



# Manuale di formazione per la leadership e la dirigenza

EPTA - Gruppo di interesse speciale



Seirbhís Phríosúin  
na hÉireann  
Irish Prison Service



[www.epta.info](http://www.epta.info)

## Manuale di 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 dei membri del GIS 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](mailto:secretariat@epta.info).  
Prima edizione 2021.  
Progetto grafico: Stephan Csikós.  
[www.stephancsikos.nl](http://www.stephancsikos.nl)  
Traduzione a cura di Livewords.



Co-funded by  
the European Union



## The Netherlands Helsinki Committee (NHC)

The NHC is a non-governmental organisation which seeks to promote an international and societal rule of law under which human rights can be fully realised. The NHC sets out to reinforce and support the activities of international and national governmental and non-governmental organisations in conflict prevention, human rights protection, the upholding of the rule of law, and the promotion of democracy across the OSCE area.

On behalf of EPTA, the NHC coordinates the EU-funded project 'Tackling Gaps in Cross-Border Cooperation for Penitentiary Training Academies' in cooperation with the EPTA Steering Committee. The intention of the project is to create a sustainable, professional and active EPTA network, which is capable of tackling gaps in cross-border cooperation by stimulating participation and exchanges within the wider network. The project got started in 2018 and will be finalised in 2021.

NHC will also coordinate an EU-funded follow-up project, starting in 2021. This project will continue to strengthen the network, contribute to its sustainability and allow for more in-depth sharing of information on the current challenges in the penitentiary field.

For more information, please visit [www.nhc.nl](http://www.nhc.nl)



# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>6</b>
<b>CAPITOLO I: Gestione del progetto</b>	<b>8</b>
<b>CAPITOLO II: Accreditamento e struttura</b>	<b>10</b>
<b>CAPITOLO III: Esecuzione di un'analisi dei fabbisogni</b>	<b>11</b>
<b>CAPITOLO IV: Contenuto del programma</b>	<b>12</b>
Una buona dirigenza penitenziaria nel contesto dei diritti umani	12
Efficacia/comprendimento della leadership	12
Gestione e responsabilizzazione	13
Etica professionale e comportamento	13
Quadro legale, politiche e regolamenti	14
Gestione delle risorse umane (RU)	14
Gestione delle risorse finanziarie	14
Gestione della sicurezza dinamica	15
Gestione delle condizioni di detenzione	15
Facilitazione del reinserimento sociale degli autori di reati	16
<b>CAPITOLO V: Esame delle metodologie per una formazione efficace</b>	<b>17</b>
Combinazione di vari metodi di erogazione	17
Formazione interagenzia e transfrontaliera	19

## CAPITOLO VI:

### Progettazione dei programmi 20

Il direttore della formazione	20
Casi di studio tratti dall'esperienza	20
Compiti individuali	20
Gruppi di apprendimento	21
Facilitazione dell'avanzamento lungo la formazione	21
Facilitare la formazione continua nel seminario conclusivo	21
Uso delle piattaforme digitali a supporto dell'apprendimento	21

## CAPITOLO VII:

### Garanzia di qualità e valutazione 22

### Conclusione 24

### Abbreviazioni 25

### Bibliografia 25



# Introduzione

Questo manuale mira a fornire un'ossatura intorno alla quale le accademie di formazione penitenziaria possano progettare i programmi di formazione per la leadership e la dirigenza. Date la complessità dei compiti della leadership e della dirigenza penitenziaria e l'ampiezza delle competenze richieste a coloro che svolgono le delicate funzioni in questione, una formazione efficace è essenziale. Il manuale suggerisce un piano d'azione per la progettazione e l'erogazione di tale formazione, segnalando inoltre gli elementi critici richiesti per la buona riuscita della stessa. Esso non propone una soluzione preconfezionata per la formazione per la leadership e la dirigenza. Il suo intento consiste piuttosto nello stimolare una riflessione sui problemi comuni e nel supportare la progettazione di una formazione idonea per l'ambiente dei singoli Paesi.

Questo manuale è articolato in sette capitoli.

## **Capitolo I: Gestione del progetto.**

Questo capitolo sottolinea l'importanza dell'introduzione di una solida ossatura intorno alla quale le accademie di formazione possano avviare la progettazione e lo sviluppo di programmi di formazione per la leadership e la dirigenza. Esso pone l'enfasi sulla necessità di solide competenze di gestione dei progetti e di una leadership forte, in grado di articolare una visione chiara degli obiettivi dei progetti e dei percorsi da seguire per conseguirli. Esso evidenzia inoltre l'importanza di mettere collegare i programmi di formazione agli obiettivi strategici dell'organizzazione. Il livello di attenzione dedicato ai dettagli nelle fasi iniziali determina il successo o l'insuccesso di qualunque programma di formazione. Non si deve sottovalutare l'importanza di tali fasi.

**Capitolo II: Accredimento e struttura.** Questo capitolo affronta la questione se le accademie di formazione debbano o meno prevedere di fornire corsi di formazione accreditati da un organismo certificato a tale scopo. Esso prende in esame l'opzione di collaborare con organizzazioni esterne di terzo livello allo scopo di agevolare l'accREDITamento. Il capitolo esamina brevemente i vantaggi offerti dalla scelta dell'accREDITamento e i motivi per cui un'accademia potrebbe procedere in tal senso. Esso esamina tuttavia anche i limiti dell'adozione dell'opzione di accREDITamento, esaminando la flessibilità offerta da un approccio che non lo preveda. Il capitolo offre alcuni suggerimenti sugli aspetti che è

opportuno prendere in esame al momento di decidere quale percorso seguire.

**Capitolo III: Esecuzione di un'analisi dei fabbisogni.** Durante lo svolgimento di questo progetto, è emersa chiaramente la natura diversificata dei sistemi penitenziari e delle accademie di formazione. Questo fatto mette in risalto l'assoluta necessità di effettuare un'analisi esauriente dei fabbisogni prima di varare qualunque programma di formazione. Ciò vale in particolare per la formazione per la leadership e la dirigenza. Questo capitolo illustra le fasi dell'esecuzione di un'analisi efficace dei fabbisogni. Esso esamina le domande che l'organizzazione deve porsi prima di progettare la formazione. Una volta data risposta a tali domande, è possibile procedere all'analisi dei fabbisogni. Questo capitolo fornisce un elenco di suggerimenti relativi ai vari strumenti di cui è possibile avvalersi nello svolgimento di tale analisi.

## **Capitolo IV: Contenuto del programma.**

Benché nel capitolo precedente sia stata evidenziata la natura diversificata delle accademie e dei sistemi penitenziari di tutta Europa, sono presenti alcuni fili conduttori comuni a tutti. Questo capitolo suggerisce il contenuto dei programmi di formazione per la leadership e la dirigenza basandosi su una serie di aree di competenza condivise quasi universalmente. Il contenuto del capitolo è articolato in varie sezioni, che includono gli obiettivi di apprendimento suggeriti. Gli obiettivi di apprendimento sono seguiti da

un elenco di risultati di apprendimento da conseguire. Si sottolinea il fatto che gli obiettivi e gli scopi delineati nel capitolo sono soltanto suggerimenti volti a fornire un'ossatura che ciascuna organizzazione può utilizzare al momento di valutare come strutturare i propri programmi di formazione.

**Capitolo V: Esame delle metodologie per una formazione efficace.** Un attento esame delle varie metodologie di erogazione della formazione svolge un ruolo essenziale nell'assicurarne l'efficacia. L'obiettivo consiste nel mantenere l'interesse dei partecipanti per l'argomento, il che a sua volta conduce a un apprendimento efficace. Dal punto di vista organizzativo, il metodo di formazione deve essere efficiente sul piano dei costi, ma soddisfare al contempo anche le attese dei partecipanti. Per un migliore apprendimento, i metodi di formazione selezionati devono supportare tanto la teoria quanto la pratica. Questo capitolo prende in esame alcune delle metodologie che è possibile includere in un programma di formazione per la leadership e la dirigenza. Esso include suggerimenti sia per la formazione sul lavoro, sia per quella fuori dal medesimo.

