



Pratiche ottimali nella formazione per la leadership e la dirigenza

EPTA - Gruppo di interesse speciale



Seirbhís Phríosúin
na hÉireann
Irish Prison Service



www.epta.info

Pratiche ottimali nella formazione per la leadership e la dirigenza

Questo rapporto è stato preparato da Smiljka Barančec (Direzione penitenziari e libertà vigilata, Croazia), John Flavin (Istituto del servizio penitenziario irlandese), Nadja Künzle (Centro svizzero di competenze in materia d'esecuzione di sanzioni penali), Nadya Radkovska (Direzione generale per l'esecuzione delle pene, Bulgaria) e Ann-Kristin Staaf (Servizio svedese per i penitenziari e la libertà vigilata).

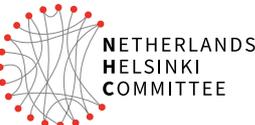
Gli autori hanno sviluppato il rapporto nell'ambito della rete EPTA, e in particolare del Gruppo di interesse speciale (GIS) sulla formazione per la leadership e la dirigenza. Il rapporto è stato esaminato dai membri del comitato di indirizzo della rete EPTA Cédric Le Bossé (Accademia dell'amministrazione correzionale nazionale, Francia), Peter Neuhybel (Direzione generale del corpo delle guardie penitenziarie e giudiziarie, Slovacchia) e Lisanne Veldt (Comitato di Helsinki dei Paesi Bassi (NHC)). Il comitato NHC ha facilitato il processo complessivo.

Questo documento è pubblicato e prodotto con il sostegno finanziario del programma Giustizia dell'Unione europea (2014-2020), nel quadro del progetto 'Tackling Gaps in Cross-Border Cooperation for Penitentiary Training Academies', coordinato dal comitato NHC. Il contenuto del rapporto è di responsabilità degli autori e rappresenta soltanto il loro punto di vista. La Commissione europea declina ogni responsabilità per l'uso che può essere fatto delle informazioni contenute nel rapporto.

Eventuali richieste di informazioni devono essere indirizzate a secretariat@epta.info.
Prima edizione 2021.
Progetto grafico: Stephan Csikós.
www.stephancsikos.nl
Traduzione a cura di Livewords.



Co-funded by
the European Union



La rete dell'Accademia europea di formazione penitenziaria (EPTA)

La rete EPTA è stata costituita nel 2010 dai responsabili delle accademie europee di formazione penitenziaria allo scopo di fornire una struttura di supporto per la condivisione di metodologie e contenuti di formazione in tutta Europa.

La rete EPTA si propone di sviluppare una cooperazione volta al potenziamento della formazione iniziale e continua del personale correzionale per stimolare la consapevolezza dell'operato del medesimo in contesti penitenziari e di libertà vigilata. Per ulteriori informazioni, visitare il sito www.epta.info.

Segreteria EPTA

La segreteria della rete EPTA è gestita dall'Organizzazione europea dei servizi penitenziari e correzionali (EuroPris) ed è raggiungibile tramite l'indirizzo postale e quello di visita indicati di seguito.
e-mail: secretariat@epta.info

Indirizzo postale: EuroPris

P.O. Box 13635
2501 EP L'Aia
Paesi Bassi

Indirizzo di visita:

Bezuidenhoutseweg 20
2594 AV, L'Aia
Paesi Bassi

Il Comitato di Helsinki dei Paesi Bassi (NHC)

Il comitato NHC è un'organizzazione non governativa che si prefigge di promuovere uno stato di diritto internazionale e sociale in cui sia possibile realizzare pienamente i diritti umani. Il comitato NHC si propone di rafforzare e sostenere le attività di organizzazioni internazionali e nazionali, governative e non, nel campo della prevenzione dei conflitti, della tutela dei diritti umani, del rispetto dello stato di diritto e della promozione della democrazia nell'area OSCE.

Il comitato NHC coordina per conto della rete EPTA, e in collaborazione con il comitato di indirizzo della stessa, il progetto 'Tackling Gaps in Cross-Border Cooperation for Penitentiary Training Academies' (Affrontare i divari nella cooperazione transfrontaliera per le accademie di formazione penitenziaria) finanziato dall'UE. Il progetto intende creare una rete EPTA sostenibile, professionale e attiva in grado di affrontare i divari nella cooperazione transfrontaliera stimolando la partecipazione e gli scambi all'interno della rete più ampia. Il progetto ha avuto inizio nel 2018 e si concluderà nel 2021.

Il comitato NHC coordinerà inoltre un successivo progetto finanziato dall'UE, che inizierà nel 2021. Tale progetto continuerà a rafforzare la rete, a contribuire alla sua sostenibilità e a consentire una condivisione più approfondita di informazioni nel settore penitenziario.

Per ulteriori informazioni, visitare il sito www.nhc.nl

Indice

Introduzione	5
Definizioni	6
Confronto e pratiche ottimali a livello europeo	7
Croazia	7
Finlandia	8
Francia	8
Irlanda	9
Paesi Bassi	10
Norvegia	11
Slovacchia	11
Svezia	12
Svizzera	13
Conclusione	15
Progettazione e attuazione di un sistema di formazione	15
Formazione accreditata e collaborazione con le università	15
Selezione del gruppo target	15
Programmi integrati comprendenti attività di formazione sia per la dirigenza, sia per la leadership	15
Selezione della metodologia e del contenuto	16
Attuazione mediante un programma pilota	16
Programma per le potenzialità	16
Abbreviazioni	17
Bibliografia	17



Introduzione

Essendo uno strumento dello Stato e della società, la gestione degli istituti penitenziari vincola i sovrintendenti/direttori delle stesse e il loro personale all'obbligo di rendere conto alla società di tutto ciò che accade dietro le alte mura di tali istituti. Con tale affermazione si intende fare riferimento non soltanto al mantenimento di un regime giusto e attento ai diritti umani delle persone private della libertà, ma anche alla tutela delle risorse pubbliche messe a disposizione dell'amministrazione penitenziaria per consentirle di assolvere al suo mandato. Una conformità e un governo societario adeguati sono requisiti essenziali per la leadership e la dirigenza di istituti penitenziari efficienti ed etici.

