



# Ministero della Giustizia

DIPARTIMENTO DELL' AMMINISTRAZIONE PENITENZIARIA

Direzione Generale del Personale e delle Risorse

Ufficio IV - Relazioni Sindacali

Prot.n.

Roma, li

m\_dg - GDAP  
PU - 0302322 - 16/09/2016



Ai componenti della Commissione art. 22  
DPR 395/95

Vice Capo Dipartimento  
**Dott. Massimo DE PASCALIS**

**Comm. Vincenzo ABBONDANTE**  
C/o la Direzione Generale del Personale e  
delle Risorse

Alla **Dott.ssa Cira STEFANELLI**  
C/o Dipartimento Giustizia Minorile e di  
Comunità ( I.C.F.)  
**ROMA**

**Dott.ssa Paola GUBBIOTTI**  
C/o la Direzione Generale del Personale e  
delle Risorse  
**Via di Brava, 99 - ROMA**

**Dr. Roberto PANDOLFI**  
C/o la Direzione Generale della Formazione  
**SEDE**

**Comm. Fabio PICHI**  
C/o la Direzione Generale del Personale e  
delle Risorse

**Comm. Fabio GALLO**  
C/o la Casa Circondariale di  
**TERNI**

**Vice Comm. Daniela NOBILI**  
C/o la Casa Circondariale di  
**RIETI**



# *Ministero della Giustizia*

**Sig. Michele LORENZO**  
Rappresentante **SAPPe**  
C/o la SFAP di  
**CAIROMONTENOTTE**

**Sig. Gianluigi MADONIA**  
Rappresentante **UIL PA/PP**  
C/o la Casa Circondariale di  
**VOGHERA**

**Sig. Rino RAGUSO**  
Rappresentante **OSAPP**  
C/o la Casa Circondariale di  
**MILANO S. VITTORE**

**Sig. Roberto SANTINI**  
Rappresentante **SiNAPPe**  
C/o O.S. SiNAPPe  
**ROMA**

**Sig. Francesco TROVE'**  
Rappresentante **CISL FNS**  
C/o la Casa Circondariale di  
**BERGAMO**

**Sig. Nicola SCHIPANI**  
Rappresentante **USPP**  
C/o la Casa Circondariale di  
**BENEVENTO**

**Sig. Davide BRIENZA**  
Rappresentante **FSA CNPP**  
C/o la Casa Circondariale di  
**COMO**

**Sig. Matteo BALASSONE**  
Rappresentante **CGIL FP/PP**  
C/o la Casa di Reclusione di  
**SULMONA**

e, p.c.

All'Ufficio dell'Organizzazione e delle  
Relazioni del CD  
**SEDE**

---

Alla Direzione Generale della Formazione  
**SEDE**



# Ministero della Giustizia

Al Dipartimento per la Giustizia Minorile e  
di Comunità  
ROMA

Ufficio III Polizia Penitenziaria

Alla Direzione della S.F.A.P. di  
**CAIROMONTENOTTE**  
ROMA

Alla Direzione della  
**C.R. SULMONA**  
**C.C. BERGAMO**  
**C.C. COMO**  
**C.C. VOGHERA**  
**I.C.F. ROMA**  
**C.C. TERNI**  
**C.C. RIETI**  
**C.C. MILANO S. VITTORE**  
**C.C. BENEVENTO**

Alle OO.SS. del Corpo di Polizia  
Penitenziaria  
Loro Sedi

**OGGETTO: Convocazione.**

Commissione ex art. 22, comma 3, D.P.R. 31 luglio 1995 n° 395.

Su richiesta della Direzione Generale della Formazione, le SS.LL., in qualità di componenti della Commissione indicata in oggetto, sono convocate presso la sala riunioni di questo Dipartimento (3° piano - stanza 312) per il giorno **21 settembre 2016 alle ore 10.30** per l'acquisizione del relativo parere in ordine al realizzazione del progetto formativo rivolto al personale Dirigente e Direttivo dell'Amministrazione Penitenziaria e del Dipartimento per la Giustizia Minorile e di Comunità:

- *Piano Annuale della Formazione 2016. Percorso formativo "La pratica manageriale nella gestione dell'emergenza".*

*La documentazione concernente il progetto formativo è trasmessa via e-mail.*

**Il competente Ufficio III di questa Direzione Generale che legge per conoscenza, è pregata di voler emettere in favore dei componenti aventi titolo, ove competente, il relativo provvedimento di missione.**



# Ministero della Giustizia

Alle Direzioni si raccomanda la **notifica** ai diretti interessati.

