



# Ministero della Giustizia

DIPARTIMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE PENITENZIARIA

UFFICIO DEL CAPO DEL DIPARTIMENTO

Segreteria Generale

LETTERA CIRCOLARE N \_\_\_\_\_



GDAP-0357718-2003

PU-GDAP-1a00-12/09/2003-0357718-2003

Alle Direzioni Generali del Dipartimento  
All'Istituto Superiore di Studi Penitenziari  
All'Ufficio Studi.Ricerche,Legislazione  
e Rapporti Internazionali

All'Ufficio per l'Attività Ispettiva e del Controllo

All'Ufficio del Contenzioso

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

All'Ufficio per le Attività di Coordinamento,  
Consulenza e Supporto per i rapporti con le  
Regioni, gli Enti Locali ed il Terzo settore

All'Ufficio per lo sviluppo e la  
Gestione del Sistema Informativo  
Automatizzato e Relative Risorse

Ai Provveditorati Regionali  
dell'Amministrazione Penitenziaria

Agli Istituti Penitenziari per adulti

Ai Centri di Servizio Sociale per Adulti

Alle Scuole di Formazione  
e aggiornamento del Corpo di polizia e del  
personale dell'Amministrazione Penitenziaria

Al Centro Amministrativo  
"Giuseppe Altavista"

Ai Magazzini Vestiario

Al Gruppo Operativo Mobile

All'Ufficio per il Coordinamento delle Traduzioni  
e dei Piantonamenti

Al Servizio V.I.S.A.G.

Alle Sezioni della Segreteria Generale

Alla Segreteria di Sicurezza

All'Ufficio Economato

All'Ufficio Economato CED

All'Ente Assistenza

Alla Cassa delle Ammende

Al Nucleo Permanente Progetti F.S.E.

**LORO SEDI**

**OGGETTO:** *Gestione strategica delle competenze professionali in relazione alle nuove esigenze organizzative del Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria*

I cambiamenti che stanno investendo in modo significativo la Pubblica Amministrazione vedono anche l'Amministrazione Penitenziaria protagonista di un complesso processo di ripensamento organizzativo.

Le linee guida fornite nel Documento di programmazione economico - finanziaria per gli anni 2003 -2006 che sottolineano l'importanza delle azioni volte alla realizzazione delle quattro politiche intersettoriali " digitalizzazione, semplificazione amministrativa, contenimento e razionalizzazione della spesa, miglioramento della qualità dei servizi resi dalle pubbliche amministrazioni",

il sostanziale decentramento di ruoli e responsabilità, la realizzazione dei percorsi di riqualificazione e la creazione di nuovi profili hanno rinnovato e reso più pressante l'esigenza di analizzare in maniera sistematica il significato e la valenza di ruoli e competenze chiave all'interno dell'Amministrazione.

Esigenza per altro già sentita da questo Dipartimento, che nel 2002 ha indicato come uno degli obiettivi strategici approvati dal Ministro la "Gestione strategica delle competenze nel ridisegno organizzativo del Dipartimento".

Questo progetto riguarda soprattutto le figure professionali chiamate a svolgere un ruolo chiave (quadri ed in particolare dirigenti) ma anche tutti i soggetti che sono coinvolti nelle fasi di passaggio e cambiamento e che come tali devono trovare all'interno prima che all'esterno le risorse e le coordinate per autoposizionarsi in questi processi.

Il Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria intende definire, articolare e strutturare un sistema delle professionalità - sia che si tratti delle risorse qualificate in posizioni strategiche sia in settori da focalizzare rispetto a prospettive di innovazione organizzativa - in grado di operare come strumento manageriale per il governo delle competenze e dei saperi tecnico-specialistici funzionali al mandato istituzionale.

Occorre perciò arrivare ad una rappresentazione condivisa dei fabbisogni qualitativi e quantitativi delle competenze rispetto alle esigenze di sviluppo organizzativo, articolata in aree e ruoli professionali, definire un modello di pianificazione delle risorse su cui impostare le azioni di mobilità, di selezione ed inserimento delle persone, di formazione, di sviluppo e pianificazione delle carriere.