Il progetto EPTA, finanziato dal programma Giustizia dell'Unione europea, si prefigge di creare una rete EPTA sostenibile, professionale e attiva, che affronti i divari nella cooperazione transfrontaliera stimolando la partecipazione e gli scambi all'interno della rete stessa, consentendo in tal modo ai membri europei attuali e futuri di beneficiare dei risultati conseguiti.

Per tale progetto è fondamentale riconoscere il ruolo essenziale di una leadership e una dirigenza professionali nell'amministrazione della giustizia all'interno degli istituti penitenziari. Non si deve sottovalutare l'importanza degli aspetti indicati ad ogni livello del sistema. Tale concetto è espresso da Coyle (2009, p. 28) quando afferma:

Al personale penitenziario di livello superiore occorre un tipo di formazione più sofisticato [...]. I direttori penitenziari e i loro vice sono soggetti essenziali nel definire la cultura e l'etica degli istituti penitenziari. Essi devono essere selezionati prestando particolare attenzione alle loro qualità personali, e devono ricevere un'ampia formazione. (Citazione tradotta dalla lingua originale, n.d.t.)

La norma 79 delle regole di Mandela stabilisce inoltre che "Il direttore / la direttrice di una struttura penitenziaria deve essere in possesso di qualifiche adeguate al suo compito in termini di carattere, capacità amministrative, adeguatezza della formazione e idoneità dell'esperienza" (UNODC, 2015, p. 24). (Citazione tradotta dalla lingua originale, n.d.t.)

Questo progetto è stato avviato, tenendo presente tale requisito, per esaminare le possibilità di contribuire a fornire una formazione efficace alla dirigenza penitenziaria di livello superiore.

Il gruppo di interesse speciale 1 della rete EPTA è stato costituito per integrare le pratiche correlate alla leadership e alla dirigenza penitenziaria, nonché per fornire i seguenti prodotti:

Prodotto 1:

Confronto e pratiche ottimali di formazione per la leadership e la dirigenza

Prodotto 2:

Standard minimi di formazione per la leadership e la dirigenza

Prodotto 3:

Manuale di formazione per la leadership e la dirigenza

Il Prodotto 1 sottolinea l'importanza della gestione degli istituti penitenziari in un contesto etico che assicuri il rispetto della dignità intrinseca di ogni essere umano detenuto nei medesimi, il riconoscimento del ruolo della leadership in relazione ai nuovi fenomeni sociali

presenti nei sistemi penitenziari e l'impatto cruciale delle politiche e delle pratiche di formazione nel garantire l'adozione di standard professionali elevati negli istituti penitenziari europei.

Il confronto si prefigge di contribuire allo scambio e all'esame complessivo delle buone pratiche e dei curriculum di formazione per i dirigenti penitenziari e il personale di alto livello che opera in luoghi di privazione della libertà. Si prevede che la vasta gamma di pratiche delineata in questa darà luogo a uno scambio esauriente di informazioni e conoscenze potenzialmente utili ad altri sistemi penitenziari nazionali per individuare buone pratiche da includere negli interventi di formazione del proprio personale gestionale e direttivo.

Il confronto dimostra la complessità dell'argomento e l'ampio ventaglio di competenze di cui deve disporre il personale direttamente responsabile della gestione degli istituti penitenziari.

Verranno prese in esame le caratteristiche formative che, secondo gli autori, costituiscono pratiche buone o anche ottimali. Verrà esaminata la letteratura disponibile in relazione alla formazione per la leadership e la dirigenza, con particolare riferimento a situazioni associate alla giustizia penale. Combinando tale esame con quanto appreso dai confronti effettuati, verranno proposti standard minimi di formazione nell'ambito definito dal documento Guidelines Regarding Recruitment Selection Education training and Professional Development of Prison and Probation Staff (Linee guida del Consiglio d'Europa concernenti l'assunzione, la selezione, l'istruzione, la formazione e l'aggiornamento professionale del personale del servizio penitenziario e di libertà vigilata, Adams & Carr, 2019).

Definizioni

Il punto focale di questo progetto è costituito dal gruppo dei dirigenti penitenziari di livello superiore responsabili dell'amministrazione strategica e della gestione degli istituti penitenziari. Esso è orientato in particolare ai sovrintendenti o ai direttori penitenziari o ai loro vice appartenenti ai team dirigenziali di livello superiore. Si confida tuttavia anche nella possibilità di fornire la formazione in questione al personale identificato come potenziale leadership futura delle rispettive organizzazioni.

Il termine **dirigenti penitenziari (dirigenti esecutivi o sovrintendenti penitenziari)** indica il personale in possesso dell'autorità decisionale legittima, nonché direttamente partecipe e responsabile della gestione effettiva degli istituti penitenziari in aree quali la trasparenza, l'uso delle risorse (umane e finanziarie) e l'applicazione della legge, delle politiche e dei regolamenti. I sovrintendenti sono responsabili della leadership e della direzione effettiva di tutti i servizi e le attività dei loro istituti penitenziari. In quanto leader, i dirigenti penitenziari devono conoscere tutti gli standard e le norme relativi ai diritti umani e il modo in cui essi devono essere attuati nelle situazioni di custodia. I dirigenti degli istituti penitenziari sono tenuti a sviluppare la capacità dei medesimi e del proprio personale, nonché ad introdurre tutte le riforme eventualmente necessarie al fine di garantire che tutti i detenuti affidati alle loro cure e imprigionati in modo legittimo, siano detenuti in modo conforme agli strumenti e alle indicazioni internazionali relativi ai diritti umani.

