

## CASA DI RECLUSIONE DI SANT'ANGELO DEI LOMBARDI



### PRESENTAZIONE

Da un punto di vista generale gli istituti per l'esecuzione delle pene, secondo quanto stabilito dall'art. 61 della legge sull'ordinamento penitenziario, si distinguono in: case di arresto, per l'espiazione della pena dell'arresto; case di reclusione, per l'espiazione della pena della reclusione. L'istituto di Sant'Angelo dei Lombardi è una casa di reclusione, con annessa sezione circondariale per detenuti non definitivi a disposizione della Procura della Repubblica presso il locale Tribunale. La C.R., essendo destinata a detenuti definitivi, è il luogo dove, più che altrove, vengono usati gli strumenti attraverso cui lo Stato attua il contenuto dell'art 27 della Costituzione della Repubblica: "le pene non possono consistere in trattamenti contrari al senso di umanità e devono tendere alla rieducazione del condannato". Infatti l'Amministrazione Penitenziaria, in virtù del citato art. 27 Cost., ha come obiettivo di fornire al detenuto, oltre a tutto ciò che è necessario al soddisfacimento dei bisogni della persona, opportunità trattamentali volte alla rieducazione ed al reinserimento sociale.

Nell'ambito di questo obiettivo, che l'Amministrazione più in generale si pone, l'istituto di Sant'Angelo dei Lombardi, in particolare, lo fa proprio e lo adatta alla realtà del territorio. Per tale ragione, essendo il territorio di tipo appenninico, risorse principali ne sono l'agricoltura e l'allevamento. Per queste ragioni il progetto di reinserimento dei detenuti sviluppa le predette risorse costruendo su di esse delle concrete opportunità lavorative, offerte non solo ai detenuti, ma anche a soggetti esterni all'Amministrazione, siano essi individuali o in forma associativa, quali la cooperativa che gestisce il tenimento agricolo presente in Istituto, nonché tecnici coinvolti nelle attività trattamentali e produttive.

Oltre alla produzione di beni e servizi, di cui beneficiano i detenuti, questo istituto è impegnato anche nell'organizzazione di percorsi formativi professionalizzanti, al fine di fornire competenze spendibili sul libero mercato.

Tutto ciò senza dimenticare che, tra i servizi cui l'Amministrazione ha il dovere di assolvere, vi è quello di garantire la sicurezza, non solo interna, ma anche esterna all'Istituto, contemperando le due esigenze potenzialmente confliggenti.

### L'istituto di Sant'Angelo dei Lombardi

Il territorio di Sant'Angelo dei Lombardi fin dal XIX secolo ospitava una casa circondariale a disposizione del Tribunale locale. Ancora oggi sono visibili i resti della struttura che ospitava l'antica casa circondariale, crollata in seguito al terremoto del 1980, nel quale persero la vita tre agenti di custodia. In quella occasione si registrò, da parte dei detenuti, un comportamento di altissimo valore umano, in quanto gli stessi invece di approfittare dell'occasione per riconquistare la libertà, si prodigarono per estrarre dalle macerie i corpi degli agenti. A seguito del terremoto la struttura preesistente non fu più agibile.

L'attuale istituto è stato costruito negli anni '80 dopo il terremoto dell'Irpinia, ma è stato inaugurato solo nel 2004. E' situato fuori dal centro abitato e non ci sono mezzi di collegamento pubblici.

Per questo ordine di motivi i detenuti, per la maggior parte provenienti dalle zone del napoletano e del casertano, durante il primo anno di funzionamento consideravano la destinazione a tale istituto come una forma di punizione. Tale percezione era aggravata dalla mancanza di una leadership stabile, in quanto alla guida dell'istituto si sono frequentemente succeduti direttori e comandanti. Ancora più grave era l'assenza di un educatore destinato stabilmente all'istituto. Infatti, vi era solamente un educatore in missione 2 volte a settimana dalla C.C. di Avellino. Negli ultimi anni tale percezione è venuta meno grazie alla maggior stabilità delle figure di riferimento e il clima dei rapporti tra detenuti, operatori e direzione risulta essere migliorato. Questo dato ha portato ad un incremento e ampliamento delle attività trattamentali in favore della popolazione detenuta. Ad oggi si è arrivati ad avere un numero consistente di detenuti in art. 21 O.P. (lavoro all'esterno) addirittura superiore a strutture simili. Anche il coinvolgimento della comunità esterna ha registrato un notevole incremento nell'ultimo anno, portando alla presenza di dodici volontari ex art. 78 O.P., che partecipano attivamente alle iniziative in favore dei detenuti.

L'istituto di Sant'Angelo dei Lombardi è autosufficiente per le lavorazioni ivi organizzate. Il tenimento agricolo è completamente attrezzato, sia con strumenti che con mezzi meccanici, per lo svolgimento delle attività produttive. Inoltre l'istituto è dotato di tutto quanto occorre per svolgere in modo adeguato la produzione di miele, vino, funghi, frutti di bosco, olive, nocciole e a breve sarà funzionante una tipografia, la quale potrà soddisfare le esigenze degli istituti del centro-sud Italia. L'implementazione, nel corso degli anni, delle sopra indicate attività produttive e la loro efficacia ha indotto questa Direzione a strutturare partnership con imprese esterne, alle quali è stata affidata in particolare la gestione del tenimento agricolo, non solo per valorizzarlo, ma anche per offrire ai detenuti reclusi una opportunità lavorativa usufruendo dei fondi accessibili a questo scopo. Visti gli ottimi risultati ottenuti dalla collaborazione con tali strutture, sono state riconfermate le convenzioni.

Tutti i servizi amministrativi sono informatizzati e dotati di rete intranet.

Per ciò che riguarda l'organico sono presenti in istituto 119 operatori penitenziari, di cui 4 appartenenti al comparto ministeri e 115 al Corpo di polizia penitenziaria, di cui solo 4 sono donne. Tali risorse sono impiegate nelle cinque aree in cui si struttura l'organizzazione interna e che di seguito indichiamo:

**Area Sicurezza**, deputata alla gestione di tutti gli aspetti inerenti le funzioni di ordine, disciplina e sicurezza dell'istituto penitenziario;

**Area Educativa**, a cui competono le attività di progettazione, organizzazione e monitoraggio delle attività trattamentali (lavorative e formative). L'area provvede altresì all'osservazione e discussione finale con programmazione trattamentale nei confronti dei singoli casi, in sede di equipe, gestendo anche i rapporti professionali con gli operatori interni ed esterni (es. scuola, servizi sociali, con gli esperti ex art. 80 e con i volontari ex artt. 17 e 78 O.P.).

**Area Segreteria**, si occupa della gestione amministrativa del personale ed è da supporto alla Direzione nel coordinamento delle attività e delle risorse presenti in istituto;

**Area Contabile**, anche detta amministrativo-contabile o ragioneria, si occupa della gestione contabile dell'istituto nel suo insieme, sia del materiale che del personale, ad es. è preposta alla gestione del c/c postale dell'istituto penitenziario. Inoltre a tale ufficio compete la gestione della cassa;

**Area Sanitaria**, si occupa del servizio medico ed infermieristico, la gestione è affidata ad un medico incaricato (al momento in istituto sono presenti due medici incaricati), oggi dipendenti ASL e non più dell'Amministrazione penitenziaria. L'area sanitaria quotidianamente fornisce un servizio infermieristico con copertura di 12 ore e un servizio medico SIAS di altrettante 12 ore. Con frequenza settimanale sono presenti in istituto medici specialisti a convenzione, che garantiscono le prestazioni specialistiche di cui i detenuti hanno più frequentemente bisogno.

Al vertice di ogni area c'è un capo area che coordina tutte le attività dell'area ed il personale in essa inquadrato. I capi area fanno capo al Direttore dell'istituto, che ne rappresenta il vertice, sono i collaboratori più vicini che agiscono con l'autonomia tecnico-professionale necessaria al raggiungimento degli obiettivi fissati dal Direttore-Dirigente.

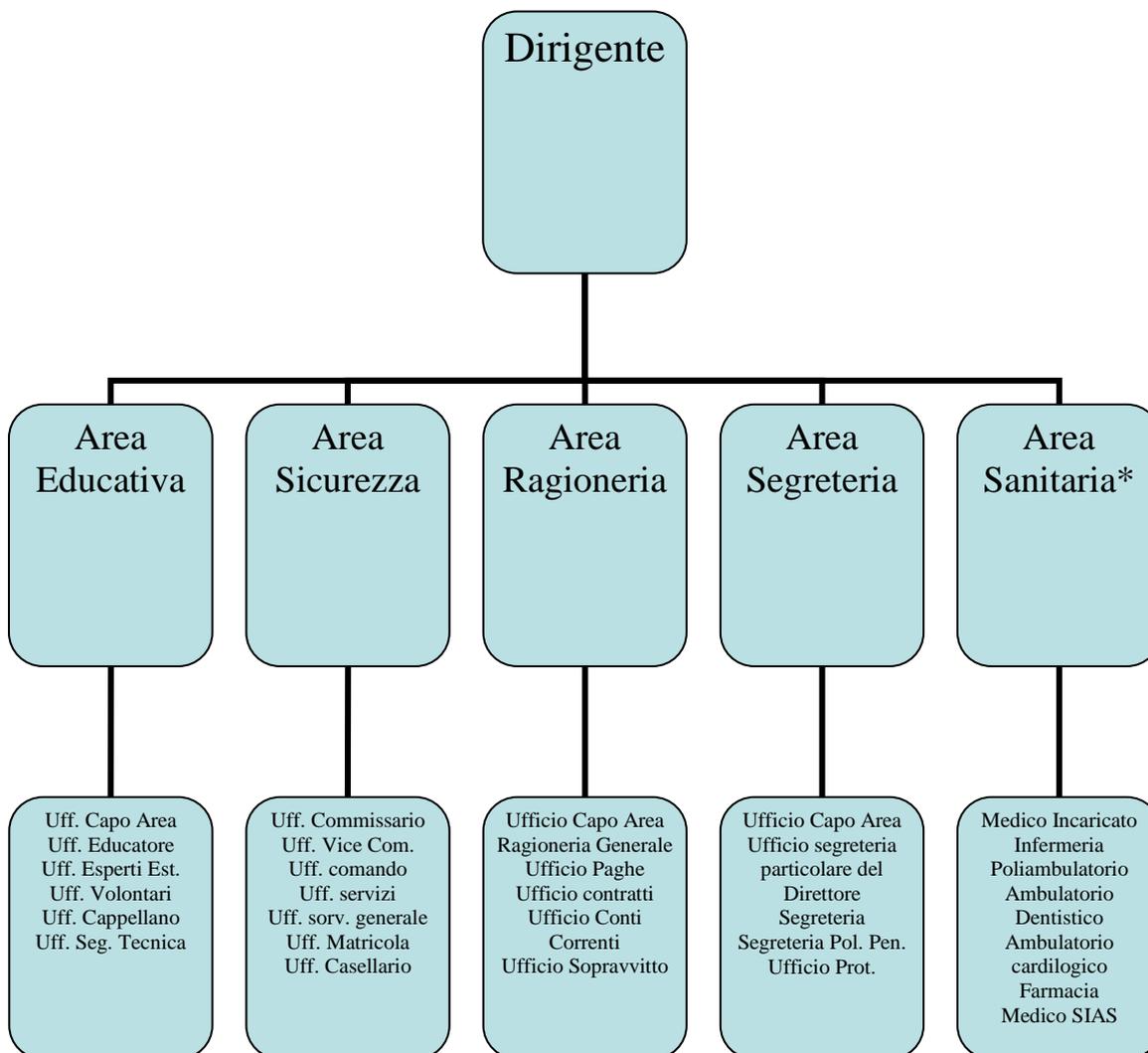
Per chiarezza espositiva si allega organigramma dei ruoli.

Per quanto attiene alla popolazione detenuta, l'istituto può ospitare, dopo le modifiche strutturali intervenute ultimamente, un totale di 222 unità, a fronte delle 185 attualmente reclusi. Per la maggior parte la popolazione risulta essere costituita da detenuti italiani, soprattutto proveniente dalle zone del napoletano e del casertano. In minor parte da stranieri soprattutto extracomunitari. Rispetto alla condizione generale nazionale, la casa di reclusione di Sant'Angelo dei Lombardi non risente del sovraffollamento. Anche grazie al fatto che nel 2010 sono state attivate due nuove sezioni (una per detenuti dimittenti e l'altra per detenuti semiliberi o in art. 21 O.P.) da destinare all'accoglienza di un totale di 34 unità.

## QUALITÀ

Questo istituto, con la partecipazione al progetto CAF intende, da quest'anno, adottare un sistema di qualità finalizzato all'autovalutazione dei processi, al monitoraggio e al miglioramento degli stessi, al fine di valorizzare le risorse umane e al contempo garantire un servizio più efficiente in termini gestionali, trattamentali e di sicurezza. Al riguardo è stato costituito un team operativo, composto dai capi area, che recependo gli obiettivi formulati dalla Direzione, con la piena autonomia tecnico-professionale, li pone in essere all'interno dell'istituto.

## ORGANIGRAMMA E UFFICI



*\*L'Area Sanitaria garantisce un presidio presso la struttura, ma è in gestione all'ASL territorialmente competente.*

## CRITERIO 1: LA LEADERSHIP

### 1.1. Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una vision, una mission e valori condivisi.

La Direzione dell'istituto di Sant'Angelo dei Lombardi è affidata dal 2007 al dott. Massimiliano Forgiome, il quale ha introdotto una gestione improntata alla valorizzazione delle risorse, alla condivisione dei valori e degli obiettivi organizzativi. La sua metodologia professionale si è sviluppata durante gli anni lavorativi negli istituti penitenziari del nord Italia, nei quali ha maturato una visione dell'Amministrazione penitenziaria capace di rispondere alle nuove esigenze trattamentali della popolazione detenuta.

(PLAN) L'Amministrazione penitenziaria, oggi più che nel passato, necessita di programmare le attività trattamentali in favore dei detenuti, partendo da una lettura del mercato del lavoro e dei processi globali, al fine di raggiungere l'obiettivo (*mission*) di offrire reali opportunità di rieducazione e reinserimento sociale.

Questo primo obiettivo si deve coniugare, necessariamente, con altri due obiettivi dell'Amministrazione penitenziaria, i quali mirano a soddisfare quanto dettato dall'art. 27 della Cost. Nello specifico ci riferiamo:

1. all'ottimizzazione dei processi organizzativi e alla valorizzazione delle risorse umane (operatori penitenziari), condividendo *valori, mission e vision* (V.M.V.);
2. garantire ordine e sicurezza sia all'interno che all'esterno della comunità penitenziaria.

(DO) Al fine di implementare tale metodologia la Direzione ha iniziato, nel 2008, a valorizzare il ruolo dei Capi Area di ogni settore e, attraverso riunioni volte alla condivisione dei valori e allo stile di gestione organizzativo, li ha responsabilizzati facendone punto di riferimento di tutto il personale dell'istituto. Nel periodo 2008 si è riscontrata una difficoltà, da parte del personale, nel recepire e implementare i valori condivisi dai Capi Area, a causa anche della difficoltà di confronto e comunicazione all'interno dell'istituto. Per sopperire a tali inefficienze, la Direzione, in accordo con i Capi Area, ha stabilito che era opportuno rendere partecipe ogni operatore, utilizzando come strumento corsi di formazione indirizzati al benessere organizzativo e alla comunicazione.

(CHECK) Durante il 2009/10 gli operatori penitenziari sono stati coinvolti in un progetto formativo sul "benessere organizzativo", svolto presso la sede dell'istituto, a seguito del quale è stata effettuata una verifica finale dalla quale è emersa che: il personale sta acquisendo un'apertura a vision, mission e valori guida proposti dalla Direzione.

Dal dettato dell'indagine si è verificata, da parte del personale, una percezione positiva del contesto lavorativo, indicando questo istituto come un' "isola felice" rispetto al panorama delle realtà penitenziarie campane, avendo acquisito un ruolo attivo nell'essere

protagonisti di un sistema innovativo di gestione Amministrativo-Penitenziario.

(ACT) La Direzione ha ritenuto opportuno coinvolgere i vari Capi Area nella lettura ed interpretazione della valutazione finale dell'indagine, dalla quale è emersa una maggiore permeabilità da parte del personale a recepire i V.M.V. a cui ispirarsi per operare nel contesto lavorativo. Infine la Direzione, in concertazione con i Capi Area, per il prossimo anno 2010/11, ha stabilito di progettare e attuare un corso di formazione dal titolo "*Organizational learning*", il quale è stato già approvato e finanziato dal P.R.A.P. Il fine del corso è sviluppare un'organizzazione del lavoro, virtuosa, basata sul sistema T.Q.M, attraverso il quale sarà possibile favorire l'apprendimento collettivo, in definitiva il miglioramento continuo dell'organizzazione e la condivisione del sistema V.M.V. d'istituto.

Dal confronto con i Capi Area, dalla lettura dei *feed-back* e dall'indagine condotta sul personale, si è maturata la seguente *vision*: "essere *fiore all'occhiello* dell'amministrazione penitenziaria, ispirandosi alle realtà organizzative del nord Italia e dell'Europa", nel rispetto dei valori di efficienza, qualità e innovazione dell'Amministrazione. Questa attività di *benchmarking* potrà essere attuata attraverso la concretizzazione di idee progettuali in fase di implementazione, in particolar modo con la collaborazione dell'Università degli Studi di Salerno, al fine di creare nei prossimi anni, presso questo istituto, un centro di ricerca sugli studi penitenziari.

### 1.2 Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento.

(PLAN) Al fine di ottimizzare i processi organizzativi e migliorare la qualità dell'amministrazione, nel 2009 si è avviata una intensa attività di confronto tra la Direzione e i Capi Area, attraverso riunioni, al fine di individuare i *valori guida* (*efficienza, qualità e innovazione*) da adottare come "lente" per l'interpretazione e la valutazione dei processi organizzativi, nell'ottica del miglioramento degli stessi.

(DO) In sede di riunione, inoltre, è stato deciso che ciascun Capo Area informi il personale per tale iniziativa, volta alla creazione di piani di miglioramento. L'individuazione di tali valori ha consentito a tutti i Capi Area di valutare i processi lavorativi dei singoli reparti, nonché le modalità di gestione delle risorse umane. Tale attività ha favorito un confronto informale di tutto il personale, innescando un processo di autovalutazione e di autocritica sul proprio modo di operare e sui rapporti tra le varie Aree dell'Amministrazione.