Si prega assicurare la ricezione stesso mezzo  
([relazionisindacali.dap@giustizia.it](mailto:relazionisindacali.dap@giustizia.it)).

L'Ufficio per l'Organizzazione e le Relazioni del C.D. che legge per conoscenza, avrà cura cortesemente di garantire la disponibilità della sala.

IL CAPO DEL DIPARTIMENTO

Santi Consolo



*Ministero della Giustizia*  
*Dipartimento Amministrazione Penitenziaria*  
*Direzione Generale della Formazione*

***"La pratica manageriale nella gestione dell'emergenza"***

## SCENARIO DI RIFERIMENTO

Il Corso di aggiornamento *"La pratica manageriale nella gestione dell'emergenza"* si colloca all'interno del Piano Annuale della Formazione 2016 come prosecuzione e approfondimento delle attività formative intraprese negli ultimi anni in materia di pratica manageriale e psicologia dell'emergenza, realizzati in favore del personale dirigenziale, nonché dei funzionari del Corpo.

La Direzione generale, conclusa la prima fase di informazione e sensibilizzazione, intende affrontare le questioni inerenti il governo delle strutture e delle persone (di seguito managerialità) e la gestione degli eventi critici ed emergenziali facendo costante riferimento alla prassi operativa e alla complessità organizzativa degli istituti penitenziari e dei servizi di *probation*.

Con lo scopo di sostenere l'organizzazione, l'innovazione e il miglioramento, il Corso è stato progettato come azione di sistema e, per tale ragione, è indirizzato al personale avente funzioni di direttore di articolazioni operative dell'esecuzione penale, nonché di comandante di reparto: mira a creare omogenee competenze nell'armonizzazione teleologica del lavoro.

La cornice normativa di riferimento, in cui si incardina l'iniziativa e la scelta di realizzarla, è data da diverse disposizioni legislative<sup>1</sup> ma, in modo particolare, essa prende avvio dai cambiamenti introdotti dal DPCM 15 giugno 2015 – primo fra i quali è l'istituzione del nuovo Dipartimento per la Giustizia minorile e di comunità - e dalle indicazioni contenute nella direttiva del Ministro della Giustizia in tema di prevenzione e gestione degli eventi critici e delle condotte suicidarie nei luoghi dell'esecuzione della pena.

Con riguardo al Regolamento del Ministero, l'aspetto che maggiormente connota il Corso è il carattere interdipartimentale, oltre che interprofessionale, coinvolgendo il personale dell'Amministrazione penitenziaria e quello del Dipartimento per la giustizia minorile e di comunità.

In merito alla direttiva del Ministro della Giustizia, il tratto distintivo dell'iniziativa concerne la scelta di aver assunto il tema della gestione degli eventi critici ed emergenziali come contenuto didattico specifico mediante il quale consolidare ed accrescere le competenze manageriali.

Si ritiene, infatti, che le azioni di gestione e prevenzione dell'emergenza e delle condotte suicidarie possano più facilmente seguire all'applicazione di:

---

<sup>1</sup> Disposizioni che in generale riguardano: 1) la definizione delle funzioni e dei compiti cui è preposto il personale dirigenziale, nonché dei funzionari del Corpo 2) il miglioramento in termini di efficacia e qualità della Pubblica Amministrazione 3) la realizzazione di una formazione continua per la dirigenza anche al fine di accrescere le competenze manageriali.

- a) modelli più efficaci di gestione del clima organizzativo e, in particolare, di governo delle emergenze e delle situazioni di crisi intramurarie<sup>2</sup>;
- b) esercizio del ruolo efficace e di qualità in ragione degli orientamenti teorici sviluppati peculiarmente nell'ambito disciplinare della psicologia clinica e dell'organizzazione.

