



# Manuale di formazione per la gestione dei detenuti problematici

EPTA - Gruppo di interesse speciale



Seirbhís Phríosúin  
na hÉireann  
Irish Prison Service



MINISTÈRE  
DE LA JUSTICE  
*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Énap  
École nationale  
d'administration  
pénitentiaire



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

## Manuale di formazione per la gestione dei detenuti problematici

Questo rapporto è stato preparato da Hugues Belliard (con il sostegno di Cédric Le Bossé, Scuola nazionale per l'amministrazione penitenziaria), Constantin Cazac (Unità nazionale di riduzione della violenza (NVRU), Servizio penitenziario irlandese), Clare Kambamettu (NVRU e penitenziario di Portlaoise, Servizio penitenziario irlandese) e Iva Prskalo (Centro di formazione, Direzione sistema penitenziario e libertà vigilata, Croazia).

Gli autori hanno sviluppato il rapporto nell'ambito della rete EPTA, e in particolare del Gruppo di interesse speciale (GIS) sulla formazione per la gestione dei detenuti problematici. Il rapporto è stato esaminato dai membri del comitato di indirizzo della rete EPTA Kirsten Hawlitschek (EuroPris), Ana-Maria Sandu (Scuola di formazione nazionale per funzionari correzionali, Târgu Ocna, Romania) 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.

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

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

La rete EPTA si propone di sviluppare una cooperazione volta al potenziamento della formazione iniziale e continua del personale correzionale per stimolare la consapevolezza dell'operato del medesimo in contesti penitenziari e di libertà vigilata.

Per ulteriori informazioni, visitare il sito [www.epta.info](http://www.epta.info).

### Segreteria EPTA

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

## 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](http://www.nhc.nl)



Co-funded by  
the European Union



# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>6</b>
<b>Selezione dei Partecipanti</b>	<b>8</b>
<b>Metodologia</b>	<b>9</b>
<b>Contenuto della Formazione</b>	<b>10</b>
Argomenti oggetto della formazione	10
Introduzione (all'unità/al sistema/al servizio)	10
Comprensione della violenza	10
Comunicazione efficace	10
Formazione in materia di sicurezza	10
Gestione della crisi e del conflitto	11
Valutazione e gestione del rischio	11
Attività a contatto con personalità problematiche	11
Politiche di supporto del personale	12
Modello di curriculum per unità di apprendimento	13
Unità di competenza 1: Comprensione del quadro istituzionale e procedure dell'unità	13
Unità di competenza 2: Gestione del comportamento aggressivo o violento	14
Unità di competenza 3: Formazione esperienziale/pensiero riflessivo	15
<b>Valutazione</b>	<b>17</b>
Ex post (valutazione della soddisfazione/feedback – partecipanti)	17
Didattica: valutazione delle capacità dei partecipanti	17
Test teorici	17
Test pratici per le parti operative (tecniche)	17
Osservazioni e feedback dei formatori (coordinatori del corso) relativi a ciascun partecipante	17
Impatto (valutazione sul luogo di lavoro): misurazione dello sviluppo delle capacità	17

Tasso di promozione/successo	17
<b>Conclusione</b>	<b>18</b>
<b>Abbreviazioni</b>	<b>20</b>



# Introduzione

Nell'ambito delle attività del progetto EPTA, nell'ottobre 2019 è stato istituito un gruppo di esperti (Gruppo di interesse speciale, GIS) per sviluppare un manuale di formazione per il personale penitenziario incaricato della gestione dei detenuti problematici (violenti). Il gruppo di esperti ha confrontato e valutato gli standard e le pratiche dei paesi di origine di ciascun membro del GIS; sulla base di tali confronti e valutazioni, oltre che della letteratura e delle pratiche ottimali europee e internazionali, gli esperti hanno concordato una serie di standard minimi per la gestione efficiente di tali detenuti. I risultati ottenuti forniranno un quadro per il miglioramento e la ricerca incessanti volti a migliorare la qualità del servizio di gestione di tale gruppo di detenuti, e ad aumentare la fiducia, la competenza e lo sviluppo professionale del personale. Essi rappresentano inoltre un presupposto fondamentale per lo sviluppo dei programmi di formazione del personale.

**I detenuti/reclusi problematici (violenti)** sono un particolare gruppo di soggetti che pone gravi problemi alla gestione penitenziaria, al personale penitenziario, agli altri detenuti e a sé medesimi a causa di un comportamento ripetutamente violento. In particolare ci si concentra su quei detenuti che manifestano una violenza tale da far sì che le autorità penitenziarie ricorrano all'allontanamento dalla popolazione generale e il collocamento in luoghi più sicuri con personale di livello adeguato nello sforzo di affrontare il loro comportamento violento e distruttivo. Come nel caso di altri documenti sviluppati da questo gruppo di esperti, i termini 'detenuto problematico' e 'recluso problematico' saranno impiegati nel presente documento in modo intercambiabile per riferirsi ai detenuti violenti.