(CHECK) I primi *feed-back* raccolti dai Capi Area, nella loro attività di osservazione e di ascolto, analizzati insieme alla Direzione in una riunione tenutasi nel gennaio del 2010, hanno portato alla costituzione di una commissione avente lo scopo di

valutare le condizioni di criticità e le aree di miglioramento su cui investire prioritariamente maggiore attenzione.

(ACT) Nello specifico sono stati individuati i seguenti obiettivi di miglioramento:

1. ottimizzare il flusso comunicativo tra le Aree organizzative e tra gli operatori penitenziari, al fine di raggiungere con maggiore efficacia gli obiettivi dell'Amministrazione. In particolare, nel rispetto delle recenti circolari ministeriali, favorire il coinvolgimento di tutti gli operatori nelle attività di osservazione e trattamento dei detenuti;
2. migliorare la qualità dei rapporti informali tra il personale, onde incidere positivamente sul clima interno e la motivazione al lavoro;
3. "aprire le porte del carcere" alla comunità esterna, onde attenuare il fenomeno di stigmatizzazione del carcere e del detenuto, e favorire l'instaurazione di partenariati e convenzioni con enti esterni (scuole, società, Università);
4. favorire una maggiore comprensione e condivisione dei *valori, mission* e *vision* dell'Amministrazione;
5. progettare ed attuare ulteriori iniziative trattamentali in favore della popolazione detenuta, partendo da una attenta lettura dei bisogni formativi e del mercato del lavoro.

Tali obiettivi verranno monitorati attraverso incontri periodici (formali e informali) tra i il personale e i Capi Area, i tra questi ultimi e la Direzione nelle riunioni mensili.

### **1.3 Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo.**

(PLAN) La Direzione, partendo dal presupposto che si trascorre una buona parte della vita lavorando, ha investito in questi ultimi tre anni molte energie nel motivare e supportare il personale, al fine di migliorare la qualità del clima organizzativo e delle prestazioni professionali ed etiche di tutti gli operatori, con l'assunzione di responsabilità dei Capi Area nel delegare le mansioni a partire da una attenta lettura delle competenze e delle attitudini soggettive. A riguardo è utile indicare che gli studi e le ricerche - come "Qualità del lavoro, qualità della vita" di V. Maione- evidenziano come non sia solo l'aspetto retributivo, per quanto importante, il solo parametro per rendere qualsiasi lavoro piacevole a priori. Pertanto, compito di questa Direzione è quello di migliorare gli aspetti sociali del lavoro, sempre finalizzato all'incremento della produttività e al raggiungimento degli obiettivi (indicati nel punto 1.2), anche intervenendo per mediare tra situazioni e necessità diverse, caratteri differenti e differenti sensibilità.

(DO) Secondo questa chiave di lettura, il ruolo della Direzione diventa fondamentale in seno al tessuto culturale dell'Amministrazione, in quanto l'attenzione della stessa verso i bisogni degli operatori (risorse umane), fa la differenza in termini di risultati.

Al fine di sostenere e motivare il personale, la Direzione ha stabilito, dal 2009, di favorire momenti di confronto, a cadenza almeno mensile, tra il Direttore i Capi Area, onde responsabilizzare questi ultimi ad un "ascolto" attento del clima organizzativo, così da prevenire eventuali criticità professionali e relazionali in abito lavorativo e per valorizzare il ruolo del personale, attivando azioni concrete quali ad esempio (corsi di formazione e aggiornamento, sportelli d'ascolto e visite periodiche del Direttore nelle Aree per valutare sul campo la qualità dei processi e dei rapporti).

(CHECK) Dall'attività di osservazione effettuata sia dai Capi Area quotidianamente e dalle visite del Direttore, si individuano in equipe, le dinamiche organizzative interne di eccellenza, da valorizzare, e quelle di criticità su cui intervenire. Per termini di eccellenza facciamo riferimento a tutte quelle iniziative proposte dal personale al fine di migliorare e ottimizzare la qualità dell'Amministrazione (es. invito alla partecipazione al premio qualità, proposto dalla segreteria particolare del Direttore), che vengono valorizzate attraverso apprezzamenti del Direttore, encomio, note di merito e apprezzamenti pubblici. A riguardo, nell'anno 2010, il sovrintendente Giuseppe Cupo è stato onorato di "nota di elogio" dal PRAP della Regione Campania, in quanto si è contraddistinto nella sua attività lavorativa quotidiana con particolare riguardo all'attività polizia giudiziaria.

L'attività di ascolto e osservazione, sopra descritta, ha richiamato l'attenzione:

1. alla valorizzazione delle loro competenze e delle loro attitudini;
2. al miglioramento dei rapporti tra gli operatori;
3. all'ottimizzazione dei processi e delle risorse, anche prevedendo il supporto di operatori volontari, adeguatamente formati.

(ACT) Di conseguenza, la Direzione ha stabilito di istituire un'apposita commissione permanente, composta dallo stesso Direttore e dai Capi Area, denominata "Commissione Benessere Organizzativo", con l'obiettivo di "Ascoltare l'Organizzazione" (si intende con tale termine l'attività di osservazione, non solo dei processi organizzativi, ma anche del clima interno e i riscontri di tutti gli *stakeholder*), attuando all'occorrenza strategie di miglioramento della Qualità.

A titolo di esempio, per ciò che attiene il primo punto, nell'ultimo periodo (novembre 2010) la Direzione ha sostenuto la diffusione della nota ISSP, la quale mira ad individuare e valorizzare le risorse umane presenti nell'Amministrazione Penitenziaria, anche attraverso incarichi di collaborazione su progetti di ricerca nazionale a partire da gennaio 2011.

Per ottimizzare i rapporti tra il personale e il flusso comunicativo, saranno progettati percorsi di formazione sulla comunicazione interna. Si precisa a riguardo che tali corsi, sono stati già approvati dal P.R.A.P., finanziati e in avvio per fine 2010 inizio 2011.

Inoltre, allo scopo di migliorare la qualità dei rapporti, sono state organizzate iniziative volte a favorire

momenti di condivisione informale e partecipazione da parte degli operatori e delle proprie famiglie, in un clima sereno e accogliente. Questa Direzione, nell'Agosto del 2010, ha realizzato una "cena sociale" tra tutti gli operatori penitenziari e le proprie famiglie, alla quale molti hanno aderito con entusiasmo e soddisfazione. Nei giorni successivi, il personale che ha aderito alla cena sociale, ha espresso, attraverso incontri informali con i Capi Area, di aver gradito tale iniziativa, in quanto ha percepito di "sentirsi maggiormente coinvolti e partecipi di un clima di gruppo".

Infine, il C.O.B., valutando le istanze pervenute da parte di soggetti esterni all'Amministrazione, di collaborare in qualità di Assistenti Volontari ex art. 78 O.P., ha valutato l'opportunità di incrementare queste risorse nell'organizzazione.

#### **1.4 Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurarne la condivisione delle responsabilità.**

(PLAN) Il coinvolgimento di soggetti privati (associazioni, cooperative e cittadini) e la responsabilizzazione di soggetti politici nei confronti del carcere, sono fattori determinanti per perseguire quanto previsto dall'art. 27 della Cost., il quale prevede che "la pena deve tendere alla rieducazione del condannato".

Le difficoltà strutturali e organizzative del mondo penitenziario, caratterizzato da condizioni di:

- sovraffollamento (le carceri italiane ospitano attualmente circa 70.000 detenuti a fronte di una capienza di 43.000 posti);
- carenza di prestazioni igienico-sanitarie;
- assenza troppo spesso di un sostegno psicologico;

comportano il più delle volte delle reazioni che incarnano la piena drammaticità della condizione esistenziale all'interno delle "galere". La situazione dei detenuti è infatti a dir poco allarmante a giudicare dal numero di morti per suicidio o per malasanità. Sono più di 59 i morti nelle carceri dall'inizio del 2010 solo per suicidi. Tale cifra non tiene conto delle morti per altre cause. Altrettanto allarmante ed indice di disagio è il numero delle aggressioni da parte dei detenuti ai danni degli operatori penitenziari, che nel corso del 2010, solo tra gli appartenenti al Corpo di polizia penitenziaria, ha causato 247 feriti con prognosi superiore ai 5 giorni. I dati sopra richiamati lasciano emergere l'urgenza di un coinvolgimento attivo delle istituzioni e del territorio, al fine di scongiurare drammatici e nefasti eventi, che popolano la cronaca penitenziaria.

(DO) Per rispondere a tale esigenza questa Direzione, ha tentato in questi ultimi tre anni di richiamare l'attenzione delle istituzioni locali e delle realtà imprenditoriali presenti nel contesto provinciale e regionale, predisponendo tavoli di confronto sul tema penitenziario e invitando società esterne ad assumere, attraverso gli strumenti legislativi quali l'art. 21 dell'O.P. e la legge Smuraglia, detenuti da impiegare in attività lavorative.

Oltre al confronto con le istituzioni esterne vengono organizzati momenti di riflessione sul tema penitenziario. Nell'ultimo periodo è stato organizzato, (luglio 2010) un convegno sul tema "La pena nel terzo millennio: tra esigenze di sicurezza e trattamento", al quale sono stati invitati illustri relatori, quali il magistrato di cassazione dott. Rosario Priore, ex capo dipartimento della Giustizia Minorile, oltre a professori universitari, i quali relatori si sono confrontati con i referenti dell'Amministrazione e con i sindaci del territorio.

Questa Direzione ha anche stabilito una convenzione con la Cooperativa "Il Germiglio", alla quale è stata affidata la gestione del tenimento agricolo. Tale convenzione ha portato all'assunzione, da parte della cooperativa, di 10 detenuti per svolgere attività lavorative in Art. 21 O.P.

Inoltre, per favorire ulteriormente l'apertura alla comunità esterna, la Direzione ha accettato la richiesta di ricevere studenti degli istituti scolastici superiori nell'ambito di progetti sull'educazione alla legalità, nei quali erano previsti incontri tra gli studenti ed una rappresentanza di detenuti. In questi incontri i detenuti hanno portato la loro esperienza di vita, al fine di stimolare una maggiore consapevolezza nei giovani delle conseguenze di azioni non conformi alle regole sociali.

(CHECK) Nella fase successiva (inizi agosto 2010), come previsto dal piano di azione, si sono riuniti la Direzione e i Capi Area per la valutazione dei risultati ottenuti in base alle azioni già poste in essere. Si è riscontrato che i risultati ottenuti sono stati soddisfacenti ed anche incoraggianti per una azione ulteriore. Tale positiva convinzione viene rafforzata anche dall'apprezzamento ricevuto dai Superiori Uffici, da delegazioni di politici in varie occasioni in visita presso l'istituto, al fine di verificare le condizioni di vita dei detenuti, nonché dal riconoscimento da parte delle agenzie educative del territorio (scuole) nel considerare la C.R. di Sant'Angelo dei Lombardi quale punto di riferimento in tema di legalità.

Ancora il convincimento di aver bene operato è dato anche dal *feedback* che i detenuti hanno trasmesso agli operatori penitenziari durante i frequenti controlli che si tengono. Tale *feedback* è l'indice dell'attenzione da parte degli operatori tutti nei confronti dell'utenza, la quale si traduce nella quasi totale assenza di aventi critici, autolesivi e/o autosoppressivi.

(ACT) Visti i risultati raggiunti, si è convenuto di porre in essere ulteriori azioni. In particolare:

- sensibilizzare i servizi sul territorio quali, il Consorzio dei Servizi Sociale di Lioni, al fine di ricevere il supporto di professionalità quali uno psicologo e una assistente sociale, che da settembre 2010 prestano servizio settimanalmente nell'istituto in favore dei detenuti;
- attivare convenzioni e progetti formativi con le scuole del territorio. Nello specifico sono state invitate per e-mail, a tutte le scuole del territorio provinciale la disponibilità a partecipare al bando 2010 "le(g)ali al sud: un

progetto per la legalità in ogni scuola”, a cui hanno aderito 4 istituti scolastici;

- allargare la partecipazione della comunità esterna attraverso il volontariato. In particolare è stato incrementato il numero di assistenti volontari ex art. 78 O.P. Nello stesso ambito è stato presentato al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali un progetto di formazione dei volontari che operano in istituto, in partenariato con la Confraternità di Misericordia di Castelfranci.

Infine, si vuole sottolineare che, i rapporti con la politica vengono gestiti anche attraverso la progettualità per il reperimento di fondi da destinare alle attività trattamentali.

## CRITERIO 2: POLITICHE E STRATEGIE

### 2.1 Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse.

(PLAN) L’istituto penitenziario rappresenta una realtà complessa, rispetto alla quale sono *stakeholder* sia i detenuti, destinatari diretti delle azioni trattamentali, sia tutti gli operatori penitenziari e sia la comunità esterna, portatrice di un bisogno di sicurezza che si concretizza, non solo isolando i soggetti detenuti, ma anche e soprattutto restituendo alla società individui che hanno maturato un percorso di autocritica e revisione della propria condotta e del proprio vissuto delinquenziale. Ne consegue che eventuali ricadute nel reato non sono da imputare solo ad errori di strategia interna, sebbene sempre migliorabile, ma anche a fattori di contesto nei quali i soggetti vengono a trovarsi fuori dalla realtà penitenziaria.

(DO) Al momento non esiste un sistema oggettivo di raccolta delle informazioni, sebbene sia in cantiere un progetto che soddisfi tale esigenza (denominato *work in progress*) che dovrebbe produrre una scheda informatizzata contenente i risultati dell’osservazione quotidiana del detenuto, da parte di tutte le figure con le quali lo stesso viene in contatto.

In mancanza di tale sistema, il modo principale per “ascoltare” i bisogni del detenuto resta il contatto diretto con gli operatori penitenziari, cosa che avviene attraverso i frequenti colloqui con i detenuti.

Altre informazioni vengono raccolte attraverso mezzi di comunicazione di massa, in particolare una rivista di settore del mondo penitenziario (Le due Città), quotidiani locali e nazionali e ricerche di settore ( rassegna penitenziaria).

Un ulteriore strumento di raccolta è rappresentato dalla indagini socio-familiari, condotte sul territorio di provenienza del detenuto, da parte degli assistenti sociali dell’Ufficio Esecuzione Penale Esterna (U.E.P.E.).

Altra occasione per ricevere informazioni sono i dibattiti con la cittadinanza, come nel caso della manifestazione “Rock in carcere”, che si è svolta a luglio 2010, durante la quale si è avuto un incontro tra una rappresentanza dei detenuti e la cittadinanza, moderato da un giornalista de “Il Mattino”.

(CHECK) Tale incontro ha fornito preziosi elementi per poter interpretare i bisogni della cittadinanza, sia in termini di sicurezza e sia in termini di aspettative sui risultati del trattamento penitenziario. Anche se, ad onor del vero, non è mancato anche un certo pregiudizio nei confronti della possibilità di riscatto dei detenuti.

Il continuo monitoraggio degli indicatori, consistenti nel basso numero di eventi critici, nella mancanza di suicidi, nella quasi mancanza di eventi autolesivi, che in questa Amministrazione rappresenta un indizio della qualità del servizio, danno la misura dell’efficacia del sistema di raccolta delle informazioni sopra descritto.

Per quanto attiene la raccolta di informazioni relative alla soddisfazione degli operatori penitenziari, questa viene appurata durante i colloqui individuali e di

gruppo con i Capi Area. Questa considerazione viene rafforzata da quanto emerso dai questionari follow-up, a cui hanno risposto gli operatori che hanno partecipato al progetto “Benessere Organizzativo” nell’anno 2009/10. In tali questionari è stato evidenziato il bisogno di incrementare le attività finalizzate al miglioramento della comunicazione e dei rapporti interni all’Amministrazione, soprattutto per ciò che riguarda la comunicazione tra i diversi ruoli.

(ACT) Al fine di sviluppare modalità ancora più efficaci di raccolta delle informazioni, questa Direzione, per l’anno 2011 sta valutando, in collaborazione con l’Università degli studi di Salerno, la possibilità di siglare un protocollo /convenzione per la realizzazione di attività di ricerca sulle attività penitenziarie. Tale convenzione garantirà una maggiore attenzione verso i problemi di tutti gli *stakeholder* sopra indicati, offrendo una considerevole mole di informazione che verranno valutate al fine di pianificare interventi di miglioramento continuo.

## **2.2 Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili.**

(PLAN) La partecipazione al premio qualità, e l’adozione del modello CAF 2006, sta favorendo una profonda riflessione sui processi organizzativi e le strategie che questa Amministrazione sta adottando per raggiungere i propri obiettivi.

In particolare, in sede di riunione tra Capi Area e Direttore, si è rafforzata la convinzione che vi sia una profonda difficoltà nel raccordare esigenze talvolta contrapposte e apparentemente antitetiche. In particolare, dal confronto avuto nei dibattiti aperti al pubblico, è emerso il pregiudizio che le attività lavorative dei detenuti all’esterno, in art. 21 O.P., potessero creare ulteriori occasioni di reato.

Inoltre, l’aumento delle opportunità trattamenti, necessita di un ulteriore e consistente impiego di risorse umane, le quali sono costrette ad adeguarsi a ritmi di lavoro usuranti e stressanti, a causa del ridotto numero di operatori penitenziari in organico.

(DO) Per raccordare tali esigenze si è provveduto nell’anno in corso ad attivare una serie di iniziative volte a sensibilizzare la cittadinanza verso le problematiche del carcere, sviluppare la consapevolezza che una positiva integrazione e rieducazione dei detenuti comporterà benefici per tutta la collettività, riducendo la possibilità di recidiva.

La politica del personale, adottata sin’ora ha previsto interventi motivazionali e finalizzati a migliorare la qualità di vita in ambito professionale, attraverso:

- corsi di formazione sul benessere organizzativo;
- scambio e confronto tra gli operatori tutti;
- supporto della Direzione e dei Capi Area, nella risoluzione di problematiche specifiche;
- attivazione di iniziative ricreativo-culturali all’interno dell’istituto, rivolte sia al personale che alla cittadinanza.

(CHECK) La valutazione delle iniziative sopra descritte è stata effettuata attraverso l’osservazione diretta degli operatori, coinvolti nelle attività formative, ricreativo-culturali e da quanto dagli stessi dichiarato in sede di colloquio, sia individuale che di gruppo, con i Capi Area, da cui è emersa l’esigenza di realizzare anche per il prossimo anno iniziative similari.