**Capitolo VI: Progettazione dei programmi.** Questo capitolo si basa sui capitoli I e V. Nel Capitolo I è stata illustrata l'importanza di una gestione efficace ed efficiente dei progetti di formazione. Questo capitolo esamina in maggior dettaglio gli elementi di progettazione dei programmi di cui i responsabili/team di programma devono tenere conto. Esso identifica i vari elementi che è possibile includere nel progetto finale di un programma di formazione per la leadership e la dirigenza. Il Capitolo V incoraggia una riflessione sui metodi di erogazione della formazione. Esso esamina brevemente gli strumenti di erogazione dei contenuti, come compiti, casi di studio e così via.

**Capitolo VII: Garanzia di qualità e valutazione.** Questo capitolo esamina i programmi di formazione per la leadership e la dirigenza da due angolazioni, vale a dire la qualità dei corsi e la loro efficacia dal punto di vista dei partecipanti. Esso evidenzia l'importanza di un monitoraggio costante sia della formazione, sia dei formatori, al fine di garantire che la progettazione e l'erogazione dei programmi siano allineati con gli obiettivi dell'organizzazione. Il capitolo prende anche in esame l'efficacia della formazione dal punto

di vista dei partecipanti. Vengono raggiunti i risultati di apprendimento? Questo capitolo include suggerimenti relativi agli strumenti mediante i quali è possibile misurare la qualità e l'efficacia.



## CAPITOLO I: Gestione del progetto

La formazione e lo sviluppo dei dirigenti e dei responsabili penitenziari sono essenziali per conseguire gli obiettivi dichiarati delle rispettive organizzazioni o assolvere al loro mandato. I dirigenti e i responsabili penitenziari devono disporre di conoscenze, competenze e comportamenti che consentano loro di garantire una gestione degli istituti penitenziari conforme a standard etici elevati, che rispetti i diritti umani di tutti coloro che vivono e lavorano al loro interno garantendo allo stesso tempo in modo sicuro e protetto la detenzione delle persone che i tribunali hanno privato della libertà. Programmi di formazione efficaci forniscono un contributo non trascurabile al conseguimento di tali obiettivi.

Che un'organizzazione stia creando un nuovo programma di formazione per la leadership e la dirigenza o riesaminando e modificando la sua attuale offerta, un coordinamento e una pianificazione solidi rappresentano un requisito fondamentale per l'efficacia dell'attuazione di un programma di formazione. Qualunque potenziale programma di formazione deve inoltre essere allineato con la strategia complessiva e gli obiettivi generali dell'organizzazione.

A tale scopo occorre una leadership di progetto competente. Il personale scelto per guidare la formazione deve essere in possesso di competenze nel campo dell'apprendimento e dello sviluppo. Sarebbero inoltre vantaggiose anche esperienze e competenze di gestione dei progetti. I programmi di formazione per la leadership e la dirigenza si avvalgono di risorse umane e materiali fornite tramite fondi pubblici, e tale aspetto richiede una tutela competente a garanzia di un uso prudente. Una guida competente dei progetti introduce nello sviluppo una strutturazione che Hamza (MSB, 2012) ha indicato come le 4 C della progettazione dei processi:

- **Chiarezza** riguardo a finalità della formazione, gruppo target, scopi e obiettivi, risultati di apprendimento, piano del processo, responsabilità dei membri del team, prove, valutazione e così via;
- **Capacità** a garanzia della formazione del team corretto e della disponibilità di risorse adeguate al progetto sotto il profilo finanziario, delle competenze e dei materiali;

- **Coerenza** volta a mantenere la qualità del processo di progettazione tramite un approccio coerente, aderendo al piano concordato dall'inizio alla fine e assicurando la disponibilità di un piano di avvicendamento / il passaggio delle consegne per i nuovi membri del team;
- **Costanza**: l'esito positivo o negativo dei processi dipende dall'impegno costante di tutti i portatori di interesse. Ai fini di tale impegno è essenziale una solida comunicazione, per creare un clima di fiducia nel progetto e nel team.

I responsabili dei progetti e i loro team devono fare propri in modo completo i programmi, dalla pianificazione preliminare alla designazione delle responsabilità dei ruoli e allo svolgimento di un'analisi esauriente dei fabbisogni. Ciò consente di progettare i programmi prendendo in esame con una prospettiva ampia i seguenti aspetti:

- Risultati di apprendimento;
- Contenuto dei moduli;
- Struttura e durata dei corsi;
- Aspetti metodologici e pedagogici;
- Disponibilità di competenze interne e/o di contributi esterni;
- Risorse disponibili;
- Ulteriori risorse necessarie.

Il completamento della fase di progettazione del progetto fornisce un piano d'azione per lo sviluppo e l'erogazione del programma di formazione per la leadership e la dirigenza. Ciò comporta una certa mole di lavoro sui dettagli



più fini del programma, come lo sviluppo del curriculum e dei piani delle lezioni, tenendo in debito conto i principi e gli stili di apprendimento degli adulti. I piani delle lezioni devono essere valutati per garantirne l'allineamento con gli obiettivi di apprendimento previsti. Il responsabile del progetto deve garantire che tale fase includa anche un metodo di valutazione dell'efficacia corrente del programma nel conseguire i risultati di apprendimento previsti.

Una volta sviluppato il programma di formazione, il responsabile del progetto mantiene la responsabilità complessiva per la sua erogazione, garantendo che le risorse siano disponibili e messe all'opera nel modo corretto. Per la credibilità e il successo dei programmi di formazione per la leadership e la dirigenza sono essenziali valutazioni in corso d'opera e a posteriori da parte dei team di progetto.

## CAPITOLO II: Accreditamento e struttura

Nell'ambito dell'istruzione, il processo di accreditamento comporta un esame della qualità da parte di un organismo esterno appropriato e approvato, come un'autorità designata di regolamentazione dell'istruzione. Lo scopo di tale procedura di accreditamento consiste nell'esaminare i programmi e le attività di un collegio o un'università per finalità di garanzia e miglioramento della qualità. Tale esame viene effettuato per valutare l'istituto di formazione in questione a fronte di criteri ben definiti, allo scopo di garantire che i relativi requisiti siano soddisfatti e l'istituto e/o il suo programma soddisfino gli standard minimi nelle varie aree, fra cui personale docente, curriculum e servizi per i partecipanti. In effetti, i processi di accreditamento costituiscono il metodo primario tramite il quale i collegi, le università e, nel caso in questione, le accademie di formazione e i loro programmi possono garantire a tutti i portatori di interesse, compresi i partecipanti, di avere ricevuto un'approvazione quantificabile e riconosciuta del loro impegno per la qualità dell'insegnamento e dei contenuti.

Benché il processo volto a ottenere un accreditamento riconosciuto da un organismo di regolamentazione approvato possa essere percepito come un percorso lungo e rigoroso, i vantaggi e l'importanza di raggiungere tale standard di riconoscimento includono una maggiore validità dell'offerta di programmi dell'istituto, la possibilità di accettare un sistema di trasferimento dei crediti (ad esempio il sistema europeo di trasferimento e accumulo dei crediti (ECTS, European Credit Transfer and Accumulation System) (EAC, 2018)<sup>1</sup>) e il potenziale accesso a un maggior numero di meccanismi di finanziamento pubblico. L'accREDITAMENTO può inoltre contribuire a una maggiore spinta verso una cultura di automiglioramento degli istituti.

