



Standard minimi di formazione per la leadership e la dirigenza

EPTA - Gruppo di interesse speciale



Seirbhís Phriósúin
na hÉireann
Irish Prison Service



www.epta.info

Standard minimi di formazione per la leadership e la dirigenza

Questo rapporto è stato preparato da Smiljka Baranček (Direzione penitenziaria 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



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
Standard organizzativi	7
Analisi dei fabbisogni	7
Struttura e pianificazione	8
Sviluppi correnti	8
Formazione basata sulle competenze	9
Qualità dei formatori	9
Valutazione della formazione	10
Accreditamento	10
Formazione interagenzia	10
Standard relativi ai contenuti della formazione	12
Attenzione per i diritti umani	13
Comprensione del contesto (politico) e del ruolo dei dipendenti pubblici	14
Etica professionale e valori	15
Pianificazione strategica del personale	16
Sviluppo del personale	16
Uguaglianza/diversità	16
Conclusione	18
Abbreviazioni	19
Bibliografia	19



Introduzione

In termini semplici, Stato di diritto significa che né gli individui, né lo Stato (o i suoi rappresentanti) sono al di sopra della legge. Lo Stato di diritto è un elemento essenziale della democrazia. Le persone non sono autorizzate ad agire nei confronti di altre persone, a meno che la legge non lo consenta. Le organizzazioni come gli istituti penitenziari non sono autorizzate a interferire con la libertà degli esseri umani, a meno che la legge non conferisca loro l'autorità di farlo. Tale condizione vale anche nei casi in cui un'azione sia considerata nel migliore interesse della società. L'ignoranza non consiste una difesa delle violazioni della legge, e di conseguenza compete allo Stato garantire che coloro ai quali sono affidate grandi responsabilità siano in possesso della formazione e degli strumenti appropriati per svolgere le loro mansioni conformemente non solo alla lettera, ma anche allo spirito della legge. Questo documento contiene gli standard minimi consigliati per l'erogazione della formazione per la leadership e la gestione ai dirigenti penitenziari. La base di questo quadro è costituita dal documento 'Guidelines Regarding Recruitment, Selection, Education, Training and Professional Development of Prison and Probation Staff' (Adams & Carr, 2019, Linee guida concernenti l'assunzione, la selezione, l'istruzione, la formazione e l'aggiornamento professionale del personale del servizio penitenziario e di libertà vigilata) del Consiglio d'Europa (di seguito indicate come 'le Linee guida'), dal documento United Nations Standard Minimum Rules for the Treatment of Prisoners (the Nelson Mandela Rules) (Nazioni Unite, 2015, Norme minime standard delle Nazioni Unite per il trattamento dei prigionieri (regole di Nelson Mandela)) e dalla raccomandazione Rec(2006)2-rev del Comitato dei Ministri agli Stati membri sulle Regole penitenziarie europee (*rivista e modificata dal Comitato dei Ministri il 1° luglio 2020*) (Comitato dei Ministri, 2020); benché completi, inoltre, questi standard non devono essere considerati esaurienti.

n.d. Devono essere predisposti quadri per agevolare in modo specifico un aggiornamento professionale avanzato tramite lo sviluppo di capacità di leadership e di gestione che consentano avanzamenti di carriera verso livelli dirigenziali medi e superiori (Adams & Carr, 2019, pp. 7-8). (Citazione tradotta dalla lingua originale, n.d.t.)

Oltre a definire standard organizzativi e pedagogici relativi alla formazione per la leadership e la dirigenza penitenziarie, occorre anche prestare sufficiente attenzione all'assunzione dei potenziali responsabili

penitenziari, vale a dire i partecipanti ai programmi di formazione. In sostanza, le procedure di assunzione devono essere eque, trasparenti e basate su conoscenze, competenze e capacità personali in linea con i requisiti delle funzioni specifiche. La selezione deve avvenire in modo da eliminare ogni possibilità di discriminazione fondata ad esempio su genere, razza, colore della pelle, lingua, religione, opinioni politiche o di altra natura, origine nazionale o sociale, appartenenza a una minoranza nazionale, proprietà, nascita o altra condizione (Comitato dei Ministri, 2020, p. 21). L'inserimento deve avvenire secondo un sistema graduale e convalidato, per garantire che le posizioni di leadership vengano assegnate agli individui migliori. Nel sistema penitenziario, è consigliabile introdurre test situazionali, di integrità e di etica personale. Occorre definire criteri di selezione chiari.

84.1 Ogni istituto deve avere un direttore, che deve essere ben qualificato per il suo incarico, con riguardo alle sue qualità personali e alle sue competenze amministrative, alla sua formazione e alla sua esperienza professionale (Comitato dei Ministri, 2020, p. 22).

84.2 Il direttore deve essere incaricato a tempo pieno e deve dedicare tutto il suo tempo ai propri compiti istituzionali (Comitato dei Ministri, 2020, p. 22).

84.3 Le autorità penitenziarie devono assicurare che ogni istituto sia costantemente sotto la completa responsabilità del direttore, del vice-direttore o di un funzionario incaricato (Comitato dei Ministri, 2020, p. 22). (Citazione tradotta dalla lingua originale, n.d.t.)

74. (1) L'amministrazione penitenziaria dovrà provvedere a un'attenta selezione del personale di ogni grado, poiché la corretta amministrazione degli istituti dipende dall'integrità, dall'umanità, dalla capacità professionale e dall'idoneità personale del personale in questione (Nazioni Unite, 2015, p. 23) (Norme minime standard delle Nazioni Unite per il trattamento dei prigionieri). (Citazione tradotta dalla lingua originale, n.d.t.)

dirigenti penitenziari ad agire con esiti positivi nell'ambito dei rispettivi sistemi.