Per la gestione di questo particolare gruppo di detenuti, i funzionari penitenziari appositamente selezionati necessitano di programmi di formazione esaustivi e personalizzati. Questi ultimi forniranno al personale gli strumenti necessari alla gestione delle difficoltà quotidiane.

Le pratiche ottimali internazionali indicano che il metodo migliore per gestire i detenuti problematici consiste nell'adozione di un approccio olistico che coinvolga team multidisciplinari (MDT) formati dal personale e dalla dirigenza dell'istituto penitenziario, da team professionisti sanitari e della salute mentale, dai campi della psicologia, dell'educazione, del cappellano e così via.

Il presente manuale, basato sugli standard minimi convenuti, è volto ad assistere le accademie di formazione penitenziaria nello sviluppo, nel miglioramento e nell'implementazione dei programmi di formazione del personale concepiti per agevolare l'acquisizione delle competenze necessarie a gestire efficacemente i detenuti violenti. Tali programmi dovrebbero inoltre permettere al personale di adattare il proprio approccio e le proprie pratiche professionali al profilo dei detenuti violenti al fine di prevenire le tensioni e, se necessario, di farsi carico della situazione in caso di azioni violente.

Il manuale raccomanda che i programmi di formazione siano informati da esso e dalle linee guida descritte nel documento degli standard minimi, prendendo in considerazione il quadro normativo, l'etica, la conoscenza della violenza (cause, manifestazioni, tipi, conseguenze e così via), la valutazione e la prevenzione della violenza, la gestione dei conflitti e la cura dei detenuti violenti, nonché i moduli di psicologia criminale, di comunicazione efficace e sullo svolgimento di attività all'interno di un team multidisciplinare. I funzionari penitenziari selezionati per svolgere le proprie attività a contatto con i detenuti problematici dovrebbero inoltre ricevere una formazione in materia di misure di controllo e immobilizzazione, di tecniche di intervento e del concetto di sicurezza dinamica, che assumono un ruolo centrale nelle unità che ospitano detenuti a significativo rischio di violenza.

Si consigliano la revisione periodica e l'adattamento dei moduli di formazione sviluppati appositamente per il personale impiegato in tali unità affinché rispecchino l'esperienza acquisita dal personale stesso. Il presente manuale fornirà suggerimenti, consigli e raccomandazioni relativi all'allestimento dei programmi di formazione rivolti al personale coinvolto in attività di gestione dei detenuti problematici, nonché sul tipo dei potenziali argomenti oggetto di tali programmi. Preso atto della grande differenza fra le varie giurisdizioni e i vari sistemi penitenziari in Europa, laddove indispensabile è tuttavia possibile adottare, adattare o respingere le raccomandazioni.

# Selezione dei Partecipanti

È riconosciuto che il personale che svolge le proprie attività a contatto con i detenuti problematici è costituito da specialisti del campo e che spesso svolge ruoli e compiti aggiuntivi rispetto a quelli tipici del personale penitenziario 'ordinario'. Al personale dovrebbe essere impartita una formazione per l'acquisizione di conoscenze e competenze specialistiche (come illustrato nel presente manuale); di fondamentale importanza per il successo di tale attività e delle unità specializzate sono tuttavia le caratteristiche e le abilità dei singoli membri del personale e della loro buona collaborazione all'interno del team. Nel paragrafo seguente sono descritte le raccomandazioni relative alla selezione del personale coinvolto in attività a contatto con questa particolare popolazione del penitenziario.

## Esperienza pregressa

- Il personale selezionato deve aver terminato la formazione di base per ufficiali penitenziari;
- La presentazione di documenti comprovanti che il personale ha completato una formazione aggiuntiva, in grado di dimostrarne la motivazione a svolgere attività a contatto con detenuti problematici, costituisce particolare pregio.

## Profilo generale e motivazione

- Il personale deve essere motivato a svolgere attività a contatto con questo tipo di popolazione principalmente da un sincero desiderio di aiutare gli autori di reati a modificare il proprio comportamento piuttosto che da incentivi finanziari, geografici o di altro genere;
- Il personale deve essere in possesso dei valori e dei principi etici professionali necessari a sostenere la missione dell'organizzazione;
- Il personale che dimostra elevati livelli di conflitto interpersonale e scarse capacità di regolazione emotiva (ad esempio palesi manifestazioni di ostilità, aggressività, inclinazione al pianto o frustrazione) nelle attività quotidiane dovrebbe essere soggetto a supplementare ponderazione prima di essere selezionato per lo svolgimento di attività a contatto con questo tipo di detenuti.