Pur riconoscendo i vantaggi dell'accREDITAMENTO, è opportuno prendere in considerazione anche altre alternative. I corsi accREDITATI tendono a inserirsi in una struttura rigida, potenzialmente non in grado di offrire la flessibilità necessaria per poter modificare agevolmente contenuti o risultati. Tenendo presente tale considerazione, vi è spazio anche per la definizione e l'erogazione di corsi non accREDITATI, non collegati a un organismo esterno di accREDITAMENTO o professionale, oppure non convalidati dal medesimo. Tali corsi o programmi sono in genere più brevi e mirano a fornire ai partecipanti

conoscenze e competenze specifiche. Uno dei principali vantaggi di offrire corsi non accREDITATI consiste nella flessibilità (già menzionata) che tale tipo di offerta assicura per il riesame e l'eventuale modifica del curriculum o dei risultati di apprendimento dei corsi stessi. I corsi non accREDITATI non sono definiti da insiemi rigorosi di risultati di apprendimento convalidati e accREDITATI; il loro contenuto può pertanto essere adeguato per rispecchiare nuovi curriculum di rilievo ed esigenze della specifica accademia di formazione che li eroga nell'ambiente in cui opera. I criteri di accesso ai corsi non accREDITATI possono inoltre essere meno severi di quelli relativi ai programmi accREDITATI.

La scelta di un collegio / un'accademia di formazione di perseguire l'accREDITAMENTO comporta una decisione importante, determinata da numerosi fattori, fra cui il tipo di programmi proposti, il profilo dei discenti, gli obiettivi strategici dell'organizzazione e le risorse finanziarie a sua disposizione. Dal punto di vista del panorama didattico sono inoltre presenti numerose sfide in aree quali l'evoluzione del ruolo dei docenti, la diversità dei profili dei discenti e l'impatto della tecnologia sui metodi di insegnamento. Al momento di scegliere se perseguire o meno l'accREDITAMENTO, occorre tenere conto di tutti questi fattori.

<sup>1</sup> Il sistema europeo di trasferimento e accumulo dei crediti (ECTS, European Credit Transfer and Accumulation System) è uno strumento standard di confronto dei crediti universitari, vale a dire il "volume di apprendimento basato sui risultati di apprendimento definiti e sul relativo carico di lavoro", per l'istruzione superiore in tutta l'Unione europea e in altri Paesi europei che collaborano a tale sistema.

## CAPITOLO III:

# Esecuzione di un'analisi dei fabbisogni

**La formazione per la leadership basata su un'analisi guidata dai fabbisogni ha un effetto maggiore sia sull'apprendimento, sia sui risultati delle attività.**

Prima di progettare la formazione per la leadership, è opportuno dedicare del tempo all'esecuzione di un'analisi dei fabbisogni volta a identificare gli obiettivi dei portatori di interesse. La formazione viene inoltre correlata come segue ai risultati di rilievo:

- Identificando la tipologia di professionisti per i quali viene progettata la formazione;
- Valutando le esigenze di formazione e sviluppo dei responsabili penitenziari;
- Definendo le competenze e le prestazioni *correnti* del gruppo target;
- Definendo le competenze e le prestazioni *desiderabili* per il gruppo target;
- Identificando il deficit di conoscenze fra le competenze e le prestazioni correnti e quelle desiderabili.

Il servizio di formazione deve inoltre tenere conto del modo in cui l'organizzazione descrive il contenuto del lavoro e le responsabilità richiesti per la posizione di responsabile penitenziario.

Secondo Hamza (MSB, 2012), fra le attività essenziali nel determinare le esigenze dei partecipanti figurano:

- L'uso di esperienze precedenti con gruppi simili;
- La raccolta di informazioni tramite discussioni informali fra professionisti della rete;
- La realizzazione di sondaggi;
- Lo svolgimento di gruppi di discussione;
- La collaborazione con un gruppo consultivo;
- L'osservazione dei partecipanti;
- I colloqui con i partecipanti;
- L'apprendimento relativo a eventi critici;
- La determinazione dei dati emergenti di cui tenere conto.

## CAPITOLO IV: Contenuto del programma

### **Una buona dirigenza penitenziaria nel contesto dei diritti umani**

La dirigenza penitenziaria deve soprattutto operare in un quadro etico. In questo modulo, i dirigenti/leader penitenziari apprendono la rilevanza diretta degli standard internazionali in materia di diritti umani per una buona gestione penitenziaria e per il trattamento umano dei detenuti. La struttura di questo modulo deve inoltre prestare la necessaria attenzione ai requisiti e ai sistemi nazionali e ai sistemi giuridici interni del Paese in cui viene svolto il relativo programma di formazione.

#### **Questo modulo si pone i seguenti obiettivi:**

- Comprendere gli standard in materia di diritti umani rilevanti nel contesto penitenziario;
- Riflettere sulle finalità della detenzione e sul ruolo dei dirigenti/responsabili penitenziari nel promuovere e tutelare con l'opportuna sensibilità i diritti umani nel proprio lavoro quotidiano;
- Incoraggiare lo sviluppo delle competenze e delle capacità necessarie per trasformare le conoscenze in atteggiamenti e comportamenti pratici;
- Familiarizzarsi con le fonti degli standard in materia di diritti umani relativi agli istituti penitenziari e apprezzarne la rilevanza per una gestione penitenziaria efficace.

#### **Risultati di apprendimento:**

- I dirigenti/responsabili penitenziari si familiarizzano con gli strumenti di base in materia di diritti umani nei contesti penitenziari;
- I dirigenti/responsabili penitenziari diventano consapevoli delle modalità di comunicazione e applicazione delle norme e degli standard in materia di diritti umani a ogni aspetto della gestione e della leadership penitenziaria;
- I dirigenti/responsabili penitenziari diventano consapevoli della pertinenza e dell'importanza delle norme e degli standard internazionali in materia di diritti umani per l'efficacia e il buon ordine della gestione penitenziaria;
- I dirigenti/responsabili penitenziari diventano consapevoli delle modalità di rafforzamento

dell'importanza delle norme e degli standard internazionali in materia dei diritti umani per il personale penitenziario.

### **Efficacia/comprendimento della leadership**

I servizi penitenziari devono essere efficaci e sviluppare una leadership forte. Per giungere a una leadership efficace occorre pertanto possedere una serie di competenze di leadership. Le tre prospettive di leadership efficace sono interdipendenti, e per una leadership efficace nel servizio penitenziario sono necessarie varie competenze specifiche tratte da ciascuna prospettiva.

Una leadership efficace è anche una questione di efficacia della comunicazione, e questo modulo si concentra pertanto sul collegamento fra leadership e comunicazione. Il ruolo centrale della comunicazione nella leadership ha stimolato la progettazione di una leadership comunicativa basata sulla conoscenza delle funzioni e delle condizioni della comunicazione e su quella delle relative capacità. I responsabili penitenziari devono essere in grado di plasmare, costruire e sviluppare culture organizzative e organizzazioni di apprendimento. Essi devono inoltre coordinare azioni, nonché organizzare e stabilire buone relazioni. Essi devono prendere decisioni legittime e motivare altre persone ad agire in determinati modi piuttosto che in altri.

