano formativo per la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria.

Copia provvisoria ad uso interno

Roma, 3.5.07

APPENDICE

Qualche dato sul profilo dei dirigenti destinatari delle attività

Prima di procedere alla descrizione dei fabbisogni formativi emersi dall'analisi effettuata, diamo conto di alcuni dati socio-anagrafici identificativi del campione oggetto di studio.

I rispondenti ai questionari sono stati suddivisi per area geografica come riportato nella seguente tabella:

tab. 1_Area geografica di appartenenza

Nord	26%
Centro	40%
Sud e isole	34%

Il campione di riferimento è, come possiamo vedere nella tabella che segue, costituito per la maggioranza da individui di sesso femminile.

tab. 2_ Sesso

Uomini	Donne
40,5 %	54,2 %

Rispetto alle fasce d'età dei rispondenti, si può notare osservando la tabella che segue, come la maggioranza sia compresa tra i 36 e i 50 anni.

tab. 3_ Fasce di età dei rispondenti

31-35 anni	36-40 anni	41-45 anni	46-50 anni	51 e oltre
0,2%	22,8 %	20%	21,4%	35,6%

Per quanto concerne il titolo di studio la quasi totalità dei rispondenti possiede almeno una laurea, che per la maggioranza dei casi è in Giurisprudenza (tab. 4/5)

tab. 4_Titolo di studio

Diploma sec. superiore	2,6 %
Laurea	68,8%
Post-laurea	28,7%

Linee guida
Piano formativo per la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria.

Copia provvisoria ad uso interno

Roma, 3.5.07

tab. 5_ Tipo di laurea

Giurisprudenza	287
Scienze politiche	17
Scienze dell'Educazione / Pedagogia	15
Lettere / Filosofia	13
Sociologia	12
Triennale Servizio Sociale	11
Scienze Economiche	8
Medicina	8
Altro	8

Anche rispetto all'ambito disciplinare post-laurea la maggioranza possiede titoli riconducibili all'area legale.

tab. 6_Area disciplinare titoli post-laurea

Area legale	98
Area psicologica	40
Area sociale-pedagogica	19
Area economica	5
Altri ambiti disciplinari	11

Rispetto al ruolo ricoperto all'interno dell'amm.ne Penitenziaria la netta maggioranza svolge l'attività di direttore di istituto penitenziario, da un periodo compreso tra 1 e 2 anni (tab. 7/8).

tab. 7_Ruolo ricoperto

Direttore Penitenziario	302
Direttore UEPE	46
Ufficiali disciolto corpo CAC	14
Direttore area pedagogica	13
Direttore OPG	11
Direttore C3	11
Direttore Amm.vo-Contabile	8
Dirigente Generale	6
Ing., Arch. Dir. Tecnico o Informatico	5
Direttore C2	4
Altro	7

Linee guida

Piano formativo per la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria.

Copia provvisoria ad uso interno

Roma, 3.5.07

tab. 8_Anni da cui ricopre il ruolo dirigenziale

Meno di 1	17,8 %
Da 1 a 2	56,6 %
Da 3 a 5	7,4 %
Da oltre 5	18,2 %

La sede di servizio al momento della rilevazione risulta essere quindi per la maggioranza (53% , si veda tab. 9) l'istituto penitenziario.

tab. 9_Attuale sede di servizio

DAP	12,1 %
PRAP	17,3 %
IST. PENITENZIARIO	53,7 %
UEPE	8,1 %
SCUOLE	4,4 %
OPG	2,6 %
ALTRO	1,8 %

Riferimenti teorici per l'elaborazione del piano formativo

Il ricorso e l'integrazione a queste quattro modalità didattico-pedagogiche risponde a due precisi principi teorici assunti a riferimento delle Linee guida qui presentate e del piano formativo che si intende realizzare. Tali principi rispondono: a) al *modello esperienziale* di Kolb (1976) che concettualizza il processo di apprendimento individuale; b) alla *learning economy* (Lundvall, 1994, 1996) che concettualizza le dimensioni della conoscenza nell'attuale società informazionalista e globalizzata.

Secondo il cosiddetto *modello esperienziale* il processo di apprendimento/aggiornamento delle conoscenze dovrebbe seguire quattro precise fasi per poter essere completo, consentire al soggetto di perfezionare il ciclo di elaborazione della conoscenza e valorizzare, altresì, i diversi stili e attitudini all'apprendimento (creativo, teorico, realizzatore e applicativo), i quali sono necessariamente differenti in base al *background* formativo/esperienziale di ciascuno.

