



# *Ministero della Giustizia*

DIPARTIMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE PENITENZIARIA

## **LINEE GUIDA DI PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE PER IL TRIENNIO 2007 – 2009 PIANO DELLA FORMAZIONE 2007**

### **INDICE**

<b>La cornice di riferimento</b>	<b>pag. 2</b>
<b>Le linee strategiche</b>	<b>pag. 3</b>
<b>Gli obiettivi formativi</b>	<b>pag. 5</b>
<b>La valutazione</b>	<b>pag. 6</b>
<b>La formazione a distanza</b>	<b>pag. 8</b>
<b>Le sedi formative</b>	<b>pag. 8</b>
<b>Superamento delle criticità</b>	<b>pag. 9</b>
<b>La programmazione ISSP anno 2007</b>	<b>pag. 10</b>
<b>La programmazione Ufficio V anno 2007</b>	<b>pag. 13</b>
<b>L'attività formativa del 2006</b> (allegato 1)	<b>pag. 16</b>
<b>Sintesi dei report dai Provveditorati regionali per le attività formative del 2006</b> (allegato 2)	<b>pag. 26</b>
<b>Attività formativa del triennio 2004 – 2006</b> (allegato 3)	<b>pag. 37</b>

## LA CORNICE DI RIFERIMENTO

Recependo pienamente le scelte politiche e gli indirizzi di carattere generale, contenuti nelle direttive ministeriali e nelle normative di carattere europeo che in questi anni hanno indirizzato le politiche istituzionali, l'intento del Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria è di avviare e consolidare una "cultura della formazione" intesa come processo continuo e interno di supporto all'azione di governo nell'Amministrazione.

L'obiettivo, quindi, è quello di attuare una politica di miglioramento delle prestazioni della pubblica amministrazione e di valorizzazione del capitale umano<sup>1</sup> attraverso la formazione, estesa per l'intero ciclo di vita professionale degli operatori, così da garantire la "formazione continua"<sup>2</sup>.

Ciò significa che al centro del processo della formazione è posta attenzione alla persona concretamente interessata ai prodotti formativi sia come beneficiaria diretta (operatori), sia come beneficiaria indiretta (detenuti, condannati e internati).

La formazione, poi, non può omettere di considerare attentamente anche il benessere organizzativo e la valorizzazione della centralità dei servizi offerti dalle strutture penitenziarie presenti sul territorio. Sono questi, infatti, gli agenti di propulsione chiamati ad assicurare sul territorio sicurezza ed azioni positive d'inclusione sociale, con il pieno coinvolgimento e la consapevole responsabilità della comunità locale.

La programmazione delle attività formative per il triennio che si è appena concluso ha focalizzato l'azione formativa sulle aree: di rafforzamento del ruolo delle figure professionali, del supporto al miglioramento e al cambiamento organizzativo, delle azioni di ricerca-intervento e di formazione tecnico-specialistica.

Per il nuovo triennio, l'investimento dell'Amministrazione Penitenziaria nella formazione si vuole distinguere per la qualità dell'offerta formativa, la flessibilità dei percorsi di formazione, ma soprattutto per un forte recupero dei valori dell'etica e della deontologia professionale, valori che contribuiscono ad una più efficace realizzazione del mandato istituzionale.

Un ulteriore orientamento, per il prossimo triennio, risponde alla logica di favorire condizioni utili a sviluppare l'apprendimento continuo.

Tale concezione dell'apprendimento, infatti, predilige e valorizza la formazione sul campo e la sua sistematizzazione. Processo, quest'ultimo, che qualifica "l'imparare

---

<sup>1</sup> Consiglio d'Europa, Rac. [2006] 2 "Regole penitenziarie europee" 11/01/2006.

<sup>2</sup> a) PICO - Piano per l'innovazione, la Crescita e l'Occupazione: Piano italiano presentato in attuazione del rilancio della Strategia europea di Lisbona; b) Documento di programmazione economico-finanziaria 2006-2009 (DPEF).

facendo” (*learning by doing*) come azione formativa vera e propria, capace di produrre negli operatori il rafforzamento dell’identità professionale e la valorizzazione delle conoscenze personali.

Le priorità strategiche previste nel Programma della Formazione perseguono la promozione di una “cultura professionale” basata su:

1. Centralità della persona con riferimento sia all’utenza del sistema penitenziario intramurale ed esterno, quale destinataria del servizio penitenziario, sia all’operatore professionale, quale risorsa umana imprescindibile per l’attuazione di un cambiamento nei servizi.
2. Rafforzamento della valenza etica degli interventi.
3. Centralità delle strutture operative e miglioramento della qualità del servizio reso.
4. Collegamento con le comunità locali.

## **LE LINEE STRATEGICHE**

Rispetto alla prima priorità d’azione, ovvero alla centralità dell’individuo in esecuzione penale, il prestare attenzione alla persona in quanto principale beneficiario del servizio e portatore di bisogni in continua evoluzione implica l’opportunità di far corrispondere comportamenti appropriati degli operatori penitenziari alle esigenze della persona, garantendo la funzione costituzionale della pena, nel quadro più complessivo di una rinnovata visione della sicurezza della società.

Partendo dal principio dell’individualizzazione del trattamento, la formazione promuoverà l’integrazione degli interventi di tutti gli operatori penitenziari. A questo scopo ampio spazio troverà nelle iniziative proposte la cura delle specificità professionali in funzione dell’integrazione e collaborazione interprofessionale.

Occorre, infatti, rafforzare e conferire adeguate competenze professionali alle diverse figure presenti nell’operatività penitenziaria al fine di promuovere sinergie fondate sul mutuo riconoscimento e sull’importanza che i singoli ruoli sono chiamati a svolgere.

Si ravvisa, pertanto, l’opportunità di consolidare nelle diverse figure professionali coinvolte nel trattamento le competenze necessarie all’articolazione di un progetto trattamentale effettivamente individualizzato e funzionale all’esecuzione della pena in carcere o in misura alternativa.

Cruciale in questo contesto appare la centralità degli operatori delle diverse professionalità e della polizia penitenziaria, in quanto risorse umane attraverso le quali

si concretizzano i servizi, negli Istituti di Pena e negli Uffici di Esecuzione Penale Esterna. Diventa essenziale concorrere, anche attraverso la formazione, a realizzare presso gli Istituti e gli UEPE le condizioni di benessere lavorativo in grado di incidere sulla qualità del servizio reso.

La seconda priorità d'azione si iscrive nell'ampio contesto *“della cultura della legalità, che è il più formidabile strumento di prevenzione su cui noi possiamo far leva”*<sup>3</sup> e la formazione programmata sarà rivolta al rafforzamento della valenza etica degli interventi.

A questo tema, che coinvolge trasversalmente tutte le figure professionali, sarà rivolta particolare attenzione, nell'intento di accrescere la sensibilità professionale degli operatori penitenziari nei confronti della persona in esecuzione penale al fine di favorirne l'inclusione sociale. In questa prospettiva saranno approfonditi:

- la deontologia professionale, che garantisce e promuove i valori di libertà e dignità della persona, attraverso dettati professionali in grado di prevenire cali di tensione etica e discriminazioni durante l'esecuzione della pena;
- i Diritti universali dell'uomo e le relative implicazioni operative che gli stessi hanno nel sistema penitenziario.

I principi ispiratori della Legge 354/75 si alimentano nella Carta Costituzionale mettendo al centro dell'interesse istituzionale, la dignità della persona.

Il rafforzamento e il recupero della sua dignità, quindi, non possono essere compromessi dal significato afflittivo della pena. In tal senso la stessa Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo tutela i diritti e le libertà fondamentali dell'individuo in campo civile, politico, sociale e culturale.

Partendo dalla tutela di questi diritti, l'esecuzione della pena può e deve costituire un'opportunità di reinserimento sociale della persona detenuta che si realizza attraverso un processo che consenta all'individuo di far emergere le proprie capacità di assumersi la responsabilità del reato e di aderire al programma trattamentale penitenziario, proprio nel rispetto del principio di autodeterminazione strettamente connesso a quello di rispetto della dignità della persona.

Il programma trattamentale penitenziario sarà finalizzato a prevenire la recidiva, nonché improntato al rispetto delle diverse espressioni delle personalità e delle specifiche caratteristiche sociali, etniche, culturali e religiose della persona in esecuzione penale.

---

<sup>3</sup> Presidente Giorgio Napolitano, discorso a Rebibbia del 8 maggio 2007

Per quanto concerne la centralità delle strutture operative - il miglioramento della qualità del servizio reso, che costituisce la terza priorità dell'azione formativa programmata all'interno dell'orientamento strategico, il Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria ritiene che le proprie strutture operative, quali gli Istituti e gli UEPE, siano da considerarsi "centrali" (core-business) per l'Amministrazione.

Tali strutture, infatti, erogano quei servizi previsti dal mandato istituzionale e relativi alle modalità di esecuzione della pena ed alla sicurezza, all'osservazione della personalità, all'indagine socio-familiare, al trattamento penitenziario intra ed extra murale, fondamentali per garantire l'efficacia della pena.

Per questo motivo si vuole sostenere il coordinamento operativo e l'integrazione inter-professionale attraverso attività di formazione che recuperino e ri-valorizzino le connessioni tra le diverse figure professionali, nell'ottica della complessità dell'intervento.

L'articolo 4 del D.P.R. n. 230 del 30/6/2000 prevede, a questo proposito, che alle attività di trattamento svolte sia negli Istituti che negli Uffici di Esecuzione Penale Esterna partecipino tutti gli operatori penitenziari, secondo le rispettive competenze.

Ultima priorità d'azione riguarda il collegamento dei servizi dell'Amministrazione Penitenziaria con le comunità locali, tale collegamento è ritenuto indispensabile per garantire una politica sociale che non identifichi la "sicurezza sociale" esclusivamente con la reclusione della persona che è stata condannata.

Risulta, infatti, evidente come interventi professionali che prevedano esclusivamente risposte relative al periodo dell'esecuzione della pena, sebbene mirati alla persona e alla sua responsabilizzazione, al riavvicinamento familiare e all'inserimento lavorativo, hanno possibilità limitate nel conseguimento di effettivi processi di reinserimento. L'inclusione sociale, invece, è favorita dalla partecipazione consapevole e responsabile della comunità esterna, pertanto è necessario promuovere lo strutturarsi ed il consolidarsi di modalità operative che valorizzino la stretta connessione con la rete dei servizi territoriali e con le altre forme di associazionismo cittadino.

## **GLI OBIETTIVI FORMATIVI**

I fabbisogni formativi emergenti che l'Amministrazione raccoglie attraverso una variegato apporto di dati e conoscenze nel corso dei contatti diretti con gli operatori nonché mediante le ricognizioni effettuate nei Provveditorati, troveranno

risposte negli impegni formativi del prossimo triennio con l'acquisizione di conoscenze e competenze da declinare nei singoli e tipizzati percorsi attuativi definiti nei Piani annuali della formazione sia a livello nazionale che regionale.

I filoni tematici che qui si elencano, a puro titolo esemplificativo, potranno riguardare le problematiche relative a:

- aggiornamento di figure professionali chiave nell'organizzazione penitenziaria, già beneficiari di formazione di ingresso,
- organizzazione e gestione delle risorse umane,
- aggiornamenti legislativi su nuove leggi aventi ricadute nell'area penitenziaria, con particolare riferimento al Codice penale, procedura penale, diritto amministrativo,
- gestione della spesa e contabilità,
- comunicazioni interne ed esterne,
- benessere organizzativo e sicurezza dei luoghi di lavoro,
- formazione integrata ed interprofessionale per il trattamento penitenziario di talune tipologie di condannati con particolare riferimento a quelli gravitanti nell'area delle dipendenze vecchie e nuove e agli autori di reati di violenze intrafamiliari,
- qualificazione e specializzazione del personale appartenente al Corpo di Polizia penitenziaria e ai vari ruoli dell'Amministrazione, in relazione ai nuovi e mirati compiti nell'ambito delle competenze istituzionali a tale personale attribuite,
- valorizzazione delle migliori esperienze trattamentali, gestionali, organizzative quali esempi di buone prassi.