#### **Questo modulo si pone i seguenti obiettivi:**

- Creare una comprensione e un contesto per il processo e il ruolo della leadership basati sulle teorie della leadership e della motivazione;
- Migliorare la conoscenza del processo e del ruolo della leadership basandosi su nozioni teoriche nei campi della dinamica, dello sviluppo e dell'efficacia dei gruppi;

- Contribuire allo sviluppo di una gestione efficiente dei servizi penitenziari;
- Presentare le proprie riflessioni sul modo in cui vari fattori individuali, dei gruppi e delle organizzazioni rappresentano ostacoli o condizioni per una leadership efficace;
- Chiarire il modo in cui la leadership e il comportamento dei gruppi risentono del contesto, con particolare enfasi su fattori situazionali fra cui cultura, pressione, cambiamento, stress e così via;
- Esplorare le teorie centrali nel campo del comportamento dei gruppi e riuscire ad applicarle per analizzare i fattori di rilievo per le prestazioni dei gruppi;
- Chiarire l'interrelazione fra comunicazione e leadership;
- Migliorare la capacità di agire come responsabili comunicativi nella vita quotidiana;
- Rafforzare la professionalità e gli obiettivi dei dirigenti/responsabili penitenziari per sviluppare una comprensione del successo nella leadership comunicativa e le relative competenze.

#### **Risultati di apprendimento:**

- I dirigenti/responsabili penitenziari diventano consapevoli del fatto che una leadership efficace si basa su tre prospettive, nel senso di una leadership efficace come tratto, come relazione e come processo;
- I dirigenti/responsabili penitenziari diventano consapevoli del fatto che le tre prospettive di leadership efficace sono interdipendenti, e che per una leadership efficace sono necessarie varie competenze specifiche tratte da ciascuna prospettiva;
- I dirigenti/responsabili penitenziari diventano consapevoli del fatto che una gestione efficace della comunicazione è una delle principali competenze della leadership;
- I dirigenti/responsabili penitenziari diventano consapevoli dei principi di una comunicazione efficace per la leadership.

#### **Gestione e responsabilizzazione**

Questo modulo si concentra sulle modalità di introduzione e consolidamento di una gestione penitenziaria responsabile, orientata ai risultati e basata sull'etica e l'integrità. Devono fare parte integrante del modulo di formazione gli elementi di base dei processi e degli strumenti per una gestione efficace volta a promuovere la responsabilizzazione in ambito penitenziario.

#### **Questo modulo si pone i seguenti obiettivi:**

- Comprendere la definizione di responsabilizzazione in un contesto penitenziario e il suo significato per i dirigenti/responsabili penitenziari;
- Comprendere la complessità degli aspetti e degli attributi della gestione e della leadership penitenziarie;
- Comprendere gli elementi fondamentali di una gestione e di una leadership penitenziarie efficaci;
- Discutere le modalità di introduzione di meccanismi di responsabilizzazione sostenibili che rispecchino le dinamiche penitenziarie;
- Comprendere l'importanza della gestione e della valutazione delle prestazioni per la responsabilizzazione, l'etica e l'integrità del personale;
- Migliorare la conformità ai meccanismi di monitoraggio nazionali e internazionali.

#### **Risultati di apprendimento:**

- Migliore comprensione della definizione di responsabilizzazione nel contesto della gestione e della leadership penitenziarie;
- I dirigenti/responsabili penitenziari diventano consapevoli degli elementi costitutivi di una gestione e una leadership penitenziarie efficienti;
- I dirigenti/responsabili penitenziari dispongono di un quadro più completo delle modalità di creazione dell'integrità sulla base della gestione e della valutazione delle prestazioni del personale;
- I dirigenti/responsabili penitenziari sono in grado di istituire un meccanismo interno per una collaborazione e una messa in rete efficienti con i meccanismi di monitoraggio nazionali e internazionali.

#### **Etica professionale e comportamento**

Questo modulo si concentra sulla leadership personale; come fornire una guida basata sulla situazione, sulla persona e sull'incarico specifici? Nell'ambito di questo blocco, i partecipanti alla formazione lavorano su se stessi, riflettendo su che cosa significhi essere leader oggi nel settore pubblico, tenendo conto delle esigenze di strutture di leadership formali, sia di una leadership guidata da valori fondamentali.

La formazione fornisce ai partecipanti un'introduzione generale agli elementi di una leadership etica, quindi esamina più a fondo i seguenti sottotemi: autenticità, cambiamento,

struttura e sostenibilità nella leadership personale.

#### **Questo modulo si pone i seguenti obiettivi:**

- Sviluppare la leadership personale;
- Fornire ai partecipanti le conoscenze, le competenze e i comportamenti di rilievo per la leadership e l'etica in una pubblica autorità;
- Comprendere i modelli di comportamento da cui sono guidati i dirigenti/responsabili penitenziari e l'altro personale;
- Riflettere sui modi per creare solidità e resistenza quando si guida un'organizzazione verso e durante un cambiamento.

#### **Risultati di apprendimento:**

- I dirigenti/responsabili penitenziari diventano consapevoli di ciò che significa per un responsabile disporre di una bussola etica interiore, essere guidati dai valori e consapevoli esercitando allo stesso una leadership sostenibile malgrado vari tipi di stress
- I dirigenti/responsabili penitenziari diventano consapevoli di ciò che significa, nella pratica, una leadership etica e trasformativa
- I dirigenti/responsabili penitenziari acquisiscono familiarità con il significato del concetto di guidare se stessi
- I dirigenti/responsabili penitenziari diventano consapevoli di ciò che significa individuare e plasmare le proprie competenze di leadership e farsi carico dell'onere di una leadership basata sull'incarico, la persona e il contesto.

#### **Quadro legale, politiche e regolamenti**

Questo modulo analizza l'importanza del quadro giuridico e politico che deve guidare la gestione e il funzionamento degli istituti penitenziari.

#### **Questo modulo si pone i seguenti obiettivi:**

- Presentare le opportune nozioni sul quadro legislativo e sui regolamenti specifici nazionali relativi al sistema penale e penitenziario;
- Comprendere l'importanza del quadro legale e dei regolamenti per processi gestionali e decisionali legittimi ed efficaci in ambito penitenziario;
- Comprendere i principi fondamentali delle politiche e dei regolamenti penitenziari e della loro attuazione.

#### **Risultati di apprendimento**

- I dirigenti/responsabili penitenziari acquisiscono la necessaria comprensione e familiarità con il quadro legislativo e i regolamenti specifici nazionali;
- I dirigenti/responsabili penitenziari diventano consapevoli dell'importanza del quadro legale e dei regolamenti nel processo decisionale;
- I dirigenti/responsabili penitenziari diventano consapevoli delle modalità per introdurre in modo sostenibile in un contesto penitenziario i principi fondamentali, le politiche e i regolamenti.

#### **Gestione delle risorse umane (RU)**

Questo modulo si concentra sull'organizzazione e sui suoi rapporti con il personale, nonché sugli elementi specifici delle politiche dei datori di lavoro. Per adottare un approccio olistico alle relazioni e ai problemi organizzativi e di RU, la formazione si concentra anche sull'esame della cultura aziendale e sui suoi impatti in tali aree.

#### **Questo modulo si pone i seguenti obiettivi:**

- Migliorare la conoscenza delle organizzazioni e della loro cultura interna;
- Approfondire l'esame del ruolo dei dirigenti e/o del personale negli enti pubblici;
- Migliorare la conoscenza dei sistemi e delle procedure interni.

#### **Risultati di apprendimento:**

- I dirigenti/responsabili penitenziari diventano consapevoli delle dinamiche di gruppo/team, delle fasi di sviluppo dei gruppi/team e del modo in cui esse sono correlate a vari livelli di produttività ed efficienza;
- I dirigenti/responsabili penitenziari diventano consapevoli delle azioni che possono intraprendere per aiutare i gruppi ad avanzare lungo le fasi di sviluppo;
- I dirigenti/responsabili penitenziari diventano consapevoli dei processi in ambito RU;
- I dirigenti/responsabili penitenziari diventano consapevoli dei modi in cui le politiche dei datori di lavoro vengono plasmate dalla pubblica amministrazione.