Al contempo gli stessi hanno espresso la necessità di essere supportati anche da ulteriori risorse umane, quali sono i volontari, in particolare nella gestione delle attività trattamentali in favore dei detenuti. L’esperienza di volontariato nel 2010 ha apportato notevoli miglioramenti per quanto riguarda il numero e la qualità delle iniziative proposte. I volontari si sono da subito ben integrati con l’ambiente, ricevendo collaborazione da parte del personale già presente in istituto, il quale ultimo ha apprezzato le proposte e le ha sostenute ben comprendendone il valore ricreativo-rieducativo.

Attraverso le varie iniziative aperte al pubblico, proposte dalla Direzione dell’istituto nell’ambito del territorio provinciale, la cittadinanza è stata invitata ad accogliere una idea diversa del carcere, delle attività trattamentali ed anche del ruolo degli operatori penitenziari, con particolare riguardo alla Polizia Penitenziaria ed al suo specifico ruolo, la quale ha sempre riscontrato difficoltà ad affermare il proprio ruolo sociale ed a farsi percepire dalla collettività come vera e propria forza dell’ordine al pari di altri corpi di polizia, pur assolvendo a compiti di levata responsabilità sociale e con funzioni similari a quelle delle altre polizie. Questo dato è anche emerso dalla indagine condotta al termine del progetto formativo “benessere organizzativo” del 2010.

Infine l’autovalutazione condotta in questi giorni, attraverso il modello CAF 2006, fa emergere che c’è una scarsa comunicazione tra il mondo penitenziario e la società esterna, nonché con gli operatori esterni all’Amministrazione che collaborano con l’istituto (es. servizi sociali territoriali). In particolare segnaliamo quanto avvenuto in occasione del concerto “Carce ... Rino unplugged” che si è tenuto la sera del 18 novembre 2010, destinato alla popolazione detenuta, agli operatori dell’Amministrazione e ad un ristretto numero di civili, preventivamente autorizzati all’ingresso, a seguito del quale si è constatato che gli operatori che collaborano con l’Amministrazione non hanno ricevuto per tempo comunicazione di tale iniziativa.

(ACT) Questo dato ha fatto emergere l’esigenza di migliorare i processi comunicativi all’interno, per poi meglio comunicare anche con l’esterno. Nello specifico si prevedono per il prossimo anno le seguenti iniziative:

- attivazione di una *newsletter*, la quale verrà gestita da un funzionario dell’Amministrazione a ciò specificamente delegato, al fine di comunicare, sia all’interno che all’esterno, le iniziative in programmazione;
- “Un cioccolatino per un giocattolo”, manifestazione già in programma per

quest'anno, convenzionata con la società Ferrero s.p.a. di Sant'Angelo dei Lombardi, la quale prevede la donazione di cioccolatini nelle piazze di alcuni comuni della provincia di Avellino, in stand dell'Amministrazione Penitenziaria, al fine di sensibilizzare la collettività alla donazione di giocattoli a beneficio dei figli dei detenuti;

- “Rock in carcere 2011”, la manifestazione sarà ripetuta in considerazione del grande successo dell'edizione del 2010 (circa 2000 partecipanti) durante la quale si sono succeduti gruppi musicali, artisti vari e dibattiti pubblici tra una delegazione di detenuti, Amministrazione Penitenziaria e cittadinanza;
- coinvolgere i mass media nelle iniziative del carcere, al fine di pubblicizzarle e rendere noto l'impegno dell'amministrazione nei confronti dei detenuti;
- progettare e realizzare altri corsi sul benessere organizzativo e sulla comunicazione interna ed esterna.

### **2.3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione.**

(PLAN) Nel rispetto dei principi di *Project Management*, a cui questa Direzione si ispira, la gestione delle strategie si struttura a partire dalla condivisione degli obiettivi, per poi giungere alla “delega”, che riconosce a ciascun operatore le specifiche “responsabilità”. In questo caso la delega garantisce all'operatore quel margine di “discrezionalità” necessario per superare l'immobilismo burocratico e raggiungere gli obiettivi. La delega, infatti, presuppone l'individuazione di chi assume su di sé la responsabilità nei confronti della Direzione e di tutti coloro che in un modo o nell'altro sono coinvolti.

I “compiti” che deve svolgere l'operatore delegato si possono dividere in due aree:

- *area operativa*, legata alle metodologie, agli strumenti e alle tecniche di lavoro per realizzare al meglio gli specifici obiettivi;
- *area relazionale*, concernente le dinamiche interpersonali e di comunicazione, che rivestono un ruolo fondamentale per l'implementazione di qualsiasi strategia.

(DO) Nella pratica quotidiana, la pianificazione delle strategie e dei processi ha acquisito, in particolare nel corso dell'ultimo anno, un peso determinate per l'attuazione delle politiche gestionali.

I Capi Area sono stati individuati come primi interlocutori, per attuare le strategie discusse e stabilite con la Direzione.

In seguito, per ogni singolo obiettivo, verranno individuati dai Capi Area le risorse umane alle

quali assegnare i compiti operativi e le tecniche di lavoro più efficaci ai fini di una efficiente riuscita. Le iniziative portate avanti in questo istituto penitenziario e rivolte alla popolazione detenuta, sono portate a conoscenza di tutti gli operatori, al fine di far sentire il personale partecipe degli obiettivi trattamentali.

(CHECK) Quanto realizzato da ciascun operatore, viene monitorato dal rispettivo Capo Area, il quale ne valuta l'operato e qualora riscontri inefficienze e/o difficoltà ne discute con l'operatore, al fine di individuare strategie risoltrici e solo in ultima analisi, quando non è possibile giungere ad una soluzione, si coinvolge la Direzione per valutare l'opportunità di integrare nuove risorse e nuovi mezzi.

(ACT) Tale lavoro, portato avanti congiuntamente tra le varie figure, ha consentito di individuare le falle del sistema che sino ad oggi hanno determinato le inefficienze e i ritardi per il raggiungimento degli obiettivi.

La Direzione, proseguendo su questa scia lavorativa, ha programmato per il prossimo anno di:

- favorire la comunicazione e l'affiatamento tra operatori (secondo le iniziative sopra descritte al punto 1.2);
- svolgere periodicamente il processo di controllo, riportando allo *steering committee* lo stato di avanzamento dei lavori e le stime di conclusione, anticipando eventuali esigenze di interventi particolari o di revisioni contrattuali;
- partecipare allo *steering committee* e mettere in atto le decisioni;
- mantenere i contatti con gli utenti di riferimento (detenuti e operatori) e gli utenti indiretti (familiari dei detenuti e cittadinanza) pianificandone il coinvolgimento nelle varie attività;
- controllare la qualità dei processi ed assicurarsi che gli standard di qualità adottati siano rispettati;
- promuovere e pubblicizzare all'interno ed all'esterno le iniziative del carcere;
- avere sempre un'attenzione particolare al miglioramento dei processi interni attraverso attività di monitoraggio e valutazione (es. questionari a batteria sulla soddisfazione).

### **2.4 Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione.**

(PLAN) In questi ultimi anni si è assistito alla nascita di un nuovo modello di società, la “Società dell'Informazione”, caratterizzata da una continua e rapida evoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, le quali costituiscono un importante strumento d'innovazione, capace d'incidere sulle attività e sui comportamenti degli

individui e delle istituzioni, nonché sugli eventi sociali, economici e politici della società stessa. L'affermarsi di un nuovo modello di società con i notevoli vantaggi che ne derivano ai cittadini ed alle istituzioni rappresenta, senza dubbio, un importante traguardo e, al contempo, il punto di partenza per quel cambiamento organizzativo e gestionale della P.A. che costituisce un obiettivo preciso del programma di Governo, rivolto a migliorare i servizi per il cittadino, a rendere trasparente l'azione amministrativa, nonché consentire quel processo di crescita che, in un contesto caratterizzato dalla globalizzazione e dalla competitività dei mercati transnazionali, non può mancare.

L'Amministrazione Penitenziaria, al riguardo, non può esimersi da tale sfida per garantire un sistema organizzativo efficace ed efficiente, nella realizzazione degli obiettivi.

(DO) Conseguenza di questa evoluzione è stata l'accentuarsi dell'attenzione dell'Amministrazione Penitenziaria per l'Information Technology (IT) e per la sua valenza strategica come fattore di ammodernamento. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono, infatti, strumento chiave per la trasformazione e l'integrazione delle aree organizzative presenti in istituto.

Nello specifico le attività di osservazione dei detenuti sono favorite dalla diffusione in rete intranet dei dati elaborati da ciascuna area (ad es. le informazioni relative alla condotta intramuraria, raccolte dall'area sicurezza, sono immediatamente portate all'attenzione dell'educatore attraverso il programma "consultazione detenuti", al fine di favorire l'intervento immediato dell'area educativa). Si precisa che l'istituto di Sant'Angelo dei Lombardi ha introdotto nel 2008 il sistema di "consultazione detenuti", realizzato dal personale di Polizia Penitenziaria addetto all'ufficio matricola dell'istituto. Da questo punto di vista la Direzione dell'istituto di Sant'Angelo dei Lombardi, avendo individuato una figura esperta in I.T., ha valorizzato tale figura allo scopo di rendere più efficienti le procedure informatiche di raccolta e diffusione dei dati.

Il nostro istituto è stato tra i più pronti ad avvertire l'importanza dell'I.C.T. per l'informatizzazione e per impostare un'adeguata politica in proposito, dovendo, tuttavia, confrontarsi con una P.A. più orientata verso fini giuridico-istituzionali piuttosto che funzionale-organizzativi.

(CHECK) Le novità rappresentate dall'ingresso delle nuove tecnologie nel campo del diritto hanno, infatti, rivoluzionato le procedure di gestione dei dati, favorendo il contatto immediato tra le aree, avviando un processo di metamorfosi di cui si prevede un esponenziale sviluppo. Tale innovazione ha visto le sue applicazioni pratiche e tangibili solo nell'ultimo periodo, a causa delle difficoltà e delle resistenze che parte degli operatori ha manifestato nell'utilizzare le nuove tecnologie. Infatti, non tutti gli operatori applicano con disinvoltura e naturalezza le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie e dai sistemi di gestione informatizzata delle informazioni.

(ACT) Da quanto emerso sull'applicazione delle tecnologie, è stata individuata l'esigenza di attuare una formazione specifica sull'uso dei sistemi operativi informatici, onde garantire un'organizzazione più pronta nell'assolvimento e nello svolgimento dei propri compiti istituzionali.

A tal fine questa Direzione ha ritenuto opportuno la partecipazione dei funzionari civili e di Polizia Penitenziaria, oltre al responsabile dell'ufficio matricola, al progetto formativo "Informatica giuridica" che si è tenuto presso la Scuola di Formazione dell'Amministrazione Penitenziaria (S.F.A.P.) di Portici (NA) nell'ottobre del 2010. Le competenze acquisite dal personale che ha partecipato al suddetto percorso formativo dovranno essere diffuse, all'interno di questa Amministrazione, attraverso l'implementazione delle procedure e delle tecniche acquisite. Inoltre, per il prossimo anno, sono in programma iniziative formative volte a sviluppare capacità di gestione dei software di ultima generazione, oltre a migliorare i sistemi informatici già realizzati dal personale interno.

### CRITERIO 3: PERSONALE

#### 3.1 Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie.

(PLAN) Se negli anni Novanta il cambiamento richiesto era una voce che si perdeva nei meandri delle procedure burocratiche, oggi, nel processo di rinnovamento della società, divenuta più complessa e multietnica, il cambiamento si pone come necessità, soprattutto per il settore legato alla sicurezza.

Nell'ambito dell'Amministrazione Penitenziaria questa richiesta di cambiamento ha da tempo dato vita a numerose trasformazioni interne, che hanno coinvolto il personale in tutte le sue componenti. Sono stati realizzati percorsi di riqualificazione professionale, nuovi profili, nuovi assetti per la dirigenza e si è configurato un nuovo sistema di lavoro, in grado di fronteggiare le difficoltà operative con maggiore impegno. Ma assicurare l'equilibrio di questo sistema impone nuove culture, nuove strategie e logiche d'azione, per cui diventa strategica la figura del dirigente e dei funzionari direttivi che, ponendosi di fronte a nuovi e continui processi decisionali, devono essere in grado di saper guardare, ascoltare, comunicare, gestire assunzioni di rischio, investimenti emotivi e soprattutto trasmettere e far rispettare valori umani e civici.

(ACT) In questo contesto l'istituto di Sant'Angelo dei Lombardi, consapevole di vecchi e nuovi disagi inerenti il percorso della gestione e valorizzazione delle risorse umane, ha aderito al progetto "benessere organizzativo" promosso dagli uffici Superiori, favorendo e sostenendo la partecipazione degli operatori penitenziari al corso di formazione realizzato nel periodo 2009/10.

Attraverso questo percorso, a cui hanno partecipato anche il Direttore ed i Capi Area, sono stati approfonditi temi quali le cause e le conseguenze del disagio lavorativo, la comunicazione e la gestione del conflitto, la ricerca delle buone pratiche organizzative, le competenze distintive negli istituti penitenziari e tante problematiche per giungere al benessere organizzativo e alla valorizzazione delle risorse umane. In particolare è stata recepita la direttiva 24 marzo 2004, con la quale il Dipartimento della Funzione Pubblica ha voluto porre l'accento sui grandi cambiamenti in corso nella società e le inevitabili ricadute sul personale della Pubblica Amministrazione. Ruoli che cambiano con il mutare delle tecnologie, ma anche, nel caso dell'Amministrazione Penitenziaria, per adattarsi a nuovi criteri di sicurezza. Nella direttiva si afferma che "per migliorare le prestazioni e gli effetti delle politiche pubbliche, è importante offrire agli operatori la possibilità di lavorare in contesti organizzativi che favoriscono gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati del lavoro, in ambienti dove esiste un'adeguata attenzione agli spazi architettonici, ai rapporti tra le persone e allo sviluppo professionale". Tra le priorità di cambiamento viene indicata "quella di creare specifiche condizioni che possano incidere

sul miglioramento del sistema sociale interno, delle relazioni interpersonali e, in generale, della cultura organizzativa".

(CHECK) Da quanto sopra descritto questa Amministrazione ha stabilito di attuare un'indagine sulle opinioni dei dipendenti relativamente agli aspetti della qualità della vita e delle relazioni nel luogo di lavoro, al fine di realizzare opportuni interventi di miglioramento. Tale indagine è stata attuata attraverso incontri di *focus group*, organizzati in ciascuna area e coordinati dai Capi Area, i quali hanno poi relazionato al Direttore, al fine di stabilire ipotesi d'intervento che di seguito indichiamo.

In particolare, dai *focus group*, recependo la direttiva 24 marzo 2004, è emersa da parte del personale il bisogno di:

- valorizzare le risorse umane;
- aumentare la motivazione dei collaboratori;
- migliorare i rapporti tra dirigenti e operatori;
- accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione dei lavoratori per la propria amministrazione;
- realizzare sistemi di comunicazione interna;
- prevenire i rischi psico-sociali (es. burnout).

(DO) Per il prossimo anno il Direttore, in accordo con i Capi Area, ha individuato le seguenti azioni di miglioramento, volte a soddisfare quanto emerso in fase di valutazione:

- Percorsi formativi sulla comunicazione assertiva, volta a migliorare le dinamiche di lavoro tra gli operatori;
- Ottimizzare il flusso delle informazioni, sia attraverso canali formali ed informali che attraverso strumenti ordinari e tecnologici, sostenendo il personale nell'acquisizione delle competenze specifiche;
- Ascolto attivo dell'organizzazione da parte dei Capi Area, per riferire al Direttore, onde individuare strategie per il miglioramento dei processi e la valorizzazione delle risorse umane;
- Infine, per migliorare la percezione del proprio contesto lavorativo e al contempo la visione della struttura all'esterno, attuare interventi strutturali finalizzati alla rivalutazione dell'istituto, ad esempio tinteggiando i corpi strutturali esterni, posizionando vasi da fiore all'ingresso e attuando tutte quelle migliorie atte a trasformare la percezione del carcere da istituto chiuso, freddo e rigido, in un ambiente professionale nel quale attuare mirate politiche di trattamento e rieducazione dei detenuti.

### **3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione.**

(PLAN) La gestione delle risorse umane di questo istituto è incentrata essenzialmente sul “fare”, ovvero, sui concreti risultati che l'organizzazione vuole conseguire. A tal fine risulta determinante per questa amministrazione, prestare attenzione alle variabili personali di ciascuna risorsa umana, onde individuare e valorizzare le competenze di ciascuno, anche quelle non espressamente previste dal proprio ruolo. Queste ultime, infatti, costituiscono le pre-condizioni necessarie all'efficienza e all'efficacia organizzativa. Sul piano sia individuale che collettivo, le competenze hanno grande rilievo per l'efficienza e l'efficacia organizzativa.

Inoltre, nell'Amministrazione Penitenziaria, le classiche competenze vanno oggi fortemente innervate mediante *competenze trasversali* – del tutto necessarie in questo contesto – in campo relazionale, comunicativo, informativo ed informatico-telematico. Si tratta tuttavia di competenze non pienamente acquisibili nell'ambito scolastico e universitario, le quali richiedono una formazione specifica, che l'Amministrazione ritiene essenziale per una buona organizzazione lavorativa.

(DO) Nella pratica, questa Direzione ha individuato due leve su cui far forza per soddisfare le esigenze sopra indicate:

- attuare un bilancio di competenze su tutti gli operatori penitenziari, al fine di far emergere le *skill* personali che possono essere utilizzate e valorizzate da questa Amministrazione per il raggiungimento degli obiettivi;
- utilizzare la formazione continua degli operatori, ai diversi livelli, in termini di studio, di aggiornamento, di applicazione, di sensibilità nel comprendere i bisogni degli utenti interni ed esterni al fine di dare loro risposte appropriate.

Per attuare le linee guida, che la Direzione intende seguire, sempre in accordo con i Capi Area, in questi ultimi tre anni sono state valutate le attività formative a cui far partecipare il proprio personale e spondandoli nel recepire informazioni innovative da mettere in seguito nella pratica quotidiana.