## **LA VALUTAZIONE**

### **Valutazione e qualità della formazione**

Per il prossimo triennio la valutazione acquisisce un rinnovato interesse nell'ottica della qualità. Come indicato nella "direttiva del Ministro per le riforme e le innovazioni nella P.A., per una Pubblica Amministrazione di qualità", la qualità ed il miglioramento continuo devono essere perseguiti non solo con riferimento al prodotto o servizio ma al processo e all'intera organizzazione. In ambito formativo si deve pertanto riferire la caratteristica della qualità a tutto il ciclo formativo, compresa la fase del monitoraggio e della valutazione. D'altra parte la valutazione è essa stessa strumento

per raggiungere obiettivi di qualità, utilizzando i risultati forniti dall'attività valutativa per progettare nuovi interventi formativi.

Il settore della formazione può dunque costituire il terreno su cui sperimentarsi per il raggiungimento degli obiettivi di qualità e di miglioramento continuo che la Direttiva del Ministro intende perseguire in tutti gli ambiti della Pubblica Amministrazione.

In particolare, la direttiva sopra citata contiene il richiamo all'autovalutazione, come valutazione dei processi e/o dei prodotti di un programma da parte dei suoi stessi responsabili e operatori.

Si tratta in sostanza di continuare a sperimentare la valutazione in ambito formativo con l'obiettivo, di più ampio respiro, di estenderne conoscenze e regole a tutte le attività dell'Amministrazione, acquisendo in tal modo dalla formazione il metodo di lavoro.

### **Obiettivi strategici sulla valutazione**

In merito alla formazione erogata a livello regionale si intende, per il futuro, promuovere lo sviluppo di un approccio valutativo che enfatizzi la rilevanza della valutazione effettuata rispetto all'insieme delle attività formative svolte dai PRAP nell'anno, insieme che sostanzialmente coincide con le attività inserite nel *PARF*, al fine di misurarne le ricadute sull'organizzazione. In questo senso più saranno esplicitati e chiaramente delineati gli obiettivi contenuti nel piano regionale più sarà agevole ed efficace l'attività di valutazione.

In sostanza l'azione valutativa sarà orientata verso due prodotti del processo formativo: il singolo progetto ed il piano annuale regionale; di quest'ultimo indagherà il raggiungimento degli obiettivi e l'impatto sull'organizzazione.

L'esperienza sinora maturata e le competenze acquisite sul campo potranno consentire ai Provveditorati di portare avanti in maniera autonoma tale attività, ricorrendo ad un professionista esterno solo se ritenuto necessario o opportuno.

Il modello di valutazione proposto prende le distanze da un'idea della stessa come adempimento formale, attestante il semplice conseguimento di un output o di un risultato immediato a fronte di un obiettivo determinato, evidenziandosi invece l'esigenza di far dialogare le diverse dimensioni, fasi e componenti dell'intervento formativo. Intervento, quest'ultimo, visto come processo connotato da discontinuità ed elementi non definibili a priori, pur essendo considerato nella sua interezza e organicità.

Dal punto di vista metodologico occorrerà acquisire l'attitudine a cogliere gli spunti offerti dalle apparenti ambiguità, discrasie, contraddizioni che l'analisi dei dati può evidenziare attivando, mediante processi di socializzazione dei riscontri, la

possibilità di esplicitare e confrontare i punti di vista. Tutto ciò per generare nuove consapevolezze condivise, sul come si apprende, si produce innovazione e si rafforza il senso di coesione e di appartenenza a livello collettivo.

Il ruolo della valutazione sarà altresì rilevante nel processo di decisione, gestione e cambiamento dell'organizzazione realizzato attraverso l'attività formativa. Infatti, il processo di valutazione nelle sue diverse fasi ha come fine ultimo quello di individuare nuovi obiettivi di intervento; esso, quindi, è strumento di implementazione generativo di ulteriori iniziative formative in risposta al bisogno di miglioramento organizzativo che, per sua stessa natura, non potrà mai essere conseguito in via definitiva.

La valutazione finale costituirà, pertanto, sollecitazione per una nuova attività di valutazione *ex ante*, nell'ottica di un ciclo continuo della valutazione in cui la stessa si colloca come elemento di ri-programmazione.

### **LA FORMAZIONE A DISTANZA**

Le strutture formative del Dipartimento intendono far sì che una parte sempre più significativa delle proprie iniziative sia realizzata attraverso la formazione a distanza con l'impiego di tecnologie multimediali, basate sull'impiego di internet e video-comunicazione. Si è infatti consapevoli che l'esperienza dell'e-learning sia un contributo essenziale per la modernizzazione dell'Amministrazione e della stessa attività formativa: il superamento delle barriere di spazio e tempo implica un nuovo modo di intendere la formazione. Il ricorso a tecniche di formazione a distanza deve essere tuttavia inteso come modalità di erogazione della formazione che integri l'aula e la rete (formazione *blended*).

Intorno ad un percorso formativo, sia in tele – conferenza che in auto – istruzione, è possibile infatti creare una “comunità virtuale di apprendimento”, ricostruendo in rete le interazioni che arricchiscono la formazione in presenza. Le conseguenze sono importanti: si può trasformare la formazione da fatto episodico e/o temporaneamente definito, in un processo quotidiano duraturo ponendo basi più solide per un processo di formazione continua. Si traggono, infine, dei notevoli vantaggi economici per l'abbattimento dei costi della formazione ed il contemporaneo coinvolgimento di un numero elevato di persone.

### **LE SEDI FORMATIVE**

L'attività formativa sarà realizzata a livello centrale, presso la struttura dell'Istituto Superiore, e presso le nove Scuole di formazione e aggiornamento del personale auspicandone un utilizzo a pieno regime.

Saranno altresì valorizzate anche le aule didattiche dei Provveditorati o quelle presenti presso strutture penitenziarie periferiche, le quali rappresentano ulteriori risorse, disponibili sul territorio, utili per rendere sempre più vicina al lavoratore la fruizione dell'offerta formativa.

Per quanto concerne la situazione delle Scuole di formazione si ritiene utile una riflessione circa la loro articolazione territoriale per favorirne la piena utilizzazione, anche con riferimento alle necessità dei Provveditorati nel cui ambito territoriale insistono.

### **SUPERAMENTO DELLE CRITICITA'**

Il sistema formativo di riferimento per la definizione del Piano della formazione è quello delineato nella già ricordata circolare sul "Sistema della formazione", che offre l'opportunità in un quadro unitario ferma restando la possibilità di migliorarne l'efficacia. Sarà opportuno, infatti, condividere valutazioni, aspetti critici e prospettive di soluzione al fine di definire per il futuro un quadro organizzativo unitario, coerente ed organico.

Occorre a questo proposito affermare la necessità che tutte le attività formative da realizzare, sia a livello nazionale che regionale, dovranno correttamente trovare collocazione all'interno rispettivamente del Piano annuale della formazione e del Piano regionale della formazione.

Ciò si ritiene che possa facilitare la programmazione condivisa dei singoli eventi, la compatibilità con la sostenibilità organizzativa e la possibilità di concludere tutte le attività entro ciascun esercizio finanziario annuale.

Con grandi sforzi ed impiego di notevoli energie le due agenzie formative stanno provando, ormai da diversi anni, a coordinare i programmi formativi e le varie iniziative ed in questa direzione occorre proseguire.

Occorre trovare un giusto punto di equilibrio tra esigenze insorgenti in diversi settori dell'Amministrazione e compatibilità con la programmazione già definita, superando il proliferare di sempre nuovi soggetti che si propongono con iniziative concrete, come soggetti promotori ed attuatori di attività formative non riferibili al Piano della formazione.

Un opportuno raccordo con le due agenzie deputate, con le specifiche competenze, all'esercizio ed alla gestione della funzione formativa potrà risolvere adeguatamente la criticità rilevata.

Costituiscono parte integrante di questo documento: il programma di formazione ISSP anno 2007 ed il programma di formazione Ufficio V anno 2007, di seguito riportati.

## Programmazione formazione ISSP 2007

budget assegnato: capitolo 1671 art. 9	€ 836.185,00
capitolo 1768	€ 971.278,00

L'attività formativa dell'ISSP, anche alla luce della circolare sul Sistema della formazione del 2003, si realizza in due ambiti operativi: a livello centrale e decentrato.

Al **primo livello** vengono riservate le iniziative di **formazione iniziale, specialistica, innovativa o sperimentale**. Mentre al **livello decentrato** si realizzano numerose **attività proposte dai Provveditorati**, autorizzate e finanziate dall'ISSP, attraverso una procedura messa a punto nel corso degli ultimi tre anni, che vede interagire sinergicamente centro e periferia in un rapporto dialettico e costruttivo. Il piano annuale regionale della formazione (*PARF*) permette, infatti, ai Provveditorati di raccordare bisogni emergenti ed esigenze locali con le finalità generali prospettate nel Piano della formazione del Dipartimento.

Le attività formative da realizzare terranno conto delle interrelazioni già consolidate con il mondo Universitario. Da tempo sono state stipulate opportune convezioni quadro ed accordi di partenariato volti ad ottenere stabili collaborazioni con il mondo accademico o agevolazioni (riserva di posti, riduzione dei costi di iscrizione...) per tutto il personale del Dipartimento interessato a meglio qualificare la propria professionalità. Ciò per rispondere a specifiche richieste dei dipendenti che non hanno potuto beneficiare di riconoscimenti di crediti formativi, come avvenuto per gli appartenenti ai ruoli del Corpo di Polizia penitenziaria.

Con queste modalità, già collaudate, si procederà quindi a realizzare:

1. Aggiornamenti sulle recenti normative che evidenziano interesse e ricadute operative sul sistema penitenziario (tossicodipendenti, stranieri, riforme del codice penale e procedura penale, legge sulla tutela della riservatezza dei dati personali, codice dell'edilizia...).
2. Approfondimento delle tematiche connesse con le relazioni sindacali e la contrattazione ai diversi livelli.
3. Realizzazione, presso l'ISSP, di un osservatorio per i fabbisogni formativi dei ruoli direttivi della Polizia penitenziaria.
4. Corso di formazione iniziale per vice commissari del ruolo ordinario.

5. Completamento del corso di formazione per vice commissari del ruolo speciale.
6. Azioni di aggiornamento formativo e formazione permanente per le figure direttive del Corpo di polizia penitenziaria e partecipazione ad iniziative interforze, per la formazione delle figure apicali con gli omologhi livelli delle altre forze di polizia.
7. Formazione dirigenza penitenziaria. attuazione del PEA 21/2006 - "*Managerialità del dirigente penitenziario*" - che ha come suo obiettivo la formazione, la valorizzazione e lo sviluppo dei dirigenti che operano all'interno del sistema penitenziario. Saranno attuati percorsi formativi innovativi, curati direttamente dall'ISSP, a motivo della rilevanza strategica del ruolo dirigenziale nell'economia complessiva dell'Organizzazione penitenziaria e della rilevanza numerica dei destinatari.
8. Completamento dei percorsi di riqualificazione per il personale dell'area C del Comparto ministeri.
9. Percorsi di formazione integrata ed interprofessionale per il trattamento penitenziario di condannati gravitanti nell'area delle dipendenze vecchie e nuove, nonché per gli autori di reati di violenze intrafamiliari.
10. "*Progetto R.I.P.R.O.V.A.!*"- (*Rinnovare Investimenti (nel) Penitenziario Rafforzando Organizzazione, Valori, Attività*). La favorevole circostanza, relativa alla diminuita presenze di detenuti e condannati realizzatasi con la concessione dell'indulto, va colta anche per programmare un breve ma intenso intervento formativo volto a rivitalizzare motivazioni, valori e funzioni essenziali del lavoro penitenziario coinvolgendo in forma integrata tutti soggetti appartenenti alle varie qualifiche che sono direttamente implicati nei processi organizzativi e gestionali delle aree trattamentale, della sicurezza, dell'esecuzione penale esterna.