Inoltre, benché gli standard relativi alla formazione per la leadership e la dirigenza riportati di seguito si rivolgano sostanzialmente ai fornitori di tale formazione, è opportuno tenere conto del contesto più ampio. Le accademie di formazione penitenziaria e, per parte loro, i (futuri) responsabili e dirigenti penitenziari si inseriscono in un quadro più ampio. Gli strumenti giuridici nazionali, i regolamenti interni e le opportunità di ricevere una formazione pertinente sono tutti elementi necessari per sostenere i responsabili e i

Standard organizzativi

Introduzione di base

Il momento della formazione per la leadership e la dirigenza varia da un Paese all'altro. In alcuni casi la formazione precede la nomina a una posizione di livello superiore, mentre in altri segue la nomina dei candidati promossi. In altri casi ancora non viene fornita pressoché alcuna formazione e ci si attende che il personale neopromosso la acquisisca strada facendo.

A prescindere dalla prassi adottata da ciascun Paese, è imperativo che ai dirigenti di nuova nomina venga fornita un'introduzione di base al loro nuovo ruolo subito dopo la nomina, o preferibilmente prima della stessa.

Per la natura stessa del lavoro e per la complessità strutturale dei servizi penitenziari in generale, i programmi di introduzione svolgono una funzione essenziale nel processo di assunzione/selezione. La complessità deriva dalle due distinte strutture che coesistono all'interno dell'organizzazione, vale a dire una struttura funzionale burocratica da un lato e una rigida struttura operativa gerarchica tradizionale dall'altro. Che un dipendente sia neoassunto o neopromosso, un programma di introduzione di base riveste un'estrema importanza sia per la persona, sia per l'organizzazione. Benché un programma di introduzione di base efficace risulti utile per molteplici scopi, dal punto di vista penitenziario vengono identificati per esso tre obiettivi di rilievo:

- Fornire una descrizione chiara del ruolo al quale il partecipante ha ricevuto la nomina;
- Articolare il mandato, la visione e i valori dell'organizzazione e illustrare il modo in cui il ruolo del dipendente si inserisce in tale quadro per dare impulso agli scopi e agli obiettivi dell'organizzazione ponendo allo stesso tempo l'accento sulla conformità e la buona governance;
- Fornire al nuovo personale una comprensione chiara dei termini e delle condizioni del suo nuovo ruolo, nonché delle politiche e delle responsabilità giuridiche essenziali.

Sia il personale neoassunto/neopromosso, sia l'organizzazione traggono notevoli vantaggi dall'adozione di un programma introduttivo efficace. Esso fornisce infatti ai singoli una

comprensione esatta di ciò che ci si attende da loro nel loro nuovo ruolo, descrivendo i parametri secondo i quali ci si attende che essi operino. Tale programma deve indicare loro l'importanza che rivestono per l'organizzazione e il conseguimento dei suoi scopi e dei suoi obiettivi, mostrando il modo in cui il loro ruolo contribuisce al suo mandato e alla sua strategia. Un programma di tale genere può inoltre aiutare i dipendenti a elaborare un piano di avanzamento all'interno dell'organizzazione, consentendo loro di identificare percorsi di automiglioramento e di sviluppo tramite un aggiornamento professionale continuo. Il programma può generare fin dalle prime fasi un senso di valore e impegno da parte del dipendente.

Analisi dei fabbisogni

Il primo passo dello sviluppo dei programmi di formazione per la leadership penitenziaria deve consistere nell'identificazione delle esigenze di formazione. Benché esistano buoni manuali sui principali problemi identificati nella formazione per la leadership penitenziaria, è importante prendere in esame anche le esigenze specifiche del gruppo target. Queste ultime possono differire da un Paese all'altro o fra i diversi istituti penitenziari di uno stesso Paese. Qual è il profilo del gruppo target, quali sono i compiti e le responsabilità dei suoi componenti e quali sfide è probabile che essi debbano affrontare?

È possibile effettuare le analisi dei fabbisogni utilizzando vari metodi, quali osservazione diretta, questionari, contatti con persone in posizioni chiave o in possesso di conoscenze specifiche, colloqui, seminari, valutazioni, studi di incidenza critiche e così via. Le relazioni e le raccomandazioni dei meccanismi nazionali di prevenzione (NPM) possono inoltre offrire suggerimenti interessanti sui problemi che è opportuno affrontare nella formazione per la leadership.

Una volta identificate le conoscenze, le competenze e i comportamenti essenziali da sviluppare tramite la formazione per la leadership, prima di utilizzarli come basi per lo sviluppo dei programmi di formazione occorre farli convalidare da professionisti ed enti competenti.

Oltre ad essere importanti per la definizione dei contenuti della formazione, le analisi dei fabbisogni devono inoltre fungere da base per le decisioni organizzative. Nell'ambito di questi standard minimi, non risulta di alcuna utilità formulare raccomandazioni di portata generale sulla durata della formazione, sul numero di partecipanti, sul luogo di erogazione, sull'uso dell'apprendimento digitale e così via. Per le decisioni al riguardo è ancora una volta importante tenere conto delle esigenze e delle condizioni specifiche presenti nei Paesi e/o negli istituti penitenziari interessati.

Struttura e pianificazione

Il progetto e la struttura di qualunque corso di formazione devono essere basati su un'analisi completa dei fabbisogni del gruppo dei partecipanti. Tale analisi deve a sua volta basarsi sulle conoscenze, le competenze e i comportamenti identificati come essenziali per il ruolo di gestione/leadership cui i partecipanti sono stati o saranno assegnati. Essa deve inoltre tenere conto dei diversi livelli di esperienza eventualmente presenti nel gruppo, che potrebbe essere formato da responsabili emergenti e/o di nuova nomina o con esperienza. La formazione deve essere strutturata in modo da risultare significativa per tutti. L'opportunità della formazione di gruppi misti è articolata ai paragrafi 8.1.(d) ed (e) delle Linee guida (Adams & Carr, 2019, p. 6):

“(d) Nell'aggiornamento professionale e nelle procedure di valutazione si deve tenere conto della partecipazione ad attività di formazione”.