Questa Direzione, negli ultimi due anni, ha valorizzato progressivamente ogni operatore, partendo da una valutazione iniziale delle competenze basilari di ciascun ruolo, per poi integrare pian piano il bagaglio di competenze personali, intrecciandolo con il tessuto dell'Amministrazione. Nella pratica questo è stato possibile grazie allo sguardo attento dei Capi Area nel valutare le competenze ed attitudini di ciascuno.

(CHECK) La valutazione del contributo che ciascun operatore penitenziario può dare all'organizzazione passa attraverso il monitoraggio costante ed in itinere, il quale è stato attuato attraverso l'osservazione diretta della Direzione e dei Capi Area, sul personale, sui processi e sui risultati.

Dall'attività di monitoraggio e valutazione è emersa l'esigenza di utilizzare il *bilancio delle competenze*, al fine garantire un percorso/processo utile a tutti gli

*operatori penitenziari*, per fare il “punto” della situazione sul proprio sviluppo professionale. Strumento fondamentale del bilancio delle competenze è il colloquio, supportato da una serie di prove o di strumenti specifici, quali schede pedagogiche, questionari di autovalutazione, analisi di esperienze passate, scrittura della propria biografia professionale, test, simulazioni ed altri simili. Una grande attenzione è attribuita all'individuazione e alla descrizione delle capacità e competenze sia certificate che non certificate (cioè dimostrate o acquisite al di fuori dei percorsi formativi istituzionali) e all'esplicitazione di capacità e competenze che il soggetto non ha mai utilizzato in ambito penitenziario, in quanto non direttamente collegate al proprio ruolo ufficiale. Ad esempio sono state individuate risorse umane, all'interno dell'istituto penitenziario, con particolari caratteristiche e attitudini alla comunicazione istituzionale, questi operatori sono stati delegati dalla Direzione a gestire parte dei rapporti con le scuole sul territorio.

(ACT) L'esigenza di approfondire un'attenta lettura delle competenze di tutti gli operatori, ha portato questa Direzione a maturare la decisione, per il prossimo anno, di implementare un sistema di bilancio delle competenze, attraverso questionari semi-strutturati, i quali saranno elaborati da un funzionario, già individuato, che risulta in possesso di requisiti e competenze adeguate.

Il bilancio di competenze, propedeutico e di autoanalisi, è finalizzato a rilevare i singoli *gap formativi* e *aree di criticità* al fine di avviare un percorso di sviluppo continuo e produttivo della professionalità di ciascun operatore penitenziario.

La Direzione, sulla base degli obiettivi organizzativi e delle risorse e competenze presenti in istituto, valuterà l'opportunità di pianificare percorsi formativi mirati e personalizzati, costruiti sulle esigenze dell'Amministrazione e di ciascun operatore, in un'ottica di *long life e life wide learning* (apprendimento continuo e complessivo).

### **3.3 Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment.**

(PLAN) Questa Direzione cerca di favorire l'empowerment, considerando lo stesso uno strumento di management, che permette di responsabilizzare i collaboratori di tutti i livelli, di stimolarne l'impegno e la motivazione, al fine di coinvolgere attivamente tutti gli operatori e i Capi Area, nella realizzazione degli obiettivi indicati nel punto 1.2.

È importante considerare che, quando un'organizzazione utilizza l'*empowerment*, occorre implementare un nuovo approccio alla gestione delle informazioni e delle decisioni. È necessario adottare una comunicazione aperta e circolare e nuovi stili di interazione. Bisogna rendere responsabili gli operatori penitenziari, ciò significa riconoscere l'individualità di ogni singolo soggetto, al di là del suo status organizzativo, della sua intelligenza e delle sue aspirazioni.

(DO) Pertanto questa Direzione ritiene necessario creare un ambiente in grado di favorire la formulazione di nuovi progetti a favore dei detenuti, sviluppando in ciascun operatore la condivisione di valori ed obiettivi.

In questo ultimo anno la Direzione, in accordo con i Capi Area, ha coinvolto gli operatori penitenziari nel superamento del vecchio modello "gerarchico", il quale favoriva la tendenza a fuggire dalle responsabilità affidandole ad altri, la frustrazione e l'alienazione dei lavoratori, una competizione a volte estrema. Il modello basato sull'empowerment, al quale questa Amministrazione si ispira, promuove la partecipazione e il coinvolgimento di tutto il personale, la responsabilizzazione diffusa, l'autostima, la collaborazione e la valorizzazione reciproca. L'individuo, in quest'ottica organizzativa, ha fiducia nelle proprie possibilità, non teme i cambiamenti ma si impegna per gestirli, è disposto a correre rischi, riconosce i propri errori senza aver paura del giudizio altrui, socializza le sue informazioni, prende iniziative. Avendo questi come obiettivi, l'empowerment rappresenta una rivoluzione nelle tradizionali relazioni organizzative in ambito penitenziario. Uno dei perni di questo cambiamento, oltre alla Direzione, sono i Capi Area, che devono stimolare autonomia e senso di responsabilità in tutto il personale, favorendone la crescita professionale. Soprattutto, una *empowering leadership* in grado di delegare, promuovere la costituzione di gruppi di lavoro autonomi che stabiliscano tempi e modelli organizzativi, rapporti con gli altri gruppi, turni e riunioni, pur all'interno della condivisione della strategia organizzativa. L'empowerment del singolo diventa così empowerment dell'organizzazione.

(CHECK) Da quanto si è potuto osservare, dalla Direzione e dai Capi Area nei singoli uffici, in questo ultimo anno è emersa la considerazione, da parte degli operatori, nel ritenere l'empowerment come un concetto strettamente connesso a quello di cambiamento, il quale risulta pur sempre faticoso, poiché mette in discussione le vecchie abitudini e prassi lavorative.

Ciò che questa Direzione sta tentando di far comprendere è che il punto di forza dell'empowerment è che esso, proponendo nuove alternative, non costringe ad abbandonare il già conosciuto. Queste alternative sono nuove possibilità da affiancare a quelle note tra cui scegliere, non una volta per tutte, ma tutte le volte che si vuole.

L'empowerment è, insomma, una tecnica per (ri)prendere in mano il controllo della propria professionalità, una modalità per progettare ed agire con efficacia e realismo, ma, soprattutto, rappresenta un nuovo approccio epistemologico, una nuova pensabilità del cambiamento - per il singolo, per il gruppo, per la società - all'insegna non della ricerca della soluzione migliore, ma dell'aumento delle possibilità, delle scelte, della libertà.

(ACT) La formazione basata sull'empowerment è uno strumento imprescindibile per rimotivare il personale, renderlo coeso e coinvolto, fiducioso e capace di vivere i conflitti non come minacce, ma come

occasioni di crescita umana e professionale. Il fine, ambiziosissimo, cui questa amministrazione tende, attraverso una formazione sull'empowerment, è l'autostima, l'autonomia, la capacità di affrontare i cambiamenti, in ultima analisi la felicità del personale. Pertanto in fase di progettazione delle iniziative a favore del personale è stato progettato da questa Direzione, con la collaborazione dei funzionari dell'area educativa e della sicurezza, un percorso formativo denominato "*organizational learning*", il quale partirà a fine novembre 2010, con l'intento di favorire la partecipazione degli operatori e la consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'amministrazione. Tale percorso nasce da una indagine condotta al termine delle attività realizzate nell'ambito dell'azione formativa "Il Benessere Progettato" - PARF 2009, su cui è stata effettuata una lettura attenta dei bisogni espressi dal personale. Nello specifico da tale indagine si evidenzia il fabbisogno degli operatori della Casa di Reclusione di Sant'Angelo dei Lombardi di sviluppare tecniche di comunicazione assertiva e di ascolto attivo. Dalla stessa indagine emerge come una formazione maggiormente centrata sullo sviluppo delle dinamiche comunicative e relazionali tra gli operatori, contribuirebbe non solo a migliorare il clima organizzativo, la percezione di supporto psicosociale e di una identità professionale integrata al contesto organizzativo, ma anche la qualità della comunicazione nei lavori di equipe (es. G.O.T.).

A questo dato si aggiunge la considerazione che la maggior parte degli operatori penitenziari che lavorano in questo istituto, provengono da realtà esterne alla città di Sant'Angelo dei Lombardi, con conseguenti ulteriori difficoltà a sviluppare un clima di coesione e integrazione sociale, condizioni imprescindibili al fine di migliorare la qualità delle dinamiche comunicative e di collaborazione (come indicato nelle linee guida del progetto "Benessere Organizzativo" prot. 308 F/Form.Agg del 07/10/2009).

La formazione del personale, così strutturata, diviene un momento strategico e di fondamentale importanza per la gestione della complessa macchina che muove l'Amministrazione Penitenziaria, svolgendo un ruolo di leva, sia funzionale che strutturale, per lo sviluppo della risorsa umana quale fattore preordinato al conseguimento dei risultati gestionali e allo sviluppo organizzativo.

Attraverso tale formazione si cercherà di migliorare i processi comunicativi e i rapporti interpersonali. È infatti ormai ampiamente documentato il ruolo chiave che la comunicazione riveste nei processi di sviluppo organizzativo. Questo riguarda l'uso dei moderni strumenti tecnologici di comunicazione, sempre più indispensabili a tutti i livelli, ma soprattutto le modalità di interazione efficace tra tutti gli operatori. Saper comunicare in modo corretto ed efficace diventa indispensabile per una buona soddisfazione degli interlocutori e per armonizzare il clima interno alla Struttura.

L'obiettivo formativo di questo corso consiste nella valutazione, analisi ed acquisizione delle dinamiche

relazionali e delle modalità organizzative del lavoro di gruppo, finalizzandone l'applicazione delle metodologie al contesto lavorativo penitenziario. Il lavoro col gruppo verrà quindi inteso nell'ottica di un insieme di strategie metodologiche tramite cui affrontare la gestione dei processi.

## **CRITERIO 4: PARTNERSHIP E RISORSE**

### **4.1 Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave.**

(PLAN) Al di là dei molteplici significati e delle diverse dimensioni che assume il termine contesto/ambiente, in esame è tutto ciò che sta all'esterno del sistema penitenziario: non esiste l'ambiente in assoluto, ma soltanto l'ambiente relativo. Pertanto, quando ci riferiamo a soggetti esterni all'Amministrazione Penitenziaria, ci riferiamo a strutture pubbliche e private, che spesso hanno una percezione lontana e irrealistica del carcere e degli operatori penitenziari.

Questo dato acquista una valenza determinante, nel momento in cui si deve valutare l'opportunità di creare partenariati e convenzioni con enti e società esterne, poiché la qualità della collaborazione risente, inevitabilmente, delle aspettative e dei pregiudizi relativi a cosa vuol dire: "rieducazione del condannato, trattamento individualizzato, reinserimento sociale e apertura del carcere alla comunità esterna".

L'apertura del sistema carcere alla comunità esterna genera un influenzamento reciproco, il quale può essere virtuoso, a patto che siano chiariti i presupposti dell'interazione e le regole di comportamento, necessarie a garantire la sicurezza interna ed esterna.

(DO) In virtù di quanto sopra indicato, questo istituto penitenziario ha stabilito, nel corso degli ultimi tre anni, partenariati con strutture ed enti esterni, al fine di raggiungere gli obiettivi indicati già nel punto 1.2.

Questa Amministrazione ha identificato vari partner strategici, dividendoli in tre categorie:

- prima categoria, inerente la formazione culturale e professionale dei detenuti;
- seconda categoria, riguardante il reinserimento sociale del reo attraverso l'impiego in attività lavorative;
- terza categoria, volta a promuovere iniziative di apertura sociale del carcere alla comunità esterna.

Per quanto riguarda la prima categoria, sono stati stabiliti protocolli d'intesa con il Consorzio Universitario della II Università degli studi di Napoli EUBEO, con il quale sono stati progettati corsi di formazione professionale destinati alla popolazione detenuta. I corsi attivati sono inerenti la formazione tecnica necessaria per alcuni settori specifici di produzione di tecnologie (es. un progetto per la produzione di pannelli fotovoltaici).

Sempre in questa categoria è riconducibile il partenariato con il Consorzio Tekform, anche questo impegnato nella progettazione e realizzazione presso questo istituto di corsi di formazione tecnico professionale.

Si precisa che l'aspetto educativo e formativo non è fine a se stesso, ma ha come scopo l'inserimento sociale e lavorativo post carcere. Per tale ragione viene preferita una formazione tecnica, maggiormente spendibile sul libero mercato.

Nella seconda categoria, attraverso l'art 21 dell'Ordinamento penitenziario, si mira al reinserimento sociale del detenuto, impegnandolo in attività lavorative esterne al carcere. Di parte della gestione dell'attività lavorativa (tenimento agricolo) se ne occupa la cooperativa Il Germiglio, che ha assunto un gruppo di 10 detenuti, beneficiando della legge Smuraglia. Da un punto di vista produttivo l'istituto è dotato di un tenimento agricolo, attraverso il quale i detenuti vengono impegnati in varie attività produttive come la coltivazione di funghi, del vigneto con diversi tipi di vitigni per la produzione di ben quattro tipologie di vino locale (Fiano, Coda di Volpe, Falangina e Greco), dei frutti di bosco. Inoltre è presente un alveare per la produzione del miele e derivati quali (cosmetici, caramelle a base di miele e pappa reale, candele in cera d'api, grappa al miele). Infine, nella terza categoria, ritroviamo i partenariati con i quali questo istituto penitenziario mira a sensibilizzare la società esterna al carcere. Partener privilegiati di questa categoria sono:

- Associazione di Volontariato Confraternità di Misericordia di Castelfranci, collabora come supporto di sostegno alle attività rieducative che si svolgono in carcere. Al Ministero del Lavoro, ultimamente, al fine di incrementare la qualità del loro contributo, con questa Associazione, è stato presentato, per un importo di 50.000 €, un progetto di formazione al volontariato in carcere. Cooperativa A.I.DO. e associazione Bambinisenzasbarre., con le quali è stato presentato un progetto del valore di 30.000 € alla Fondazione Banco di Napoli per l'Infanzia, la quale contribuisce all'Assistenza dell'Infanzia disagiata, nell'ambito educativo religioso. In particolare Bambinisenzasbarre è un'associazione con sede a Milano, impegnata da oltre 10 anni in ambito penitenziario nei processi di sostegno psicopedagogico alla genitorialità in carcere, con un'attenzione particolare ai figli minori, colpiti dall'esperienza di detenzione di uno o entrambi i genitori. La finalità del progetto è il mantenimento del ruolo genitoriale durante la detenzione come importante intervento di prevenzione per il rischio sociale dei minori coinvolti e la necessità di umanizzazione dell'istituzione totale carcere. Un impegno su cui sollecitare tutta la comunità sociale coinvolta nel processo di trasformazione culturale, che vede nel carcere un luogo da cui parte il percorso di reinserimento sociale. Obiettivo fondamentale del progetto è dare contenuto al principio che il genitore rimane tale anche se è detenuto (in assenza naturalmente di reati in cui sia coinvolta la genitorialità) e sensibilizzare sull'importanza del mantenimento del ruolo per i minori coinvolti. Per dare concretezza ed efficacia all'importante iniziativa, l'istituto ha realizzato al suo interno, una ludoteca a misura di bambino, che ospita gli incontri tra

detenuto-genitore e figli minori. Su questa scia sono anche state attivate iniziative, con la collaborazione anche dei volontari presenti in istituto, cineforum tra detenuti e figli minori, giornate del genitore e attività formative sulla genitorialità.

- istituti scolastici della provincia di Avellino, con i quali questo istituto ha stabilito partenariati finalizzati alla progettazione e realizzazione di percorsi di educazione alla legalità, nei quali gli studenti sono i destinatari diretti. Nella pratica le scuole vengono invitate presso l'istituto di Sant'Angelo dei Lombardi, dove, oltre ad incontrare e ascoltare la Direzione, i funzionari dell'Amministrazione Penitenziaria e personale del Corpo di polizia penitenziaria che espongono riflessioni sul funzionamento del carcere e sugli obiettivi che persegue tale istituzione, vi è anche la possibilità di un contatto diretto tra delegazioni di detenuti e studenti. Questi dibattiti frontali hanno il pregio di favorire una riflessione critica del vissuto deviante, da parte del detenuto, il quale si trasforma in "professore di vita", insegnando ai ragazzi a non commettere i suoi stessi errori. A riguardo sono stati stabiliti quattro protocolli d'intesa con varie scuole del territorio per poter accedere al bando PON 2010 "le(g)ali al sud: un progetto per la legalità in ogni scuola".
- L'Università degli Studi di Salerno, con la quale è stata siglata una convenzione finalizzata all'ospitalità di tirocinanti in scienze dell'educazione, i quali potranno svolgere il percorso formativo obbligatorio di tirocinio presso l'area educative del carcere. In tale modo si cerca di sensibilizzare i futuri professionisti dell'area pedagogica, al trattamento penitenziario degli adulti (andragogia), e allo stesso tempo ricevere stimoli nuovi da parte di giovani laureandi del settore pedagogico-rieducativo. Si segnala inoltre che è in cantiere, con questo ente, la possibilità di aprire un centro di ricerca sul campo per gli studi penitenziari, onde approfondire, attraverso attività empiriche, l'osservazione e la conoscenza delle dinamiche determinanti del processo di rieducazione.
- Infine è stato attuata una intesa di collaborazione, nel 2010, con il Consorzio Sociale dell'Alta Irpinia, il quale settimanalmente mette a disposizione dell'istituto professionisti dell'area psicologica e sociale, al fine di supportare e sostenere le attività di osservazione e trattamento, integrandosi con l'operato degli operatori penitenziari.

(CHECK) La valutazione della qualità dell'apporto dei singoli enti sopra indicati, è stata attuata in sinergia tra la Direzione e i funzionari dell'Area Educativa, dalla

quale è emerso che il contributo di tutti i partner è stato determinante ed estremamente positivo per l'innalzamento della qualità dei servizi offerti da questo istituto.

(ACT) In particolare, per ciò che attiene la prima categoria, Consorzio Tekform e Consorzio Eubeo, vista l'ottima sinergia con la quale si è collaborato, nell'ambito della progettazione e della realizzazione degli interventi formativi, è stato deciso di avanzare per il prossimo anno nuovi percorsi di formazione, tra i quali si evidenzia l'importante iniziativa di realizzare presso questo istituto, un percorso di formazione laboratoriale sull'installazione di pannelli fotovoltaici, per il quale è in cantiere un progetto del valore di 3.000.000,00 €, che mira a formare un gruppo di detenuti, che dovranno rendere autonoma, dal punto di vista della fornitura di energia elettrica, questa struttura ed altre strutture penitenziarie a livello nazionale.