#### **Gestione delle risorse finanziarie**

La gestione delle risorse finanziarie costituisce una delle principali sfide che i dirigenti o i responsabili devono affrontare. Questo modulo si concentra sulla gestione finanziaria e sulla preparazione dei bilanci di previsione da parte

dei dirigenti del settore pubblico. I responsabili penitenziari beneficiano della comprensione degli aspetti finanziari; oltre alla terminologia finanziaria e ai rendiconti finanziari essenziali, il modulo copre anche le modalità di sviluppo e monitoraggio di bilanci di previsione che assicurino il conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.

#### **Questo modulo si pone i seguenti obiettivi:**

- Presentare le opportune nozioni sul ruolo complessivo e sull'importanza del ciclo di gestione finanziaria del settore pubblico;
- Comprendere i principi relativi ai bilanci di previsione e alla gestione finanziaria nel servizio penitenziario;
- Gestire le risorse finanziarie limitate al fine di garantire l'economicità e l'efficienza nel fornire quanto richiesto per conseguire i risultati desiderati;
- Comprendere il modo in cui i dirigenti/responsabili penitenziari possono mobilitare eventuali risorse finanziarie provenienti da altri donatori e da fondi integrativi.

#### **Risultati di apprendimento:**

- I dirigenti/responsabili penitenziari comprendono la preparazione dei piani e dei bilanci di previsione del settore pubblico, nonché il monitoraggio e il controllo di tali bilanci;
- I dirigenti/responsabili penitenziari comprendono l'importanza della pianificazione, della definizione degli obiettivi e dell'allineamento delle risorse finanziarie;
- I dirigenti/responsabili penitenziari comprendono il proprio ruolo direttivo nella gestione per obiettivi e nella misurazione della qualità e delle prestazioni, nonché le implicazioni della crescente richiesta di verifica di tali parametri.

#### **Gestione della sicurezza dinamica**

Questo modulo si concentra sul concetto di sicurezza dinamica e sul suo contributo a una visione olistica della sicurezza negli istituti penitenziari. Ciò costituisce la base dell'operato di tutti i responsabili penitenziari volto a garantire la sicurezza in ambito penitenziario. I responsabili penitenziari hanno la responsabilità di creare condizioni tali da consentire al personale di interagire con ogni detenuto in modo sicuro e rispettoso, mentre conoscenze e tecnologie vengono dimensionate in modo da affrontare le situazioni che possono presentarsi nel lavoro quotidiano.

#### **Questo modulo si pone i seguenti obiettivi:**

- Migliorare la conoscenza delle responsabilità dei dirigenti penitenziari nel creare condizioni e supporti per il lavoro sulla sicurezza sia a breve, sia a lungo termine;
- Approfondire le considerazioni relative al fatto che i singoli dipendenti e i responsabili penitenziari sono gli elementi più importanti del lavoro sulla sicurezza, e che ciascuno ha la responsabilità di prestare attenzione a eventuali deviazioni, minacce e rischi, e di segnalarli.

#### **Risultati di apprendimento:**

- I dirigenti/responsabili penitenziari comprendono che il concetto di sicurezza dinamica deve fungere da guida nel lavoro sulla sicurezza, la cui base è costituita dal trasferimento delle conoscenze, dall'ulteriore formazione e dallo sviluppo delle competenze del personale;
- I dirigenti/responsabili penitenziari comprendono la propria responsabilità di creare condizioni per il lavoro sulla sicurezza dinamica, garantendo un'elevata consapevolezza della stessa presso dirigenti e dipendenti di ogni livello e ruolo.

#### **Gestione delle condizioni di detenzione**

Questo modulo si concentra sulla gestione efficiente ed efficace delle infrastrutture fisiche in conformità agli standard e alle buone pratiche in materia di diritti umani. Tali standard prescrivono che le infrastrutture penitenziarie forniscano spazi di vita adeguati, aria fresca e luce naturale nonché, in generale, che garantiscano un clima sicuro e sano.

#### **Questo modulo si pone i seguenti obiettivi:**

- Imparare a utilizzare meglio le infrastrutture fisiche e lo spazio per prevenire il sovraffollamento degli istituti penitenziari e le sfide che ne conseguono;
- Comprendere il modo in cui le condizioni di detenzione delle persone agevolano e sostengono il processo correzionale, la riabilitazione e il ravvedimento dei detenuti;
- Migliorare la consapevolezza delle pratiche correnti nel campo della progettazione concettuale e architettonica delle infrastrutture penitenziarie, compreso l'impiego delle tecnologie ICT.



### **Risultati di apprendimento:**

- I dirigenti/responsabili penitenziari comprendono come utilizzare in modo efficiente lo spazio fisico disponibile e come migliorare le condizioni;
- I dirigenti/responsabili penitenziari comprendono meglio il contesto etico e correzionale della fornitura di condizioni di detenzione adeguate e umane;
- I dirigenti/responsabili penitenziari acquisiscono la necessaria conoscenza delle potenzialità dei nuovi progetti concettuali e delle tecnologie ICT in ambito penitenziario.

### **Facilitazione del reinserimento sociale degli autori di reati**

Questo modulo si concentra sulla responsabilità della dirigenza penitenziaria in relazione allo sviluppo e all'attuazione delle strategie di reinserimento, nonché sull'importanza per i responsabili penitenziari della sensibilizzazione ai problemi di reinserimento degli autori di reati nella società. Esso affronta inoltre il tema dell'interdipendenza fra il regime penitenziario e i programmi relativi al benessere, al reinserimento e alla riabilitazione, che influiscono in misura considerevole sull'inserimento degli ex detenuti nella società.

### **Questo modulo si pone i seguenti obiettivi:**

- Migliorare la conoscenza delle pratiche ottimali in relazione alla strategia di inserimento;
- Migliorare la conoscenza dell'approccio rischio-necessità-responsabilità;
- Migliorare la conoscenza dei diversi programmi istituzionali volti a preparare al reinserimento gli autori di reati, nonché dell'impatto di tali programmi sulla recidiva.

### **Risultati di apprendimento:**

- I dirigenti/responsabili penitenziari apprendono le pratiche ottimali per la riduzione della recidiva degli autori di reati tramite il sostegno alla riabilitazione e reinserimento;
- I dirigenti/responsabili penitenziari comprendono che la probabilità di riuscita della transizione degli autori di reati è massima quando comunità, ONG e pubblica amministrazione collaborano nel fornire strumenti e assistenza per il processo di reinserimento;
- I dirigenti/responsabili penitenziari diventano consapevoli dell'equilibrio rischio-necessità e fra il principio di sicurezza del sistema penitenziario e quello di necessità dei detenuti.

## Esame delle metodologie per una formazione efficace

**È importante sottolineare in primo luogo la necessità di buone condizioni complessive di formazione per la leadership. Per poter trarre risultati positivi dalla formazione ricevuta, è importante che i responsabili penitenziari percepiscano fiducia, rispetto e sicurezza all'interno di piccoli gruppi di formazione. Per il buon esito di quest'ultima è essenziale che i partecipanti desiderino condividere esperienze sia positive, sia negative, e che sentano di poter apprendere gli uni dagli altri.**

È pertanto opportuno che ogni qualvolta ve ne sia la possibilità venga messa a disposizione una struttura specifica per la formazione, in quanto tale soluzione soddisfa al meglio le esigenze di formazione. Ciò consente ai partecipanti di rimanere al di fuori del loro ambiente di lavoro quotidiano e di concentrarsi sull'apprendimento, sull'acquisizione di competenze e sulla condivisione di esperienze provenienti da istituti penitenziari differenti. È opportuno che la formazione venga erogata quanto meno in un ambiente appropriato, nel quale interruzioni o distrazioni siano ridotte al minimo.