La progettazione del Corso ha preso le mosse da un'accurata analisi dei bisogni formativi da un lato accogliendo le indicazioni dei Capi Dipartimento e dall'altro elaborando sia i dati emersi dai questionari somministrati ai partecipanti dei corsi svolti tra il 2011 e il 2015 dall'Istituto Superiore, sia gli esiti di uno specifico *focus group*<sup>3</sup> tenutosi nel giugno 2016.

In ragione di questa analisi dei bisogni, il Corso è stato articolato considerando come centrali i "concetti chiave" di responsabilità collettiva, di rispetto dei diritti quale fondamento dell'operatività e della prevenzione, della dimensione bioetica del fenomeno suicidario, del superamento della segnalazione del "soggetto a rischio" a favore di una prospettiva che individui e valuti le "situazioni a rischio" e che, quindi, sia in grado di prendere in esame anche gli aspetti ambientali e situazionali oltre a quelli soggettivi<sup>4</sup>.

#### FINALITÀ ED OBIETTIVI

Il Corso ha la finalità generale di mettere a disposizione dei partecipanti un'occasione di riflessione e di sperimentazione guidata delle strategie manageriali singolarmente adottate nello svolgimento del proprio lavoro in un contesto complesso come quello dell'emergenza ai suoi vari livelli.

Obiettivo del corso, pertanto, è offrire l'opportunità di confrontarsi su situazioni concrete e specifiche così da costruire, attraverso un piano dialettico, le valutazioni di efficacia delle possibili strategie.

Particolare rilevanza verrà data all'implementazione di sinergie fra professionalità diverse, allo scopo di perseguire di approfondire l'analisi e migliorare l'uso delle competenze manageriali riguardanti il *lavorare in gruppo* ed il *miglioramento del clima organizzativo* sempre in aderenza alla realtà presente nelle strutture penitenziarie e in quelle dell'esecuzione penale esterna, sia l'obiettivo di far emergere modelli operativi e gestionali efficaci.

---

<sup>2</sup> Il miglioramento dell'organizzazione, infatti, è ritenuto indispensabile per prevenire oltre che gestire ogni situazioni di rischio.

<sup>3</sup> Il *focus group*, condotto dal referente scientifico del progetto, ha visto la partecipazione di direttori e comandanti sia degli istituti penitenziari, sia degli istituti penali minorili.

<sup>4</sup> Cfr Direttiva del Ministro della Giustizia 3 Maggio 2016, n. 0018463.U

## DESTINATARI E ARTICOLAZIONE

*“La pratica manageriale nella gestione dell'emergenza”*, come in parte già enunciato, è un'iniziativa che coinvolge il personale del DAP e del DGMeC., per complessive 610 unità.

Il Corso è rivolto ai direttori e comandanti di reparto delle strutture penitenziarie e dell'esecuzione penale esterna, nonché ai dirigenti e ai generali del disciolto Corpo degli agenti di custodia operanti nelle articolazioni centrali dei due Dipartimenti.

Nello specifico destinatari del corso sono i dirigenti penitenziari (direttori di istituti e di uffici di esecuzione penale esterna), i generali del disciolto Corpo AA.CC., i dirigenti di Area1, i funzionari di servizio sociale con funzioni di direzione di UEPE o delle sedi di servizio, i direttori degli Istituti per minori, i funzionari del Corpo di polizia penitenziaria aventi funzioni di comandante di II.PP e IPM.

Il Corso, a carattere residenziale, prevede la realizzazione di un'attività d'aula articolata in un unico modulo didattico della durata di cinque giornate, per n. 12 edizioni così calendarizzate:

I Edizione dal 3 al 7 Ottobre 2016;

II Edizione dal 24 al 28 Ottobre 2016;

III Edizione dal 7 all'11 Novembre 2016;

IV Edizione dal 16 al 20 Gennaio 2017;

V Edizione dal 6 al 10 Febbraio 2017;

VI Edizione dal 20 al 24 Febbraio 2017;

VII Edizione dal 13 al 17 Marzo 2017;

VIII Edizione dal 27 al 31 Marzo 2017;