Il termine **vice dirigenti penitenziari (dirigenti subalterni o vice sovrintendenti penitenziari)** indica il personale penitenziario cui è attribuita l'autorità di (in possesso dell'autorizzato a) guidare le attività quotidiane degli istituti penitenziari a nome dei loro dirigenti. Il personale in questione è tenuto a fornire supporto ai dirigenti penitenziari per lo sviluppo e l'attuazione della missione e della visione dei rispettivi istituti penitenziari tenendo conto delle circostanze presenti a livello locale. I vice dirigenti penitenziari garantiscono che tutto il personale, nell'ambito delle varie funzioni, sia responsabilizzato a fornire un regime umano e condizioni dignitose, e che per i detenuti, il personale e tutte le altre parti attive quotidianamente all'interno dei rispettivi istituti penitenziari venga mantenuto un ambiente lavorativo sicuro e protetto. I vice dirigenti possono avere la responsabilità di varie funzioni, che dipendono dalle esigenze, dalle competenze e dai requisiti associati alla posizione lavorativa occupata. In collaborazione con i dirigenti penitenziari, e sotto la loro supervisione, i vice dirigenti partecipano inoltre alla preparazione e all'attuazione dei piani di emergenza e di altri documenti strategici.

Confronto e pratiche ottimali a livello europeo

Per confrontare le prassi europee e le buone pratiche in essere, il Gruppo di interesse speciale 1 della rete EPTA ha aggiornato le informazioni fornite dai vari centri di formazione di tutta Europa in merito ai programmi destinati ai dirigenti e ai leader penitenziari. La conferenza annuale della rete dell'Accademia europea di formazione penitenziaria (EPTA), svoltasi in Svizzera nel settembre 2017, aveva come tema la formazione per la leadership e quella dei dirigenti dei servizi penitenziari e di libertà vigilata. Allo scopo di preparare la piattaforma di discussione delle metodologie di formazione innovative, prima della conferenza il Centro svizzero per la formazione penitenziaria, organizzatore dell'evento, ha raccolto informazioni sui programmi di formazione per la dirigenza e la leadership presso 16 strutture e accademie penitenziarie europee. Alcuni dati sono stati aggiornati nel 2019 sulla base di richieste da parte dei membri del Gruppo di interesse speciale 1 della rete EPTA.

Si ringraziano tutti i colleghi che hanno risposto a tali richieste di raccolta dei dati. Alcune informazioni non sono purtroppo incluse in questo documento per la mancanza di dati sufficienti sui criteri specificati.

Il confronto e le buone pratiche a livello europeo si basano pertanto su un esame di schede informative dei Paesi aderenti alla della rete EPTA, con il supporto di un'analisi della letteratura disponibile. Le schede informative in questione includono informazioni sul gruppo target, sui contenuti, sulla metodologia, sulla durata, sulla periodicità, sull'accreditamento e sui fattori innovativi dei corsi di formazione.

- Leadership efficace;
- Gestione efficace del tempo;
- Motivazione del personale;
- Importanza delle emozioni nella leadership;
- Intelligenza emotiva come quadro generale per una gestione al passo con i tempi;
- Risoluzione dei conflitti.

Metodologia

Viene utilizzata una metodologia pratica e attiva, promuovendo dinamiche di gruppo, discussioni, giochi di ruolo e analisi di situazioni reali. Durante la formazione, alle analisi di situazioni e casi tratti dalla vita reale e rappresentativi della prassi quotidiana dei partecipanti viene assegnata una priorità che mira a potenziare al massimo la generalizzazione dell'apprendimento all'ambiente di lavoro reale.

Durata

Modulo base: seminario di due giorni.
Modulo avanzato: seminario di due giorni.

Periodicità

Più volte all'anno, in base alle esigenze.

Accreditamento

La formazione per la gestione non è accreditata.

Innovazione

Il programma pilota di formazione 'Programma per le competenze di gestione per supervisori penitenziari' è il primo destinato espressamente al personale direttivo di fascia media e alta.

Croazia

Gruppo target

Il gruppo target include sovrintendenti, vice sovrintendenti, capi unità (sicurezza, trattamento, affari legali e così via) e capi sezione di istituti penitenziari e carcerari.

Contenuti

Il programma di formazione include i seguenti argomenti:

- Capacità di comunicazione (verbale, non verbale e ascolto attivo);
- Lavoro di squadra;

Finlandia

Gruppo target

Il gruppo target è costituito dalla dirigenza di livello intermedio (funzionari di livello superiore preposti alle sanzioni penali e vice sovrintendenti).

Contenuti

La formazione per la leadership consiste in sei moduli:

- 1) Gestione ed evoluzione del ruolo dei leader/responsabili;
- 2) Coaching e pianificazione strategica;
- 3) Modalità per affrontare le situazioni difficili;
- 4) Gestione delle risorse finanziarie e del personale;
- 5) Lavoro presso i clienti e gestione del rischio;
- 6) Buona governance/questioni legali.

La formazione si concentra sulle capacità di comunicazione e di interazione, sul miglioramento delle competenze di coaching, sul miglioramento della comprensione delle questioni finanziarie, sulla buona governance, sulla gestione delle situazioni difficili, sulla comprensione del ruolo del lavoro presso i clienti, sulla gestione del rischio, sulla comprensione dei problemi di base associati alla salute mentale e sulla prevenzione della radicalizzazione negli istituti penitenziari.

Metodologia

La metodologia si basa su un apprendimento misto comprendente formazione sul campo (sei periodi di tre giorni), formazione a distanza, attività documentale fra le sessioni di formazione sul campo e visite di studio all'accademia della polizia e all'estero.

Durata

La formazione ha una durata di sei mesi.

Periodicità

Annuale.

Accreditamento

La formazione per la gestione non è accreditata.

Innovazione

La formazione pone un forte accento sul coaching, sul coinvolgimento delle principali reti (ad esempio la polizia), sull'inserimento in reti e sul sostegno reciproco.

Francia

Gruppo target

Il gruppo target include i sovrintendenti penitenziari.

Contenuti

La formazione si articola in due parti, una 'Generale' e una 'Specifica'; essa copre la gestione della popolazione degli istituti penitenziari penali, la gestione delle risorse umane, la gestione generale, economica, dei bilanci e finanziaria, la responsabilità penale e amministrativa, il contenzioso amministrativo, i diritti e gli obblighi dei dipendenti pubblici e più in generale il diritto pubblico, il diritto penale e la procedura penale, nonché le finanze pubbliche dello Stato, compresi i regolamenti relativi agli appalti pubblici.