Per quanto concerne la sala di formazione per la leadership e la dirigenza si suggerisce una disposizione a U, in quanto si tratta di una configurazione più personale rispetto ad esempio a quella di un'aula, i partecipanti sono riuniti intorno allo stesso tavolo ed è più facile avvicinarsi a tutti. La forma a U è in realtà una versione della tavola rotonda adattata a una situazione di formazione. Una buona alternativa è costituita da una serie di piccole tavole rotonde, attorno alle quali possano trovare posto da quattro a sei responsabili penitenziari. Tale disposizione risulta particolarmente utile quando si passa spesso da una modalità di lavoro plenaria a una in gruppi.

### **Combinazione di vari metodi di erogazione**

È disponibile una grande varietà di metodi di formazione, ciascuno con vantaggi e svantaggi specifici. Nel progettare i corsi, l'adozione di una combinazione di più metodi assicura una certa varietà, previene la monotonia e la noia e stimola i partecipanti. A prescindere dalla metodologia o dagli strumenti utilizzati o forniti ai partecipanti, per i gruppi target a livello di leadership la formazione deve mirare a essere

uno sviluppo trasformativo, ed essere fornita in modo da risultare guidata dai partecipanti stessi. I partecipanti devono passare da una mentalità basata su risposte, orientata ai compiti e fissa a una di crescita, imprenditoriale e innovativa, acquisendo la capacità di vedere delle possibilità là dove altri non le notano. È pertanto importante dare spazio a contenuti, potenzialmente diversi ogni volta, guidati dai partecipanti, come ampliamento di uno o più dei temi centrali indicati in precedenza, in modo che i partecipanti sentano di avere nelle proprie mani e guidare la propria crescita. Essi devono cimentarsi con questioni o problemi che tutti sono interessati a risolvere.

I metodi di formazione devono essere scelti con cura, in modo che corrispondano alle finalità e ai risultati di apprendimento di ciascuna sessione. Occorre inoltre tenere conto delle caratteristiche del gruppo target. Queste includono il background culturale, l'esperienza, l'istruzione, la posizione, la motivazione, le esigenze lavorative e così via dei partecipanti. È inoltre essenziale abbinare le esigenze di apprendimento degli adulti con i metodi appropriati, in quanto tale apprendimento segue determinati principi (Knowles et al., 2005) ed è radicalmente diverso progettare corsi e materiali di formazione per adulti rispetto a qualunque altro gruppo.

È inoltre importante riconoscere che le persone apprendono in modo diverso e che esistono vari stili di apprendimento, come l'apprendimento astratto, l'osservazione dell'apprendimento di altri, l'apprendimento tramite esercitazioni e quello tramite mezzi visivi. I corsi di formazione che riconoscono tipi diversi di discenti e che soddisfano le loro esigenze hanno un successo

nettamente maggiore nel conseguire i loro obiettivi rispetto a quelli che incanalano tutti i partecipanti attraverso il rigido percorso di una singola o unica modalità di apprendimento.

È inoltre importante abbinare le modalità di apprendimento con i metodi appropriati (vedere il modello VARK (Palkmets, 2014) di programmazione neurolinguistica (PNL); fra i cinque sensi le persone ne hanno uno "preferito", nella maggior parte dei casi visivo, uditivo (la lezione tradizionale, con ascolto di un professore e lettura di un libro) o cinestetico (apprendimento tramite azioni, sensazioni e prove).

In generale, i metodi interattivi di formazione per la leadership riscuotono il massimo apprezzamento e si dimostrano in ultimo i più efficaci. Ai responsabili penitenziari occorre spesso una formazione pragmatica e concentrata sui risultati, che descriva in modo chiaro come applicare le conoscenze e le competenze alle situazioni reali.

I metodi devono pertanto rispecchiare un orientamento all'azione e al riesame, con esercitazioni interattive e discussioni basate su casi pratici volte a contestualizzare la teoria.

Nella formazione per la leadership e la dirigenza è opportuno prendere in esame diversi metodi di formazione.

I **metodi di formazione informazionale** vengono utilizzati per trasmettere fatti e cifre, nonché per sviluppare cambi di atteggiamento. Si tratta di una comunicazione unidirezionale fra docente e discente, che comporta il trasferimento di informazioni senza grandi riflessioni. Il trasferimento di nuovi programmi, codici di condotta e politiche avviene utilizzando metodi di formazione informazionale.

Fra i metodi di formazione informazionale figurano lezioni, audiovisivi, metodi di apprendimento autodiretto (SDL), insegnamento frontale, commissioni, presentazioni, istruzione programmata (PI) e studio in autonomia.

I **metodi di formazione esperienziale** vengono utilizzati per sviluppare competenze comportamentali e abilità fisiche. Giochi di ruolo, giochi o esercizi di simulazione realistica del luogo di lavoro illustrano varie condizioni cui i responsabili possono trovarsi ad affrontare e che richiedono approcci differenti alla leadership del cambiamento. Simulazioni di apparecchiature,

formazione sul lavoro (OJT), modellizzazione dei comportamenti, studio e analisi di casi, eventi critici, dimostrazioni e formazione basata su computer sono alcuni dei metodi di apprendimento esperienziale che è possibile utilizzare per fornire una sessione di formazione per la leadership e la dirigenza.

L'apprendimento esperienziale è anche noto come 'imparare facendo' e la formazione comporta un'interazione bidirezionale diversa da quella dei metodi di formazione informazionale, più unilaterali. In questo caso l'enfasi principale non riguarda semplicemente il mero trasferimento di fatti e cifre, ma lo sviluppo di competenze nei partecipanti, che può essere presente o meno nella formazione informazionale.

I **metodi di formazione sul lavoro**, comprensivi di opportunità di dirigere e commettere errori, sono essenziali per la transizione alla leadership. Alcuni di tali metodi consistono in distacchi presso altre organizzazioni, internati (nazionali o internazionali) e borse di studio. In sostanza, tali metodi agevolano conversazioni reali con i colleghi su argomenti di rilievo per lo scambio di esperienze e/o la discussione su domande (moralì). Fra gli altri metodi di rilievo figurano il coaching/mentoring, il sistema con mentore o accompagnatore e l'intervision (o coaching paritario).

I **metodi di formazione attitudinale** includono gruppi di lavoro, l'uso di video, la ripresa di simulazioni, l'analisi di video, video di detenuti che descrivono vari problemi, confronti fra pratiche nei diversi istituti penitenziari e così via.

Fra gli altri metodi da prendere in esame nella formazione per la leadership e la dirigenza figurano i materiali online di supporto per l'apprendimento sul luogo di lavoro. Si tratta di strumenti utili per consolidare l'esperienza pratica dei responsabili. Al riguardo possono risultare utili anche i forum (ad esempio le chat room di apprendimento online) in cui i responsabili condividono idee o sfide. Al termine di un modulo di formazione è possibile definire opportuni compiti, inserendo in moduli successivi un esame dell'esperienza dei partecipanti durante lo svolgimento di tali compiti. L'obiettivo dei compiti consiste nel fare sì che i partecipanti confrontino il proprio stile di leadership con quello degli altri, apprendano dagli altri, individuino le pratiche ottimali e traggano ispirazione.

### **Formazione interagenzia e transfrontaliera**

È inoltre opportuno incoraggiare le opportunità di formazione che stimolano la cooperazione interagenzia e transfrontaliera.

Data l'importanza dell'apprendimento da altre discipline e giurisdizioni, è opportuno agevolare la cooperazione interagenzia e transfrontaliera in tale area. Per migliorare l'efficacia del lavoro all'interno dei vari servizi penitenziari e fra i medesimi, è opportuno incoraggiare il lavoro congiunto, gli accordi di coubicazione e i distacchi di personale per finalità di formazione o lavorative.

Ove appropriato, devono esservi opportunità di formazione congiunta del personale del servizio penitenziario e di libertà vigilata e di formazione con personale proveniente da altri organi di giustizia penale allo scopo di incoraggiare il lavoro interagenzia e interdisciplinare. Il punto consiste nel riunire varie idee e soluzioni per conseguire un obiettivo comune.