Si ipotizzano tre ambiti attuativi:

- locale, presso ciascuna struttura penitenziaria (interna ed esterna)
- regionale, presso i Provveditorati con riferimento ai responsabili delle strutture
- nazionale, con riferimento alla sensibilizzazione sia dei Provveditori regionali che dei responsabili regionali degli uffici del personale e della formazione. Tutto ciò sulla base di alcune tematiche omogenee su tutto il territorio nazionale ed alcune elettive secondo la peculiare fisionomia locale e/o regionale rispettivamente dell'Istituto e Ufficio penitenziario o Provveditorato.

11. **PON SICUREZZA**, nelle regioni *obiettivo 1*, il **Progetto ASIS** (*Azioni di sistema per l'inclusione sociale*) rivolte a persone in esecuzione penale. Analoga iniziativa, ad integrazione e completamento, sarà offerta agli operatori delle restanti regioni con apposito progetto mirato.
12. L'ISSP promuoverà degli **eventi a carattere nazionale di tipo seminariale** che rappresentino un prototipo replicabile nelle varie regioni. È questo il caso, ad esempio, della formazione continua in medicina (ECM - Penitenziaria), degli addetti alla formazione presso i Provveditorati, degli incaricati per la comunicazione o per la progettazione connessa con l'utilizzo del Fondo sociale europeo (FSE).
13. Con riferimento ad uno dei compiti istituzionali dell'ISSP sarà realizzato un progetto che, coinvolgendo tutte le strutture del Dipartimento, valorizzi le "buone prassi" e le migliori esperienze in campo professionale, trattamentale e gestionale mediante la raccolta dei migliori esempi da condividere, nella conoscenza, e da disseminare nell'Amministrazione penitenziaria come stimolo a possibili nuove realizzazioni in altri contesti locali e regionali (PEA 14/2007).
14. Azioni di intervento formativo permanente sulla sicurezza dei luoghi di lavoro con particolare attenzione alle figure professionali previste dal decreto legislativo 626/94 ed alle articolazioni organizzative previste per il personale operante nel VISAG, ed al personale della Direzione Generale dei beni e servizi, che ha la responsabilità di direttore dei lavori in materia edilizia.

La realizzazione, nei primi mesi del 2007, del **Progetto ARFOR-DAP** (*"Ampliamento della rete di operatori nella formazione nel DAP"*) consentirà agli uffici della formazione presso i Provveditorati di disporre di ulteriori risorse da valorizzare nella realizzazione delle iniziative formative. Si vuole, così, consolidare ed ampliare la rete di "operatori per la formazione", rafforzando i team delle singole regioni penitenziarie con figure professionali in grado di sostenere la progettualità, la realizzazione e la valutazione di interventi formativi.

## **Programmazione formazione Ufficio V 2007**

budget assegnato: capitolo 1671 art. 9	€ 836.185,00
capitolo 1768	€ 1.100.000,00

### **A) Attività formative per l'inserimento nel ruolo**

- 1) 155° corso di formazione per i vincitori del concorso pubblico per titoli ed esami a 104 posti di allievo agente di polizia penitenziaria femminile riservato al personale in ferma breve delle Forze Armate.
- 2) 156° corso di formazione per i vincitori del concorso pubblico per titoli ed esami a 27 posti di allievo agente di polizia penitenziaria femminile riservato al personale in ferma breve delle Forze Armate.
- 3) Corso di formazione per n. 494 unità da immettere nel ruolo degli agenti ed assistenti del Corpo di Polizia Penitenziaria.
- 4) Corso di formazione tecnico professionale per i vincitori dei concorsi interni per la nomina alla qualifica iniziale del ruolo di Sovrintendenti del Corpo di Polizia Penitenziaria (1100 unità circa).
- 5) Corso di formazione per i vincitori del concorso pubblico (271 posti) per la nomina alla qualifica iniziale di Vice Ispettore del Corpo di Polizia Penitenziaria.

### **B) Corsi di aggiornamento mirato al miglioramento e allo sviluppo professionale**

- 1) Programma ECM - Penitenziaria. Prosecuzione dei corsi di aggiornamento rivolti al personale sanitario - ruolo infermieristico, tecnici di radiologia e laboratorio - da realizzarsi anche nel quadro delle intese che saranno raggiunte dalle Scuole di Formazione con Università ed Enti accreditati.
- 2) Accrescimento della professionalità dei dipendenti delle strutture periferiche in materia di elementi e requisiti degli atti amministrativi - (PEA. n. 7 Biennale anno 2006 - 2007).
- 3) Sviluppo e valorizzazione della professionalità del personale di Polizia Penitenziaria – (PEA n. 8 Biennale anno 2006 - 2007) – avviato nel 2006 e da concludere nel 2007. Sviluppare e valorizzare la professionalità del personale di Polizia Penitenziaria con particolare riferimento alla gestione dell'ingresso dei detenuti nell'Istituto Penitenziario.
- 4) Percorsi di aggiornamento per appartenenti all'area B del Comparto Ministeri su fabbisogni rilevati in ambito regionale.

- 5) Corso di aggiornamento per le figure di responsabili e addetti al servizio di prevenzione e protezione nei luoghi di lavoro – ISSP ed Ufficio V.
- 6) Iniziative volte a consentire al personale di sviluppare un approccio interculturale per la gestione di condannati stranieri.
- 7) Percorsi di aggiornamento rivolti al personale appartenente ai ruoli dei Sovrintendenti ed Ispettori di Polizia Penitenziaria responsabili di unità operative.

#### **C) Azioni formative per il miglioramento e/o cambiamento organizzativo**

- 1) Iniziative di formazione per il miglioramento della gestione dei processi formativi, rivolti al personale in servizio presso le scuole di formazione.
- 2) Corso di formazione per l'utilizzo della procedura informatica SIGP (sistema informativo gestione personale).
- 3) Corso di formazione all'utilizzo del programma per il rilevamento delle taglie delle divise – SADAV.
- 4) Corso di formazione in lingua straniera.

#### **D) Azioni formative sperimentali o volte alla ricerca**

- 1) Percorsi di formazione integrata ed interprofessionale per il trattamento penitenziario di condannati gravitanti in vecchie e nuove dipendenze nonché per gli autori di reati di violenze intrafamiliari.
- 2) Percorsi volti a dare impulso e valorizzazione all'attività di valutazione di impatto dell'azione formativa, da realizzare tramite apposite convenzioni con le agenzie formative del territorio, in primis le Università.

#### **E) Formazione tecnica e di specializzazione**

- 1) Corso di formazione e aggiornamento per il personale del servizio navale.
- 2) Corso di aggiornamento per istruttori di difesa personale (Metodo Globale Autodifesa).
- 3) Percorsi di specializzazione per nuovi conduttori di unità cinofile.
- 4) Aggiornamento per il personale già operante nel servizio cinofilo.
- 5) Percorsi formativi per il personale della Polizia Penitenziaria operante con il Servizio per il Sistema Informativo Interforze (SDI).
- 6) Corso di guida per il rilascio della patente del Corpo – cat. D.
- 7) Percorsi per la specializzazione di istruttori di tiro.
- 8) Corsi per il personale della Polizia Penitenziaria finalizzati alle specializzazioni previste nel contratto Comparto sicurezza (Matricolisti, informatici).

## RUOLO DELLA FORMAZIONE NEL CAMBIAMENTO

Il ruolo della formazione nei processi di cambiamento, innovazione e miglioramento della qualità dei servizi resi risulta molto enfatizzato a motivo del ruolo che assume nell'attuale contesto sociale la conoscenza.

La centralità della persona considerata come risorsa da valorizzare con continuità riafferma l'importanza strategica della ricchezza fondamentale dell'Amministrazione penitenziaria.

Da ciò deriva la consapevolezza della formazione come investimento da programmare, come supporto del cambiamento e pertanto da sottoporre a valutazione continua; dell'utilizzo della formazione come leva strategica per l'evoluzione delle competenze e dei ruoli e del rafforzamento del processo di modernizzazione, semplificazione e snellimento delle procedure amministrative.

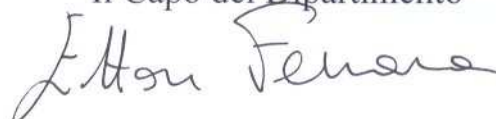
Occorre puntare quindi alla correlazione stretta ed efficace tra sistema formativo, sistema organizzativo e sviluppo delle risorse umane per perseguire gli obiettivi che la *mission* istituzionale affida al Dipartimento con maggiore efficacia ed efficienza migliorando le prestazioni e la qualità dei servizi per il cittadino condannato, detenuto e/o internato.

L'intenso scambio interattivo tra le due principali agenzie formative del DAP - ISSP e Ufficio V – i provveditorati e le scuole, la collaborazione con le università ed altre agenzie formative, dovrà condurre a una chiara definizione della funzione che la formazione deve assumere nei processi di cambiamento e miglioramento dell'organizzazione e della qualità del servizio penitenziario.

Tutte le articolazioni della formazione continueranno ad impegnarsi per l'attuazione del programma previsto dal piano annuale operando in una prospettiva sinergica per il perseguimento degli obiettivi in esso indicati.

Nel momento di particolare significato per l'Amministrazione a motivo della riorganizzazione in corso nel DAP, obiettivi formativi e organizzativi così impegnativi richiedono una coralità di sforzi che debbono vedere impegnate tutte le articolazioni del sistema penitenziario funzionante come un complesso operativo unitario nella realizzazione dei programmi e delle attività che danno concretezza al dettato dell'art.27 della Costituzione sulla finalità delle pene.

Il Capo del Dipartimento



## L'attività formativa svolta nel 2006

L'attività formativa che ha complessivamente interessato il Personale dell'Amministrazione Penitenziaria nel corso dell'anno 2006 è riassunta nelle seguenti tabelle.

Queste contengono i dati che sono stati inseriti nel **report annuale alla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione**.

Le **tabelle** sono tre e riguardano rispettivamente le attività formative realizzate e finanziate dall'Istituto Superiore di Studi Penitenziari e dall'Ufficio V della Direzione Generale del Personale e della Formazione; la terza riepiloga le attività organizzate e finanziate da altri Enti e alle quali ha comunque partecipato Personale dell'Amministrazione.

In particolare, le quattro **colonne** di cui ciascuna tabella si compone concernono:

- la denominazione dell'attività formativa svolta o del progetto realizzato;
- l'asse di riferimento relativo al triennio 2004/2006 nell'ambito del quale può essere collocata;
- il numero complessivo di partecipanti;
- le ore di formazione erogate.

Questo ultimo dato è ottenuto moltiplicando il numero di ore di ciascuna edizione del percorso per il totale delle edizioni realizzate.

Si fa notare, per quanto riguarda l'Istituto Superiore di Studi Penitenziari, che il numero del **Personale raggiunto dalla formazione** risulta essere superiore al target di riferimento. Ciò è dovuto al fatto che, non esistendo ancora una banca dati che riconduca le iniziative formative agli effettivi partecipanti, il calcolo effettuato non tiene conto della partecipazione a più iniziative formative da parte della stessa persona.

Si evidenzia inoltre che la tabella relativa alle attività organizzate da altri Enti si discosta in parte dalle **tabelle riassuntive delle attività realizzate da ciascun PRAP nello scorso anno**, precedentemente riportate, che possono risultare più complete. Tale differenza si giustifica per il fatto che i dati sono stati raccolti per finalità e tempi diversi e che i report inviati dai Provveditorati sull'attività formativa del 2006 in alcuni casi non contenevano l'indicazione di tutte le attività realizzate, la cui individuazione ha pertanto richiesto successivi approfondimenti.

Si fa altresì presente che **alcuni progetti ISSP in sede decentrata** sono stati **cofinanziati dall'Ufficio V** in quanto, essendo a carattere interprofessionale, hanno coinvolto anche Personale facente parte del target di riferimento di quest'ultimo.