“(e) Occorre incoraggiare opportunità di formazione che coinvolgano personale con una combinazione di livelli e ruoli differenti allo scopo di migliorare la collaborazione e la comprensione reciproca dei rispettivi compiti e doveri”. (Citazione tradotta dalla lingua originale, n.d.t.)

Dall'attività di analisi dei fabbisogni in questione può iniziare a emergere il quadro per la formazione. Tale quadro è costituito da moduli di formazione allineati con le conoscenze, le competenze e i comportamenti identificati, da obiettivi e risultati di formazione chiaramente

definiti, da metodi pedagogici da utilizzare e da un calendario di formazione.

Per quanto concerne il calendario della formazione, vari elementi suggeriscono che un ciclo di attività sia più efficace di singoli eventi. In via ideale, è pertanto opportuno che la formazione sia modulare e che a ciascun modulo vengano dedicati almeno due giorni. La periodicità più efficace corrisponde all'erogazione un modulo ogni quattro o cinque mesi, in quanto concede ai partecipanti un tempo sufficiente a mettere in atto nella propria pratica professionale quanto hanno appreso.

La formazione per la leadership e la dirigenza deve rientrare in un più ampio programma di istruzione e formazione sul lavoro. Tale programma deve includere corsi di aggiornamento su temi prioritari argomenti e/o attività di formazione supplementari su nuovi temi emergenti. Come indicato nelle linee guida, la periodicità deve essere sufficiente a consentire una formazione su base regolare di tutto il personale nell'ambito di un programma permanente con un ciclo annuale (Adams & Carr, 2019, p. 6).

Sviluppi correnti

Una volta istituito un programma per la leadership basato sull'analisi dei fabbisogni, è importante non perdere di vista gli sviluppi più recenti. I dirigenti penitenziari devono essere tenuti al corrente delle nuove raccomandazioni, delle tendenze e delle pratiche ottimali di altri Paesi o istituti penitenziari, e la formazione per la leadership deve essere adattata agli sviluppi che influiscono sul lavoro dei responsabili penitenziari.

A tale scopo i centri di formazione possono progettare specifici corsi di formazione continua, oppure devono garantire la possibilità di incorporare tali input nei programmi di formazione esistenti.

Per mantenere aggiornati i responsabili penitenziari possono inoltre risultare di aiuto mezzi di comunicazione alternativi fra il centro di formazione e i responsabili stessi (siti Web, newsletter, piattaforme condivise di apprendimento, programmi di coaching, supervisione, visite e così via).

Formazione basata sulle competenze

La formazione per la leadership penitenziaria deve essere basata sulle competenze e concentrarsi sulle conoscenze, sugli atteggiamenti e sulle competenze specifici che ci si attende dai responsabili penitenziari (vedere l'analisi dei fabbisogni). Più che sulle informazioni che i partecipanti hanno appreso, la formazione pone l'accento sul modo in cui essi operano. Per conseguire tale obiettivo, è essenziale la scelta dei metodi applicati. Un programma di formazione efficace si basa su attività di apprendimento partecipativo e sui seguenti principi:

- Si ha la massima probabilità di apprendimento quando il medesimo è correlato con esperienze precedenti dei partecipanti;
- Si ottiene la massima efficacia di apprendimento quando i partecipanti devono concepire ed elaborare le proprie conclusioni;
- L'apprendimento è potenziato dall'applicazione delle competenze e delle conoscenze.

Esistono vari metodi di formazione che rendono attivi i partecipanti, promuovono l'apprendimento collaborativo fra pari e contribuiscono a stabilire uno stretto collegamento con l'esperienza pratica dei responsabili penitenziari:

- Discussioni;
- Studi di casi;
- Giochi di ruolo simili a situazioni reali sperimentate dai responsabili penitenziari;
- Lavoro u progetti reali;
- Analisi di registrazioni video;
- Presentazioni dei partecipanti;
- Confronto delle pratiche adottate presso vari istituti penitenziari;
- Simulazioni.

In linea ideale, tuttavia, la formazione non deve limitarsi all'insegnamento in aula. I compiti svolti prima o dopo le lezioni aiutano ad assimilare le nozioni apprese e ad acquisire competenze in modo sostenibile. L'attuale crisi del COVID-19 ha posto l'accento sull'esigenza di adottare metodi di formazione (online) per ridurre al minimo le interruzioni ai programmi di formazione.

Qualità dei formatori

Il principio 2 delle linee guida afferma che:

"Il personale deve disporre di uno stato professionale e di una formazione adeguata, che gli consenta di comprendere appieno le sue mansioni e i requisiti etici del suo lavoro. Ciò gli consente di adempiere ai suoi compiti quotidiani e allo scopo complessivo dei servizi cui appartiene" (Adams & Carr, 2019, p. 2). (Citazione tradotta dalla lingua originale, n.d.t.)

Per garantire il rispetto di tale principio, coloro che hanno il compito di provvedere alla formazione devono possedere qualifiche professionali appropriate e un alto livello di esperienza personale in ambito formativo e/od operativo. L'esperienza operativa, in particolare, è essenziale nei casi in cui un programma di formazione per la leadership e la dirigenza include un elemento di coaching e mentoring. Per quanto possibile, il personale stabile di formazione deve provenire dall'organizzazione stessa. È importante individuare persone in grado di porre sfide costruttive e stimolare la discussione allo scopo di migliorare la riflessione dei partecipanti su se stessi in quanto responsabili penitenziari, senza che venga percepito un tentativo di influenzarli apertamente o di far loro cambiare idea su un argomento. La conoscenza dell'organizzazione consente ai formatori esperti di contestualizzare le interazioni. Nonostante quanto precede, è importante non ignorare il valore che è possibile ricavare dai contributi di formatori esterni indipendenti in possesso di competenze particolari.

Occorre adottare un meccanismo volto a garantire l'aderenza del formatore a standard elevati di qualità nell'erogazione della formazione.