## CAPITOLO VI: Progettazione dei programmi

**Occorre effettuare una valutazione dei fabbisogni i cui risultati devono essere utilizzati per dare forma agli elementi di progettazione dei programmi e contribuiscono anche a determinare gli esperti dei contenuti necessari per la formazione e la durata della stessa.**

Gli elementi di progettazione dei programmi sono (MSB, 2012):

- 1) Risultati di apprendimento: Che cosa saranno in grado di fare i partecipanti a seguito della formazione?
- 2) Materiali di formazione: Quali materiali occorre sviluppare e che cosa è opportuno includervi?
- 3) Formatori ed esperti dei contenuti: Chi faciliterà la formazione e fungerà da esperto dei contenuti per riesaminare i materiali?
- 4) Metodi di formazione: Quali metodi verranno utilizzati per fare sì che i partecipanti conseguano gli obiettivi di apprendimento e assimilino i contenuti nel modo più efficace?
- 5) Logistica: Quando e dove avrà luogo la formazione? Chi sarà invitato e come sarà notificato l'invito? Ai partecipanti sarà corrisposta una diaria?

La progettazione della formazione per la leadership copre la pianificazione e la strutturazione dei corsi per il conseguimento di obiettivi specifici. Il processo di progettazione dei corsi include l'identificazione di obiettivi appropriati, la scelta di contenuti coerenti con gli obiettivi, la selezione di modalità per il conseguimento dei medesimi e la valutazione dell'apprendimento dei partecipanti in relazione agli obiettivi. I metodi di formazione devono rendere attivi i partecipanti, promuovere l'apprendimento collaborativo fra pari e contribuire a stabilire uno stretto collegamento con l'esperienza pratica dei responsabili penitenziari.

Lo sviluppo del contenuto dei corsi si impenna su tre punti cardine:

- Conoscenze scientificamente fondate ed esperienza comprovata;
- Stretta prossimità all'ambiente operativo, con un apprendimento e una formazione basati sull'ambiente di lavoro, la realtà e il contesto di coloro che partecipano al corso;

- Insegnamento stimolante, comprendente fra l'altro variazioni pedagogiche e un approccio incentrato sulle procedure.

### **Il direttore della formazione**

Il direttore della formazione prende parte a tutti gli elementi della formazione e ha il compito sia di evidenziare, sia di preservare il filo conduttore della formazione, nonché di sostenere il processo di trasferire e ancorare le nozioni teoriche, i modelli e le prospettive nella realtà e nelle mansioni quotidiane dei partecipanti.

### **Casi di studio tratti dall'esperienza**

I casi di studio tratti direttamente dal ruolo e dalle responsabilità correnti dei partecipanti affrontano problemi di rilievo e stabiliscono un collegamento fra le pratiche ottimali e le responsabilità effettive dei partecipanti stessi. L'apprendimento tramite casi risulta pratico e agevole da inserire nella formazione.

### **Compiti individuali**

I compiti individuali fungono da filo conduttore lungo tutta la formazione, e vengono progettati consultando i superiori dei partecipanti prima dell'inizio dei corsi. I compiti individuali sono definiti sulla base di criteri stabiliti dal direttore della formazione e affrontano problemi operativi correnti che i partecipanti alla formazione e i loro superiori devono risolvere o analizzare. L'obiettivo consiste nel ritornare costantemente al compito durante tutto il corso, facendo in tal modo sì che gli elementi di quest'ultimo acquistino rilievo per il lavoro quotidiano del singolo partecipante alla formazione. I compiti individuali costituiscono inoltre la base della relazione sull'apprendimento da presentare durante il seminario conclusivo.

### **Gruppi di apprendimento**

I gruppi di apprendimento rappresentano un meccanismo efficace per consentire ai partecipanti di esaminare e affrontare sfide e problemi gestionali durante la formazione. Una volta conclusa quest'ultima, i gruppi di apprendimento offrono ai partecipanti l'opportunità di creare una rete interna di dirigenti a sostegno dello sviluppo continuo dei singoli nei rispettivi ruoli direttivi e di leadership.

### **Facilitazione dell'avanzamento lungo la formazione**

Strutturare la formazione 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 il direttore del corso.

### **Facilitare la formazione continua nel seminario conclusivo**

Nel blocco conclusivo della formazione, occorre riepilogare la stessa e le sue implicazioni per i futuri ruoli dirigenziali dei partecipanti, consentendo loro di riflettere su tutti gli elementi. Il blocco conclusivo prevede un riepilogo della formazione, nonché uno sguardo al futuro e al modo in cui i partecipanti potranno introdurre nei propri ruoli dirigenziali e di responsabili le nuove conoscenze e competenze acquisite. Il blocco inizia con un seminario conclusivo volto a sintetizzare il contenuto dei blocchi precedenti concentrandosi sui vari aspetti della gestione nella pubblica amministrazione. Nel corso delle successive discussioni, la domanda centrale riguarda il modo in cui tutti gli elementi esaminati e studiati in precedenza influiscono sui partecipanti in quanto dirigenti e quello in cui ciascun individuo può lavorare a modo suo su tale punto. Si crea in tal modo un ponte fra i blocchi precedenti e i seminari successivi, nei quali i partecipanti alla formazione elaboreranno la loro relazione sull'apprendimento, che sarà in seguito presentata durante il seminario conclusivo.

In occasione di quest'ultimo, i partecipanti vengono suddivisi a gruppi di cinque e discutono il contenuto in presenza di un invitato (il responsabile di ciascun partecipante). Ciò offre ai partecipanti l'opportunità di presentare ciò che hanno appreso durante la formazione e le implicazioni per il futuro.

### **Uso delle piattaforme digitali a supporto dell'apprendimento**

Durante tutta la formazione deve essere disponibile un supporto per l'apprendimento sotto forma di una piattaforma digitale per informazioni, ausilio allo studio e guide. Tale piattaforma digitale a supporto dell'apprendimento consente inoltre ai partecipanti ai corsi di scambiare fra loro materiali e informazioni. Il direttore della formazione può utilizzare la piattaforma di supporto per comunicare con i partecipanti fra gli incontri.

## CAPITOLO VII: Garanzia di qualità e valutazione

**La valutazione della formazione per la leadership viene effettuata allo scopo di determinare l'efficacia, l'efficienza, le prestazioni, la sostenibilità e la pertinenza di un programma nel quadro degli obiettivi stabiliti. La valutazione rappresenta l'elemento di garanzia della qualità del modello di formazione basato sulle prestazioni. Essa fa riferimento all'obiettivo generale di un programma di formazione e alle sue finalità. Essa si occupa del cosiddetto impatto a lungo termine.**

La valutazione è un processo continuo che accompagna ogni fase della formazione. Il processo consente ai partecipanti di determinare come adattare i propri piani di formazione e la relativa erogazione in modo che una sessione o un programma di formazione abbiano la massima efficacia a fronte delle esigenze dei responsabili penitenziari. La valutazione differisce per l'intervallo temporale in cui viene effettuata.

Essa viene svolta come analisi indipendente dell'ambiente, degli obiettivi, dei risultati, delle attività e dei fondi investiti, allo scopo di trarre conclusioni utilizzabili come base per decisioni future. Per quanto concerne le fasi del ciclo di valutazione, si distinguono le seguenti fasi:

- Valutazione ex ante prima dell'erogazione del programma di formazione (valutazione dei fabbisogni e fabbisogni identificati);
- Valutazione in corso, intermedia o di medio termine durante l'erogazione del programma (ad esempio a fine giornata);
- Valutazione ex post al termine del programma (modalità di utilizzo delle loro nuove competenze e informazioni da parte dei responsabili penitenziari nel loro lavoro quotidiano).