## ISTITUTO SUPERIORE DI STUDI PENITENZIARI

attività 2006

Attività/Progetto	Descrizione	tot	Numero partecipanti	Ore formazione
Percorsi di riqualificazione da Area B a C	Formazione al ruolo	0	55	396 ore di cui 288 di tirocinio
Percorsi di recupero - Riqualificazione da Area B a C	Formazione al ruolo	aula; learning on the job	13	512 ore di cui 332 di tirocinio
3° corso di V. Commissari di Polizia penitenziaria (ruolo speciale)	Formazione al ruolo	aula; learning on the job	41	1080 ore di cui 540 di tirocinio
1° Corso di formazione per V. Commissari r.d.o. (SFAP S. Pietro di Clarenza CT)	Formazione al ruolo	aula; learning on the job	144	1368 ore di cui 900 di tirocinio
E.R.G.A.	Formazione al ruolo		27	8
Formazione Assistenti sociali (ex art. 30 D.Lgs. n.165/2001)	Formazione al ruolo	aula	32	72 ore d'aula + 144 ore di tirocinio c/o UEPE
PEA 2005/2006 ECM Penitenziaria in sede centrale	Rafforzamento del ruolo	aula	44	80
PEA 2005/2006 ECM Penitenziaria in sede decentrata (9 progetti di cui 3 cofinanziati da Ufficio V)	Rafforzamento del ruolo	0	512	822
Archimede -Storie e carte-	Supporto al cambiamento		127	16+ attività libera su piattaforma e-learning per 3 mesi
PEA interdipartimentale 2005/2006 sul controllo di gestione e gestione per obiettivi	Supporto al cambiamento	aula	32	48
Formazione per gli Uffici del Contenzioso centrali e periferici	Formazione tecnica e specialistica	aula	67	258
Teledidattica per la sicurezza (Nucleo FSE)	Formazione tecnica e specialistica	e-learning	1270 di cui 847 Area B e Pol. Pen.	13608 ore di cui 10886 in e-learning
Approccio e interrelazione (Nucleo FSE)	Formazione tecnica e specialistica	aula	382	720

Riprova U.E.P.E.	Ricerca-intervento	aula	68	16
Piano regionale della formazione	Progetti dei Provveditorati regionali (n. 42 di cui 9 cofinanziati da Ufficio V )	aula	1750	2731
Autorizzazioni individuali a partecipare in attività di servizio a seminari e attività formative promosse da altri enti	Vari		133	924
			<b>4697</b>	<b>22803</b>

comp. Ministeri (Dirig.+ Area C)	2896
Commissari	320
<b>Target di riferimento ISSP</b>	<b>3.216</b>

Tratto dai dati DAP 31/12/2006

**DIREZIONE GENERALE DEL PERSONALE E DELLA FORMAZIONE****UFFICIO V**

attività 2006

Attività/Progetto	Descrizione	Numero partecipanti	Ore formazione
154° Corso di formazione per i vincitori del concorso pubblico per la nomina alla qualifica di Agente di Polizia Penitenziaria femminile, nonché per altre unità individuate tra il personale maschile e femm_ e 153° bis Corso di formazione per ricorrenti del concorso pubblico a n. 1400 posti di agente di polizia penitenziaria maschile ex D.I. 479/94 (convertito in legge n. 579/96) (Scuole)	Formazione al ruolo	68+3	1295+444
155° corso di formazione per i vincitori del concorso pubblico per titoli ed esami a 104 posti di allievo agente di polizia penitenziaria femminile riservato al personale in ferma breve delle forze armate (Scuole)	Formazione al ruolo	15	1143
Corso di aggiornamento per n. 1254 unità di agenti di Polizia Penitenziaria assunti ai sensi dell'art 3 comma 158 della Legge n 350/03 D.M. del 26 maggio 2004 e DPR del 25 agosto 204 (389 nel 2005) - (Scuole)	Formazione al ruolo	867	1008
Corso di formazione tecnico professionale per Allievo vice Ispettore di Polizia Penitenziaria (avviato nel 2005) - (Scuole)	Miglioramento e sviluppo professionale	526	3829
Corso per l'utilizzo dello SDI (PRAP e Scuole)	Supporto al cambiamento	299	684
PEA n. 7 Accrescimento della professionalità dei dipendenti delle strutture periferiche in materia di elementi e requisiti degli atti amministrativi (Scuole, PRAP e Istituti penitenziari)	Supporto al cambiamento	126	126
PEA n .8 Sviluppo e valorizzazione della professionalità del personale di Polizia Penitenziaria (Scuole, PRAP e Istituti penitenziari)	Supporto al cambiamento	164	252
Progetto per Formatori SIGP Sistema informativo per la gestione del Personale Penitenziario (PRAP e Scuole)	Supporto al cambiamento	74	108

<b>Progetto per Utenti Finali SIGP Sistema informativo per la gestione del Personale Penitenziario (PRAP)</b>	<b>Supporto al cambiamento</b>	<b>330</b>	<b>500</b>
<b>AFIS decentrato (PRAP)</b>	<b>Supporto al cambiamento</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>Corso SIAT (PRAP)</b>	<b>Supporto al cambiamento</b>	<b>28</b>	<b>12</b>
<b>Aggiornamento Istruttori di difesa personale (Scuole)</b>	<b>Supporto al cambiamento</b>	<b>21</b>	<b>36</b>
<b>Utilizzo kit protettivi rischio nucleare-biologico e chimico (PRAP e Scuole)</b>	<b>Supporto al cambiamento</b>	<b>99</b>	<b>75</b>
<b>Progetto formativo di ricerca sul BURN OUT (PRAP)</b>	<b>Ricerca-intervento</b>	<b>90</b>	<b>186</b>
<b>Progetto sperimentale: Le nuove tipologie delle sostanze stupefacenti e la figura del tossicodipendente integrato (PRAP e Scuole)</b>	<b>Ricerca-intervento</b>	<b>41</b>	<b>160</b>
<b>Corso di formazione per le mansioni di Polizia Stradale (PRAP e Istituti penitenziari)</b>	<b>Formazione tecnica e specialistica</b>	<b>458</b>	<b>396</b>
<b>Corso di guida sicura (PRAP e Scuole)</b>	<b>Formazione tecnica e specialistica</b>	<b>273</b>	<b>504</b>
<b>Corsi di Difesa personale (PRAP)</b>	<b>Formazione tecnica e specialistica</b>	<b>233</b>	<b>270</b>
<b>Corso di INFORMATICA (PRAP, Scuole, altri enti)</b>	<b>Formazione tecnica e specialistica</b>	<b>133</b>	<b>280</b>
<b>Corso per Cavaliere della Polizia Penitenziaria (in collaborazione con la Polizia di Stato)</b>	<b>Formazione tecnica e specialistica</b>	<b>10</b>	<b>864</b>
<b>Corso di aggiornamento per conduttori cinofili</b>	<b>Formazione tecnica e specialistica</b>	<b>22</b>	<b>144</b>
<b>Corso di formazione per Focal Point SDI presso Centro Interforze - Ministero Interno</b>	<b>Formazione tecnico-specialistica</b>	<b>10</b>	<b>360</b>

Corso D.Lgs. 626/94 e successive modifiche RSPP per i rappresentanti della sicurezza per prevenzione e protezione (PRAP)	Formazione tecnica e specialistica	274	494
Corso Formazione BLS-D Re-Training aggiornamento periodico previsto per la prevenzione dell'arresto cardiaco (PRAP, altri enti)	Formazione tecnica e specialistica	169	0

Attività di formazione del personale addetto alle segreterie (Prap Ancona)	Supporto al cambiamento	20	208
Crisalide - la metamorfosi (Prap Bologna)	Supporto al cambiamento	20	280
Anagrafe del detenuto tossicodipendente - c.so di informatica di base - ECDL (bologna)	Formazione tecnica e specialistica	36	216
L'infermiere Professionale per una nuova Sanità (Prap Catanzaro)	Formazione tecnica e specialistica	24	648
Progetto AR.B in FORM (Prap Firenze)	Supporto al cambiamento	142	320
Corso per coordinatore di unità operative (Prap Genova)	Supporto al cambiamento	11	36
Corso di qualificazione per Ufficiali di Polizia Giudiziaria (Prap Genova e Roma)	Supporto al cambiamento	65	144
Corso per Preposto (Prap Genova)	Formazione tecnica e specialistica	23	36
Utilizzo del protocollo informatico e posta elettronica - G@RP (Prap Genova)	Formazione tecnica e specialistica	35	54
Gestione ottimizzata delle risorse umane (Prap Milano)	Supporto al cambiamento	12	36
Ap Drug.s - approaching drug abusers (problematiche legate alla tossicodipendenza) - (Prap Padova)	Formazione tecnica e specialistica	16	21

Progetto Cosa e Come guardare oltre i cancelli (Prap Palermo)	Supporto al cambiamento	27	144
Corso di formazione su Ordine Pubblico (Prap Perugia)	Supporto al cambiamento	51	72
Le tossicodipendenze patologiche e i disturbi di personalità in ambito penitenziario (Prap Perugia)	Supporto al cambiamento	12	36
Progetto Terra in Vista (Prap Perugia)	Supporto al cambiamento	24	7
CORSO PER REFERENTI INFORMATICI (Sistema Operativo Open Source GNU/LINUX) (Prap Perugia)	Formazione tecnica e specialistica	7	60
Corso per addetti a sezioni protette, collaboratori, ex collaboratori Sezioni Z ( P.C.Z.) (Prap Pescara)	Formazione tecnica e specialistica	27	36
		<b>4888</b>	<b>15530</b>

## ISSP e Ufficio V: corsi finanziati da altri Enti

attività 2006

Attività/Progetto	Ente	Numero partecipanti	Ore formazione
Master - Contratti nella P.A. lavori pubblici, servizi e forniture	Scuola Sup. Pubblica Amm.ne	2	288
Master - Le camere arbitrali	Scuola Sup. Pubblica Amm.ne	1	60
Le istituzioni e la globalizzazione - nuove sfide per la P.A.	Scuola Sup. Pubblica Amm.ne	1	27
Gestione informatica di documenti	Scuola Sup. Pubblica Amm.ne	1	84
Relazioni sindacali e contrattuali nella P.A.	Scuola Sup. Pubblica Amm.ne	4	60
Formazione sulla nuova L. 241/90	Scuola Sup. Pubblica Amm.ne	3	24
Gestione del personale nelle PP. AA.	Scuola Sup. Pubblica Amm.ne	2	30
Le controversie di lavoro	Scuola Sup. Pubblica Amm.ne	2	30
Seminario - Il nuovo ruolo della Polizia giudiziaria e le Competenze del Giudice di Pace (Prap Ancona)	Fondo Sociale Europeo - Regione Marche	87	40
Formazione congiunta carcere-scuola - il sistema in formazione (Prap Bologna)	Fondo Sociale Europeo	45	6
Evento Formativo La gestione della patologia neoplastica laringea (Prap Milano)	FIALS	1	12

Convegno Nazionale Il Progetto interregionale - Il mosaico -Esiti e riflessioni .....(Prap Milano)	Regione Lombardia	2	12
Convegno Reti d'azzardo (Prap Milano)	Ass. And - Il Progetto	7	5
Convegno Nazionale Gli immigrati in Lombardia (Prap Milano)	Osservatorio Regionale Lombardia	3	8
Incontro Studio Le modifiche della Legge 5 dic 05 n.251 in tema di Esecuzione della pena (Prap Milano)	Ufficio Form. Dec. Magistrati	16	3
Convegno Nazionale Alcol e Carcere - Un progetto di cura per detenuti alcolisti (Prap Milano)	ASL Milano	8	8
Laboratorio sulla giurisprudenza milanese in tema di immigrazione (D.vo 286 25 lug.98) (Prap Milano)	Ufficio Form. Dec. Magistrati	23	3
Integrazione territoriale (Prap Milano)	Comune Milano	34	108
Corso di formazione in tecniche di comunicazione per operatori delle Forze dell'Ordine (Prap Milano)	Regione Lombardia - Questura di Pavia	1	200
Corso sulla normativa che riguarda i detenuti excomunitari - Lo straniero detenuto (Prap Milano)	DIDI Provincia di Pavia	11	12
Corso di formazione per la gestione della comunicazione e dell'informazione negli Uffici di Esecuzione Penale Esterna della Regione Sicilia (Prap Palermo)	Scuola Sup. Pubblica Amm.ne	28	120
Corso di Lingua Inglese (Prap Perugia)	Centro Territoriale Permanente	6	50
PROGETTO EFESO - Quadro Normativo di Riferimento - (Prap Perugia)	Comune di Foligno, Ass. Centro Studi Città di Foligno	17	60
Progetto FARE. Alla Ricerca di nuove metodologie per il miglioramento della qualità della vita in carcere Corso di Aggiornamento professionale (Prap Perugia)	"Frontiera Lavoro" - Coop. Soc. Perugia	9	62

<b>IL LAMPADIERE :Corso di Formazione per operatori pubblico/privato, attivi presso gli istituti di pena e gli enti pubblici deputati a prestare servizi a favore della popolazione carceraria (Perugia)</b>	<b>Arcisolidarietà Ora D'Aria ONLUS Perugia</b>	<b>13</b>	<b>60</b>
<b>Corso di Lingua Arabo (Prap Perugia)</b>	<b>Centro Territoriale Permanente</b>	<b>3</b>	<b>50</b>
<b>Corso di formazione per il personale destinato al reparto di medicina penitenziaria (Prap Roma)</b>	<b>VIC Caritas</b>	<b>74</b>	<b>72</b>
		<b>404</b>	<b>1494</b>

## LE RELAZIONI FINALI ANNO 2006 PRODOTTE DAI PRAP

### Dall'analisi dei contenuti alla condivisione delle esperienze

#### PREMESSA

La circolare del Capo del Dipartimento sul “Sistema della formazione del Dipartimento dell’Amministrazione Penitenziaria” n. 3583/6033 del 21/05/03, recependo importanti indicazioni normative<sup>4</sup>, ha fornito direttive in merito alla strutturazione e alle modalità di funzionamento di tale sistema, nonché esplicitato i valori e gli obiettivi generali cui la formazione, all’interno del Dipartimento, deve tendere.