Ove possibile, nel selezionare i formatori è opportuno tenere conto degli aspetti di diversità.

Valutazione della formazione

La valutazione della formazione per la leadership è importante per garantirne la qualità. Si consigliano vari tipi di valutazioni:

- Valutazione formativa delle competenze, delle conoscenze e delle attitudini acquisite tramite i formatori;
- Autovalutazione dell'apprendimento;
- Feedback dei partecipanti su contenuti e metodologie.

Al termine di una sessione di apprendimento, è possibile effettuare una valutazione orale informale. Una volta completato un modulo o un corso, si consiglia inoltre di fare compilare individualmente ai partecipanti un modulo di valutazione. I sondaggi di questo tipo offrono ai partecipanti l'opportunità di esprimere il loro punto di vista sulla qualità della formazione. Essi possono inoltre essere utilizzati per incoraggiare l'autoriflessione dei partecipanti: Che cosa ho imparato? Che cosa desidero trasferire nella mia vita lavorativa?

Informazioni preziose sui risultati della formazione vengono inoltre forniti da valutazioni successive più a lungo termine. Svolte qualche mese o anno dopo la formazione, tali valutazioni evidenziano il modo in cui i responsabili penitenziari si servono nel proprio ruolo professionale delle competenze acquisite durante la formazione. In tal caso può essere interessante non porre domande soltanto ai partecipanti stessi, ma tenere conto anche del punto di vista dei loro superiori o sottoposti.

I risultati dei vari tipi di valutazione indicati devono ovviamente influire sull'ulteriore evoluzione della formazione per la leadership.

Accreditamento

Le linee guida raccomandano, ove possibile, di fare accreditare la formazione secondo i criteri nazionali. L'accREDITAMENTO deve essere effettuato o verificato da un organismo indipendente.

È tuttavia opportuno che i servizi penitenziari valutino come minimo la fattibilità e i vantaggi dell'accREDITAMENTO come metodo per garantire la qualità della formazione per la leadership.

Formazione interagenzia

La formazione interagenzia è un elemento importante della formazione per la leadership e la dirigenza penitenziarie. Il lavoro dei sovrintendenti penitenziari comporta spesso

collaborazioni con un ampio ventaglio di portatori di interesse fra cui, per non citarne che alcuni, altri organi di giustizia penale, organizzazioni di istruzione, servizi di emergenza e talvolta organizzazioni non governative (ONG).

8.1. (f). Devono essere promosse le opportunità di formazione che incoraggiano la cooperazione interagenzia e trans-frontaliera (Adams & Carr, 2019, p. 6). (Citazione tradotta dalla lingua originale, n.d.t.)

La formazione congiunta incoraggia i responsabili a riflettere sulle pratiche adottate e a valutare la possibilità di attingere alle competenze di altri enti per lavorare in modo più efficace e rafforzare il ruolo dell'organizzazione nella gestione degli istituti penitenziari e nel fornire sostegno agli autori di reati loro affidati. Essa espone i responsabili a un ampio spettro di pensiero e diversità. Fra i vantaggi possono figurare la comprensione dei vincoli entro i quali opera ciascun servizio e il riconoscimento delle procedure lavorative in grado di agevolare e migliorare la comunicazione fra i diversi servizi. La formazione congiunta promuove le possibilità di applicazione di un approccio olistico alla riabilitazione degli autori di reati tramite un'erogazione coordinata dei servizi. Essa agevola la creazione di reti con altri soggetti per individuare modalità alternative di affrontare un problema. Si tratta di riunire varie idee e soluzioni per conseguire un obiettivo comune.

Nella formazione interagenzia, un'altra area di grande importanza è costituita dalla preparazione per affrontare gli eventi critici. Gli istituti penitenziari sono per loro stessa natura ambienti pericolosi, non soltanto in riferimento al potenziale di violenza che può esprimersi al loro interno, come a volte accade. La forte concentrazione di persone presente al loro interno causa anche un aumento del probabile impatto di incendi, allagamenti, interruzioni della corrente elettrica e livelli elevati di decessi dovuti all'uso illecito di stupefacenti. La pianificazione per tali scenari richiede una solida cooperazione interagenzia, che non si verifica spontaneamente e deve essere predisposta. Tale aspetto della formazione interagenzia è essenziale per i responsabili penitenziari. La formazione congiunta tramite test di scenari per la gestione degli eventi sviluppa nei dirigenti

penitenziari facoltà essenziali di intelligenza emotiva, pensiero critico e decisionali.

Ove possibile, si incoraggia la formazione transfrontaliera. Si riconoscono tuttavia i limiti di praticabilità di tale formazione. Se essa risulta impossibile, è opportuno utilizzare appieno gli standard sviluppati a livello internazionale e l'assistenza offerta dal Consiglio d'Europa, dall'Unione europea, dalla Confederazione europea per la libertà vigilata (CEP), dall'Organizzazione europea dei servizi penitenziari e correzionali (EuroPris) e dalle Accademie europee di formazione penitenziaria (EPTA). Occorre promuovere e utilizzare nella massima misura possibile i materiali provenienti da tali organizzazioni.

Standard relativi ai contenuti della formazione

Comprensione della leadership

In un paragrafo precedente si è fatto riferimento alla complessità strutturale della leadership/gestione penitenziaria. Tale complessità deriva dalle molteplici aree di responsabilità proprie del ruolo di responsabile/dirigente penitenziario. Ciascuna di tali aree richiede una leadership forte. Gli istituti penitenziari più sicuri e protetti, con l'ambiente più umano e che dimostrano una solida cultura di conformità e governance sono con ogni probabilità quelli con la leadership più consapevole.