IX Edizione dal 10 al 14 Aprile 2017;

X Edizione dal 8 al 12 Maggio 2017;

XI Edizione dal 5 al 9 Giugno 2017;

XII Edizione dal 3 al 7 Luglio 2017;

In ragione delle caratteristiche metodologiche, l'aula formativa di ogni edizione è composta da circa cinquanta corsisti così distinti: 30 dirigenti e 20 comandanti di reparto. Ciascuna edizione è articolata secondo il seguente calendario didattico:

Lunedì	9,00 – 13,00	14,00 – 17,30
Martedì	9,00 – 13,00	14,00 – 17,30
Mercoledì	9,00 – 13,00	14,00 – 18,00
Giovedì	8,45 – 13,00	14,00 – 18,00
Venerdì	8,45 – 13,30	



## CONTENUTI<sup>5</sup>

Il Corso, coerentemente con gli obiettivi sopra illustrati, prenderà in esame il tema della gestione dell'emergenza e del fronteggiamento degli eventi critici come *focus* tematico intorno al quale sviluppare una riflessione ed una costruzione partecipata circa le caratteristiche di un modello d'intervento operativo ed organizzativo efficace.

L'indirizzo formativo illustrato si fonda sull'assunto che l'agire manageriale si muove da competenze e capacità che riguardano la gestione ed il governo strategici di eterogenei processi organizzativi: pertanto, il tema dell'emergenzialità, oltre che essere contenuto specifico perché di interesse centrale per l'Amministrazione, diviene anche occasione formativa per lo sviluppo di quelle competenze e capacità.

In stretta correlazione e in rapporto di reciprocità sono, dunque, le aree disciplinari approfondite durante il corso e di seguito indicate:

1. Area inerente alle strategie e le tecniche della managerialità;
2. Area inerente alla gestione manageriale dell'emergenza.

1. Nell'area dedicata alle strategie e alle tecniche della managerialità troverà considerazione la trattazione delle strategie, di provata efficacia, del **management nei sistemi complessi**, a partire dall'attivazione di un processo di riflessione sul **clima organizzativo** che contraddistingue sistemi (ad elevata complessità) come quello in cui si lavora con finalità istituzionali e procedure di restrizione della libertà.

La pratica manageriale in tali contesti, infatti, si confronta con aspetti articolati che riguardano molti livelli e che comportano la continua applicazione di tecniche di *problem solving*.

Si è ritenuto, pertanto, rilevante attivare un percorso esperienziale che potesse, da un lato, far sperimentare ai partecipanti le ricadute e gli effetti delle strategie adottate nei diversi ambiti organizzativi che caratterizzano i contesti operativi d'appartenenza e, dall'altro, far sistematizzare le conoscenze in essere e quelle acquisite durante l'esperienza formativa stessa.

Peculiarità del Corso è quella di coinvolgere in modo congiunto il personale dirigenziale e i funzionari del Corpo, nella considerazione che tali figure sono quelle chiamate a governare i processi che contraddistinguono le strutture penitenziarie, fra i quali quelli inerenti l'emergenzialità.

Pertanto, il Corso è volto ad attivare tra i partecipanti confronti e riflessioni su un piano dialettico per favorire il consolidamento ed il potenziamento di modalità di cooperazione efficaci e di gestione congruente e sinergica della *leadership*.

---

<sup>5</sup> All'interno di questo paragrafo la formattazione in "grassetto" identifica i singoli contenuti del corso.

La capacità di esercitare efficacemente la *leadership*, infatti, non solo costituisce uno degli elementi su cui si fonda la pratica manageriale, ma attraverso un uso esperto di tale competenza è possibile favorire una gestione co-responsabile e integrata dei processi complessi con utili esiti nei diversi ambiti operativi delle strutture penitenziarie.

In questa stessa area disciplinare si colloca l'approfondimento delle tematiche relative al **conflitto** nei suoi aspetti generali e specifici per quel che concerne le tecniche di lettura e di gestione dello stesso.