Viene raccolto il feedback dei responsabili penitenziari (partecipanti) e degli istruttori (formatori) per identificare deboli e punti di forza dei programmi. Nel processo di valutazione deve essere incluso il riesame completato durante e dopo l'erogazione. È possibile acquisire tale feedback tramite elenchi di controllo, scale numeriche di valutazione, questionari e colloqui.

Gli elenchi di controllo sono un formato utilizzato per osservare un processo o valutare

un programma per giudicare se le azioni o i risultati soddisfano determinati standard prestabiliti. Le scale numeriche di valutazione aiutano a verificare la soggettività di chi effettua la valutazione e assicurano una migliore differenziazione rispetto alla semplice scelta superato / non superato o soddisfacente/ insoddisfacente. I questionari vengono utilizzati per elicitare opinioni dai responsabili penitenziari, ottenere informazioni e acquisire feedback sull'ambiente della formazione per la dirigenza e la leadership. È inoltre possibile integrare i questionari con un colloquio. Se si utilizzano i colloqui, occorre svolgerli in un ambiente controllato, esente da rumore o interruzioni, e registrare le risposte pertinenti.

Per valutare l'efficacia della formazione, si suggerisce di utilizzare vari tipi di domande: Le domande sulle prestazioni mirano a ottenere descrizioni di esperienze, attività o azioni reali e le corrispondenti prestazioni eventualmente osservabili. Le domande sulle opinioni possono aiutare a identificare le cause dei problemi e a suggerire le possibili soluzioni, mentre le domande sulle conoscenze valutano le informazioni di cui responsabili penitenziari dispongono. L'ipotesi è che determinati fatti sono prerequisiti per prestazioni efficaci.

Il processo di valutazione può essere svolto in modo formale o informale. Al termine di ogni sessione, la valutazione può essere informale, orale e a livello plenario. Tale processo può inoltre essere svolto in modo più strutturato, suddividendo i partecipanti in piccoli gruppi di lavoro e sviluppando punti chiave di apprendimento o di feedback per i formatori. Affinché la valutazione di fine corso consegua il suo obiettivo, occorre adottare per essa un



approccio molto più strutturato e dedicarle molto più tempo.

Si riporta di seguito un elenco dei tipi di valutazione che è possibile effettuare nei corsi di formazione per la leadership e la dirigenza (MSB, 2012):

- Modulo di valutazione giornaliera;
- Modulo di valutazione della formazione: Competenze, atteggiamento e comfort;
- Valutazione della formazione e autovalutazione dell'apprendimento;
- Valutazione riepilogativa post-formazione;
- Strumento di osservazione della formazione;
- Strumento di valutazione per osservatori esperti;
- Modulo di osservazione di attività di gruppo;
- Valutazione tramite gruppi di discussione: Guida agli argomenti;
- Caratteristiche del formatore: Autovalutazione delle competenze;
- Modulo di valutazione del progetto e dei materiali didattici.

## Conclusione

**È essenziale che la formazione e lo sviluppo dei responsabili e dei dirigenti penitenziari sia strutturata specificamente per fornire loro le conoscenze, le abilità e le competenze di rilievo per porli in grado di conseguire gli obiettivi e il mandato delle rispettive organizzazioni.**

Ciò richiede un responsabile del progetto competente, che mantenga la responsabilità complessiva per l'erogazione del programma di formazione, garantendo che le risorse siano disponibili e messe all'opera nel modo corretto. Un altro elemento essenziale è rappresentato dal processo di accreditamento, che consente alle accademie di formazione e ai loro programmi di garantire la qualità e un'approvazione quantificabile e riconosciuta del loro impegno. Per migliorarne l'effetto e l'impatto sul processo di apprendimento, la formazione per la leadership deve basarsi su un'analisi guidata dai fabbisogni. Gli elementi di progettazione dei programmi, la selezione degli esperti della formazione pertinenti e la durata dei corsi di formazione devono essere plasmati dai risultati di un'analisi dei fabbisogni.

Il contenuto dei programmi deve essere collegato ai risultati, e deve rispettare il contesto nazionale. La struttura dei programmi di formazione deve rispecchiare le esigenze organizzative e le attese dei portatori di interesse, e deve incoraggiare una leadership penitenziaria basata su standard etici elevati e sulla tutela dei diritti umani.

La valutazione della formazione per la leadership riveste un ruolo essenziale al fine di determinare l'efficacia (efficienza), le prestazioni, la sostenibilità e la pertinenza di un programma nel suo contesto di lungo periodo. La valutazione rappresenta l'elemento di garanzia della qualità del modello di formazione consigliato, basato sulle prestazioni.

Gli istituti penitenziari svolgono un ruolo essenziale nella società. Essi sono cruciali per la sicurezza pubblica e delle persone. L'esigenza di concordare un insieme di principi di formazione in linea con valori etici è pertanto essenziale per una gestione e

una leadership penitenziarie eque, umane ed efficaci. Questo manuale fornisce agli istituti di formazione pertinenti un orientamento per sostenere i responsabili/dirigenti penitenziari nell'identificazione delle sfide e delle dinamiche richieste nel loro ambiente, nonché nella riflessione sulle stesse. Il manuale non propone soluzioni preconfezionate. Esso si concentra piuttosto sullo sviluppo e il rafforzamento delle competenze e delle capacità di base. Fornendo loro nuovi strumenti, aiuta i responsabili/dirigenti penitenziari ad acquisire fiducia nelle proprie capacità di leadership e una nuova prospettiva sul modo in cui potranno avere successo nel loro impegno di creazione di una missione e delle relative capacità.

## Abbreviazioni

<b>EPTA</b>	Rete dell'Accademia europea di formazione penitenziaria (European Penitentiary Training Academy Network)
<b>EuroPris</b>	Organizzazione europea dei servizi penitenziari e correzionali (European Organisation of Prison and Correctional Services)
<b>GIS</b>	Gruppo di Interesse Speciale (Special Interest Group)
<b>NHC</b>	Comitato di Helsinki dei Paesi Bassi (Netherlands Helsinki Committee)
<b>NU</b>	Nazioni Unite
<b>OJT</b>	Formazione sul lavoro (On-the-Job Training)
<b>OSCE</b>	Organizzazione per la Sicurezza e la Cooperazione in Europa
<b>PI</b>	Istituzione programmata (Programmed Instruction)
<b>PNL</b>	Programmazione Neuro Linguistica
<b>SDL</b>	Apprendimento autodiretto (Self-Directed Learning)
<b>UE</b>	Unione europea

## Bibliografia

EAC (21 settembre 2018). *European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS, Sistema europeo di trasferimento e accumulo dei crediti)*. Istruzione e formazione - Commissione europea. <https://bit.ly/3v7KF44>

Knowles, M., Holton, E., & Swanson, R. (2005). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development (Il discente adulto: il classico definitivo nell'istruzione degli adulti e nello sviluppo delle risorse umane)* (6a ed.). Elsevier. <https://bit.ly/3qwgY9j>

MSB (2012). *Training Material Development Guide (Guida per lo sviluppo dei materiali di formazione)*. Agenzia svedese per la protezione civile. <https://bit.ly/3kTg8CD>

Palkmets, L. (2014). *Good Practice Guide on Training Methodologies: How to become an effective and inspirational trainer (Guida alle buone pratiche relative alle metodologie di formazione: come diventare formatori efficaci e stimolanti)* *Good Practice Guide on Training Methodologies (Guida alle buone pratiche relative alle metodologie di formazione)* Informazioni su ENISA. Agenzia europea per la sicurezza delle reti e dell'informazione. <https://bit.ly/3crlxx1>



### 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](mailto: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](http://www.epta.info)