Tra i diversi elementi di innovazione introdotti dalla citata circolare appare significativo soffermarsi su:

- 1) l’istituzione della Conferenza annuale della formazione,
- 2) la valorizzazione della “formazione decentrata”,
- 3) l’individuazione di *equipe della formazione* quali unità operative competenti nello specifico settore.

1) L’istituzione della Conferenza annuale della formazione rappresenta un importante segno di rinnovamento nell’Amministrazione in quanto strumento di partecipazione per la formulazione del Piano Annuale della Formazione, nonché dispositivo per accrescere le modalità di divulgazione e di trasparenza.

In considerazione della funzione della formazione, all’interno di una Amministrazione Penitenziaria tesa al rinnovamento e al conseguimento di più elevati livelli di qualità, il coinvolgimento diretto di tutte le figure apicali in uno spazio, specificatamente dedicato al confronto, sancisce la stretta interdipendenza tra sviluppo organizzativo e formazione. Ciò enfatizza l’apporto di coloro che sono chiamati a governare i processi di cambiamento

<sup>4</sup> Ci si riferisce agli specifici contenuti del DMG 22/01/02, della Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica del 13/01/02 e della Legge n. 3 del 16/01/03.

mettendo in luce l'importanza strategica del principio di co-responsabilità nell'azione di miglioramento.

**2)** La formazione decentrata, quale modalità di erogazione delle attività formative, ha in questi anni raggiunto importanti risultati poiché ha permesso di conseguire con maggiore efficacia gli obiettivi formativi individuati dal Piano Annuale della Formazione (*PAF*), offrendo ai Provveditorati l'opportunità di declinare quegli stessi obiettivi attagliandoli alle peculiarità regionali.

La positività dei risultati conseguiti ha veicolato un accrescimento della formazione decentrata in termini di investimento, finanziamento e numero di attività realizzate. Parallelamente allo sviluppo di questo ambito della formazione, si è andata consolidando una congrua modalità operativa che fa riferimento ad un efficace processo lavorativo così strutturato: predisposizione dei Piani Annuali Regionali della Formazione (*PARF*), elaborazione e approvazione dei Formulari di Progetto, realizzazione decentrata delle attività.

Il valore di questo processo virtuoso va ricercato non solo nelle caratteristiche delle pratiche operative attraverso cui si realizza, caratteristiche che si riferiscono alla flessibilità e circolarità dei flussi comunicativi centro-periferia, ma anche nell'interdipendenza tra *PAF* e *PARF*. Nella cultura della formazione delineata dalla citata circolare del Capo Dipartimento, tale interdipendenza è espressione dell'attenzione sviluppatasi circa la rilevanza dell'analisi del fabbisogno quale elemento centrale del processo formativo. Tutto ciò in quanto l'analisi del fabbisogno rappresenta un momento di sintesi e di armonizzazione tra i bisogni espressi dall'Amministrazione attraverso le sue figure apicali ed i bisogni del personale.

**3)** E' evidente che il proficuo assetto del Sistema Formazione non potesse prescindere da un investimento anche nel settore delle risorse umane. E' stato necessario sia individuare e strutturare un'unità operativa presso ciascuna realtà provveditoriale deputata a occuparsi dei processi formativi, sia intervenire per rafforzare in termini numerici e di competenze tale unità.

In questo senso l'Istituto Superiore di Studi Penitenziari, per rispondere ad un bisogno dell'Amministrazione, ha promosso e realizzato i progetti "Archimede" ed "A.R.for.-Dap" (Ampliare la rete degli operatori della formazione). Mediante queste azioni di sistema è stato possibile colmare il gap di competenze necessarie a svolgere i compiti richiesti dalla formazione, creare tra gli operatori della rete formativa un linguaggio condiviso ed un riferimento teorico comune, nonché ampliare il numero di operatori da poter coinvolgere nelle attività decentrate.

Anche con la finalità di rispondere alle esigenze operative sottostanti alla definizione del processo di lavoro descritto, attraverso “Archimede” ed “A.R.for.-Dap” è stato possibile stabilire, come “regola” condivisa nella rete della formazione, che il processo formativo si articola attraverso la progettazione, organizzazione, gestione e valutazione dei progetti

Partendo dal presupposto che *“sulla base del rapporto annuale della formazione presentato alla Presidenza del Consiglio – Dipartimento della Funzione Pubblica, dei rapporti regionali redatti dai Dirigenti Responsabili delle aree del personale e della formazione dei Provveditorati, la conferenza procede alla valutazione delle attività realizzate, all’individuazione dei fabbisogni formativi e alla formulazione delle proposte e le presenta al capo del Dipartimento per la Definizione del Piano della Formazione per l’anno successivo”*<sup>5</sup>, è di tutta evidenza come le relazioni finali redatte dai PRAP ed il presente documento rispondano all’esigenza di dare efficace seguito a quanto previsto dalla circolare del Capo del Dipartimento.

Quello sopra descritto è un sistema costituito dall’Istituto Superiore di Studi Penitenziari, dalla Direzione Generale del personale e formazione – UFF. V, dalle Scuole di Formazione e Aggiornamento e dai Provveditorati Regionali dell’Amministrazione Penitenziaria e che, nel corso di questi anni, sta sempre più strutturandosi mediante il radicamento e il consolidamento dei processi comunicativi ed il riferimento ad una stessa cultura della formazione.

Nella consapevolezza che la condivisione delle esperienze, delle scelte operative effettuate, delle strategie organizzative utilizzate in ogni singola realtà sia una possibile fonte di accrescimento, si è ritenuto di sintetizzare nel presente documento gli elementi più significativi emersi dalle relazioni finali dei PRAP, che si caratterizzano per una notevole eterogeneità, nonché di proporre alcune considerazioni generali emergenti da una analisi delle informazioni lette in prospettiva nazionale.

A questo documento, che ha anche l’obiettivo di creare circolarità di informazioni e condivisione di contenuti, è allegata una specifica “Scheda PRAP”. Tale scheda è stata concepita e strutturata con la finalità di raccogliere i dati peculiari contenuti nei report di ciascun Provveditorato.

La “Scheda PRAP” si propone, inoltre, di offrire un quadro completo mediante il quale avere immediata cognizione di quanto effettuato e proposto in ambito formativo.

Appare opportuno sottolineare, sin da ora, come la qualità del prodotto formazione è fattore strettamente connesso all’impegno di tutto il personale che in tale settore si adopera, pur in presenza di vincoli e difficoltà di vario genere.

---

<sup>5</sup> Circolare del Capo del Dipartimento sul “Sistema della formazione” n. 3583/6033 del 21.03.03

## CONSIDERAZIONI GENERALI

Il primo elemento che emerge da una lettura comparata dei documenti è che esiste sul territorio nazionale una forte eterogeneità nel concepire la “*funzione formazione*”, da cui discendono sia una diversità nell’organizzazione del settore che gestisce tale funzione sia una diversificazione nell’orientamento della progettazione dei prodotti formativi.

In alcune realtà l’attenzione a legare il binomio Organizzazione – Formazione è particolarmente sentita ed in tal senso l’azione formativa è pensata come medium dello sviluppo organizzativo e risorsa per la gestione del capitale umano (AN, FI, MI, TO, PA).

In tal senso la pianificazione, la programmazione e la progettazione delle attività sono concepite come azioni incardinate in una cornice organizzativa che sostanzia e qualifica i prodotti formativi erogati.

Non si può, tuttavia, non sottolineare come l’obiettivo di connettere formazione e sviluppo organizzativo non sia ancora pienamente raggiunto e come ciò costituisca un nodo problematico da porre al centro del confronto sia nella realtà provveditoriale, sia nell’ambito del dibattito centro-periferia (MI, PA, RM).

A riprova di quanto appena descritto è messa in evidenza, ad esempio, la difficoltà di utilizzo e trasferimento nel contesto di lavoro delle competenze acquisite dal personale in ambito formativo e come ciò rischi di ridurre la formazione ad un mero arricchimento personale (MI).

Dalla constatazione della necessità di predisporre misure idonee a colmare il gap esistente tra efficacia della formazione del personale ed efficiente ricaduta di quest’ultima sull’intera organizzazione, in alcuni Provveditorati si stanno ricercando possibili percorsi di miglioramento, quali ad esempio: coinvolgere in modo più diretto i dirigenti nelle attività di progettazione e gestione degli interventi formativi (MI, PA); consolidare o costituire un gruppo di lavoro che in modo sistematico e strutturato lavori nella e per la Formazione (AN, RM); guardare al binomio Organizzazione – Formazione partendo “dal miglioramento del singolo per approdare ad una evoluzione del sistema” (TO).

Sembra collegata alle considerazioni finora effettuate anche la proposta, rivolta da numerosi Provveditorati, di rendere il PARF di pertinenza pluriennale. Una pianificazione a più ampio respiro consentirebbe di:

- rispondere all’esigenza di valorizzare la funzione formazione e ottimizzare/qualificare le attività ad essa connesse,
- agevolare la realizzazione di attività più organiche che consentano di raggiungere un maggior numero di operatori.

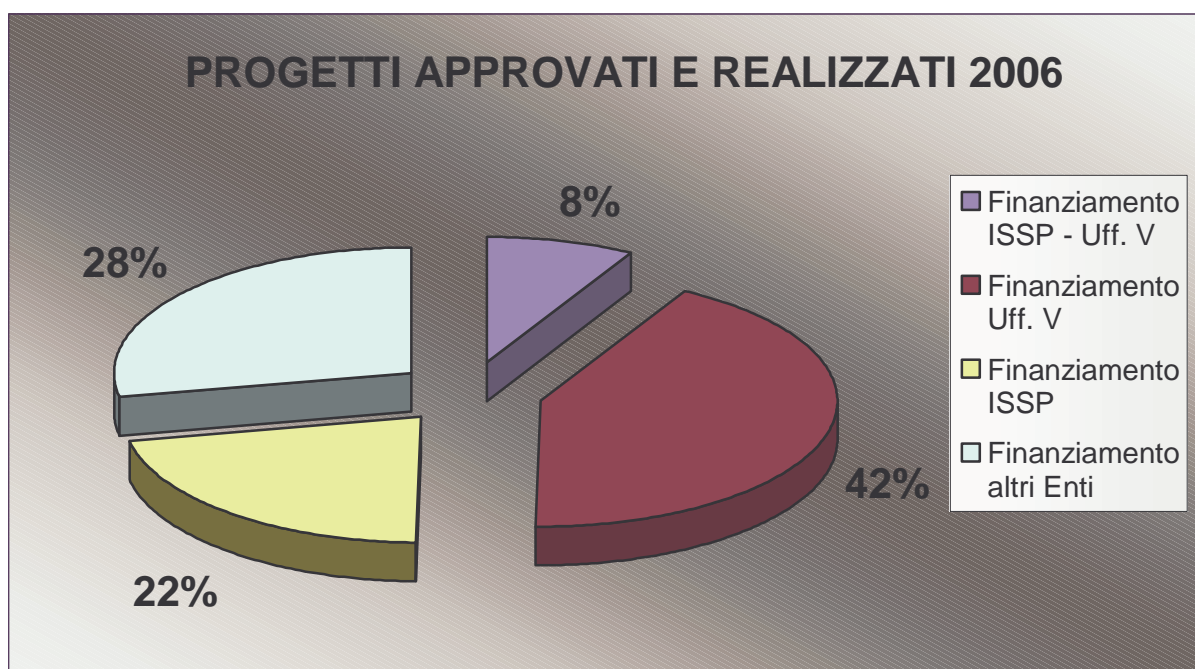
Un altro elemento di riflessione comune emerso dall'analisi dei report è il diffuso riconoscimento del valore aggiunto rappresentato dalla interprofessionalità nei gruppi in formazione. L'interprofessionalità in ambito formativo è considerata non solo fonte di arricchimento, ma anche strumento per favorire quello sviluppo organizzativo cui si è accennato. Per altro non mancano realtà in cui, perseguendo specifici obiettivi, si realizzano prevalentemente attività formative destinate a singole categorie professionali (GE, NA).