L'imperativo di una leadership positiva è sotteso a ogni aspetto dell'ambiente penitenziario. Essendo organizzazioni gerarchiche, i sistemi penitenziari tendono a fare sì che tutti coloro che vi lavorano guardino ai vertici per una guida in termini di atteggiamento, comportamento e modalità di lavoro. A prescindere dal loro livello, tutti i dirigenti hanno dei subordinati che rendono loro conto, e la loro efficacia come responsabili dipende in qualche modo dalla misura in cui il loro stile di leadership mobilita le energie dei subordinati in questione verso gli obiettivi dell'organizzazione. I responsabili

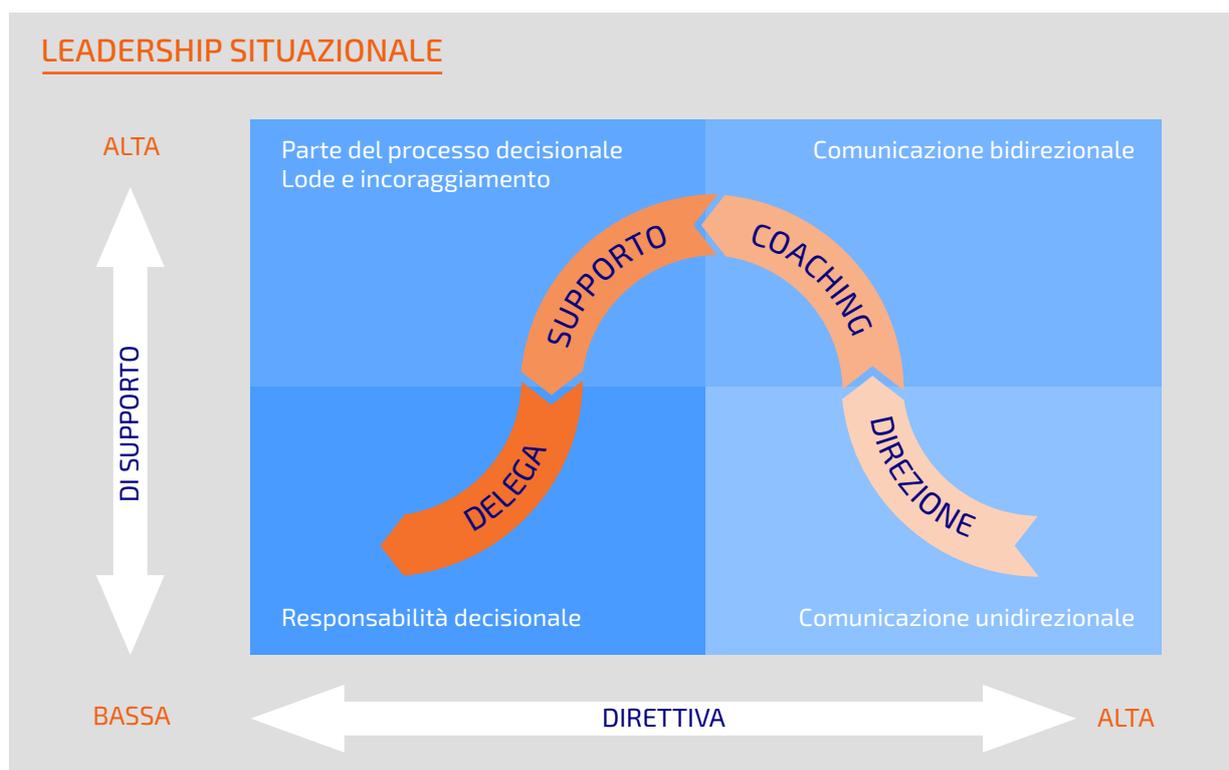
devono avere fiducia nelle proprie capacità di leadership.

Per rafforzare tale fiducia è essenziale comprendere il significato della leadership. Un singolo approccio 'taglia unica' è adatto a tutte le situazioni? Esistono tipologie differenti? Che cosa significa esattamente essere un leader?

In tutti i corsi di formazione per la leadership e la dirigenza deve essere presente un modulo relativo agli aspetti teorici della leadership. Esso deve analizzare i vari modelli e le diverse scuole di leadership, per consentire ai partecipanti di riflettere sulla propria pratica e sul proprio stile. Un esempio, illustrato di seguito, è costituito dal modello della leadership situazionale:

Tale modello consente ai partecipanti di esaminare il proprio stile di leadership in una serie di scenari differenti. Esso consente di dimostrare l'importanza dell'adattabilità nella leadership.

L'inclusione del modello di leadership situazionale non deve essere considerata



preferenziale: si tratta semplicemente di un esempio, e molti altri modelli / altre teorie, come la leadership autentica e quella trasformazionale, sono altrettanto efficaci nel dare origine al dibattito e all'autoriflessione.

L'aspetto davvero importante consiste nel comprendere che cosa sia la leadership e come agisca, dato che occorre dimostrarla in aree di grande importanza come, per non citarne che alcune, l'osservanza e la promozione dei diritti umani, la comunicazione e la gestione delle prestazioni, del cambiamento e delle crisi.

La comprensione della leadership è di importanza capitale per coloro che hanno la responsabilità di privare della libertà altri esseri umani nel rispetto della legge.

Attenzione per i diritti umani

Gli istituti penitenziari rivestono un ruolo essenziale nella società. Un sistema penitenziario basato su standard internazionali e su una legislazione locale positiva è un buon sistema, fondato su un profondo rispetto per i diritti umani e lo Stato di diritto (McGuckin, 2017).

Affinché un sistema penitenziario sia gestito in modo equo e umano, i suoi responsabili e dirigenti hanno l'obbligo di garantire che tutti i detenuti di loro competenza siano trattati in modo legittimo e conforme ai loro diritti umani e alla loro dignità.

Deve essere chiara la considerazione fondamentale per cui nella formazione dei dirigenti penitenziari l'attenzione per i diritti umani deve essere integrata come elemento essenziale della loro preparazione di decisori e responsabili efficaci.