Anche per ciò che riguarda la cooperativa Il Germoglio è possibile descrivere una situazione ottimale, caratterizzata dalla prosecuzione delle attività produttive, le quali stanno riscuotendo successi sempre più alti, anche grazie alla partecipazione di questo istituto a manifestazioni e fiere, le quali hanno consentito la valorizzazione dei prodotti penitenziari e, facendoli conoscere alla comunità esterna, oltre a rimarcare il valore di buona riuscita del percorso rieducativi e trattamentale. Pertanto tale partenariato proseguirà anche per il prossimo anno, mirando a valorizzare ulteriormente tali iniziative produttive anche presso altre manifestazioni e fiere, come la partecipazione al Salone della Giustizia presso la Fiera di Rimini che si terrà nelle prossime settimane, dove questo istituto rappresenterà l'Amministrazione Penitenziaria Regionale.

Infine per quanto attiene la terza categoria, l'iniziativa sulla genitorialità sta riscuotendo notevole successo da parte dei detenuti e delle loro famiglie, al fine di aver migliorato i rapporti interrotti con la detenzione e apportando benefici psicologici ai detenuti, i quali sottoposti a uno stato di frustrazione e sofferenza possono giungere anche ad atti autolesionistici, con conseguenze spesso nefaste. Pertanto questa Direzione si impegna a sostenere, anche per il prossimo anno, iniziative e collaborazioni finalizzate al sostegno della genitorialità.

Sempre nella terza categoria è stata valutata la collaborazione con l'Università di Salerno, la quale sino ad oggi non ha visto ancora attivato nessun tirocinio, in quanto la convenzione è stata siglata solo nel mese di agosto 2010. Al fine di far conoscere agli studenti che risiedono nel territorio della provincia di Avellino tale opportunità, saranno nei prossimi giorni inviate comunicazioni telematiche agli uffici informagiovani.

#### **4.2 Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti.**

(PLAN) Se ci soffermiamo al termine "cliente", quindi destinatario del servizio, l'Amministrazione Penitenziaria, individua due tipologie di destinatari

finali. Da un lato i cittadini, i quali beneficiano dei servizi di sicurezza sociale, che sono garantiti dalla Polizia Penitenziaria, nelle operazioni interne al carcere (al fine di prevenire evasioni di criminali), e all'esterno (quando svolgono attività di traduzione e trasferimento dei detenuti). Dall'altro il detenuto, il quale beneficia di attività trattamentali finalizzate alla rieducazione e al reinserimento sociale.

La sfida dell'Amministrazione Penitenziaria è quella di coniugare le esigenze di entrambe le tipologie di "clienti". Per far ciò risulta imprescindibile favorire l'apertura della comunità al carcere.

(DO) L'obiettivo prefissatosi dall'Amministrazione è quello di promuovere un'apertura da parte della società civile nei confronti dell'universo carcerario, operando allo stesso tempo un'azione di sensibilizzazione della collettività sulle tematiche della legalità, della mediazione dei conflitti, della sicurezza sociale, tese a sviluppare una cultura dell'inclusione, ridando un senso all'approccio locale attraverso un'assunzione di responsabilità di tutti gli attori.

Da un punto di vista operativo questo istituto, su suggerimento dei Capi Area, ha organizzato e attuato le seguenti iniziative:

- Dibattito pubblico tra delegazioni di detenuti e cittadinanza, avvenuto durante la manifestazione "Rockincarcere 2010", dalla quale sono scaturite riflessioni sul mondo penitenziario e sulle opportunità di collaborazione tra cittadinanza e operatori interni;
- Seminario sul tema "la pena nel terzo millennio: tra esigenze di sicurezza e di rieducazione", al quale hanno partecipato il magistrato di cassazione dott. Rosario Priore, il Prof. Universitario della sapienza di Roma Antonio Picci, il Presidente dell'ordine forense degli Avvocati della provincia di Avellino, giornalisti, operatori penitenziari, volontari civili e detenuti;
- Partecipazione a sagre e fiere, locali e nazionali, al fine di pubblicizzare le attività trattamentali a favore dei detenuti ed i prodotti da questi realizzati all'interno del carcere;
- Seminari di educazione alla legalità, rivolti ad adolescenti delle scuole superiori della provincia di Avellino e di Salerno.

(CHECK) Le iniziative sopra descritte hanno favorito una sensibilizzazione e un ulteriore interesse della comunità esterna ai problemi vigenti del carcere. La prova della riuscita di tali iniziative e della conseguente instaurazione di rapporti d'integrazione positivi con l'esterno è dato dall'ingresso in istituto di dieci giovani volontari ex art. 78 O.P., che da pochi mesi collaborano con sempre più entusiasmo ed interesse alle attività trattamentali, facendosi inoltre portavoce, presso la comunità esterna, dell'importanza di offrire il proprio contributo di sostegno a favore della popolazione detenuta. Infatti durante la partecipazione alle manifestazioni fieristiche, la cittadinanza, interagendo con gli operatori

penitenziari, ha fornito feedback su quanto si stava attuando e su come migliorare, secondo il loro parere esterno.

(ACT) Le numerose iniziative sopra descritte, pongono le basi per una rivoluzione dei sistemi di collegamento e di rapporto tra carcere e comunità territoriale, stimolando, anche per il prossimo anno la prosecuzione e il rafforzamento di tali attività.

Anche in virtù di quanto segnalato dai cittadini, durante gli incontri e dibattiti, è emersa l'esigenza di sviluppare e allargare ulteriormente il canale comunicativo, utilizzando al riguardo strumenti online, ad esempio le mailing list, per segnalare alle associazioni, ai Comuni, alle Province e alla Regione le iniziative proposte dal carcere.

#### 4.3 Gestire le risorse finanziarie

(Plan) La gestione finanziaria viene attuata attraverso il sistema SICOGE, in sinergia tra il Direttore ed il Capo Area contabile. Inoltre tale ufficio gestisce con la ragioneria provinciale, a cui spetta il visto di controllo, e con la Banca d'Italia, tutti gli adempimenti contabili d'istituto. Inoltre a tale ufficio compete la gestione della cassa.

Nel campo finanziario è importante chiarire il concetto di "bilancio", con il quale si intende il bilancio annuale di previsione, ossia la registrazione delle entrate e delle uscite monetarie che si riferiscono all'attività gestionale di questa Amministrazione.

(DO) In rapporto alle entrate e all'esecuzione delle spese, il bilancio si definisce di competenza, in fase di accertamento dell'impegno; si definisce di cassa nel momento in cui si verifica l'incasso o il pagamento. La normativa che regola la struttura del bilancio è individuabile nell'art. 6 della legge 468 del 1978 modificato dall'art. 4 della legge 94 del 1997. Il bilancio si compone di una parte relativa alle entrate ed una relativa alle spese; in particolare il SICOGE gestisce la parte relativa alle spese.

La stessa normativa, a proposito delle spese, dispone che esse siano ripartite in:

- funzioni-obiettivo;
- unità previsionali di base;
- capitoli, secondo l'oggetto, il contenuto economico e funzionale della spesa.

Il SICOGE (Sistema Informativo di Contabilità Gestionale Finanziaria) fa parte del processo tecnologico finalizzato al miglioramento della qualità del lavoro, attraverso un sistema tecnologicamente avanzato di supporto alla gestione delle fasi di previsione e gestione della attività di predisposizione e di attuazione della spesa.

In particolare il SICOGE favorisce l'interazione tra gli uffici dell'Amministrazione, consentendo a ciascuno di usufruire, in base alle proprie competenze, delle informazioni registrate dagli altri uffici. L'informatizzazione garantita dall'utilizzo.

(CHECK) L'Amministrazione grazie all'utilizzo di strumenti tecnologici, in particolare il SICOGE, che hanno garantito nel tempo un funzionamento ottimale e una positiva gestione dei processi finanziari, è

riuscita ad organizzare un sistema di gestione finanziaria adeguato alle proprie esigenze.

(ACT) Non sono state previste attività di miglioramento relativamente a questo proposito, in quanto, gli operatori chiamati a gestire tali strumenti sono adeguatamente formati e vi è un'ottima collaborazione tra gli stessi nella gestione condivisa delle attività finanziarie.

#### 4.4 Gestire le informazioni e la conoscenza.

(PLAN) Le informazioni rappresentano una delle risorse strategiche più importanti che l'Amministrazione Penitenziaria deve gestire, in particolare informazioni economiche, giuridiche, organizzativo-istituzionali, assistenziali, sanitarie, sociali e pedagogiche.

Per lo svolgimento di tutte le funzioni organizzative, l'Amministrazione svolge diversi processi che garantiscono:

- la raccolta e acquisizione delle informazioni;
- l'archiviazione e conservazione delle informazioni;
- l'elaborazione delle informazioni;
- la distribuzione, scambio delle informazioni.

In questo modo le informazioni vengono gestite in modo tale da consentire di essere ritrovate per una loro successiva elaborazione o distribuzione.

Infatti la gestione delle conoscenze e delle informazioni, o *knowledge management*, è il settore cruciale su cui questa Amministrazione pesa il proprio operato. Una moderna Amministrazione, infatti, si basa su metodologie d'approccio orientate verso *l'auto-conoscenza* e verso una continua analisi e revisione dei propri processi di gestione dell'informazione, il quale garantisce efficienza ed efficacia dei processi lavorativi.

Nella pratica questa Direzione ha investito molte energie per favorire lo sviluppo di un sistema efficiente di circolazione delle informazioni, senza trascurare la riservatezza che copre il segreto d'ufficio (es. indagini di polizia giudiziaria su presunti crimini attuati in carcere, oppure le modalità delle traduzioni). (DO) Nella pratica questa Direzione ha ritenuto opportuno distribuire le informazioni ai vari settori in base alle specifiche competenze.

Tale distribuzione viene attuata dall'Area Segreteria, che le smista alle altre Aree interessate.

A loro volta i Capi Area degli uffici interessati, si incontrano per approfondire e affrontare le esigenze condivise con soluzioni concertate.

(CHECK) Il sistema sin'ora adottato ha consentito una adeguata gestione delle informazioni all'interno dell'Amministrazione, salvaguardando sia le esigenze di sicurezza che quelle relative al soddisfacimento degli obiettivi organizzativi.

Nell'ultimo anno, tuttavia, vi è stato un aumento considerevole delle informazioni, a causa sia del dell'incremento dei referenti esterni (enti, società e volontari), sia in termini di iniziative progettuali che hanno coinvolto questa Amministrazione e che hanno reso inefficiente l'attuale sistema di gestione delle informazioni.

(ACT) Pertanto, questa Direzione ha stabilito di implementare un sistema di gestione delle informazioni, basandosi soprattutto su strumenti tecnologici, quali e-mail e forum intranet.

Nella pratica si mira a sensibilizzare il personale all'utilizzo, sempre più costante, della posta elettronica, sia per lo scambio di informazioni all'interno sia per quelle indirizzate verso l'esterno. Tale obiettivo appare perseguibile, in ragione delle competenze e dei supporti tecnologici a disposizione del personale, pur se rimane ancora una meta da raggiungere la realizzazione di un forum interno (bacheca informatizzata) a cui accedere per la gestione condivisa delle informazioni.

#### **4.5 Gestire la tecnologia**

(PLAN) Questa Direzione intende applicare un modello di gestione che utilizza strumenti in rete ed è ispirato ai nuovi comportamenti organizzativi, orientati a ricavare il maggior utile dalle opportunità offerte dalla tecnologia.

È consolidata convinzione che l'amministrazione Penitenziaria si trova in presenza di straordinarie opportunità. Possiamo accrescere, attraverso la tecnologia, il livello dei servizi, l'equità nella loro erogazione, la trasparenza dei comportamenti e delle responsabilità di uffici e persone, la valorizzazione delle professionalità e l'impegno degli operatori penitenziari. La capacità di cogliere tali opportunità dipende da due fattori:

- una buona tecnologia in rete, in grado di sostenere e promuovere il nuovo modello di gestione e non al contrario di ostacolarlo (degrado del servizio, spreco di risorse, responsabilità meno chiare);
- una buona "*leadership tecnologica*", operatori penitenziari in grado di capire il significato e il valore potenziale della tecnologia in rete.

L'idea guida di questa iniziativa è quella di favorire che tutti gli operatori penitenziari possano utilizzare con autonomia gli strumenti tecnologici.

(DO) Sperimentando questa nuova gestione, ci si potrà confrontare con i risultati ottenuti, i problemi, le criticità e le opportunità offerte dalle nuove tecnologie.

In questo ultimo triennio, si è incrementata ed ha incalzato l'utilizzo, da parte di tutti gli operatori, delle nuove tecnologie messe a disposizione dall'Amministrazione, che rispondono sempre più alle esigenze contemporanee. In particolare sono stati adottati, da ciascuna area, software specifici per la condivisione delle informazioni in rete, come lo strumento AFIS, il quale gestisce le informazioni sulla posizione giuridica di ogni detenuto. Oltre a software specifici del settore penitenziario, vengono abitualmente utilizzati i software di ordinaria gestione quali, posta elettronica, word, access (per la creazione di database per la condivisione dei dati), internet e intranet.

(CHECK) I fattori che hanno favorito la diffusione e l'utilizzo delle risorse tecnologiche sono stati

individuati dalla direzione e dai Capi Area, in base a quanto riferito dagli stessi operatori sull'utilizzo dei nuovi strumenti informatici. Nello specifico il personale penitenziario ha mostrato una buona disponibilità all'acquisizione delle competenze informatiche e all'utilizzo dei nuovi supporti tecnologici, reso possibile anche dal supporto di figure di riferimento interne all'Amministrazione, particolarmente competenti nel settore delle nuove tecnologie informatiche, che hanno saputo sostenere il personale nella risoluzione dei problemi.

Permane l'esigenza di sostenere l'utilizzo "globale" di tutte le risorse informatiche, non limitandosi alle funzioni basilari, ma incrementando sempre più l'utilizzo di nuovi sistemi che possono contribuire alla riuscita del lavoro.

(ACT) Questa Direzione, con l'intento di approfondire l'utilizzo delle competenze tecnologiche, ha favorito la partecipazione a percorsi formativi specifici da parte degli operatori penitenziari, al fine di contribuire all'avanzamento della qualità del lavoro. La finalità della riuscita di tale scopo l'Amministrazione ha partecipato al corso di "Informatica Giuridica", attraverso il comandante, il funzionario pedagogico e il responsabile dell'ufficio matricola, poiché questi ultimi trasferissero le competenze al personale penitenziari.

#### **4.6 Gestire le infrastrutture**

(PLAN) Per garantire un'adeguata gestione delle infrastrutture, si evidenziano gli elementi che, uniti, formano una entità funzionante indirizzata al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione Penitenziaria.

In particolare, tali elementi si suddividono in:

- infrastruttura edilizia;
- infrastruttura tecnologica;
- infrastruttura dei trasporti pubblici e di collegamento con l'esterno.

La gestione di tali infrastrutture è condizionata da variabili di contesto, organizzative e giuridiche. Infatti questo istituto è situato alla periferia del paese di Sant'Angelo dei Lombardi, e la sua struttura edilizia è stata progettata in modo tale da garantire sicurezza interna ed esterna (es. per scongiurare le evasioni).

Pertanto obiettivo di questa Amministrazione è stato quello di valorizzare la struttura, attraverso interventi frequenti di manutenzione, sia ordinaria sia straordinaria.

Inoltre molta importanza è stata attribuita all'ergonomia dell'istituto, mirando a renderlo sempre più innovativo e funzionante, anche in considerazione degli obiettivi trattamentali.

(DO) In particolare sia la zona interna che esterna sono state sottoposte di recente ad interventi di tinteggiatura, caratterizzati all'interno da affreschi alle pareti, utili a rendere la percezione psicologica di coloro che vivono la struttura (operatori e detenuti) meno grigia e triste. Mentre all'esterno, oltre alle attività di tinteggiatura, sono stati impiantati ornamenti floreali, al fine di migliorare la percezione

di coloro dall'esterno che vengono in visita (familiari, politici, comunità esterna, giudici e avvocati).

Inoltre, in quest'ultimo anno, la dislocazione degli uffici e delle sezioni destinate all'accoglienza dei detenuti, è stata riorganizzata, con il fine di migliorare la gestione degli spazi, l'accessibilità e la fruibilità degli stessi, da parte degli operatori e dei detenuti. In particolare è stato deciso di accorpate tutti gli spazi destinati alle attività trattamentali (laboratori, aule didattiche, uffici dei funzionari pedagogici, sociali e assistenziali, palestra, chiesa e sala polivalente) all'interno di una sezione dell'istituto.

(CHECK) Tale riorganizzazione degli spazi e le attività di valorizzazione sopra descritte, hanno di fatto migliorato la fruibilità dei servizi pedagogici, da parte dei detenuti (come da loro stessi indicato nei colloqui con gli operatori). Rispetto al passato, infatti, dove gli uffici degli operatori dell'area pedagogica, erano collocati in aree diverse dell'istituto, tale accorpamento ha favorito l'immediata circolazione delle infrazioni e il confronto tra gli operatori di quest'Area.

Le attività di valorizzazione della struttura esterna, sono state apprezzate sia dagli operatori che da persone esterne all'Amministrazione, in visita presso l'istituto, come evidenziato dagli stessi al personale di servizio nel casello d'ingresso.

Relativamente agli altri elementi infrastrutturali, si segnala la carenza di mezzi di trasporto, che colleghino l'istituto al paese di Sant'Angelo dei Lombardi, recando disagio sia agli operatori che ai familiari di detenuti in visita.

(ACT) Sulla base dei risultati conseguiti, in termini di migliore percezione sociale degli *stakeholder*, sulla questa Direzione ha deciso di continuare a investire energie e risorse per tale fine.

Il servizio trasporti, attualmente inesistente, verrà ulteriormente sollecitato al Comune di riferimento con sollecitazioni scritte e formali.

Infine relativamente alle infrastrutture tecnologiche, questo istituto ha in cantiere per il prossimo anno di realizzare un sistema fotovoltaico, volto a rendere energeticamente autonomo questo istituto, con evidenti risparmi per l'Amministrazione Centrale.