Il contenuto della formazione 'Generale' riguarda:

- L'orientamento nel proprio ambiente professionale: conoscenze di base, condivisione delle competenze e valutazione delle sfide delle politiche penitenziarie;
- La comunicazione nelle situazioni proprie della vita professionale: sviluppo delle comunicazioni personali, organizzazione della comunicazione interna ed esterna, uso degli strumenti di comunicazione e studio pratico di una lingua straniera;
- La garanzia della gestione delle persone: attuazione di politiche in materia di riabilitazione, libertà vigilata e recidiva, identificazione, sviluppo e valutazione delle partnership;
- Garanzia della sicurezza e della protezione degli istituti e delle persone: identificazione degli aspetti normativi e di sicurezza, organizzazione delle funzioni di protezione, gestione delle situazioni di crisi e stimolo delle politiche di protezione;
- Gestione di servizi e risorse: gestione delle risorse umane e delle relazioni sociali, garanzia del controllo finanziario, di bilancio e gestionale, attuazione della gestione strategica, relazionale e di team;

Il contenuto della formazione 'Specifica' per la dirigenza è una combinazione di metodologie teoriche ed esercitazioni pratiche volte a rendere operativi in breve tempo i sovrintendenti penitenziari quando assumono per la prima

volta le loro funzioni. Una volta completata la formazione iniziale, ai partecipanti viene assegnato un ruolo operativo, per lo più in qualità di direttori della detenzione in un istituto penitenziario. I partecipanti vengono poi inseriti in team dirigenziali formati da un sovrintendente e un vice sovrintendente di un istituto penitenziario nonché, a seconda delle dimensioni di tale istituto, da altri sovrintendenti responsabili di vari settori. La carriera dei sovrintendenti penitenziari è gestita da un ufficio della direzione amministrativa penitenziaria ed evolve verso altre responsabilità, che dipendono dalla carriera che essi desiderano intraprendere e dalle competenze maturate:

- Ruolo e missioni (sei ore): identificazione delle rappresentazioni personali della professione e identificazione dei ruoli e delle missioni dei sovrintendenti penitenziari;
- Seminario 1: gestione relazionale e di team (24 ore); gestione relazionale, identificazione dei principi fondamentali della gestione operativa e conduzione delle riunioni;
- Seminario 2: comunicazione e conduzione dei colloqui (12 ore): Comunicazione in una situazione professionale, padronanza dei colloqui chiave della funzione di gestione;
- Gestione dei progetti e del cambiamento (21 ore): guida di un progetto, svolgimento di un progetto di classificazione, stimolo del cambiamento;
- Gestione dei conflitti e negoziazione nella gestione (12 ore): processo di negoziazione, conseguimento di un obiettivo, valutazione dei risultati di una negoziazione;
- Gestione delle risorse umane e delle relazioni sociali (25 ore): gestione delle risorse umane, identificazione della procedura disciplinare per il personale, comprensione delle sfide del dialogo sociale, analisi e ottimizzazione dell'organizzazione dei servizi e gestione dei rischi professionali.

Metodologia

Vengono ammessi da 20 a 40 partecipanti. La metodologia di formazione include: informazioni teoriche, simulazioni pratiche, sintesi di feedback e scambi, spunti di riflessione, approccio induttivo e scambi interattivi. La formazione 'Specifica' per i sovrintendenti penitenziari include corsi relativi alla gestione. La durata della formazione prima dell'assegnazione a un incarico di ruolo ha una durata fissa di due anni. Nel corso del primo anno, i periodi di formazione presso l'accademia si alternano con internati in posizioni utili stabilite dalla stessa (ad esempio servizi

penitenziari o di libertà vigilata, amministrazione centrale e/o direzioni inter-regionali dei servizi penitenziari e altri istituti pubblici e organizzazioni private francesi o estere). Nel corso del secondo anno, il tirocinante viene nominato stagista e assegnato in via preliminare a un istituto carcerario.

Durata

La formazione ha una durata di due anni.

Periodicità

Viene attivata un'ammissione ogni anno.

Accreditamento

Funzione della formazione.

Innovazione

Fra gli elementi innovativi figurano lo sviluppo di un corso di gestione relazionale presso un centro equino (esercizio di coesione con orientamento lungo un tracciato) ed esercizi di simulazione sulla conduzione delle interviste, con un formatore nel ruolo di un agente in uno scenario predefinito, seguiti da un debriefing.

Irlanda

Gruppo target

Il servizio penitenziario irlandese sta attualmente mettendo a punto una struttura formale a supporto della formazione per la leadership e la dirigenza destinata a tutto il personale promosso di grado nell'intera organizzazione. L'introduzione di tale struttura è agli inizi; le prime fasi consistono in un corso di formazione specifico per i dirigenti di prima linea, vale a dire i vice capi, e una 'Formazione di base su salute e sicurezza / gestione del rischio' per i dirigenti di livello superiore. Le fasi successive prevedono la creazione di pacchetti di formazione breve di base per ogni responsabile promosso di grado. Il servizio penitenziario irlandese ha inoltre avviato la costituzione di un 'team di supporto amministrativo e per la gestione degli istituti penitenziari' che sarà guidato da un dirigente di livello superiore e avrà la responsabilità complessiva della progettazione e dell'attuazione di un programma strutturato di aggiornamento professionale per la dirigenza e la leadership rivolto a tutti i dirigenti.

Contenuti

Gli attuali programmi brevi di formazione vengono forniti su base non strutturata. Essi includono i seguenti argomenti:

- Sicurezza antincendio e controllo delle infezioni per responsabili;
- Conduzione delle udienze disciplinari dei detenuti;
- Pratiche ottimali nelle indagini;
- Disciplina del personale;
- Proteste dei detenuti;
- Seminari e laboratori di gestione;
- Regimi di incentivazione;
- Gestione integrata delle pene;
- Consapevolezza della salute mentale;
- Gestione delle assenze;
- Libertà vigilata;
- Sistema di rilevazione delle presenze;
- Questioni finanziarie;
- Indagini sulla salute e la sicurezza;
- Diritti umani;
- Gestione degli eventi critici.