La formazione del personale penitenziario deve includere strumenti e standard internazionali e regionali in materia di diritti dell'uomo, sviluppati nel quadro delle Nazioni Unite e del Consiglio d'Europa, al fine di garantire che gli istituti penitenziari siano gestiti secondo standard sempre elevati e in linea con gli strumenti internazionali, regionali e nazionali in materia di diritti dell'uomo (Adams & Carr, 2019). *(Citazione tradotta dalla lingua originale, n.d.t.)*

I punti di apprendimento della formazione possono rispecchiare aree quali:

- Norme e standard internazionali in materia di gestione e trattamento dei detenuti;
- Ruolo e responsabilità di dirigenti e responsabili penitenziari nel garantire i diritti dei detenuti nel contesto della protezione, della sicurezza e del buon ordine all'interno degli istituti penitenziari;
- Capacità di anticipare potenziali difficoltà di applicazione di norme e standard negli istituti penitenziari;
- Comunicazione e cooperazione con organizzazioni nazionali e internazionali pertinenti che si occupano di diritti umani, come i meccanismi nazionali di prevenzione (NPM), il Comitato europeo per la prevenzione della tortura e delle pene o trattamenti inumani o degradanti (CPT), la Sottocommissione sulla prevenzione della tortura e le organizzazioni non governative;
- Consapevolezza e motivazione del personale all'applicazione dei principi sui diritti umani nel proprio lavoro con i detenuti.

I responsabili e i dirigenti penitenziari devono essere a conoscenza degli strumenti e degli standard internazionali in materia di diritti dell'uomo, come:

- La Convenzione contro la tortura e altre pene o trattamenti crudeli, inumani o degradanti;
- La Convenzione sui diritti del fanciullo (NU);
- La Convenzione per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali;
- Le norme minime standard delle Nazioni Unite per il trattamento dei prigionieri (regole di Nelson Mandela);
- Norme delle Nazioni Unite per il trattamento delle donne detenute e le misure non detentive per le donne autrici di reati (regole di Bangkok);
- Principi fondamentali per il trattamento dei detenuti (NU);
- Raccomandazione Rec(2006)2-rev del Comitato dei Ministri agli Stati membri sulle Regole penitenziarie europee.

Altri documenti consigliati:

- Raccomandazione Rec(98)7 del Comitato dei Ministri concernente gli aspetti etici e organizzativi delle cure mediche in carcere;
- Raccomandazione Rec(2012)5 del Comitato dei Ministri agli Stati membri sul Codice europeo di etica per il personale penitenziario;

- Raccomandazione Rec(2018)5 del Comitato dei Ministri agli Stati membri sui bambini con genitori detenuti;
- Linee guida concernenti l'assunzione, la selezione, l'istruzione, la formazione e l'aggiornamento professionale del personale del servizio penitenziario e di libertà vigilata (CdE);
- Standard del Comitato europeo per la prevenzione della tortura e delle pene o trattamenti inumani o degradanti (CPT);
- Manuale per i responsabili penitenziari. Uno strumento e un curriculum di formazione di base per i dirigenti penitenziari basati su standard e norme internazionali (UNODC);
- Manuale per un'efficace indagine e documentazione di tortura o altro trattamento o pena crudele, disumano o degradante (protocollo di Istanbul delle NU).

Per i responsabili degli istituti penitenziari non è tuttavia sufficiente conoscere tali strumenti e norme internazionali e farvi riferimento. Deve esservi una comprensione chiara dell'importanza di applicare gli strumenti in situazioni lavorative reali nell'ambito del processo 'correzionale'. Trattare i detenuti in modo equo e umano, così come dimostrare rispetto per i loro diritti, influisce in modo prosociale al processo di cambiamento delle persone private della libertà.

Ispirato dal buon esempio fornito dai suoi responsabili e dirigenti, il personale penitenziario rispetta, segue e applica i principi sui diritti umani nel suo lavoro quotidiano abituale.

Comprensione del contesto (politico) e del ruolo dei dipendenti pubblici

7. Gli istituti penitenziari devono essere posti sotto la responsabilità di autorità pubbliche ed essere separati dall'esercito, dalla polizia e dai servizi di indagine penale (Comitato dei Ministri, 2020). (Citazione tradotta dalla lingua originale, n.d.t.)

Nella maggior parte delle giurisdizioni, il lavoro presso gli istituti penitenziari è un servizio pubblico. Gli istituti penitenziari sono strutture gestite dal potere civile con l'obiettivo di contribuire alla sicurezza pubblica.

In quanto parte della pubblica amministrazione, il personale degli istituti penitenziari opera a vantaggio e a nome della società. Le sue azioni e il suo comportamento devono essere guidati dai valori fondamentali e dai principi condivisi alla base del mandato dell'organizzazione, come:

- Stato di diritto;
- Integrità;
- Professionalità;
- Rispetto;
- Fiducia.

Può talvolta esservi una certa confusione riguardo alle aspettative riposte nei dipendenti pubblici e all'accesso alle risorse e alle opportunità a disposizione dei medesimi per poter soddisfare tali attese.

I governi nazionali devono sostenere i responsabili/dirigenti penitenziari per assicurare il buon esito dei loro sforzi volti a porre in rilievo e giustificare l'importanza del lavoro penitenziario agli occhi dei portatori di interesse e dell'opinione pubblica in generale.

Ai responsabili/dirigenti deve essere fornita una formazione complementare sugli standard, le norme e le pratiche nazionali e internazionali riguardanti l'amministrazione della giustizia penale, e in particolare gli istituti penitenziari, in grado di fornire loro un quadro importante, basato sui valori, per guidare i loro sistemi penitenziari e ispirare le opportune riforme.

I punti di apprendimento della formazione possono rispecchiare aree quali:

- 1) Valutazione della situazione e delle esigenze;
- 2) Identificazione e articolazione delle sfide e dei problemi che si presentano;
- 3) Concetti e pratiche ottimali per l'introduzione delle riforme necessarie;
- 4) Problemi del processo di pianificazione e di attuazione delle riforme;
- 5) Gestione strategica delle risorse umane.