## CRITERIO 5: PROCESSI

### 5.1 Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistemica.

(PLAN) In questo periodo storico (caratterizzato dal sovraffollamento degli istituti penitenziari, carenza di personale e ristrette opportunità di finanziamento per le attività trattamentali), è necessario saper riconoscere ed individuare le numerose potenzialità, le quali sono rappresentate dalle risorse umane e dai partner esterni. Per tale ragione è necessario e strategico basare la propria operatività su una struttura interna organica, capace di fare "sistema" e muoversi in armonia con l'esterno: un'organizzazione in cui gli operatori penitenziari possano ricoprire i ruoli giusti sia in termini professionali che in termini sistemici, dove cioè ognuno sia riconosciuto e possa agire in sintonia con gli altri per un risultato complessivo superiore.

La capacità di rinnovamento dell'Amministrazione Penitenziaria, per poter affrontare le sfide dell'attuale periodo storico, necessita di una gestione sistemica dei processi e una nuova modalità di lavorare e di interagire di tutti gli operatori penitenziari, indipendentemente dal ruolo ricoperto, dai funzionari con un alto livello di specializzazione agli impiegati che svolgono attività legate all'elaborazione della conoscenza (i cosiddetti *Knowledge worker*): ogni figura che opera in questa Amministrazione è chiamata a migliorare la produttività e l'attenzione ai processi organizzativi.

(DO) Il modello a cui ci si ispira è l'organizzazione *People Ready*, la quale valorizza le persone e il loro talento, favorisce la collaborazione tra colleghi e tra Enti differenti, consentendo un trattamento e un accesso sicuro alle informazioni. Per facilitare il raggiungimento di questi obiettivi, questa Direzione, in accordo con i Capi Area mira a:

- dare valore alle attività quotidiane fornendo *empowerment* ai dipendenti e assegnando loro maggiori responsabilità nell'ambito dei processi a loro affidati;
- dotare il personale di software di nuova generazione e sottoporli a una maggiore formazione e metterli in grado di valorizzare il proprio talento, la propria esperienza e il proprio giudizio in situazioni in cui possono fare la differenza;
- fare in modo che le persone collaborino con i colleghi interni ed esterni (PRAP e DAP), e con altri Enti e altre amministrazioni locali e nazionali;
- permettere l'accesso alle informazioni in modo sicuro, in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo; semplificare il processo per trattare dati trasformandoli in informazioni utili per agire, svolgere procedimenti amministrativi o prendere decisioni;
- attuare una valutazione globale dei fattori che determinano il conseguimento degli obiettivi organizzativi, identificando e attribuendo responsabilità e indicatori di performance.

(CHECK) L'applicazione dei punti sopra elencati, nella vita lavorativa quotidiana, ha richiesto un grande sforzo da parte di tutti i dipendenti, nel interpretare la realtà organizzativa attraverso un modello sistemico e non più tradizionale. Tale dato è stato osservato e registrato dai Capi Area, nel personale, che ha manifestato una iniziale resistenza nella gestione del cambiamento e nell'implementazione del nuovo approccio organizzativo.

In particolare si è evidenziata l'esigenza di chiarire e condividere i titolari dei processi, assegnando loro responsabilità specifiche, poiché occupare un ruolo organizzativo "attivo" significa - secondo la teoria di Howard Gardner- affidare ad una persona, che occupa una determinata posizione all'interno di un sistema organizzativo, obiettivi, mansioni e responsabilità riconosciute da tutti.

(ACT) Al fine di raggiungere tali obiettivi di performance questo istituto, consapevole di non aver ancora coordinato e sintonizzato i processi secondo un ottica sistema, ha deciso per il prossimo anno di creare gruppi in grado di migliorare tali processi, attraverso l'attuazione di corsi di formazione, di cui il primo verrà attivato nel mese di dicembre 2010 (*Organizational Learning*).

Inoltre si intende ottimizzare i canali comunicati tra gli operatori, attraverso l'utilizzo più assiduo e costante degli strumenti informatici (posta elettronica ed e-mail), che verranno monitorati dai Capi Area.

Infine, l'Amministrazione, al fine di introdurre indicatori di processo, disporrà *focus group* tematici, finalizzati a individuare, condividere e implementare nuove metodologie di monitoraggio e valutazione delle prestazioni.

## **5.2 Sviluppare e erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente**

(PLAN) Partendo da considerazioni generali sul funzionamento della P.A., con la modifica dell'orientamento direzionale verso la soddisfazione dei bisogni dell'utenza, la funzione di indirizzo e di controllo delle scelte gestionali esce dai confini dell'organizzazione e viene assunta dallo stesso destinatario del servizio, il cittadino cliente, ossia colui che beneficia dei servizi dell'Amministrazione.

Nel caso specifico l'Amministrazione Penitenziaria si prefigge di soddisfare le esigenze di due tipologie di "clienti", i cittadini liberi e i detenuti.

Pertanto nei confronti dei cittadini liberi, questa Amministrazione è chiamata a garantire la sicurezza sociale, e il reinserimento dei soggetti devianti, i quali se adeguatamente sostenuti nel loro percorso trattamentale, una volta scontata la pena avranno ulteriori risorse per evitare di ricommettere reati.

I detenuti necessitano che questa Amministrazione si occupi del loro percorso trattamentale, il quale dovrà essere finalizzato all'acquisizione di competenze spendibili nel mercato del lavoro e alla rivisitazione critica della propria storia di vita.

(DO) La sicurezza è garantita dalla professionalità degli agenti di Polizia Penitenziaria e dal sistema di regole sulle quali si definiscono le modalità di

intervento (ad esempio nella gestione dei detenuti in attività esterna).

Tale sistema di regole consente anche che si possa gestire in sicurezza la stessa attività di osservazione e trattamento, da parte di tutti gli operatori penitenziari. Secondo questo modello, le esigenze di sicurezza e quelle trattamentali, non sono antitetiche, come si è ritenuto in passato, ma si influenzano vicendevolmente rafforzandosi e sostenendosi, poiché un ambiente sicuro garantisce anche la gestione delle attività trattamentali, e queste ultime a loro volta servono anche per stemperare la carica di aggressività che la condizione di restrizione e l'ozio possono generare.

(CHECK) La valutazione della qualità degli interventi è riscontrabile nel basso numero di tentativi auto ed etero aggressivi, molto accentuati negli istituti penitenziari, ma che in questo istituto sono notevolmente sotto la media nazionale.

Il monitoraggio, oltre a basarsi su stime statistiche, avviene attraverso incontri diretti con i detenuti che manifestano un apprezzamento della qualità di gestione di questa realtà penitenziaria.

La percezione che la cittadinanza ha di questo istituto, si riscontra dai contatti diretti avuti durante i dibattiti pubblici (descritti nei punti precedenti) ma anche attraverso i feedback che provengono dai volontari in contatto con il territorio.

(ACT) Per il prossimo anno sono in fase di attuazione le seguenti iniziative, volte a migliorare i rapporti tra carcere e realtà esterna. In particolare saranno attivate:

- newsletter, destinate agli attori sociali presenti sul territorio, per aggiornare gli stesi sulle attività promosse dal carcere;
- mailing list, interne ed esterne, volte a favore momenti di scambio collettivo sulle tematiche inerenti le attività trattamentali;
- promozione di dibattiti pubblici e seminari;

Infine questo istituto sta investendo molte energie per sviluppare un sistema di comunicazione all'esterno, attraverso la scrittura di articoli da inviare a giornali locali e nazionali, al fine di far conoscere le iniziative a favore della popolazione detenuta.

## **5.3 Innovare i processi coinvolgendo i cittadini.**

(PLAN) Una degli scopi principali perseguiti da questo istituto è stato sicuramente quello di creare i presupposti per lo sviluppo di un sistema di confronto allargato con le altre realtà penitenziarie presenti sia a livello nazionale che internazionale.

L'obiettivo è sia il miglioramento dei processi organizzativi e delle modalità di relazione con l'esterno, attraverso attività di benchmarking, ma anche e soprattutto favorire un confronto circolare tra realtà appartenenti a territori differenziati e operanti nello stesso settore qual è quello penitenziario.

Tale obiettivo è perseguibile attraverso l'instaurazione di un network di operatori penitenziari, appartenenti a diverse realtà italiane e straniere, i quali potranno confrontarsi su obiettivi, progetti trattamentali e modalità d'intervento, individuando le *best practice*, ovvero le esperienze più significative, o comunque

quelle che hanno permesso di ottenere migliori risultati, in ambito trattamentale, da replicare nei singoli territori, anche prevedendo il coinvolgimento della cittadinanza.

(DO) In questa prima fase di attuazione della strategia sopra menzionata, si sta concretamente attuando, raccogliendo la disponibilità degli operatori interni che saranno chiamati alla gestione di tali processi. In particolare sono state individuate i funzionari dell'area educativa, i quali dovranno interagire con i propri colleghi di altre strutture e con il territorio (scuole e associazioni) per raccogliere suggerimenti e proposte attuative per sperimentare nuove soluzioni di servizio.

(CHECK) tale fase è stata sottoposta a monitoraggio da parte della Direzione, che ha appurato lo stato di avanzamento dell'iniziativa e ne ha discusso con tutti i Capi Area, al fine di stabilire le future fasi d'intervento. In particolare è stata riscontrata un'apertura e un interesse a collaborare da parte degli operatori e delle realtà esterne.

(ACT) Per il prossimo periodo questa Amministrazione mira a progettare un intervento volto alla realizzazione di una piattaforma informatica, sulla quale sarà possibile raccogliere e condividere le esperienze trattamentali attuate nei singoli istituti (solo a seguito di approvazione formale da parte degli uffici superiori).

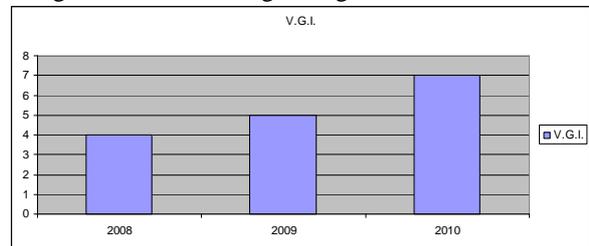
## CRITERIO 6: RISULTATI ORIENTATI AL CITTADINO CLIENTE

### 6.1 I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente.

È rigoroso da parte di questa Direzione indicare che ad oggi non ha avuto la possibilità di attuare un confronto con gli altri istituti penitenziari presenti sul territorio, in quanto mancano strumenti di *benchmarking* standardizzati per il confronto sulle *performance* e sulla *customer sodasfaction*.

In mancanza di strumenti di valutazione, condivisi tra i vari istituti penitenziari, questa Direzione ha fortemente voluto misurare le proprie performance, con i destinatari finali, allo scopo di ottimizzare la qualità delle prestazioni e dei servizi offerenti. A tal fine è stato necessario definire chi sono i destinatari/clienti di questa Amministrazione, prima di procedere alla valutazione dei risultati conseguiti, poiché come descritto nei punti precedenti, i servizi erogati sono destinati ai due target differenti, cittadini e detenuti. Inoltre è opportuno evidenziare l'importanza, che questa Amministrazione ha attribuito ai familiari dei detenuti, in visita presso il carcere, in quanto rappresentano le esigenze di entrambi i target sopra citati.

La Direzione, in accordi con i Capi delle Aree Sicurezza e Educativa, nel 2008, ha ritenuto opportuno somministrare un questionario anonimo di *customer satisfaction* su un campione di familiari in visita presso l'istituto. Illustreremo i risultati di tale indagine, attraverso i seguenti grafici.



(A) Tale indicatore è stato presentato come primo grafico, in quanto rappresenta bene l'impegno che questa Amministrazione sta investendo per il miglioramento della qualità dei servizi offerti al cittadino/cliente. Lo schema illustra i risultati rappresentativi della V.G.I. (valutazione globale dell'istituto) da parte dei cittadini in visita, o per meglio i congiunti dei detenuti, ai quali è stato somministrato un questionario strutturato a scala di gradimento, dalle quali si è ottenuto un risultato finale.

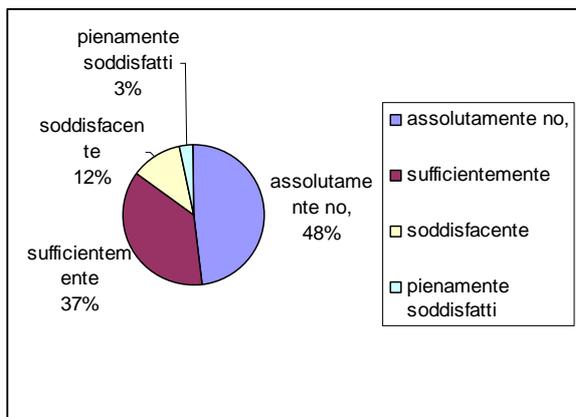
Nello specifico il grafico rappresenta l'item V.G.I. (con valutazione da 1= scarso a 10=ottimo), e monitorato nel tempo, ha espresso un trend in crescita, relativamente alla percezione globale di questo istituto da parte dei familiari dei detenuti.

(B) L'Amministrazione, in ragione delle variabili individuate dalla Dirigenza e dai Capi Area, recepite attraverso i colloqui con i

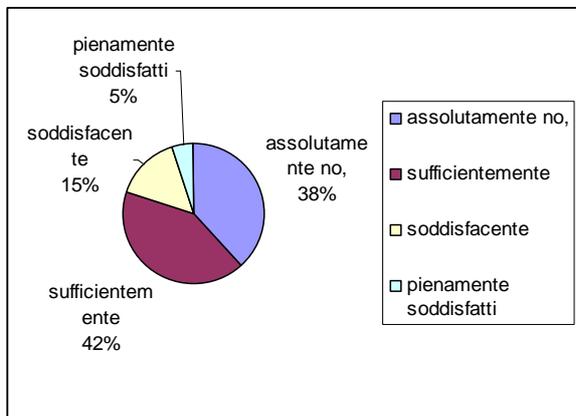
detenuti e i familiari, hanno ritenuto opportuno monitorare nel tempo la percezione del servizio offerto. Il questionario ha analizzato il grado di coinvolgimento da parte dell'Amministrazione verso i bisogni espressi dall'utenza. In particolare l'Amministrazione si è soffermata sulla comprensione da parte dell'utenza dell'azione di miglioramento di alcuni servizi specifici.

La domanda posta dall'Amministrazione nel questionario è stata la seguente: "vi sentite coinvolti nelle attività proposte da questa Amministrazione: assolutamente no, sufficientemente, in maniera soddisfacente, pienamente soddisfatti".

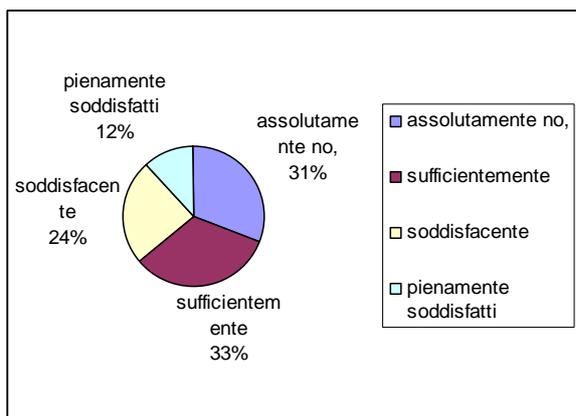
Anno 2008



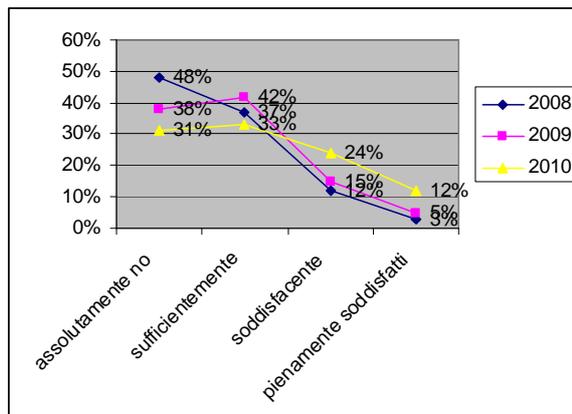
Anno 2009



Anno 2010

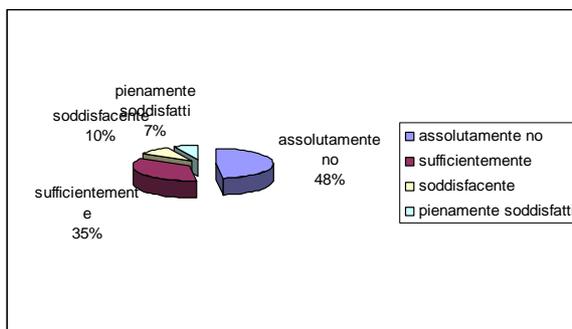


I risultati sopra indicati fanno emergere un trend positivo relativamente al grado di coinvolgimento da parte dell'utenza che ha risposto al questionario.

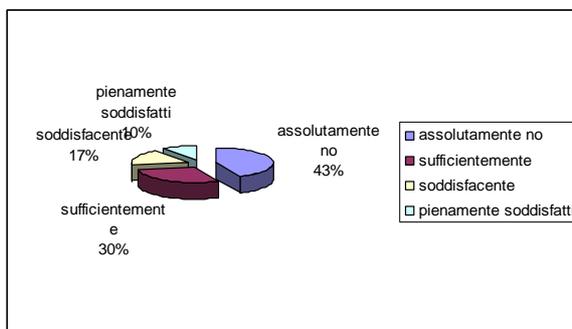


(C) L'accessibilità ai servizi offerti dalla struttura sono stati monitorati sempre attraverso il questionario, ponendo la seguente domanda: "lei è soddisfatto delle modalità di accesso e fruizione dei colloqui con i parenti detenuti?: assolutamente no, sufficientemente, in maniera soddisfacente, pienamente soddisfatti".