Un'ultima riflessione riguarda la capacità che la rete della formazione, i cui nodi sono rappresentati dalle strutture centrali, regionali e locali, ha sviluppato sul piano della comunicazione. Dalla lettura delle "relazioni finali" prodotte emerge come in questi anni si sia sviluppato un linguaggio sempre più condiviso ed una notevole attenzione da parte di tutti gli attori nel "raccontare" la formazione. Tuttavia, anche in questo ambito, è opportuno guardare alle attività di reporting in un'ottica di miglioramento, superando la prospettiva dell'adempimento per assumere quella della riflessività e della condivisione delle esperienze e dei risultati. In tal senso non solo andrà sempre più consolidato il linguaggio comune, ma sarà necessario un riferimento più puntuale a codici e categorie di analisi condivise così da favorire la diffusione delle prassi.

A titolo esemplificativo si segnala come in alcuni casi la riflessione sull'azione svolta sia stata effettuata non riconducendola nelle macro-aree richieste e la descrizione delle attività manchi del riferimento ai punti di criticità e ai punti di forza; in altri casi vengono trattati con maggiore ampiezza alcuni argomenti, mentre altri sono trascurati.

Inoltre, l'eccessiva sinteticità di alcune relazioni non permette di delineare il quadro complessivo all'interno del quale è stata erogata l'attività formativa, viceversa eccessive digressioni non risultano funzionali alla focalizzazione degli elementi di rilievo.

Le esemplificazioni riportate vanno lette e interpretate rispetto al processo comunicativo al cui interno si colloca tutta la documentazione prodotta per sostenere, progettare, valutare la formazione erogata. Infatti, una documentazione congruente, ricca e strutturata consente di far emergere – anche in una prospettiva di condivisione - la competenza, la professionalità e la maturità che i settori della formazione dei PRAP hanno raggiunto nell'Amministrazione, nonché la ricchezza, l'originalità e l'eterogeneità delle strategie e degli itinerari formativi intrapresi.



## 1. ATTIVITÀ REALIZZATE: le macro aree

### Rilevazione dei fabbisogni

L'azione di rilevazione dei bisogni viene descritta nella maggioranza dei report e ciò dimostra come l'importanza strategica di questa fase del processo formativo sia stata ampiamente recepita. Dalle informazioni raccolte emerge come, in molti PRAP, il personale impegnato nella formazione abbia stabilito un sistematico protocollo operativo funzionale alla raccolta dei fabbisogni. L'accresciuta competenza nell'ambito in questione ha, altresì, permesso a molti di affinare metodologie e strumenti.

### PUNTI DI FORZA

Tra i punti di forza emerge la costituzione di gruppi di referenti locali impegnati in modo specifico nella raccolta di dati da utilizzare per delineare il quadro complessivo dei bisogni formativi (AN, MI, RM, PA).

In particolare, in alcune regioni viene realizzata sia un'acquisizione dei fabbisogni dell'Amministrazione, attraverso il coinvolgimento di responsabili degli uffici dei PRAP, sia una raccolta dei fabbisogni del personale dislocato nelle strutture territoriali.

Gli strumenti utilizzati sono eterogenei: si va dall'uso di strumenti tecnici quali questionari, focus group, interviste, alla rilevazione indiretta e non strutturata attuata informalmente nei vari contesti lavorativi (BO, GE). In alcune regioni l'analisi del fabbisogno è supportata da una azione di monitoraggio continuo (MI, TO) e dalla costante comparazione con quanto rilevato nelle precedenti esperienze di formazione (PA, PZ).

## **CRITICITÀ**

Alcune difficoltà vengono evidenziate nel riuscire a tradurre il bisogno rilevato in specifici obiettivi didattici, il cui raggiungimento consente di colmare il gap delle competenze emerso dall'analisi in questione (AN).

Viene inoltre rappresentato che il mancato completamento della rilevazione del fabbisogno in tempo utile si ripercuote anche sulle attività inerenti l'organizzazione dei corsi, limitando le possibilità di ri-modulare l'offerta formativa (BA, PG).

## **Organizzazione dei corsi**

L'organizzazione dei corsi è descritta, nella quasi totalità dei report, come una delle attività più problematiche del processo formativo. Difficoltà che, dagli stessi PRAP, sono ricondotte in parte alla limitatezza dei fondi disponibili ed in parte all'esigenza di armonizzare "attività formativa e sostenibilità organizzativa".

Poco chiare e forse inadeguate sembrano essere alcune scelte operate per superare i problemi connessi con l'organizzazione come, ad esempio, la nomina di un responsabile di procedimento. Tale scelta sembra più rispondente ad una logica di tipo amministrativo piuttosto che ad una concezione processuale della formazione.

## **PUNTI DI FORZA**

Sono stati evidenziati come fattori funzionali all'organizzazione del corso e alla capacità di migliorare i livelli di efficacia del prodotto formativo: l'utilizzo di personale interno all'Amministrazione al fine di ridurre e razionalizzare le spese (MI); la diffusione di metodi interattivi ed esperienziali (PG); la valorizzazione della figura del tutor (PG); la trasversalità degli interventi realizzati (RM); l'uso costante del formulario di progetto come strumento che accompagna l'intero iter formativo (TO).

Si segnala, infine, la creazione di una banca dati relativa al personale da formare e formato (AN, PA). I Provveditorati coinvolti rappresentano come le informazioni raccolte, mediante gli strumenti costruiti ad hoc, consentano di modulare la "funzione formazione" orientando strategicamente sia l'attività di progettazione (con specifica attenzione al personale da coinvolgere come destinatario dell'intervento formativo), sia quella di costruzione della motivazione. Si ritiene che l'iniziativa descritta e l'orientamento che ad essa è sottostante favorirà il conseguimento di risultati positivi in termini di qualità e di efficacia dell'offerta formativa.

## **CRITICITÀ**

Diverse disfunzionalità sono segnalate dai PRAP rispetto alla componente temporale dell'organizzazione: si assiste spesso alla sovrapposizione delle iniziative formative promosse a livello centrale con quelle promosse a livello decentrato (BA); risulta problematico il coordinamento della pianificazione degli interventi formativi con le scadenze temporali previste dalle norme in materia contabile (MI); la durata dei corsi non sempre risulta adeguata alle esigenze dei partecipanti (PA).

In alcuni contesti si rilevano problemi logistici dovuti sia alla collocazione territoriale delle strutture sia alla loro scarsa idoneità alle esigenze di residenzialità (CA, GE).

## **Partecipazione e motivazione**

Anche questa dimensione del processo formativo è oggetto di particolare attenzione e, dall'analisi complessiva dei report, emerge come su tutto il territorio nazionale, in modo omogeneo, questo sia un ambito molto curato dagli operatori della formazione. Diffuso e condiviso sembra essere l'orientamento a promuovere la motivazione (anche attraverso forme di marketing della formazione) e a monitorare i livelli di partecipazione.

## **PUNTI DI FORZA**

Tra le strategie funzionali a stimolare la partecipazione e la motivazione si sono rilevate particolarmente adeguate: la tensione a strutturare interventi formativi corrispondenti con il fabbisogno reale del personale e dell'amministrazione (BO); l'uso di modelli teorici fruibili e spendibili nell'operatività (MI) e l'utilizzazione dell'azione formativa focalizzata rispetto a pratiche già in atto e finalizzata al loro miglioramento (TO).

Ulteriori punti di forza sono risultati essere: la sperimentazione di metodologie innovative (AN); il coinvolgimento di personale che non abbia mai fruito della formazione (BA); l'organizzazione per poli formativi (TO).

Inoltre, emerge la predisposizione a scoraggiare rinunce intempestive e ingiustificate che non consentono sostituzioni e ostacolano significativamente la realizzazione dell'attività formativa, sia ponendo i rinunciatari agli ultimi posti per la partecipazione ad attività future (BA), sia individuando nelle rinunce un indicatore per la valutazione del personale (PD).

## **CRITICITÀ**

Nella quasi totalità dei PRAP si fa riferimento, come fonte di criticità, all'impostazione prevalentemente teorica di alcuni corsi, avendo rilevato come una metodologia didattica di

tipo classico e contenuti poco attagliati alla specificità operativa facilitino nel personale la scarsa adesione al progetto formativo e/o la diminuzione del livello di partecipazione.

Tale livello subisce un progressivo abbassamento anche quando la durata dei corsi non risulta pienamente adeguata alle esigenze dei docenti e dei partecipanti.

In casi specifici viene rilevata una certa resistenza alla partecipazione a percorsi formativi centrati sulla interprofessionalità (PD).

## **Valutazione**

Le notizie rispetto a questa fase del processo sono quelle meno numerose, questo risultato non sorprende in modo particolare considerando che l'attività valutativa è entrata da pochi anni a far parte della cultura organizzativa. In tal senso possiamo ritenere che le azioni svolte e i tentativi posti in essere siano risultati di un lavoro in evoluzione (working in progress) e di un comune orientamento a conseguire obiettivi di miglioramento.

Per altro emerge come gli esiti della valutazione costituiscano, per le realtà in cui tale attività si è maggiormente consolidata, una preziosa risorsa sia nei momenti della nuova pianificazione e nuova progettazione delle attività formative (AN, PA), sia nella realizzazione di una più proficua analisi della *funzione formazione* (MI).

L'attività valutativa viene svolta nei Provveditorati con modalità eterogenee non solo rispetto a ciò che viene valutato (il singolo corso, piuttosto che l'attività complessivamente svolta sul territorio regionale), ma anche in merito ai tempi di realizzazione, agli attori coinvolti e agli strumenti utilizzati.

## **PUNTI DI FORZA**

Al fine di favorire la realizzazione delle attività valutative sono risultate efficaci le seguenti scelte: la predisposizione di un gruppo di valutatori esterni accanto all'uso di valutatori interni; la realizzazione della valutazione finale attraverso il coinvolgimento attivo dei corsisti (BO); la predisposizione di un sistema di raccolta sistematica dei dati (AN); la scelta di metodologie valutative effettuata tenendo conto delle diverse tipologie di intervento formativo (MI).