Altro argomento preso in esame riguarda il "**sé professionale**"<sup>5</sup>, al fine di favorire un percorso di accrescimento della consapevolezza degli aspetti relativi a quella dimensione delle competenze professionali: è ampiamente dimostrato in letteratura, infatti, che per attivare le abilità manageriali necessarie al congruente esercizio del ruolo in contesti complessi è imprescindibile sviluppare una riflessione sui contenuti e i modi in cui si esprime ed agisce il proprio ruolo in una dimensione integrata di "sé professionale".

2. All'interno, invece, dell'area della **gestione manageriale dell'emergenza** troverà spazio la riflessione sulla psicologia dell'emergenza.

Stimolante, con possibilità di dibattito e confronto in aula, sarà altresì il tema della **comunicazione efficace**, nella consapevolezza della necessità di diffondere informazioni circolari, trasparenti e condivise, così da promuovere il coinvolgimento, la motivazione e la valorizzazione di tutto il personale.

Si affronteranno, pertanto, le modalità con cui si verificano episodi o eventi critici nei contesti detentivi e si attiverà una riflessione sulle **tecniche di gestione delle emergenze** nei sistemi di convivenza coatta: sistemi, questi, che presentano potenzialità emergenziali che possono aver luogo in circostanze diversificate ed in rapporto alle particolarità della popolazione detenuta.

Con riguardo ai dirigenti e funzionari della professione di servizio sociale si evidenzia che la Direzione generale curerà l'accreditamento dell'iniziativa presso l'Ordine Nazionale degli Assistenti Sociali per l'attribuzione dei relativi crediti formativi.

---

<sup>5</sup> Con il costrutto del "sé professionale" si intende quella complessa integrazione di aspetti legati alle competenze, alle procedure organizzative, ma anche al riflesso che l'agire "nel e per" l'organizzazione produce sugli stati cognitivi ed emotivi.

## METODOLOGIE DIDATTICHE

Il Corso di aggiornamento utilizzerà prevalentemente metodologie esperienziali, basate su gruppi di lavoro, simulazioni, visione di filmati, esercizi, dando altresì ampio spazio a modalità didattiche attive per favorire i momenti di confronto in aula, utili a far emergere il dato esperienziale e a condividere le problematiche professionali. Si affiancheranno momenti di sistematizzazione ed inquadramento teorico sia degli argomenti trattati, sia degli esiti emersi negli spazi didattici interattivi.

La casistica di studio verrà proposta dai partecipanti stessi con il duplice obiettivo di lavorare su materiale percepito come rilevante e pertinente alla quotidianità operativa e di prendere in esame quanto prodotto dai corsisti stessi alla luce delle riflessioni sulle problematiche emerse nel contesto dialettico d'aula.

Le attività formative assumeranno, dunque, la forma del laboratorio, metodologia che si crede più efficace per far emergere confronti, scambi, strategie di *problem solving*, ma anche le dimensioni di integrazione e di costruzione condivisa di modalità comunicative e operative.

La tecnica del laboratorio risponde in modo particolarmente efficace all'obiettivo di accompagnare e facilitare i partecipanti nell'individuare una tassonomia degli indicatori di possibile insorgenza di episodi emergenziali e le eventuali corrispondenze di soluzioni operative. Tale classificazione sarà costruita attraverso una lettura ed una sistematizzazione, degli elementi emersi dal confronto in aula facendo riferimento alla letteratura scientifica nazionale e internazionale sul tema: pertanto, pur nella necessaria flessibilità, la tassonomia in parola sarà per i partecipanti e per i loro collaboratori un utile e concreto punto di riferimento al rientro nell'operatività.

Al riguardo, si evidenzia come valore aggiunto del Corso ed opportunità formativa di rilevante interesse, è la possibilità di accedere, al termine della settimana di didattica d'aula, ad una piattaforma informatica specificatamente messa a disposizione dal Rettore dell'Università telematica Unitelma di Roma, professor Francesco Avallone.

Lo spazio virtuale in parola sarà il luogo dove i partecipanti al Corso potranno confrontarsi ed inserire riflessioni, commenti, interrogativi circa la messa in atto di quanto appreso durante il corso.