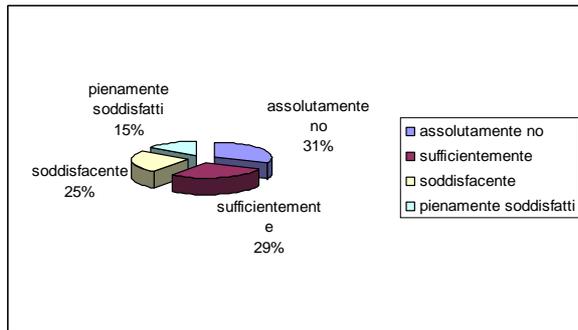
Anno 2008



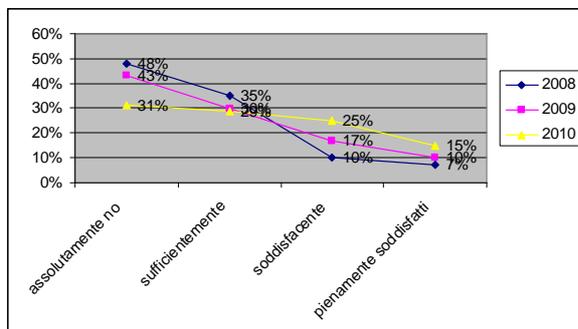
Anno 2009



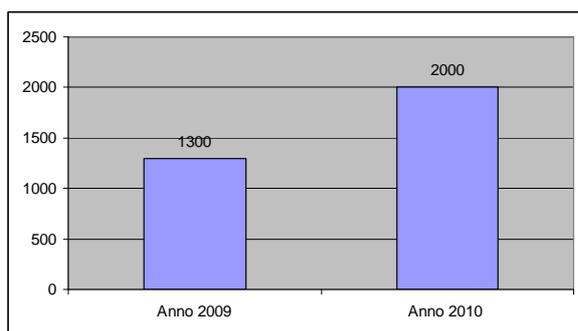
Anno 2010



I risultati sopra indicati fanno emergere un trend positivo relativamente al grado di "accessibilità" da parte dell'utenza che a rispostò al questionario.



(D) Relativamente alla qualità degli interventi attuati da questa Amministrazione in favore della cittadinanza e dei detenuti, ha fatto riferimento ai dati qualitativi, del grado di adesione dall'esterno alle iniziative proposte da questo istituto e che hanno raccolto negli ultimi tre anni una forte adesione da parte della collettività.



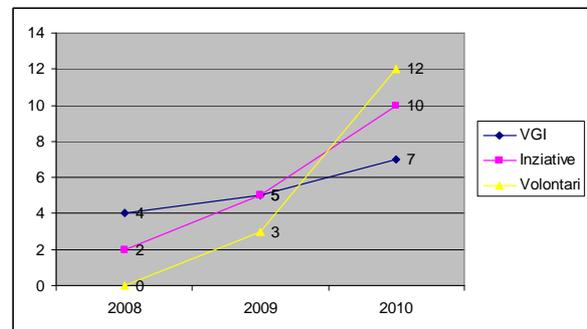
Questo dato risulta estremamente importante, in quanto lascia emergere una notevole apertura della comunità verso la realtà penitenziaria, e ad abbandonare vecchi stereotipi e pregiudizi. Per quanto attiene la soddisfazione da parte degli utenti/detenuti, la valutazione può essere ricondotta al numero di iniziative culturali, formative e professionali che questo istituto ha offerto loro. Nello specifico è stato registrato un trend positivo negli ultimi tre anni.

## 6.2 Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente

In base ai dati ricavati:

- dal questionario che è stato somministrato nel corso di questi ultimi tre anni, su campioni randomizzati di cittadini in visita presso questa struttura;
- dalle osservazioni e dai colloqui effettuati dagli operatori penitenziaria ai detenuti e ai loro congiunti;
- dai feedback ricevuti dalla cittadinanza in occasione degli incontri, seminari, fiere ed eventi organizzati da questa amministrazione;

è emerso che la percezione complessiva dell'Amministrazione penitenziaria in questo contesto territoriale ha visto un trend in costante crescita, che può essere illustrato attraverso tali grafici:



Il grafico rappresenta l'incremento di variabili considerate determinanti ai fini della valutazione degli indicatori di risultato. Nello specifico tali dati indicano l'aumento dell'interesse da parte della comunità verso il carcere rappresentato la crescita del numero di volontari, di iniziative e della percezione globale dell'istituto.

Con tale indagine sono stati individuati i fattori che hanno contribuito maggiormente alla riuscita di questi risultati e che sono rappresentati in particolare da:

- valorizzazione della struttura con opere di tinteggiatura, ornamenti floreali, costruzione di strutture esterne per riparare dalle condizioni climatiche avverse i cittadini in attesa all'esterno, costruzione e allestimento di spazi su misura di bambino in visita ai genitori detenuto, segnaletica stradale per favorire il raggiungimento della sede, costruzione di parcheggi esterni per gli ospiti, accordo con la Telecom per lasciare la cabina telefonica all'esterno della struttura per le esigenze dei detenuti in uscita di permesso (anche se non conveniente alla società, per cui la stessa aveva espresso l'intenzione alla rimozione),
- creazione di interventi culturali e sociali volti all'apertura alla comunità (es concerti, convenzioni con enti e società esterne, dibattiti e seminari);

- attenzione alle esigenze affettive dei detenuti con attivazione di corsi sulla genitorialità e organizzazione di colloqui straordinari tra genitori detenuti e figli minori di anni 10.

Al fine di approfondire la conoscenza della percezione del cittadino cliente e del detenuto, questa Amministrazione ha in programma per il prossimo anno di implementare due mezzi per rilevare la qualità percepita:

- sportello ascolto, gestito dai volontari e dai funzionari pedagogici;
- buca per le proposte di miglioramento, a disposizione dei cittadini in visita.

## CRITERIO 7: RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE

### 7.1 I Risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale.

Relativamente a questo punto, l'Amministrazione basa la valutazione della qualità della soddisfazione dei propri dipendenti, sulla base di una indagine condotta nel 2009/2010, a seguito di un corso di formazione sul benessere organizzativo, al quale hanno partecipato gruppi di dipendenti appartenenti sia al Corpo di Polizia Penitenziaria sia al comparto ministeri. Da tale indagine è emerso quanto segue.

I dati raccolti sono sia di tipo quantitativo, sia di tipo qualitativo. Sebbene, i dati a nostra disposizione siano stati raccolti in funzione della disponibilità dei soggetti, riteniamo possono fornire indicazioni utili. In totale il campione è costituito da 19 operatori penitenziari, con età media di 45 anni.

È stato preso in considerazione il livello di bournout, che prevede tre sottoscale, di seguito indicate. La valutazione è stata effettuata con riferimento ai valori soglia indicati nel manuale della versione italiana dell'MBI, a cura di Sirigatti e Stefanile 1993. In assenza di valori soglia, specifici per gli operatori penitenziari, sono stati scelti quelli rappresentativi del campione totale (composto da 1779 lavoratori impieganti in diverse professioni di aiuto) coinvolto nell'adattamento e nella taratura italiana del test.

Tabella 1 Medie relative ai livelli di bournout percepito dal personale.

	<i>Esaurimento emotivo</i>	<i>Depersonalizzazione</i>	<i>Realizzazione personale</i>
Valore	BASSO	ELEVATO	MEDIO
	12.74	7.63	34.74

Come riportato il livello del bournout del campione risulta:

- Basso sulla scala dell'esaurimento emotivo,
- Medio sulla scala della realizzazione personale
- Elevato sulla scala della depersonalizzazione.

Tabella 2, riguarda il coinvolgimento lavorativo

	<i>Vigore</i>	<i>Dedizione</i>	<i>Assorbimento</i>
Livello	MEDIO	MEDIO	ALTO
	4.6	4.47	4.75

Per quanto riguarda, il coinvolgimento lavorativo risulta essere medio alto, in particolare sul versante dell'assorbimento.

Tabella 3, DISTRESS (stress negativo)

Valore	<i>DISTRESS NORMALE</i>
	9.57

Come indicato dalla tabella, non è preoccupante il livello di Distress.

In generale, dall'indagine, sono emerse difficoltà lavorative, tra le quali indichiamo quelle ritenute di fondamentale importanza e sulle quali questa

Direzione intende agire nel prossimo periodo attraverso azioni correttive:

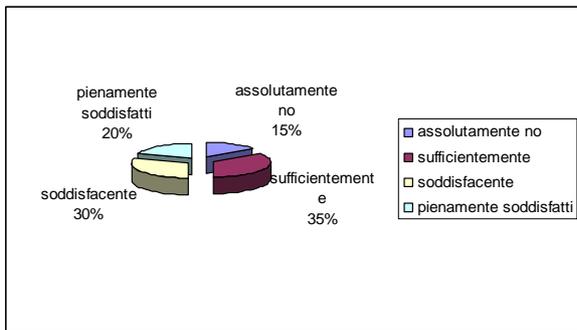
- valorizzazione delle capacità e conoscenze del personale;
- coinvolgimento e ottimizzazione dei processi comunicativi e relazionali.

Contrariamente ai luoghi comuni non sono stati citati tra le cause, questioni relative al carico di lavoro o alla retribuzione.

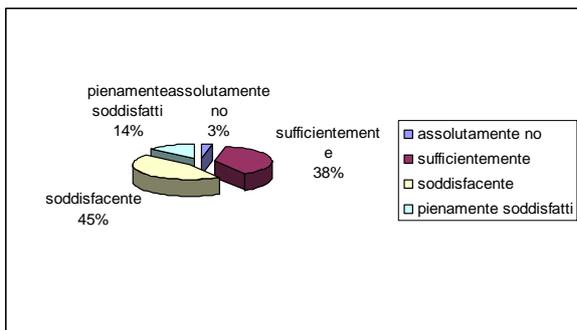
Su questi due parametri la Direzione ha coinvolto i Capi Area per stabilire le linee di intervento su cui agire per raggiungere gli obiettivi di valorizzazione e gestione delle risorse umane.

Pertanto nell'anno 2010 è stato creato un questionario di monitoraggio della soddisfazione del personale, il quale si sofferma principalmente su questi quattro fattori, attraverso domande specifiche quali:

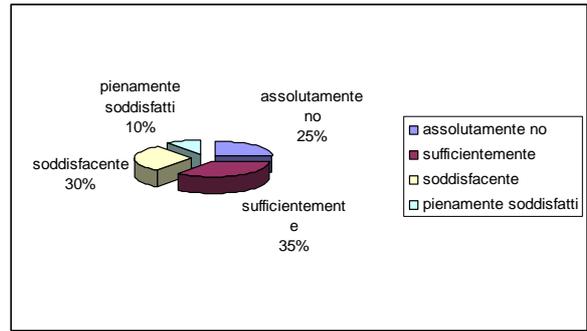
(A) "Si sente soddisfatto del ruolo che occupa: assolutamente no, sufficientemente, in maniera soddisfacente, pienamente soddisfatti".



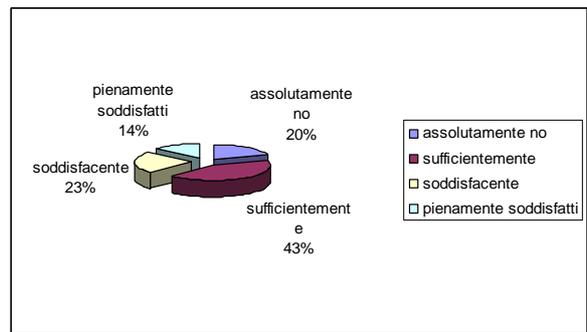
(B) "E' soddisfatto del sistema di gestione del lavoro da parte della Dirigenza: assolutamente no, sufficientemente, in maniera soddisfacente, pienamente soddisfatti".



(C) "Sente che il clima organizzativo e il rapporto con i colleghi favoriscono l'ascolto?: assolutamente no, sufficientemente, in maniera soddisfacente, pienamente soddisfatti".



(D) "Si sente valorizzato rispetto alle sue competenze e alle opportunità di formazione?: assolutamente no, sufficientemente, in maniera soddisfacente, pienamente soddisfatti".



Quanto sopra emerso ha offerto a questa Amministrazione interessanti motivi di riflessione, che hanno portato alla pianificazione degli interventi formativi, già descritti nei paragrafi precedenti.

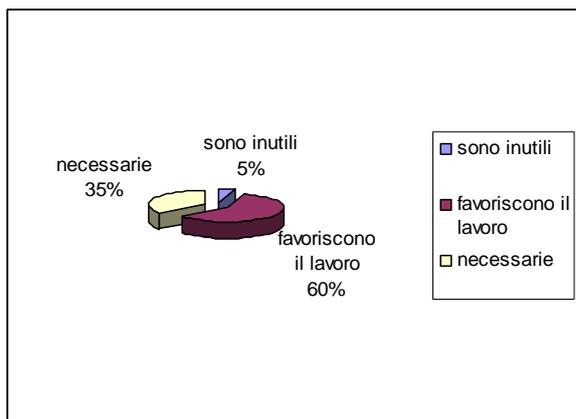
### 7.2 Gli indicatori di risultato del personale.

L'ascolto delle esigenze del personale nel corso degli anni, ha lasciato emergere una difficoltà specifica relativamente alla eccessiva distanza dal luogo di lavoro, per cui in accordo con i sindacati è stato pianificato il *torunover*, al fine di ottimizzare la gestione del personale, riuscendo a trovare un giusto equilibrio tra esigenze organizzative e del personale.

Pertanto da questo punto di vista il personale ha percepito la disponibilità dell'Amministrazione ad ascoltare le proprie esigenze personali, oltre che professionali, restituendo un grado di motivazione e interesse maggiore verso il contesto organizzativo e lo svolgimento delle proprie attività

Per quanto riguarda l'utilizzo delle tecnologie il questionario sopra indicato, ha evidenziato una positiva attitudine all'informatizzazione dei processi e all'utilizzo da parte delle risorse umane della tecnologia informatica.

Nello specifico è stata proposta la seguente domanda: "In che modo valuta l'utilizzo delle tecnologie nella gestione delle attività quotidiane?: sono inutili, favoriscono il lavoro, sono necessarie."



Questa domanda mira a comprendere in che modo il personale ha metabolizzato e accettato l'impiego delle tecnologie nella pratica quotidiana. Infatti le resistenze psicologiche alla tecnologia, sono fattori ostacolanti all'implementazione dell'informatica nello svolgimento delle attività quotidiane. Pertanto l'apertura mentale espressa dal personale, come sopra indicato, ha trovato riscontro nella pratica quotidiana, poiché la maggior parte del personale riesce con autonomia a gestire i processi informatici a cui è delegato.

Inoltre per favorire anche coloro che manifestano ancora una certa diffidenza verso tali tecnologie, questa Amministrazione ha pianificato, in accordo con i Capi Area attività formative specifiche sul tema.

Infine, per il prossimo anno si è stabilito di realizzare a attuare ulteriori modalità di controllo sulle performance del personale, attraverso strumenti standardizzati, quali test e questionari, realizzati con la collaborazione dei Capi Area.

## CRITERIO 8: RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETA'

### 8.1 I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse.

Nel valutare tale criterio, ci si riferisce alla percezione che la società ha dell'istituto di Sant'Angelo dei Lombardi e di come questo si è evoluto nel corso del tempo.

Nello specifico ci riferiamo al rapporto che tale istituto ha saputo intraprendere nei confronti della società, attraverso le iniziative di carattere culturale, sociale, ricreativo e professionale.

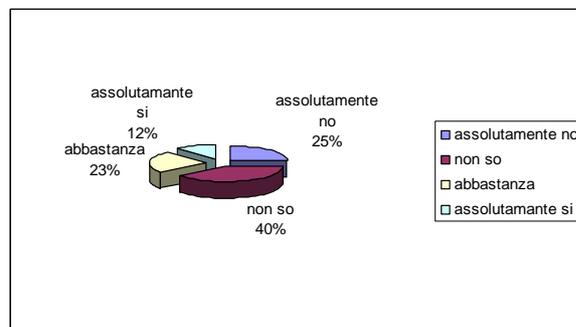
Come descritto nei paragrafi precedenti, questa Amministrazione negli ultimi tre anni ha investito molte energie nel sensibilizzare l'opinione pubblica, a sostituire i pregiudizi comuni nei confronti del carcere, (istituzione chiusa, autoritaria e autoreferenziale), per giungere ad una nuova *vision*, che identifica il carcere come un luogo nel quale si attuano interventi professionali volti alla rieducazione e al positivo reinserimento sociale dei condannati.

Pertanto nel 2008 è stato realizzato un questionario volto a sondare la percezione che la cittadinanza ha dell'istituzione penitenziaria e nello specifico della casa di reclusione di Sant'Angelo dei Lombardi.

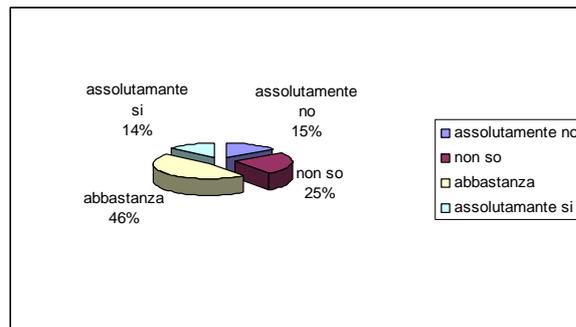
In particolare indichiamo alcuni item dell'indagine.

- (A) Si sente protetto dalla presenza del carcere nel suo territorio?: assolutamente no, non so, abbastanza protetto, assolutamente si."

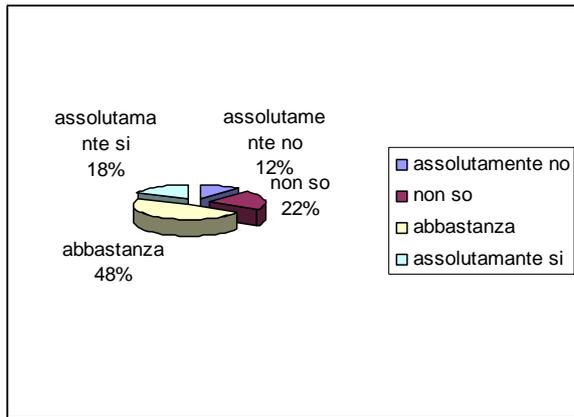
Anno 2008



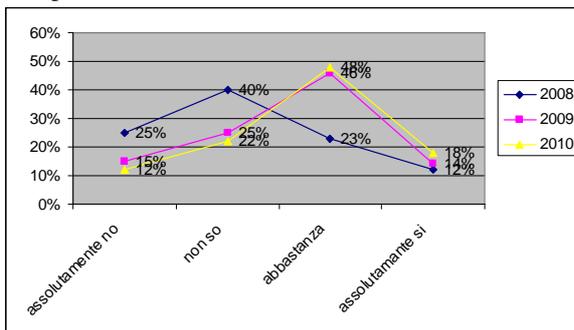
Anno 2009



Anno 2010



Comparazione



Dalla comparazione dei dati sopra indicati, emerge che, nel corso degli ultimi tre anni, le azioni e attività organizzate da questa Amministrazione (iniziative culturali, dibattiti, le manifestazioni musicali, coinvolgimento della stampa locale, partecipazione a fiere locali e nazionali), l'opportunità di entrare in istituto, conoscere il personale operativo di Polizia Penitenziaria e delegazioni di detenuti, i quali hanno illustrato le attività e la volontà di emergere da una condizione di disagio e marginalità sociale, hanno favorito una migliore percezione, da parte della comunità, sul tema della sicurezza.