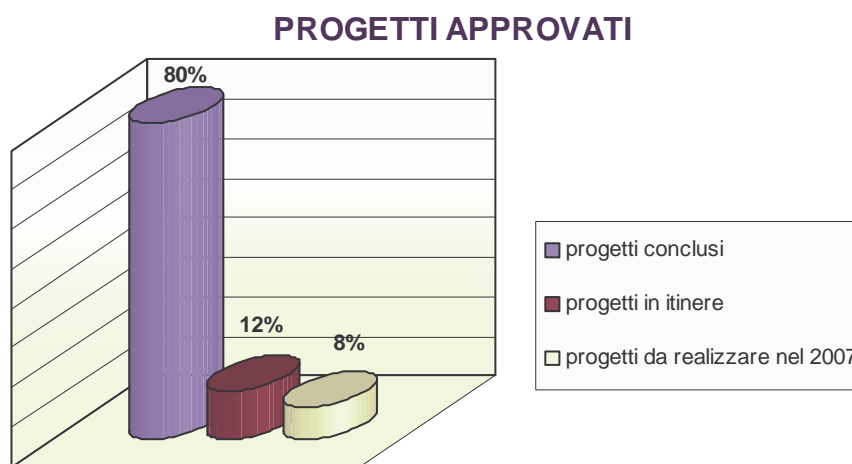
E' segnalato, inoltre, come particolare rilievo assuma l'utilizzo di informazioni e opinioni dei corsisti nell'argomentare l'analisi dell'espletamento della funzione della Formazione; tale prassi dimostra l'efficace uso della valutazione come strumento indispensabile alla riflessione su quanto realizzato e alla programmazione di quanto è da realizzare (MI).

## CRITICITÀ

Tra le problematiche riferite si evidenziano: la difficoltà nella realizzazione della valutazione di impatto (BO); la scarsità dei fondi da destinare specificatamente a tale azione (diversi PRAP), la mancata individuazione di strumenti propri.

Ulteriore elemento problematico da molti PRAP rappresentato riguarda la difficoltà di realizzare un percorso valutativo parallelo e complementare alla progettazione.

Le riflessioni e le informazioni sin qui prodotte, nonché quelle di seguito riportate si riferiscono all'insieme dei progetti approvati dall'ISSP e dall'Ufficio V.



## 2. ATTIVITA' NON REALIZZATE

La maggior parte dei report inviati contengono informazioni su progetti approvati per l'anno 2006, ma non realizzati. Tuttavia, presumibilmente per ragioni di sintesi, non ci si è soffermati nel descrivere in modo diffuso le esperienze.

In merito ai progetti in via di realizzazione o rimandati, le cause vengono ricondotte alle seguenti difficoltà:

- problemi organizzativi e logistici: sovrapposizione temporale tra diverse iniziative proposte a livello territoriale e tra iniziative territoriali e iniziative promosse a livello centrale ;
- sostenibilità organizzativa: complessità dell'azione; elevato numero di personale coinvolto, avvicendamento del personale; coinvolgimento di amministrazioni diverse.

Poco significative risultano essere le informazioni inerenti all'incidenza delle attività non realizzate rispetto alle attività del 2007.

### **3. PRIORITÀ PER L'ANNO 2007**

Tra le esigenze prioritarie maggiormente evidenziate nei report rispetto al sistema formazione inteso nel suo complesso si segnalano:

- diffusione di metodologie didattiche interattive: action learning; laboratori; sperimentazioni; visite guidate/stage presso contesti operativi diversi;
- promozione di una cultura d'interscambio: formazione interprofessionale; valorizzazione delle esperienze pregresse; ricerca, condivisione e consolidamento delle buone prassi; realizzazione di momenti di confronto tra personale operante in strutture territoriali diverse; integrazione di ruoli professionali diversi;
- miglioramento dei processi di pianificazione e progettazione dell'attività formativa: attuazione della valutazione d'impatto; sistematicità della rilevazione del fabbisogno; predisposizione di strumenti per l'analisi dei contesti e dei processi lavorativi;
- predisposizione di misure che favoriscano l'integrazione tra la cultura della formazione e la cultura manageriale - organizzativa, affinché la formazione divenga realmente funzione dell'organizzazione.

Alcune realtà decentrate hanno invece indicato come priorità quelle riferibili ai contenuti della formazione. Rispetto a tali priorità, si registrano con maggiore frequenza:

- corsi di lingua,
- gestione aspetti tecnico - amministrativi (statistica, informatica, aggiornamento contabili, aggiornamento matricolati),
- gestione aspetti trattamentali (compilazione piani pedagogici; colloqui motivazionali, etica professionale),
- salute e sicurezza sul lavoro,
- benessere organizzativo (organizzazione lavoro, collaborazione tra uffici, comunicazione).

Per gli specifici contenuti relativi a ciascun PRAP si rimanda all'allegato "Scheda PRAP"

## Analisi dei dati sull'attività formativa del triennio 2004 - 2006.

Le iniziative formative del Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria negli ultimi tre anni hanno mediamente raggiunto circa 11.000 unità di personale, ovvero il **23% rispetto all'organico presente**.

La quota percentuale di investimento nella formazione rispetto al monte salari è 0,88%, molto vicina a quanto previsto nelle direttive della Funzione Pubblica che prevede un investimento economico che tenda all'obiettivo dell'1%.

Nelle tabelle che seguono vengono descritti sinteticamente i volumi della formazione. Per alcune distribuzioni i dati vengono confrontati con quelli degli anni precedenti.

### 1) Totale del personale tecnico-amministrativo in servizio

2004	50.995
2005	49.267
<b>2006</b>	<b>48.664</b>

**NOTE:** sicurezza + comp. Ministeri

### 2) Spese di personale (Valore medio per dipendente)

2004	€ 39.537
2005	€ 45.199
<b>2006</b>	<b>€ 46.617</b>

**NOTE:** Stipendio medio

### 3) Risorse destinate alla formazione

2004	€ 17.659.531
2005	€ 19.082.384
<b>2006</b>	<b>€ 19.863.196</b>

**NOTE:** Personale interno (compreso i docenti), docenti esterni, spese missione, spese funzionamento, costi diretti, costi indiretti

### 4) Totale del personale formato

2004	10.315
2005	11.880
<b>2006</b>	<b>10.669</b>

**NOTE:** Computo analitico SSPA

**5) Numero di corsi**

2004	83
2005	126
<b>2006</b>	<b>150</b>

**NOTE:** totale dei corsi realizzati

**6) Numero delle edizioni**

2004	463
2005	529
<b>2006</b>	<b>621</b>

**NOTE:** Totale delle edizioni realizzate per ciascun corso

**7) Numero ore erogate**

2004	53.388
2005	39.437
<b>2006</b>	<b>41.526</b>

**NOTE:** Computo analitico SSPA  
ore edizione x n.edizioni di ogni singolo corso  
somma del totale delle ore di ogni singolo corso

**8) Numero ore fruite**

2004	1.538.880
2005	1.429.262
<b>2006</b>	<b>1.088.821</b>

**NOTE:** Computo analitico SSPA (ore corso x partecipanti)  
somma del totale di ogni singolo corso

**9) Aree Tematiche (solo anno 2006)**

	<i>n. corsi</i>
Giuridico normativa generale	23
Organizzazione e personale	51
Manageriale	6
Comunicazione	43
Economico Finanziaria	15
Controllo di Gestione	1
Informativo Telematica	257
Linguistico	7
Multidisciplinare	44
Internazionale	1
Tecnico Specialistica	173

## Ulteriori elaborazioni (riferite all'anno 2006)

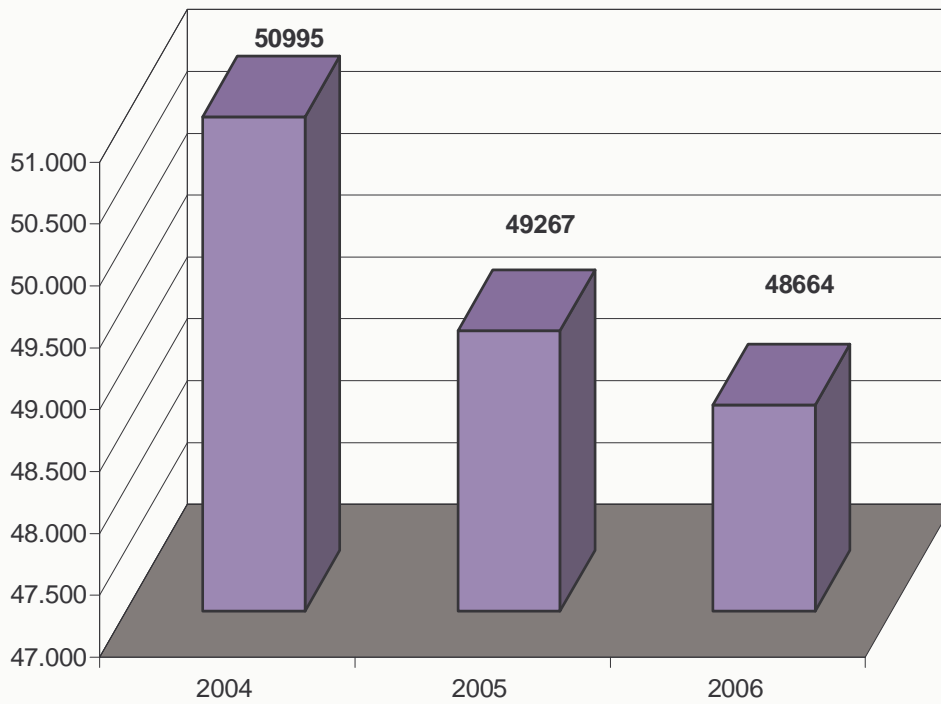
<b>Costo del personale DAP</b>	<b>€ 2.268.569.688,00</b>
<b>NOTE:</b> numero del personale x costo medio (stipendio) b12xb7	

<b>Somma spesa in formazione per ogni formato</b>	<b>€ 1.861,77</b>
<b>NOTE:</b> fondi per la formazione / totale personale formato - b17/b23	

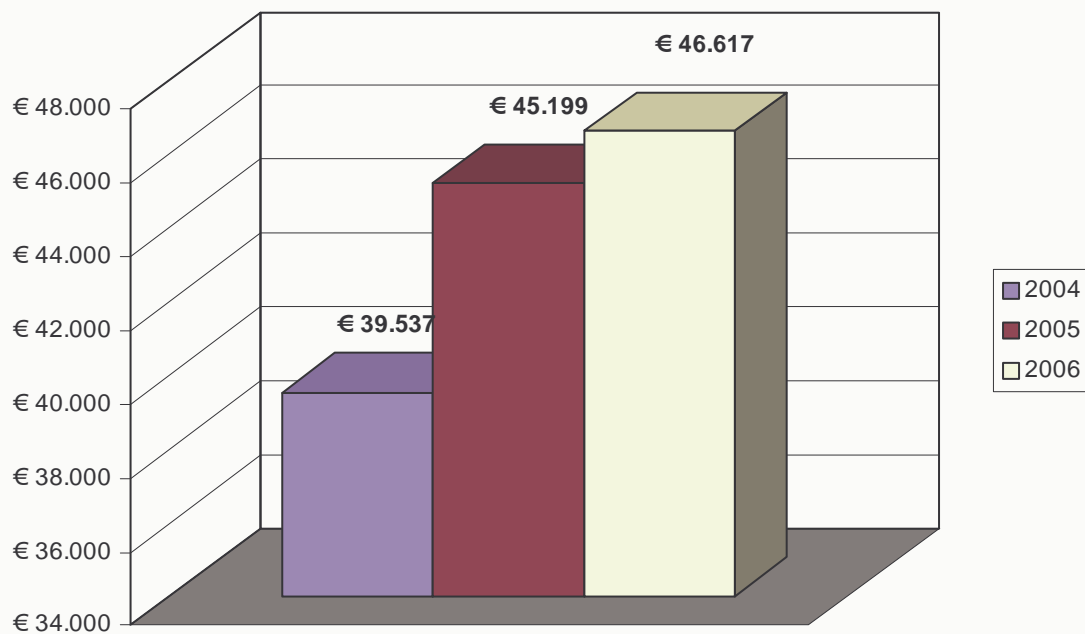
<b>Percentuale tra totale dipendenti/formati</b>	<b>22,89%</b>
<b>NOTE:</b> totale formati / totale personale DAP - b23/b12	