Metodologia

La formazione per la leadership si baserà sui seguenti elementi: valori, eticità del processo decisionale, autenticità, impegno con il personale, analisi critiche, influenze, sviluppo della gestione del cambiamento, prospettiva esterna, resilienza e intelligenza emotiva.

Durata

Formazione di base per vice capi:

15 partecipanti x 10 giorni

Salute e sicurezza / gestione del rischio:

20 partecipanti x 11 giorni

Periodicità

I corsi di formazione si svolgono su base regolare. La formazione viene fornita a ogni responsabile neopromosso e vengono svolti con regolarità corsi di aggiornamento in aree identificate.

Accreditamento

La formazione per la gestione non è accreditata. La formazione dei funzionari penitenziari neoassunti è tuttavia accreditata da Waterford Institute of Technology, un partner esterno di terzo livello.

Innovazione

Il servizio penitenziario irlandese fornisce una serie di corsi di formazione innovativi. Esso ha avviato una collaborazione transfrontaliera con il servizio penitenziario dell'Irlanda del nord in relazione a vari progetti, fra cui un

corso di formazione sulla gestione degli eventi critici (CIM) che si concentra su competenze trasversali CIM quali capacità decisionale, pensiero critico, gestione della continuità operativa, test di scenari sicuri, test delle decisioni e preparazione per la gestione dello stress da eventi critici (CISM).

Paesi Bassi

Gruppo target

Potenziali leader: chiunque non sia ancora un leader ma abbia l'ambizione e le potenzialità per diventarlo.

Leader principianti: tutti i leader con un minimo di sei mesi e un massimo di due anni di esperienza di leadership.

Leader esperti: tutti i leader con un minimo di due anni di esperienza in una funzione di leadership.

Contenuti

Sono previsti argomenti differenti per i vari gruppi target:

- **Potenziali leader:** sviluppo delle valutazioni in veste di leader, strategie di comunicazione, leadership attiva, leadership integrata, efficacia operativa e attenzione professionale;
- **Leader principianti:** sviluppo e leadership, comunicazione efficace, stile direttivo e di coaching per i problemi comportamentali, direzione e coaching per i risultati e attenzione professionale;
- **Leader esperti:** sviluppo di una visione della leadership associata a obiettivi più ampi, stile direttivo integrato, gestione e coaching di un team, artigianato della leadership, valorizzazione di tutti gli argomenti del corso e riflessione sulle strategie di attuazione.

Metodologia

Coaching presso l'istituzione.

Durata

Potenziali leader:

sei moduli x cinque blocchi (inclusi turni serali e notturni);

Leader principianti:

cinque moduli x cinque blocchi (inclusi turni serali e notturni);

Leader esperti:

cinque moduli x cinque blocchi (inclusi turni serali e notturni).

Periodicità

Un blocco al mese, sei mesi in totale. Un blocco è costituito da due giorni interi e una sera (cinque mezzogiornate) con un pernottamento.

Accreditamento

La formazione per la gestione non è accreditata.

Innovazione

Coaching sul lavoro ed enfasi sulle competenze trasversali.

Norvegia

Gruppo target

Il gruppo target include dirigenti e vice dirigenti penitenziari, dirigenti e vice dirigenti di servizi di libertà vigilata, funzionari di livello superiore, capi officina e responsabili della configurazione dei servizi.

Contenuti

I tre argomenti principali del programma sono:

- 1) Leadership basata sulla piattaforma dei valori dei servizi correzionali;
- 2) Comprensione dei vari ruoli del leader;
- 3) Leadership relazionale/situazionale;

Uno dei principali punti di attenzione è costituito dalla formazione dei leader in relazione alle capacità di comunicazione e allo sviluppo delle capacità di supporto e motivazione del personale. L'ultimo corso dedica inoltre un giorno e mezzo ai regolamenti relativi alla gestione del personale dello Stato.

Metodologia

Il programma di formazione per la leadership include tre corsi base della durata di due giorni ciascuno. Sono inoltre disponibili singoli corsi mirati alla gestione di un determinato dipartimento:

- Comprensione di base della gestione finanziaria dello Stato (un giorno);
- Regolamenti relativi alla gestione del personale dello Stato (due giorni);
- Gestione dei conflitti e leadership (tre giorni);
- Gestione del rischio (tre giorni).

Durata

La formazione ha una durata di sei giorni distribuiti su un periodo di tre o quattro mesi.

Periodicità

I corsi di formazione si svolgono su base regolare. La formazione viene fornita con cadenza annuale.

Accreditamento

La formazione per la gestione non è accreditata. Il collegio universitario del servizio correzionale norvegese dispone tuttavia di un dipartimento separato, noto come Dipartimento per la formazione complementare, che offre un'ulteriore formazione volta a soddisfare le esigenze del servizio correzionale in termini di sviluppo di capacità in vari campi.

Innovazione

La formazione prevede gruppi misti di partecipanti e verte fra l'altro sulla comprensione dei diversi ruoli dei leader e sulla leadership relazionale/situazionale.

Slovacchia

Gruppo target

Capi penitenziario e relativi vice, capi dipartimento e loro vice presso la direzione.

Contenuti

Il programma di formazione include argomenti relativi alle competenze gestionali:

- Maturità personale: livello base, intermedio e avanzato;
- Leadership: livello base, intermedio e avanzato;
- Gestione e organizzazione: livello base, intermedio e avanzato.

Metodologia

Formazione per la gestione: formazione interattiva, giochi di ruolo, lavoro in gruppo, discussioni e presentazione del formatore. Formazione per l'autosviluppo: feedback di colleghi e subordinati, corsi online e supporto da parte dell'ufficio RU. Formazione basata sugli esiti dell'autovalutazione e della valutazione delle competenze gestionali: struttura basata più sui comportamenti che sugli argomenti.

Durata

La formazione per la gestione ha una durata compresa fra tre e cinque giorni.

Periodicità

Formazione per la gestione: due volte all'anno. Autosviluppo: continuo.