Partendo dalla formulazione dei fabbisogni di risorse e professionalità in relazione ai piani-programmi dell'organizzazione e della valutazione del divario tra fabbisogni e situazione esistente, si intendono definire strategie di intervento e realizzare le più coerenti azioni gestionali.

In questo contesto assume un rilievo fondamentale il contributo conoscitivo del management dell'Amministrazione, in particolare per:

- analizzare e definire le professionalità e le competenze tipiche delle principali aree professionali con riferimento e in stretta coerenza con le attività dell'Amministrazione e gli obiettivi perseguiti;
- individuare e definire i nuovi ruoli necessari ed i profili di competenze più appropriati;
- valutare le attitudini, capacità e motivazioni delle risorse umane rispetto al profilo disegnato;
- progettare e definire il sistema di mobilità coerentemente con l'attuale inquadramento normativo che governa il personale operante nell'amministrazione;
- condividere i percorsi formativi adeguati alle esigenze delineate nei profili di competenze.

Il progetto di **GESTIONE STRATEGICA DELLE COMPETENZE** sarà realizzato dall'Istituto Superiore di Studi Penitenziari con il supporto di una società di consulenza specializzata vincitrice della gara indetta per l'assegnazione dell'incarico relativo al progetto e certificata. Sarà sviluppato innanzitutto definendo:

- i requisiti del sistema delle professionalità attraverso la mappatura e strutturazione dei ruoli, dei processi e delle competenze, organizzati per famiglie professionali chiave in relazione alle linee di sviluppo strategiche dell'Amministrazione; individuazione delle risorse e delle competenze esistenti;
- i requisiti del sistema di formazione e sviluppo delle competenze al fine di gestire gli obiettivi didattici ed i percorsi formativi per valorizzare le competenze effettivamente possedute dal personale; sviluppare i piani di formazione per l'erogazione dei percorsi formativi, che contemplino la pianificazione delle attività e delle competenze richieste alla docenza, l'organizzazione della logistica necessaria, il dimensionamento qualitativo e quantitativo dei docenti, le modalità di erogazione dei corsi;

- i requisiti del sistema di monitoraggio delle competenze per la verifica e certificazione dei risultati raggiunti.

Il progetto sarà avviato a settembre e sarà cura dell'Istituto Superiore fornire tutte le ulteriori e necessarie informazioni alle Direzioni degli Uffici centrali e decentrati che saranno coinvolti nei diversi momenti attuativi.

Alcune Direzioni Generali e sedi periferiche saranno infatti chiamate a collaborare direttamente con i consulenti ed i responsabili del progetto nelle diverse fasi (mappatura dei processi, delle competenze, erogazione dei percorsi), ma è fondamentale sottolineare quanto sia necessaria - vista la rilevanza della ricaduta operativa - la condivisione del progetto e l'adesione ad esso di tutte le articolazioni del Dipartimento.

Il macro obiettivo che si intende raggiungere è la realizzazione di interventi di sviluppo organizzativo in cui gli stessi componenti dell'organizzazione siano parte attiva. L'innovazione, il miglioramento continuo, la produzione di servizi di qualità, non sono solo il frutto delle norme e procedure che ne regolano il lavoro, ma si possono perseguire con l'indispensabile impegno di ogni persona.

E' dunque fondamentale che tutto il personale si senta in sintonia ed in aderenza con la *mission* dell'amministrazione sulla base delle proprie competenze, attitudini e potenzialità per contribuire al raggiungimento degli obiettivi.

In questa prospettiva l'azione della formazione è uno strumento indispensabile: attraverso i percorsi formativi che si realizzeranno si intende svolgere un servizio di orientamento per accrescere la motivazione, stimolare l'analisi dei ruoli sollecitando soluzioni innovative nell'ambito delle proprie sfere di responsabilità, elaborare progetti di sviluppo professionale mirati e pertinenti.

Tutti gli uffici in indirizzo sono pertanto chiamati a dare la massima diffusione alla presente nota ed a collaborare alla realizzazione del processo di adeguamento costante dei parametri che presidiano le condizioni di funzionamento dell'Amministrazione ed il suo rapporto con il contesto esterno ed interno.

  
IL CAPO DEL DIPARTIMENTO