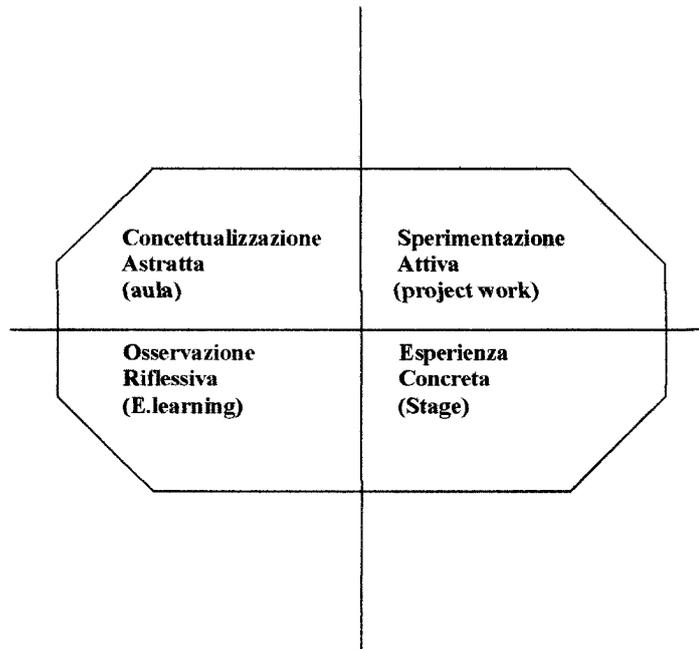
Le fasi individuate da Kolb sono: l'esperienza concreta (EC); l'osservazione riflessiva (OR); la concettualizzazione astratta (CA) e la sperimentazione attiva (SA). Attraverso questo processo di apprendimento è possibile sviluppare tutte le capacità che il soggetto deve attivare nell'esercizio del suo lavoro. Le capacità cui si fa riferimento sono: quella di sperimentare senza resistenze e pregiudizi; quella di saper riflettere sotto diversi punti di vista; quella di saper dedurre, dai dati empirici, modelli teorici, operativi e comportamentali di valenza generale; e, infine, quella di saper usare questi modelli per prendere decisioni e risolvere problemi.

Linee guida

Piano formativo per la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria.

Copia provvisoria ad uso interno

Roma, 3.5.07



Con il ragionamento di Lundvall (1994, 1996) sulla economia dell'apprendimento si mette in evidenza la rilevanza della produzione, o meglio della costruzione, di nuova conoscenza a partire dal riconoscimento, valorizzazione ed esplicitazione delle conoscenze tacite, le quali sono per definizione incorporate nelle pratiche e difficilmente trasferibili. Questo processo di riconoscimento e costruzione dell'apprendimento organizzativo viene definito da Nonaka (alla luce dei suoi studi nelle organizzazioni di successo) (1991, 1994) "spirale della conoscenza" e può essere accompagnato dall'organizzazione attraverso la valorizzazione di quattro fasi tra loro inscindibili: la socializzazione; la esternalizzazione; l'internalizzazione e la combinazione, meglio esemplificate nella figura seguente.

<p style="text-align: center;">SOCIALIZZAZIONE:</p> <p style="text-align: center;">Cura delle persone Facilitare e accompagnare la crescita individuale favorire la diffusione di rapporti di fiducia tra le persone</p>	<p style="text-align: center;">ESTERNALIZZAZIONE</p> <p style="text-align: center;">Sviluppo delle comunità Identificare le diverse <i>comunità di pratica</i> operanti nell'organizzazione e assecondarne le capacità di apprendimento e di sviluppo autonomo</p>
<p style="text-align: center;">INTERNALIZZAZIONE</p> <p style="text-align: center;">Gestione delle competenze Sviluppare le expertise: connettere la crescita del know-how distintivo dell'organizzazione con l'eccellenza delle prestazioni individuali</p>	<p style="text-align: center;">COMBINAZIONE</p> <p style="text-align: center;">Impiego appropriato delle ICT Mantenere il <i>senso della comunicazione</i>. Supportare la progettazione di tecnologie che assicurino la circolazione delle prospettive tra diverse comunità</p>

Il processo di apprendimento che deriva da questo impianto didattico-pedagogico è di chiara matrice costruzionista e intende riconoscere il valore della *conoscenza tacita e situata, embedded* potremmo dire, specifica del contesto penitenziario, dove vengono agite pratiche

Linee guida

Piano formativo per la dirigenza dell'Amministrazione Penitenziaria.

Copia provvisoria ad uso interno

Roma, 3.5.07

professionali e routines organizzative elaborate attraverso l'esperienza diretta e concreta, le quali difficilmente trovano spazio per una riflessione ed una ricomposizione all'interno di più ampi quadri teorici (conoscenza esplicita). L'intento è dunque quello di accompagnare la costituzione di una *comunità di pratiche* (Wenger, Mc Dermott, Snyder, 2007) che sappia apprendere dall'esperienza come dall'errore per ideare soluzioni innovative capaci di creare un tessuto fiduciario all'interno e all'esterno dell'organizzazione, in una logica di sviluppo e di miglioramento continuo.

Bibliografia

- Fransson A. (1977), *On Qualitative Differences in Learning*, in "British Journal on Educational Psychology" n. 3, pp. 244-257.
- Knowles M. S. (1968) *Androgogy, not pedagogy* "Adult Leadership", April, pp. 350-386.
- Kolb, D. A. (1976), *"anagement e processo di apprendimento"*, in "California Management Review", Spring.
- Lundvall B. A. (1994), *The learning economy*, in "Journal of Industrial Studies", vol. 1-2, December.
- Lundvall B. A. (1996), *The Social Dimension of The Learning Economy*, Danish Research Unit for Industrial Dynamics, in *DRUID working paper*, n. 96-I, april.
- Nonaka I, Hirotaka T. (1997), *The knowledge-creating company*, (trad. It.) Guerini e associati, Milano.
- Nonaka I (1994), *A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation*, in "Organisation Science", vol. 5, n. 1, pp. 14-37.
- Wenger E., Mc Dermott R. e Snyder W. (2007), *Coltivare comunità di pratica*, Guerini e Associati, Milano.