Etica professionale e valori

72.1 Gli istituti penitenziari devono essere gestiti in un contesto etico che sottolinei l'obbligo di trattare tutti i detenuti con umanità e di rispettare la dignità inerente ad ogni essere umano (Comitato dei Ministri, 2020, p. 20).

72.2 Il personale deve avere un'idea chiara dello scopo perseguito dal sistema penitenziario. La direzione deve indicare la via da seguire per raggiungere in modo efficace tale scopo (Comitato dei Ministri, 2020, p. 20). (Citazione tradotta dalla lingua originale, n.d.t.)

La gestione penitenziaria deve operare entro un quadro etico. L'etica professionale deve essere principio chiave e parte integrante della formazione per la gestione e la leadership. Dai responsabili e dai dirigenti penitenziari ci si attende che siano sensibili ai problemi etici e adottino un approccio sistematico alla loro risoluzione. Responsabili e dirigenti devono avere un senso di integrità personale e professionale allineato con il loro codice etico. I responsabili e i dirigenti penitenziari non devono mai perdere di vista tali imperativi.

Per consentire loro di creare e mantenere un'organizzazione etica, deve essere fornita una formazione continua che sostenga il loro impegno e li prepari ad affrontare sfide e nuovi fenomeni. Tale formazione costituisce la base per collocare la gestione penitenziaria soprattutto entro un quadro etico. La formazione in questione deve definire in modo chiaro i comportamenti accettabili e inaccettabili, nonché prendere in esame la complessità dei principi etici e morali allo scopo di garantire la creazione di un ambiente penitenziario sicuro e positivo.

Il servizio penitenziario deve garantire che al personale vengano insegnati i principi e le linee guida europei comuni per gli obiettivi, le prestazioni e la responsabilizzazione complessivi del personale penitenziario, allo scopo di garantire la sicurezza e tutelare i diritti individuali nelle società democratiche governate dallo stato di diritto. La formazione deve contenere riferimenti specifici ai codici di etica professionale applicabili al personale penitenziario, come il Codice europeo di etica per il personale penitenziario (CM/Rec(2012)5) (Comitato dei Ministri, 2012). (Citazione tradotta dalla lingua originale, n.d.t.)

La formazione deve porre l'accento su:

- Norme, regolamenti e strumenti giuridici;
- Responsabilizzazione;
- Integrità;
- Rispetto e tutela della dignità umana;
- Cura e assistenza;
- Equità e non discriminazione;
- Cooperazione;
- Riservatezza e protezione dei dati.

I punti di apprendimento della formazione possono rispecchiare aree quali:

- La comprensione dell'approccio etico al processo decisionale;
- Il ruolo dei codici etici negli ambienti di lavoro;
- L'identificazione e la risoluzione di problemi etici;
- La gestione di comportamenti carenti sotto il profilo professionale ed etico;
- Una comunicazione efficace.

Per creare una cultura positiva nella propria organizzazione, i responsabili e i dirigenti penitenziari devono dimostrare integrità ed etica personali. Essi devono fungere da modelli di comportamento nell'ambiente di lavoro e ispirare il personale e i colleghi a condividere il mandato, la visione e i valori dell'organizzazione. Se i responsabili non manifestano integrità ed etica professionale nel comportamento e nelle decisioni, non è possibile attendersi che altri lo facciano. Il personale e i detenuti guardano alla dirigenza penitenziaria come esempio e per la definizione del tono dell'istituzione.

Pianificazione strategica del personale

La pianificazione strategica del personale consiste nel disporre delle persone giuste con le competenze giuste nel posto giusto al momento giusto.

L'uso strategico del personale deve essere visto come una competenza essenziale di grande importanza per i responsabili penitenziari. La pianificazione strategica del personale è il processo volto a definire e affrontare le implicazioni dei piani strategici e operativi a livello del personale, e consente di disporre delle persone giuste con le competenze giuste nel posto giusto al momento giusto. I dirigenti penitenziari sono responsabili della gestione del personale e dell'esecuzione dei piani strategici e operativi; essi guidano le attività di definizione dei requisiti e delle strategie relativi al personale, e devono coinvolgere fin dall'inizio l'ufficio RU nei piani strategici e operativi. L'ufficio RU sostiene i responsabili penitenziari nella pianificazione strategica del personale, per identificare le criticità relative alle risorse umane a breve termine, ma anche per soddisfare le esigenze future a lungo termine. I responsabili penitenziari guidano lo sviluppo e l'attuazione dei piani relativi al personale e sono responsabili della pianificazione del medesimo, nella quale la pianificazione delle risorse umane si integra con i piani strategici. L'ufficio RU fornisce il proprio supporto acquisendo le indicazioni della direzione penitenziaria, nonché agevolando e guidando le sessioni di pianificazione.

Sviluppo del personale

La direzione penitenziaria svolge un ruolo importante nel processo di sviluppo del personale e in quello di assunzione, nonché nella valorizzazione e nella fidelizzazione dei dipendenti ad alto potenziale. Vi sono due modi di gestire lo sviluppo del personale, vale a dire coinvolgere nel processo soltanto i collaboratori con le massime potenzialità oppure coinvolgerli tutti. L'ufficio RU può fornire assistenza e programmi di formazione, ma è la direzione, nelle interazioni quotidiane, a garantire il successo dello sviluppo delle potenzialità del personale. Lo sviluppo e il coaching dei collaboratori è frutto delle loro interazioni quotidiane con i dirigenti. Ai fini delle possibilità di garantire la futura direzione penitenziaria, i sovrintendenti penitenziari svolgono un ruolo essenziale nel sostenere i loro vice nell'assunzione di responsabilità. L'ufficio RU può fornire un supporto mediante sistemi di valutazione delle prestazioni, attività

di pianificazione delle carriere, programmi per i talenti e guidando lo sviluppo di sistemi di pianificazione della successione per consentire l'identificazione dei talenti disponibili all'occorrenza.