Accreditamento

Né la formazione per la gestione, né quella per l'autosviluppo sono accreditate.

Innovazione

Programma pilota a partire da aprile 2020.

Svezia

Gruppo target

Programma per le potenzialità:

programma congiunto per le potenzialità di leadership studiato per il personale operativo e quello amministrativo / della direzione.

Formazione obbligatoria per la leadership:

formazione congiunta per la leadership studiata per leader operativi con funzioni di vice sovrintendente e leader amministrativi con funzioni di capo gruppo.

Formazione obbligatoria per la leadership:

formazione congiunta per la leadership studiata per leader operativi con funzioni di sovrintendente e leader amministrativi con funzioni di capo sezione.

Contenuti

Il programma per le potenzialità e i due programmi di formazione per la leadership hanno il medesimo punto di partenza, vale a dire gli incarichi gestionali specifici e unici nel loro genere presso organi dello Stato e altre organizzazioni del settore pubblico, con particolare enfasi sui ruoli gestionali nelle organizzazioni soggette al controllo politico, sulle strategie di governance e controllo e sui loro effetti, nonché sulla gestione dei cambiamenti organizzativi allo scopo di sviluppare le capacità di gestione e di leadership.

Il programma per le potenzialità procede per blocchi tematici, ciascuno dei quali affronta uno dei temi principali del corso, vale a dire: ruolo dei dipendenti pubblici e gestione nel servizio penitenziario e di libertà vigilata; governance,

controllo e questioni finanziarie; gestione, mobilitazione del personale e leadership personale. Della formazione sono responsabili i ricercatori/docenti dell'Università di Uppsala, in collaborazione con i responsabili del servizio svedese per i penitenziari e la libertà vigilata. Il programma inizia con una settimana di affiancamento a un vice sovrintendente, che funge da mentore nel corso del programma stesso. Durante l'estate i partecipanti lavorano come vice sovrintendenti. Il programma per le potenzialità differisce dagli altri due programmi in quanto non prevede alcun esame.

Anche la formazione per vice sovrintendenti / capi gruppo e quella per sovrintendenti / capi sezione sono articolate in cinque blocchi tematici, ciascuno dei quali affronta uno degli argomenti menzionati in precedenza. Il contenuto e il livello delle lezioni, dei testi e degli esami vengono adattati ai livelli di leadership richiesti. Ciascun blocco segue la stessa struttura pedagogica. I blocchi iniziano con un seminario introduttivo nel quale i ricercatori/docenti dell'Università di Uppsala introducono il tema in una prospettiva ampia. Il secondo giorno il tema viene esaminato più a fondo tramite una lezione generale, seguita da un seminario che enfatizza il dialogo. Al seminario partecipano anche i docenti, per contribuire alle discussioni con ulteriori prospettive. Il blocco si conclude con una mattina dedicata alle strutture e ai processi interni associati al tema principale del blocco stesso. Per colmare gli eventuali iati fra teoria, pratica e riflessione, in questa fase vengono coinvolte competenze interne tratte dal servizio penitenziario e di libertà vigilata. Il pomeriggio è dedicato al riepilogo del blocco e all'introduzione dei compiti scritti che seguono ogni blocco. Lo scopo dei compiti scritti consiste sia nel fungere da ponte fra i blocchi, sia nel creare spazio per una riflessione più approfondita fra gli incontri. I compiti scritti costituiscono inoltre la base di esame.

I blocchi 4 e 5 presentano alcune differenze rispetto ai primi tre in relazione alla struttura descritta in precedenza. Blocco 4: la parte relativa alla leadership personale inizia come descritto in precedenza, ma prosegue con seminari nei quali i partecipanti esaminano e discutono il proprio stile di leadership personale. Il blocco 5 verte sull'esame, e ha pertanto una struttura in qualche misura differente, concentrata su un riepilogo e una prospettiva futura.

Metodologia

Il corso si basa in larga misura su lezioni, seminari ed esercitazioni. Benché in misura variabile, ciascun blocco include elementi di tutte e tre le attività. Tutto l'insegnamento si impenna su tre punti cardine generali:

- 1) Accademico e scientifico: il punto di partenza è costituito da conoscenze scientificamente fondate e su un'esperienza comprovata;
- 2) Stretta prossimità all'ambiente operativo: l'apprendimento e la formazione si basano sull'ambiente di lavoro, la realtà e il contesto di coloro che partecipano al corso;
- 3) Insegnamento stimolante, comprendente fra l'altro variazioni pedagogiche e un approccio incentrato sulle procedure.

Durata

Programma per le potenzialità:

quattro seminari (di tre giorni ciascuno).

Vice sovrintendenti:

cinque seminari (di tre giorni ciascuno).

Sovrintendenti:

cinque seminari (di due giorni ciascuno, distribuiti su sei mesi).

Periodicità

I corsi sono strutturati in modo che ciascun blocco si concluda con un compito scritto che funge da ponte con il blocco successivo. Ciò significa che ciascun blocco e tema si basa sulla partecipazione al blocco precedente (o ai blocchi precedenti). È tuttavia possibile ovviare a eventuali assenze svolgendo compiti integrativi d'intesa con l'esaminatore / il direttore del corso.

Accreditamento

Il corso di gestione di base per entrambi i livelli di leadership copre 7,5 crediti di istruzione superiore (HE, Higher Education). Gli esami vengono svolti su base continuativa tramite l'invio e la presentazione dei compiti assegnati in base al programma di studio. La partecipazione ai seminari è obbligatoria ed è parte integrante dell'esame. Durante il blocco 5, tutti i partecipanti al corso elaborano una relazione sull'apprendimento basata sui compiti individuali e sulle conoscenze acquisite durante il corso. La relazione sull'apprendimento è parte integrante dell'esame.

Innovazione

Gruppi misti operativi/direzione, quattro settimane di formazione per potenziali leader e una settimana di affiancamento a un vice sovrintendente; piano triennale per potenziali

leader (prosecuzione della formazione dopo i seminari). Seminari da leader a leader nell'ambito del programma per le potenzialità e del corso per vice sovrintendenti / capi gruppo.