La moderazione delle discussioni virtuali e la sistematizzazione dei contenuti confluiti nella piattaforma saranno curati da docenti, mentre la cattedra di psicologia giuridica della facoltà di Medicina e Psicologia dell'Università la Sapienza avrà il compito di presiedere, sotto il profilo teorico-scientifico ed in sinergia con questa Direzione generale, il complessivo processo formativo a distanza.

## PROFILO DEI DOCENTI

Al fine di realizzare un'attività formativa rispondente ai bisogni organizzativi e formativi espressi, si è ritenuto di affidare alla cattedra di psicologia giuridica dell'Università La Sapienza di Roma la responsabilità scientifica dell'iniziativa ed affiancare lo *staff* interno di questa Direzione generale in una costruzione del percorso avente caratteristiche di coerenza interna e validità metodologica.

La formula di collaborazione individuata ha consentito di mantenere una stretta coesione e rispondenza tra obiettivi organizzativi da perseguire, contenuti presi in esame e obiettivi didattici identificati, e metodologia formativa utilizzata.

L'attività di docenza è stata affidata a professori ordinari ed ad acclarati testimoni scientifici della psicologia dell'organizzazione e della psicologia clinico-giuridica, nonché a professori a contratto dell'Università, docenti di materie afferenti alle aree scientifiche testè citate, nonché ad esperti di chiara fama nel settore della comunicazione.

## SEDE DI SVOLGIMENTO DEI CORSI E STAFF ORGANIZZATIVO

Le attività d'aula previste si svolgeranno presso la sede dell'ex Istituto Superiore di Studi Penitenziari, sita in Via Barellai n. 135-140. Tutte le attività connesse all'erogazione del corso e alla gestione dell'aula sono state curate da uno staff di progetto così composto:

Dott. Domenico Schiattone	Direttore del corso e Direttore del già Ufficio della Formazione del Personale Dirigente e della Terza Area del Comparto Ministeri - Dirigente di Area 1
Dott. Roberto Pandolfi	Direttore del corso e Direttore del già Ufficio per la Formazione del Personale direttivo e dirigenziale della Polizia Penitenziaria - Dirigente penitenziario
Prof.ssa Anna Maria Giannini	Responsabile scientifico del corso e professore ordinario presso la facoltà di Medicina e Psicologia dell'Università La Sapienza di Roma
Dott.ssa Alessandra Zielli	Funzionario di servizio sociale in servizio presso la DGF

Dott.ssa Chiara Lomazzi	Funzionario giuridico-pedagogico in servizio presso la DGF
Dott.ssa Anna Cuomo	Commissario del Corpo di Polizia presso la DGF
Ass.te informatico Luigia Levita	Referenti del Servizio Didattico
Ass.te amm.vo Bianca Farese	
Dott.ssa Patrizia Critti	Funzionario giuridico-pedagogico in servizio presso la C. C. di Livorno, tutor d'aula
Dott.ssa Alessia La Villa	Funzionario giuridico-pedagogico in servizio presso la C. C. di Livorno, tutor d'aula
Dott.ssa Paola Lombardo	Funzionario dell'organizzazione e delle relazioni in servizio presso la C.R. Rebibbia Roma, tutor d'aula
Dott.ssa Annalisa Schiavone	Funzionario dell'organizzazione e delle relazioni in servizio presso la C.c. Padova, tutor d'aula

## REGOLAMENTO

### Svolgimento delle lezioni

I partecipanti sono tenuti a rispettare l'orario delle attività didattiche previsto dal calendario del corso. I funzionari del Corpo prendono parte all'attività didattica indossando l'uniforme. Durante lo svolgimento delle lezioni è vivamente richiesto la limitazione dell'uso dei cellulari che, in ogni caso, dovranno essere tenuti in modalità silenziosa.

Si ricorda, infine, la necessità di prenotare i pasti utilizzando il *badge* in dotazione entro le ore 10:00.

### Certificazione finale

Al termine dell'attività formativa, ai partecipanti che abbiano seguito tutte le lezioni, sarà rilasciato un attestato di partecipazione al corso.

I Direttori del Corso  
Dott. Domenico Schiattone  
Dott. Roberto Pandolfi

Il Direttore Generale

Riccardo Terrini Vita