Uguaglianza/diversità

L'articolo 14 della Convenzione europea dei diritti dell'uomo (Corte europea dei diritti dell'uomo, 2010, p. 13) e le Regole penitenziarie europee, con particolare riferimento alla regola 13 (Comitato dei Ministri, 2006, p. 8) pongono l'accento sul fatto che non deve esservi alcuna discriminazione fondata su genere, razza, colore della pelle, lingua, religione, opinioni politiche o di altra natura, origine nazionale o sociale, appartenenza a una minoranza nazionale, proprietà, nascita o altra condizione. Deve essere tenuto conto della diversità e delle differenti esigenze individuali dei detenuti. Il servizio penitenziario deve garantire che le proprie politiche e procedure siano conformi alle presenti regole e il personale penitenziario deve ricevere la formazione necessaria ad attuare nella sostanza le medesime nella pratica quotidiana. (Citazione tradotta dalla lingua originale, n.d.t.)

I sistemi penitenziari sono 'punti di incontro' che riuniscono persone provenienti da culture, contesti, religioni, convinzioni, formazioni e sistemi di valori differenti. Tale osservazione vale sia per i detenuti, sia per il personale. Il buon ordine e il funzionamento efficace degli istituti penitenziari dipendono dalla possibilità che le persone stiano insieme con livelli minimi di conflittualità. Per i responsabili/dirigenti penitenziari è importante saper comprendere i fattori di diversità in grado di causare conflitti fra i reclusi e di fare sì che i dipendenti trattino i detenuti diversi da loro in modo iniquo o discriminatorio.

In quanto tali, i responsabili/dirigenti penitenziari devono ricevere una formazione che consenta loro di comprendere, promuovere e garantire un trattamento non discriminatorio del personale e dei detenuti. La formazione dei responsabili penitenziari deve pertanto dedicare 'un'attenzione particolare alle esigenze e alle circostanze speciali dei detenuti che possono essere particolarmente vulnerabili in conseguenza di fattori quali età, genere, salute mentale, provenienza etnica o qualunque altra caratteristica' (Atabay, 2009). All'atto pratico, i responsabili penitenziari devono essere messi in grado di monitorare la discriminazione

all'interno dei propri istituti, di rafforzare attivamente l'assenza di discriminazioni, di applicare i principi di equità e diversità nell'assunzione del personale e di tenere conto del retroterra e del contesto di provenienza dei diversi gruppi di detenuti al momento della selezione, della progettazione e dell'attuazione dei programmi di reinserimento sociale.

Il contenuto della formazione deve inoltre rispecchiare la diversità del personale e della popolazione carceraria.

I punti di apprendimento della formazione possono rispecchiare aree quali:

- Standard e norme internazionali;
- Comunicazione efficace con comunità carcerarie culturalmente diversificate, allo scopo di evitare/prevenire i relativi problemi di supervisione;
- Risposte appropriate a comportamenti non corretti;
- Fattori in grado di dare luogo a pregiudizi e conflitti.

La leadership/dirigenza penitenziaria svolge un ruolo vitale nell'agevolazione e nel riconoscimento dell'uguaglianza e della diversità nei rapporti di lavoro, nel trattamento dei detenuti e nella creazione di un ambiente umano.

Conclusione

La leadership penitenziaria richiede una serie di competenze altamente sviluppate, sostenute da valori fondamentali, impegno professionale e capacità di motivare e ispirare. Occorre riconoscere che una buona direzione penitenziaria è un'attività complessa e dinamica. Si tratta di un processo continuo, che richiede una formazione pertinente e completa per aiutare i responsabili a identificare i cambiamenti necessari nel loro ambiente e a riflettere sulle sfide. Non esiste alcuno 'standard aureo'; la formazione per la leadership e la dirigenza varia da un paese all'altro. Un insieme di standard minimi di formazione incoraggerà le autorità penitenziarie a introdurre una gestione e una leadership basate su conoscenze, umanità e integrità.

Abbreviazioni

CdE	Consiglio d'Europa
CEP	Confederazione europea per la libertà vigilata (Confederation of European Probation)
CPT	Comitato per la Prevenzione della Tortura
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)
NHC	Comitato di Helsinki dei Paesi Bassi (Netherlands Helsinki Committee)
NPM	Meccanismi nazionali di prevenzione (National Preventive Mechanisms)
NU	Nazioni Unite
OSCE	Organizzazione per la Sicurezza e la Cooperazione in Europa
UE	Unione europea
UNODC	Ufficio delle Nazioni Unite sulla droga e il crimine (United Nations Office on Drugs and Crime)

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/2OdMsnB>
- Atabay, T. (2009). *Handbook on Prisoners with special needs (Manuale sui detenuti con esigenze speciali)*. Ufficio delle Nazioni Unite sulla droga e il crimine. <https://bit.ly/3capxBD>
- Comitato dei Ministri. (2006). *Regole penitenziarie europee*. Consiglio d'Europa. <https://bit.ly/38lmsxA>
- Comitato dei Ministri. (2012). *Raccomandazione CM/Rec(2012)5 del Comitato dei Ministri agli Stati membri sul Codice europeo di etica per il personale penitenziario*. Consiglio d'Europa. <https://bit.ly/3aYE44e>
- Comitato dei Ministri. (2020). *Raccomandazione Rec(2006)2-rev del Comitato dei Ministri agli Stati membri sulle Regole penitenziarie europee*. Consiglio d'Europa. <https://bit.ly/3aQ6UDT>
- Corte europea dei diritti dell'uomo. (2010). *Convenzione europea dei diritti dell'uomo*. Consiglio d'Europa. <https://bit.ly/3brAaRn>
- McGuckin, J. (2017). *Prison Management Booklet (Manuale di gestione penitenziaria)*. Consiglio d'Europa. <https://bit.ly/2PK2V3v>
- 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/3kqmysB>



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