Svizzera

Gruppo target

Dirigenza di livello intermedio o a capo di altro personale presso istituti penitenziari o carcerari (da coordinatore a sovrintendente penitenziario). Non è disponibile alcuna formazione specializzata esclusivamente per i sovrintendenti penitenziari.

Contenuti

Dato che si rivolge a un ampio gruppo target, in Svizzera la formazione per la dirigenza include anche un ampio ventaglio di argomenti:

- Gestione nel contesto specifico del sistema penitenziario;
- Attività e strumenti di gestione;
- Ruolo della leadership;
- Comunicazione (orale e scritta);
- Metodi di lavoro personali;
- Gestione di progetti;
- Gestione del cambiamento;
- Bilanci di previsione e investimenti;
- Gestione dei processi e della qualità;
- Pubbliche relazioni;
- Legislazione in materia di lavoro;
- Assunzione del personale e formazione dei neoassunti;
- Sviluppo del personale e dei team;
- Gestione della salute;
- Assegnazione del personale;
- Valutazioni delle prestazioni;
- Gestione dei conflitti;
- Metodologia di consultazione fra pari;
- Diritti umani;
- Procedure e sanzioni disciplinari;
- Richieste e proteste;
- Sicurezza dinamica;
- Concetti di sicurezza;
- Gestione delle strutture di detenzione;
- Gestione delle crisi;
- Orientamento al rischio;
- Pianificazione esecutiva;
- Lavoro interdisciplinare;
- Segnalazioni dei detenuti;
- Lavoro dei detenuti: produzione e risocializzazione;

La formazione consiste in quattro moduli:

- 1) Principi fondamentali, attività e strumenti di gestione nel sistema correzionale (3 settimane);
- 2) Gestione del personale penitenziario (due settimane più internato);
- 3) Garanzia della sicurezza e dell'ordine (due settimane);
- 4) Organizzazione della detenzione (due settimane).

Metodologia

La metodologia di formazione si basa su un approccio di apprendimento misto. Tale approccio include discussioni, scambi di esperienze, giochi di ruolo, casi di studio, esercizi di gruppo, analisi, un internato presso un altro istituto penitenziario e consultazioni fra pari. La formazione è altamente interattiva e orientata alla pratica.

Durata e periodicità

Nove settimane di formazione più una settimana di internato distribuite su due anni (blocchi di una settimana). La formazione viene attivata ogni due anni, con una classe in francese e una in tedesco.

Accreditamento

Una volta superato l'esame professionale federale avanzato, i leader penitenziari conseguono il titolo di Esperto di gestione penitenziaria, Diploma federale avanzato di istruzione superiore.

Innovazione

È possibile considerare innovativi lo stretto collegamento fra formazione e pratica assicurato dall'approccio di apprendimento, comprendente internati, consultazioni fra pari, riflessioni sulla relazione fra esperienze pratiche e argomenti di formazione prima, durante e dopo ciascun modulo, nonché le prove delle competenze.

Sono stati riscontrati modelli e prospettive differenti in relazione alle buone pratiche nella formazione per la leadership. Nelle organizzazioni in questione sono state identificate aree chiave costituite da buone pratiche, che sono state presentate in modo puntuale che si spera siano di stimolo per ulteriori riflessioni al momento di prendere in considerazione l'attuazione di una formazione per la leadership.

Conclusione

Le buone pratiche esaminate sono programmi di sviluppo formali che combinano spesso due o più buone pratiche. I vari Paesi individuano modalità di integrazione di varie tecniche di formazione per la leadership, e l'efficacia di tale formazione sembra dipendere dall'interdipendenza di varie pratiche.

Nella conclusione vengono identificate le seguenti aree di rilievo: progettazione e attuazione di un sistema di formazione, formazione accreditata e collaborazione con le università, selezione di gruppi target, programmi integrati comprendenti attività di formazione sia per la dirigenza, sia per la leadership, selezione della metodologia, introduzione mediante un programma pilota ed esistenza di un programma per potenziali leader.

Progettazione e attuazione di un sistema di formazione

I Paesi con buone pratiche optano per una combinazione di formazione formale e apprendimento tramite l'azione. Un'altra buona pratica consiste nell'integrare la formazione tradizionale con opportunità di applicazione pratica delle nuove conoscenze in ambienti reali mediante rotazione o affiancamento. Si è inoltre rilevato che le lezioni dei corsi tradizionali basati sulla teoria vengono sostituite con un apprendimento interattivo, ed è evidente che i Paesi con buone pratiche stanno introducendo sistemi di apprendimento che assicurano lo sviluppo di opportunità, relazioni e sistemi di feedback.

- *Per un ulteriore esame: vantaggi derivanti dal coinvolgimento del livello di dirigenza superiore nell'attuazione della formazione per la leadership allo scopo aumentare la credibilità.*

Formazione accreditata e collaborazione con le università

Si è rilevato che alcuni Paesi con buone pratiche scelgono di avvalersi di una formazione accreditata. L'aggiunta dell'accreditamento alla formazione interna offre alcuni vantaggi. Per quanto concerne la collaborazione con le università, si è riscontrato che una buona pratica consiste nel combinare risorse interne ed

esterne per fornire il contenuto dei programmi. La combinazione di elementi interni ed esterni offre ai partecipanti l'opportunità di paragonare e confrontare l'approccio pratico con quello universitario.

- *Per un ulteriore esame: vantaggi della collaborazione con le università nella fase di avvio di una formazione interna per la leadership.*

Selezione del gruppo target

Si è rilevato che i Paesi con buone prassi non selezionano necessariamente come gruppo target dipendenti dello stesso livello, nella stessa posizione o dello stesso tipo. Alcuni Paesi si concentrano soltanto sulle posizioni dirigenziali di livello superiore, mentre altri coinvolgono posizioni sia di alto, sia di basso livello.