Tale considerazione è rafforzata anche dall'interesse mostrato dai privati cittadini, che in qualità di volontari, offrono la propria professionalità, in maniera disinteressata, migliorando la qualità di gestione delle attività trattamentali a favore dei detenuti.

### 8.2 Indicatori della performance sociale dell'organizzazione.

Tale indicatore può essere valutato anche alla luce dell'interesse manifestato dai media sulla Casa di reclusione di Sant'Angelo dei Lombardi, nel corso degli ultimi tre anni.

Il numero di articoli inerenti tale struttura è aumentato considerevolmente, poiché sono notevolmente aumentate le iniziative culturali e sociali, che hanno coinvolto la comunità esterna.

A riguardo l'istituto ha dedicato molta attenzione nel raccogliere tutta la rassegna stampa, riguardante le attività del carcere e le considerazioni su quanto è stato attuato in favore dei detenuti.

Per il futuro questa Amministrazione intende svolgere un'azione di coinvolgimento sempre più attivo dei media sulle iniziative promosse, richiedendo alla rivista nazionale di settore "le due città" uno spazio dedicato a questa realtà penitenziaria. Tale opportunità, potrà garantire una maggiore diffusione di quanto realizzato ed innescare un processo di confronto tra questa e le altre realtà penitenziarie, similari per condizioni strutturali e tipologia di detenuti.

Sempre relativamente al punto 8.2, questa Amministrazione intende porre maggiore attenzione al sostegno dei cittadini socialmente svantaggiati, che vengono individuati nei familiari dei detenuti, che presentano condizioni sociali disagiate.

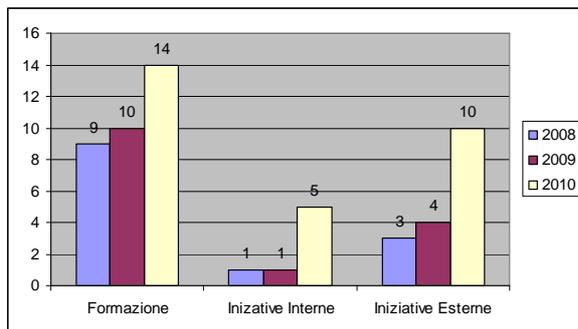
L'Amministrazione, come descritto nei paragrafi precedenti, sta sensibilizzando le istituzioni locali al fine di garantire servizi di trasporto per coloro che non possono raggiungere questo istituto per far visita ai propri congiunti detenuti.

## CRITERO 9: RISULTATI RELATIVI ALLE PERFORMANCE CHIAVE

### 9.1 I risultati esterni *Outpour* e *Outcome*, riferiti agli obiettivi.

La misura di come gli obiettivi vengono raggiunti è rappresentata dalla quantità e qualità di progetti e iniziative trattamentali finalizzate alla rieducazione dei detenuti, in ossequio al dettato costituzionale ex art. 27 Cost. (la pena deve tendere alla rieducazione del condannato), pertanto questa Amministrazione, non potendo garantire la rieducazione definitiva del reo, in quanto influenzata e soggetta a variabili che sfuggono al controllo (es. contesto sociale di provenienza e fattori individuali), mira a garantire il maggior numero di opportunità professionali, formative e di rivisitazione critica della propria condotta deviante, lasciando al soggetto e al suo libero arbitrio, la facoltà di decidere e di rispondere delle proprie scelte di vita. Pertanto la valutazione degli *outpour* fa riferimento esclusivamente alla capacità di questa Amministrazione di migliorare le condizioni di vita penitenziaria e le attività di osservazione e trattamento che le sono state affidate dalla costituzione.

A riguardo è possibile riscontrare che nel corso degli ultimi tre anni questo istituto ha messo in campo numerose iniziative trattamentali come di seguito indicate:



Come è possibile individuare dallo schema sopra riportato, negli ultimi tre anni sono notevolmente aumentate le attività e iniziative sia rivolte alla popolazione detenuta (corsi di formazione, iniziative sociali, culturali e ricreative), sia nei confronti della comunità esterna (seminari e convegni aperti al pubblico, dibattiti, partecipazione a fiere e manifestazioni).

Tale trend evidenzia il perseguimento positivo degli obiettivi prefissati da questa Amministrazione e descritti nei punti precedenti.

L'*outcome* invece fa riferimento all'efficacia di tali iniziative trattamentali e quindi a come i detenuti hanno saputo utilizzare le numerose opportunità trattamentali al fine di un positivo reinserimento sociale. Purtroppo tale dato sfugge al controllo di questa Amministrazione, in quanto c'è da considerare che la valutazione della recidiva è condizionata da variabili non misurabili, poiché fanno riferimento a:

- i tempi eccessivamente lunghi della giustizia, per cui la commissione di un reato non porta immediatamente alla condanna;
- molti reati rimangono impuniti.

### 9.2 I risultati interni.

La valutazione dei risultati di miglioramento dei processi interni si basa sull'individuazione dei fattori determinati che hanno influenzato il raggiungimento degli obiettivi di questa Amministrazione.

In particolare indichiamo i tre fattori che hanno determinato una significativa ottimizzazione dell'organizzazione:

- A. coinvolgimento dei portatori di interesse;
- B. creazione di partenariati efficaci;
- C. diffusione dell'utilizzo delle tecnologie informatiche nella gestione della conoscenza e della circolazione delle informazioni;
- D. ottimizzazione di bilancio e reperimento di risorse esterne all'Amministrazione attraverso attività di *found research*.

(A) La funzione del carcere è quella di soddisfare le esigenze, non solo della popolazione detenuta, per la quale sono attuate iniziative trattamentali volte a offrire opportunità di rieducazione, ma anche gli stessi operatori penitenziari e la comunità esterna, i quali possono favorire l'obiettivo di reinserimento sociale del condannato.

Partendo da tale presupposto l'Amministrazione, negli ultimi tre anni, ha organizzato attività culturali, ricreative e sociali di coinvolgimento dei soggetti esterni, degli stessi operatori ed delle loro famiglie, al fine di favorire un'apertura e una maggiore partecipazione nella realizzazione degli obiettivi.

In particolare sono stati individuati nei familiari dei detenuti i soggetti che rappresentano sia la comunità esterna sia gli interessi degli stessi congiunti. Pertanto sono state avviate, in maniera sperimentale, delle indagini attraverso un questionario volto a sondare la percezione di questa istituzione e dei servizi offerti. I risultati sopra descritti hanno consentito una riflessione e il miglioramento dei processi, il quale è stato registrato nel corso del tempo.

(B) La creazione di partenariati con enti e strutture esterne hanno consentito, nel corso di questi ultimi tre anni, l'incremento e il miglioramento delle attività di progettazione ed attuazione di iniziative trattamentali in favore della popolazione detenuta.

In particolare nell'ultimo anno sono stati avviati partenariati e collaborazioni con strutture ed enti esterni, quali:

- l'Università degli Studi di Salerno, con la quale è stata siglata una convenzione atta a consentire la formazione esperienziale dei tirocinanti in scienze dell'educazione, dando prestigio all'istituto e contemporaneamente favorendo una sensibilizzazione della comunità professionale e scientifica verso i temi del carcere;
- la società Ferrero s.p.a di Sant'Angelo dei Lombardi, con la quale sono in fase di avvio

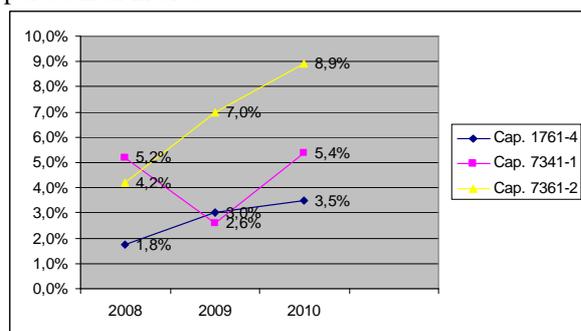
iniziative culturali e sociali volte a sensibilizzare la comunità esterna verso le problematiche sociali relative ai problemi della popolazione detenuta;

- la Coop. A.I.DO. di Eboli e l'Associazione Bambini senza sbarre, con le quali è stato progettato un intervento volto a favorire l'affettività dei detenuti nei riguardi dei figli minori, contribuendo e ottimizzando quanto sin'ora realizzato in questa struttura, con il progetto genitorialità 2010, che ha portato alla creazione di uno spazio ludico destinato ai colloqui tra detenuti e figli minori;
- Infine si conferma l'ottima valutazione della collaborazione con la cooperativa il Germoglio, la quale garantisce l'assunzione di 10 detenuti in attività lavorative esterne in art 21 O.P.

(C) La diffusione delle tecnologie informatiche ha visto in questi ultimi tre anni un miglioramento, in quanto tutto il personale è dotato di adeguati supporti hardware e software utili a gestire con maggiore efficacia i processi lavorativi e di condivisione delle informazioni. Inoltre la presenza in istituto di operatori specializzati nel settore, ha consentito la creazione di software specifici, volti allo scambio delle informazioni tra le aree, relative ai detenuti, migliorando notevolmente la qualità degli interventi di osservazione e trattamento.

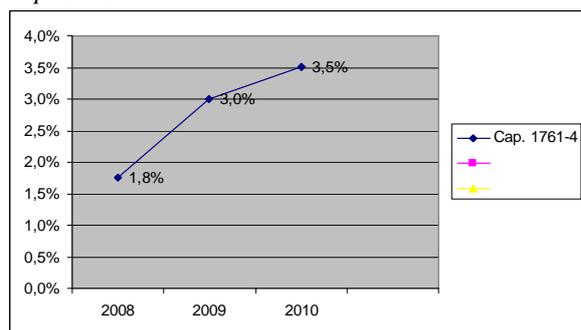
(D) La gestione finanziaria ha consentito il raggiungimento degli obiettivi di bilancio che questa Amministrazione si era prefissata.

Nello specifico indichiamo i tre Capitoli volti a soddisfare e bilanciare gli interessi finanziari dei portatori di interesse.



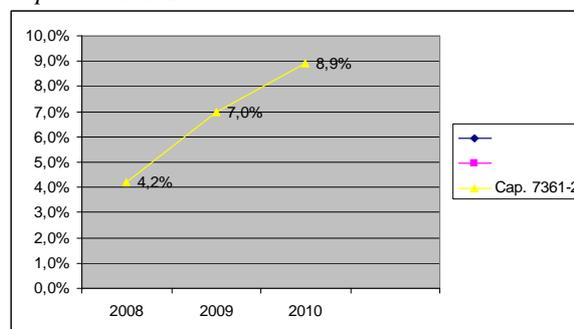
Nel dettaglio descriviamo il trend (2008-2010) di ciascun Capitolo.

#### Cap. 1761-4



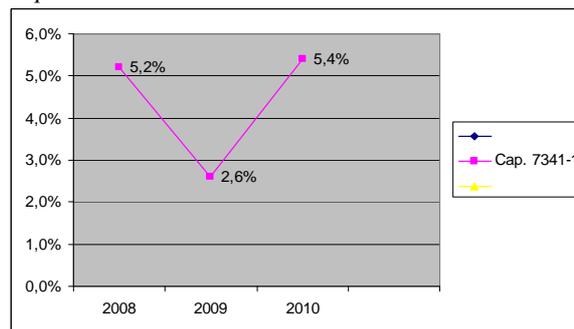
Il Capitolo 1761-4, è quello che riguarda, in modo specifico, il finanziamento delle attività trattamentali in favore della Popolazione detenuta. Come indicato in questo schema, il trend è in crescita, mostrando la volontà di questa Amministrazione di incrementare e migliorare le opportunità trattamentali finalizzate alla rieducazione e al reinserimento sociale.

#### Capitolo 7361-2



Il Capitolo 7361-2 finanzia il tenimento agricolo dell'istituto di Sant'Angelo dei Lombardi, il quale rappresenta una risorsa strategica da un punto di vista trattamentale, poiché garantisce opportunità concrete di lavoro ai detenuti attraverso la produzione di generi alimentari di coltura biologica.

#### Capitolo 7341-1



Infine descriviamo il Capitolo 7341-1 che finanzia l'acquisto di arredi e quanto necessario per l'allestimento degli uffici e delle aree comuni. Con tale capitolo si tende a migliorare la qualità di lavoro dei dipendenti, attraverso postazioni lavorative più idonee, che di riflesso migliora anche la loro qualità di vita. In particolare questo Capitolo ha finanziato l'allestimento della sala polivalente, volta ad ospitare eventi quali seminari, convegni e concerti aperti anche al pubblico esterno. Pertanto in tal modo questa Amministrazione ha tentato di migliorare la percezione che la comunità ha della struttura penitenziaria.

Inoltre, si evidenzia che l'organizzazione è in grado di sostenersi attraverso le risorse ad essa erogate.

Infine questa Amministrazione da circa due anni ha avviato una attività di *found research*, per il reperimento di mezzi finanziarie di carattere FSE, POR E PON, al fine di poter incrementare le risorse da destinare ad attività trattamentali in favore della popolazione detenuta. Nello specifico si segnalano le seguenti iniziative in valutazione:

- Progetto 2010 “Oltre il Muro” in collaborazione con della Confraternità di Misericordia di Castelfranci, per il quale è stato richiesto un finanziamento di 50.000 € al Ministero del Lavoro;
- Progetto 2010 “Tutela, accoglienza e benessere dei figli di detenuti”, promosso in collaborazione con la Coop A.I.DO. e l’associazione Bambinisenzasbarre, per il quale è stato avanzata richiesta di finanziamento per 26.000 € alla Fondazione Banco di Napoli per l’infanzia.
- Progetto 2010 “Arte e mestieri in carcere” presentato in collaborazione con l’Associazione Galea, per il quale è stata avanzata richiesta di contributo di 50.000 € alla Fondazione Roma;
- Progetto 2010 “F.A.R.E”, realizzato in collaborazione con il Consorzio Eubeo ed il Consorzio Tekform, per il quale è stato richiesto un finanziamento di oltre 2.000.000,00 € alla Cassa Ammende.
- Infine è attivo il finanziamento P.O.R. Campania, che sostiene le attività lavorative dei detenuti che operano nel tenimento agricolo dell’istituto.

In conclusione si vuole sottolineare che la partecipazione al premio qualità ha consentito, attraverso l’utilizzo dello strumento di autovalutazione CAF 2006, di riflettere e rielaborare le strategie e le modalità di gestione, individuando i fattori su cui far leva per migliorare la qualità totale, favorendo al contempo, tra gli operatori penitenziari, una migliore condivisione dei valori e degli obiettivi che questa Amministrazione persegue nell’interesse esclusivo della società.

## GLOSSARIO

A.P.= Amministrazione Penitenziaria

Art. 21 dell'O.P.= I detenuti e gli internati possono essere assegnati al lavoro all'esterno in condizioni idonee a garantire l'attuazione positiva degli scopi trattamentali.

Bilancio delle competenze = rappresenta un percorso di valutazione della situazione attuale e potenziale del lavoratore, che si conclude con l'elaborazione di un progetto che consenta lo sviluppo professionale della persona.

Bournnout= La sindrome da burnout (o più semplicemente burnout) è l'esito patologico di un processo stressogeno che colpisce le persone che operano in determinate categorie professionali (quali professioni dell'area sanitaria, sociale, assistenziale e della sicurezza), qualora queste non rispondano in maniera adeguata ai carichi eccessivi di stress che il loro lavoro li porta ad assumere.

C.B.O.= Commissione Benessere Organizzativo, commissione permanente, composta dal Direttore e dai Capi Area al fine di "ascoltare l'organizzazione" e attuare strategie di miglioramento della qualità.

C.R.= Casa di reclusione

Competenze trasversali= è l'espressione usata per denominare un vasto insieme di abilità della persona, implicate in numerosi tipi di compiti lavorativi, dai più elementari ai più complessi, ed esplicate in situazioni operative tra loro diverse (es. comunicazione assertiva, competenze informatiche ecc..).

Comunicazione assertiva= Il comunicare in modo assertivo consente di costruire buone relazioni attraverso uno stile comunicativo chiaro, semplice e diretto (fondamenti della comunicazione efficace), privo di maschere, senza nascondere la vera personalità.

Empowerment= il concetto fa riferimento all'accrescimento globale di un individuo o una comunità. Spesso tale concetto fa riferimento allo sviluppo della fiducia nelle proprie capacità.

Focus Group= Il focus group è una tecnica di ricerca che nasce negli Stati Uniti ad opera di due sociologi degli anni '40 del Novecento, K. Levin e R. Merton, al fine di focalizzare un argomento e far emergere le relazioni tra i partecipanti.

I.C.T.= Information Communication Technology

I.S.S.P.= istituto Superiore degli Studi Penitenziari

I.T.= Information Technology

Knowledge management= gestione delle conoscenze e delle informazioni.

Legge Smuraglia= La legge 22 giugno 2000, n. 193, meglio nota come "legge Smuraglia", prevede varie misure con le quali si intende favorire l'attività lavorativa dei detenuti, con la possibilità di applicare sgravi fiscali e contributivi per quei soggetti pubblici o privati (imprese o cooperative sociali) che assumono lavoratori che si trovano nella condizione di detenuti in esecuzione di pena.

O.P. = Ordinamento Penitenziario Legge 354/75

P.A.= Pubblica Amministrazione

P.O.N.=Programma Operativo Nazionale

P.R.A.P.= Provveditorato Regionale dell'Amministrazione Penitenziaria

Skill= termine inglese per indicare il livello di preparazione tecnica di cui gode un individuo.

*Steering committee* = termine inglese utilizzato nelle organizzazioni, spesso ma non esclusivamente di natura economica o aziendale, per definire un comitato di persone con compiti decisionali di tipo strategici.

T.Q.M.= Total Quality Mangement

U.E.P.E.= Ufficio Esecuzione Penale Esterna

V.M.V.= valori, mission e vision