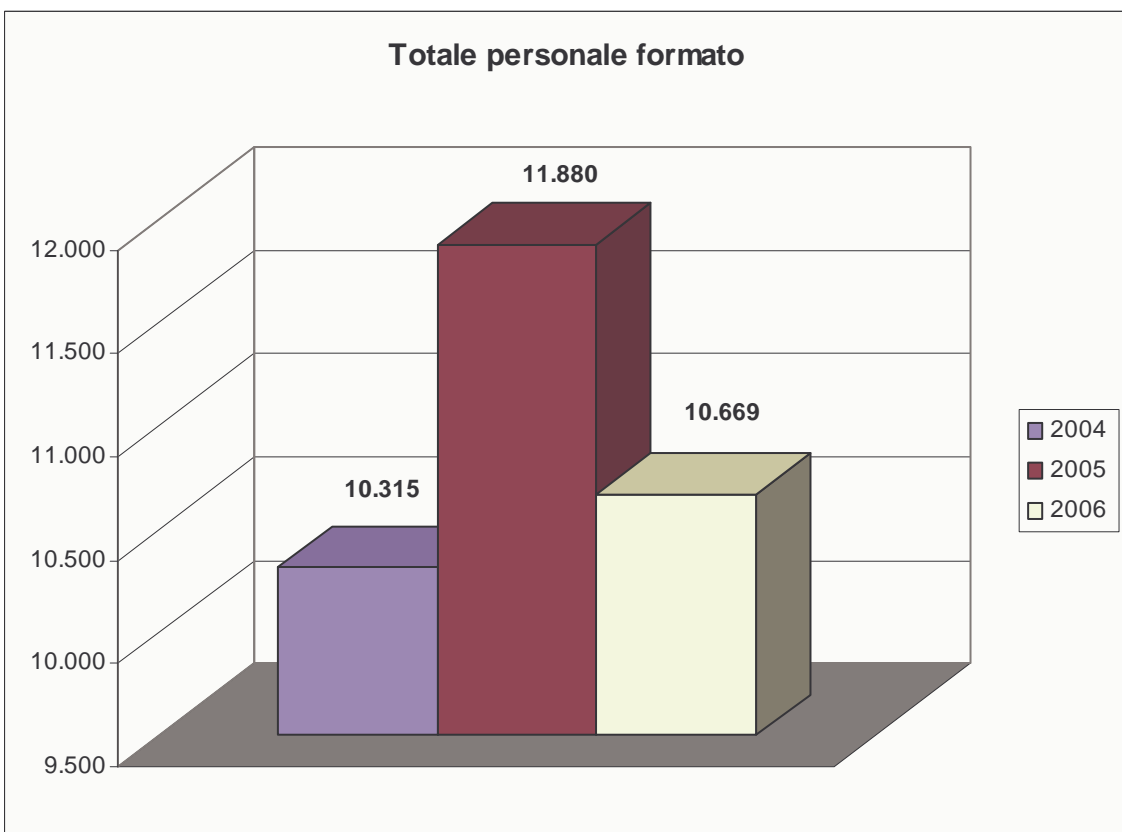
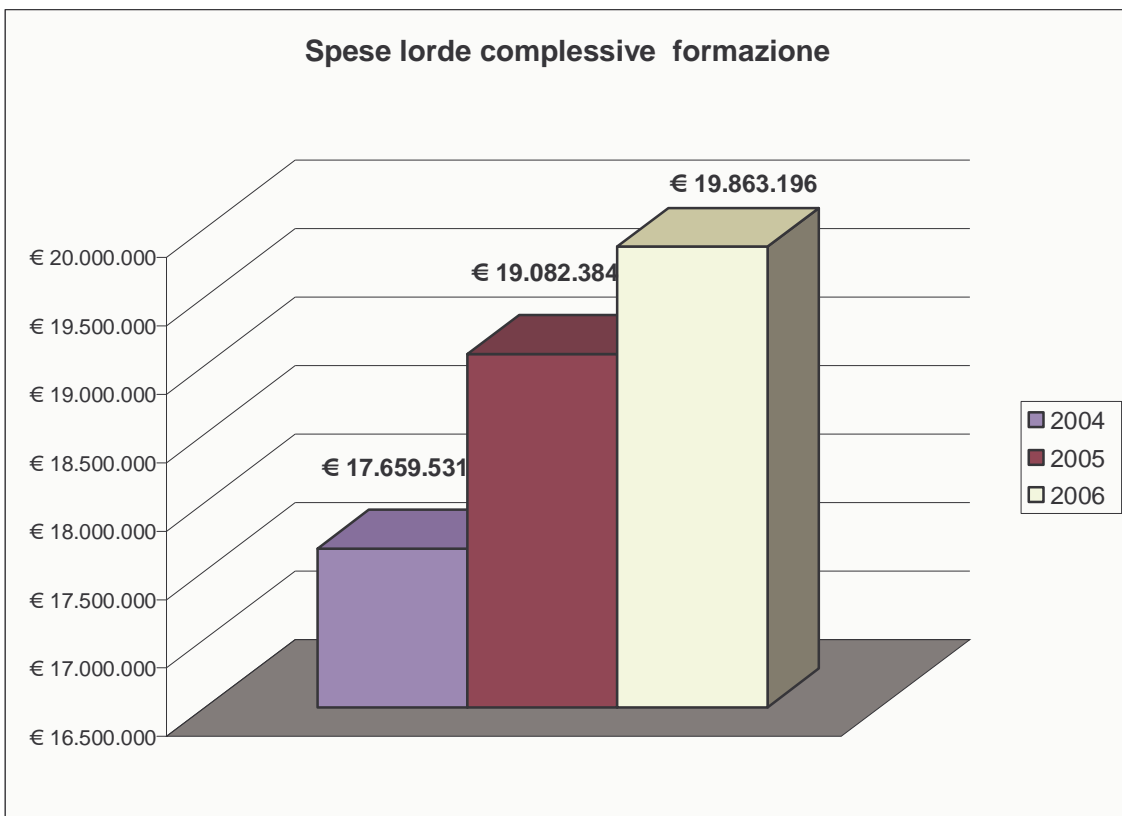
<b>Percentuale tra spese per la formazione/spese per il personale</b>	<b>0,88%</b>
<b>NOTE:</b> tot.spese per la formaz. / costo del personale DAP - b17/b70	

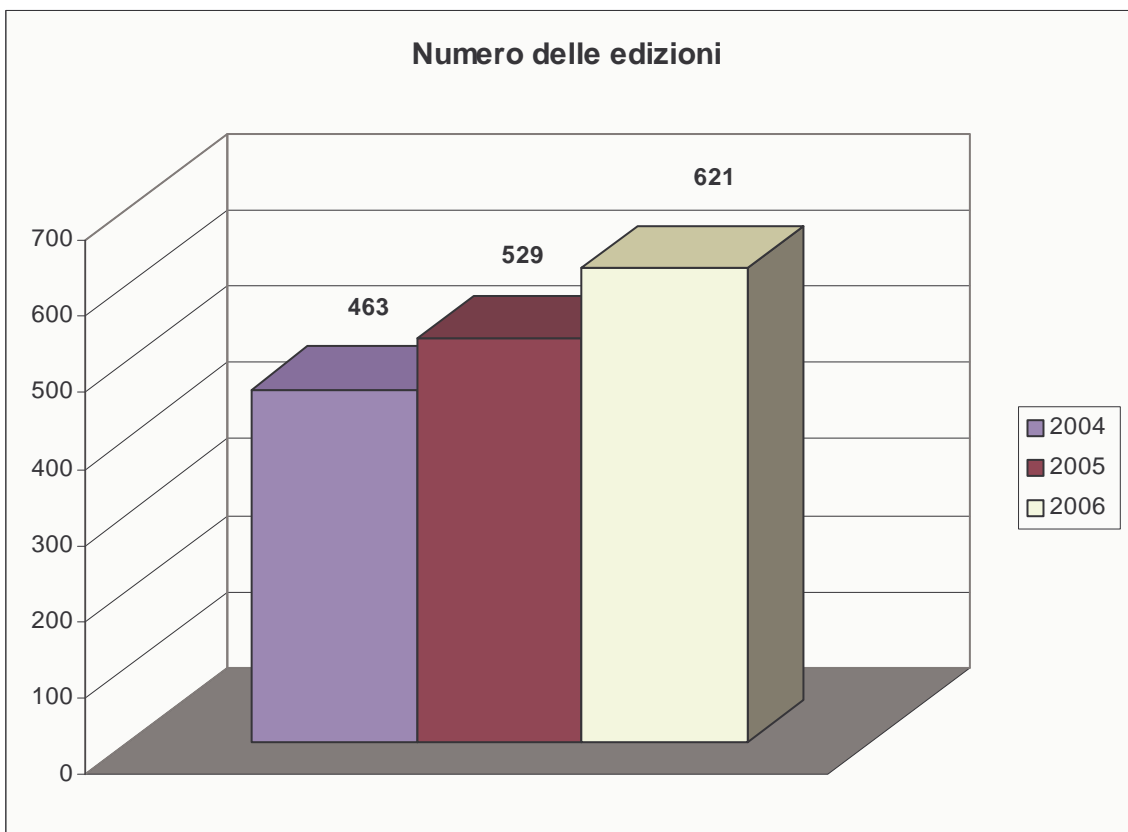
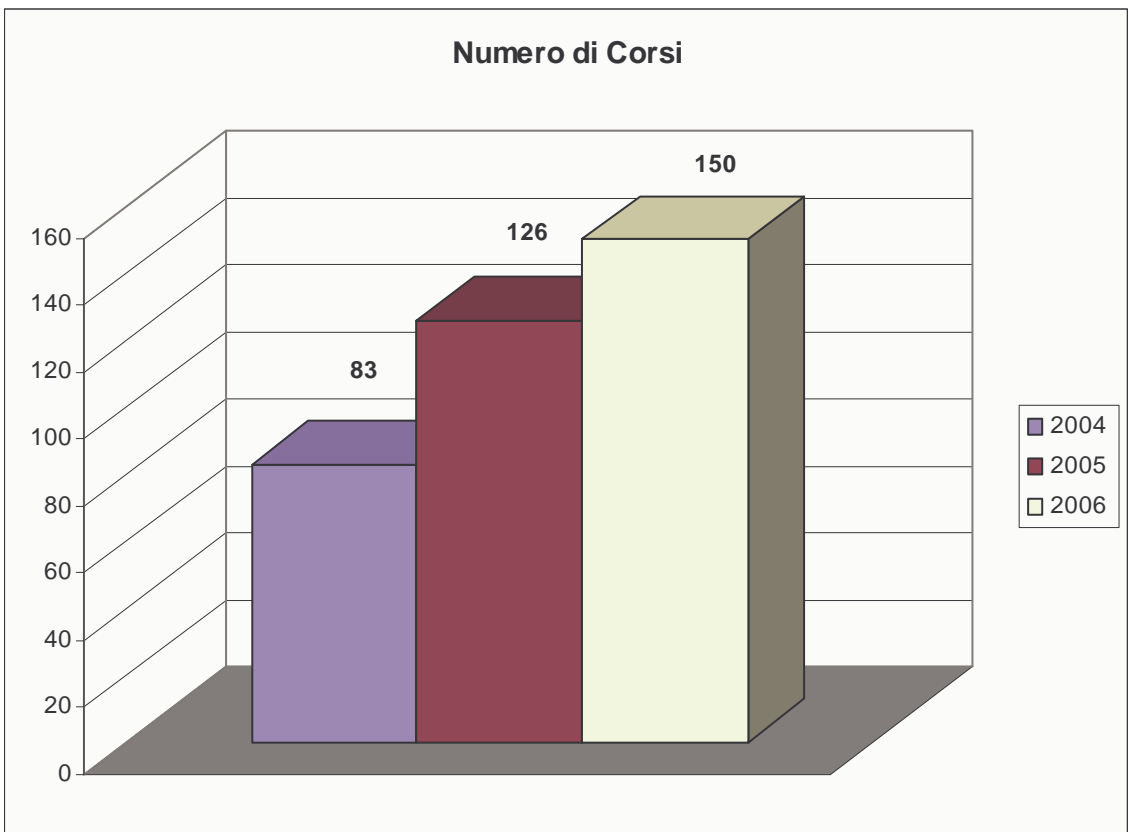
**Totale personale tecnico-amministrativo in servizio**



**Spese di personale (Valore medio per dipendente)**







Distribuzione per Aree tematiche (2006)