- *Per un ulteriore esame: la sfida di fare sì che i criteri / la filosofia di leadership delle organizzazioni siano come un filo conduttore presente in tutta la formazione, a tutti i livelli.*

Programmi integrati comprendenti attività di formazione sia per la dirigenza, sia per la leadership

I Paesi con buone pratiche hanno scelto di offrire una formazione che si concentra sulle competenze adeguate sia per la leadership sia per la dirigenza, come una leadership personale basata sulla situazione, sulla persona e sull'incarico specifici e competenze direttive come quelle di pianificazione, organizzazione, guida e coordinamento.

- *Per un ulteriore esame: nello sviluppo della formazione per la leadership, un'analisi dei fabbisogni stabilirà la combinazione di formazione per la dirigenza e per la*

leadership necessaria nel caso particolare in questione. Un fabbisogno formativo è un requisito a livello individuale, di team o di organizzazione relativo a competenze o capacità nell'area della dirigenza e della leadership.

Selezione della metodologia e del contenuto

I Paesi con buone pratiche hanno scelto programmi di formazione basati su un apprendimento misto con lezioni, seminari ed esercitazioni. Si sono riscontrati esempi di apprendimento interattivo e di apprendimento orientato alla pratica. La collaborazione con le università contribuisce all'adozione di un approccio accademico e scientifico, mentre un approccio incentrato sulle procedure assicura una stretta prossimità all'ambiente operativo e un insegnamento stimolante.

- *Per un ulteriore esame: i risultati della valutazione dei fabbisogni delineeranno cinque elementi di progettazione della formazione di cui coloro che sviluppano i curriculum dovranno tenere conto, vale a dire l'esito dell'apprendimento, i materiali di formazione, i formatori e gli esperti dei contenuti, i metodi di formazione e la logistica.*

Attuazione mediante un programma pilota

Si è rilevato che i Paesi con buone pratiche utilizzano un programma pilota per garantire il buon esito dell'attuazione della formazione per la leadership. Il programma pilota consente una valutazione preziosa durante e dopo il suo svolgimento. È possibile utilizzare con successo un programma pilota durante le prime fasi di istituzione della formazione per la leadership.

- *Per un ulteriore esame: nello sviluppo di un programma pilota, prendere in esame il coinvolgimento della dirigenza di livello superiore per inserire lo sviluppo della leadership nella cultura, nella struttura e nei sistemi dell'organizzazione. Per conseguire una responsabilizzazione condivisa e una vera accettazione del programma, coinvolgere la dirigenza di livello superiore nello sviluppo del curriculum, nella selezione del gruppo target e in una parte dell'erogazione del programma. Utilizzare lo schema da leader a leader, nell'ambito del quale, durante i seminari, i leader di livello superiore condividono le proprie esperienze con i leader che partecipano alla formazione.*

Programma per le potenzialità

I Paesi con buone pratiche considerano i programmi per le potenzialità uno strumento di sviluppo dei talenti interni per la leadership presenti fra il personale impiegato in altri ruoli. Tali programmi assicurano un flusso di nuovi leader competenti identificati con competenze di base e con capacità di avanzamento a posizioni essenziali o a livelli superiori di responsabilità.

- *Per un ulteriore esame: esaminare la possibilità di combinare programmi per la leadership aperti a tutto il personale e programmi personalizzati per dipendenti con un potenziale elevato per ruoli specifici nell'ambito della pianificazione della successione*

Abbreviazioni

CIM	Gestione degli eventi critici (Critical Incident Management)
CISM	Gestione dello stress da eventi critici (Critical Incident Stress Management)
EPTA	Rete dell'Accademia europea di formazione penitenziaria (European Penitentiary Training Academy Network)
EuroPris	Organizzazione europea dei servizi penitenziari e correzionali (European Organisation of Prison and Correctional Services)
GIS	Gruppo di Interesse Speciale (Special Interest Group)
HQ	Direzione (Head Quarters)
NHC	Comitato di Helsinki dei Paesi Bassi (Netherlands Helsinki Committee)
NU	Nazioni Unite
OSCE	Organizzazione per la Sicurezza e la Cooperazione in Europa
RU	Risorse umane
UE	Unione europea

Bibliografia

Adams, T., & Carr, N. (2019). *Guidelines Regarding Recruitment, Selection, Education, Training and Professional Development of Prison and Probation Staff* (Linee guida concernenti l'assunzione, la selezione, l'istruzione, la formazione e l'aggiornamento professionale del personale del servizio penitenziario e di libertà vigilata). Consiglio d'Europa.
<https://bit.ly/3bsZ5Vy>

Coyle, A. (2009). *A Human Rights Approach to Prison Management: Handbook for Prison Staff* (Un approccio alla gestione degli istituti penitenziari basato sui diritti umani: manuale per il personale penitenziario).
<https://bit.ly/3qqX4Nb>

EPTA (2017). *EPTA annual conference 2017 preparation – information about the members' leadership trainings* (Preparazione della conferenza annuale EPTA 2017: informazioni sui corsi di formazione per la leadership forniti dai membri).

EPTA SIG1 (2019). *EPTA SIG1 questionnaire to update EPTA members' leadership training information* (Questionario GIS1 EPTA per l'aggiornamento delle informazioni sui corsi di formazione per la leadership forniti dai membri).

Nazioni Unite. (2015). *United Nations Standard Minimum Rules for the Treatment of Prisoners (the Nelson Mandela Rules)* (Norme minime standard delle Nazioni Unite per il trattamento dei prigionieri (regole di Nelson Mandela)). Ufficio delle Nazioni Unite sulla droga e il crimine.
<https://bit.ly/2OyNZ7w>



Segreteria EPTA

La segreteria della rete EPTA è gestita dall'Organizzazione europea dei servizi penitenziari e correzionali (EuroPris) ed è raggiungibile tramite l'indirizzo postale e quello di visita indicati di seguito.

e-mail: secretariat@epta.info

Indirizzo postale:

EuroPris

P.O. Box 13635
2501 EP L'Aia
Paesi Bassi

Indirizzo di visita:

Bezuidenhoutseweg 20
2594 AV, L'Aia
Paesi Bassi



Seirbhís Phríosúin
na hÉireann
Irish Prison Service



www.epta.info