## Abilità e competenze

- Il personale deve dimostrare la propria capacità di lavorare all'interno di un team;
- Il personale deve possedere elevate capacità interpersonali e di risoluzione dei conflitti;
- Il personale deve possedere capacità di comunicazione scritta e verbale di alto profilo;
- Il personale deve dimostrare buone capacità di intelligenza emotiva (EQ);
- Il personale deve essere in buone condizioni di forma fisica per poter essere in grado di eseguire eventuali compiti di controllo e immobilizzazione.

Nella selezione dei partecipanti alla formazione dovrebbe essere coinvolto un team multidisciplinare (ad esempio risorse umane, personale operativo, psicologi). Qualora si trovino a disposizione dell'organizzazione, dovrebbero essere impiegati strumenti psicometrici (strumenti di misurazione psicologica) per valutare oggettivamente la presenza delle caratteristiche descritte in precedenza, nonché le peculiarità individuali necessarie ai funzionari selezionati per svolgere al meglio le attività a contatto con i detenuti problematici. Gli strumenti psicometrici impiegati possono essere ad esempio:

- Inventario della personalità NEO (NEO-PI);
- Questionario sulle strategie di coping (CSQ);
- Test autocompilato dell'intelligenza emotiva (SREIT);
- Inventario per il lavoro in team;
- Scala breve di resilienza.

# Metodologia

Si consiglia di articolare la formazione in due fasi per equipaggiare il personale con le capacità necessarie a svolgere attività a contatto con detenuti problematici:

- Si consiglia di istituire un corso di formazione iniziale di almeno 14 giorni;
- Si consiglia inoltre di istituire cinque giorni all'anno di formazione continua per i membri del personale. Durante questi giorni di formazione si dovrebbe porre l'accento sugli argomenti e sulle capacità identificati tramite i feedback e la supervisione come utili ai singoli funzionari o allo sviluppo professionale del team.

Durante il periodo di formazione iniziale, i moduli dovrebbero trattare un'ampia gamma di temi multidisciplinari (come precisato in seguito nel presente manuale). Ciascun modulo dovrebbe essere concepito e agevolato da formatori specializzati, a cui sia stato riconosciuto un accreditamento appropriato (nazionale o istituzionale). Esempi di settori disciplinari che possono essere coinvolti comprendono esperti penitenziali/correzionali, esperti psicologici, sociali e/o comportamentali specializzati in criminologia (le discipline variano di paese in paese), esperti di interventi e sicurezza.

Dovrebbero essere impiegati vari metodi di formazione e i laboratori dovrebbero essere concepiti per essere il più possibile interattivi. I suggerimenti per i vari metodi di formazione comprendono l'autoapprendimento, l'insegnamento frontale, l'impiego di registrazioni video e simulazioni, giochi di ruolo, colloqui con i prigionieri in cui si descrivono vari problemi e così via.

I facilitatori dovrebbero essere incoraggiati a esprimere feedback relativi all'impegno dei partecipanti nelle materie, alla presentazione durante i laboratori, ai contributi alla gestione e così via. Ciò consente di valutare in modo accurato e olistico le capacità del soggetto durante tutta la formazione, e informare la sua idoneità o inidoneità a svolgere attività a contatto con detenuti problematici.

Le classi non dovrebbero comprendere più di venti partecipanti per agevolare l'interazione e la valutazione dei partecipanti stessi.

La formazione dovrebbe svolgersi in un ambiente appropriato, con livelli di disturbo o distrazione minimi. È opportuno evitare che la formazione del personale avvenga sul campo, dove ci si può attendere dai partecipanti che rispondano a situazioni critiche o di emergenze.

# Contenuto della Formazione

La formazione è molto importante per ogni ambiente lavorativo, in modo particolare per chi svolge attività a contatto con i detenuti problematici. Per ottenere un servizio di livello elevato, il curriculum formativo deve essere informato dalla ricerca, dalle pratiche ottimali nazionali e internazionali, nonché consistere di una miscela di formazione in aula e pratica. La formazione dovrebbe essere concepita appositamente per donare al personale penitenziario le conoscenze operative e di sicurezza e le abilità e capacità pratiche necessarie a permettere di svolgere le proprie attività in un contesto altamente fisico e personalmente difficile. Essa dovrebbe inoltre fornire ai funzionari penitenziari le capacità psicologiche necessarie ad aiutarli a comprendere il comportamento violento, le sue radici e i suoi effetti, nonché la competenza necessaria alla gestione dei rischi presentati da questo gruppo di detenuti e alla riduzione del loro comportamento violento al fine di reintegrarli nella popolazione penitenziaria generale.

## Argomenti oggetto della formazione

I seguenti argomenti dovrebbero far parte degli appositi curriculum di formazione rivolti al personale che svolge le proprie attività a contatto con i detenuti problematici:

### Introduzione (all'unità/al sistema/al servizio)

- Cultura ed etica;
- Panoramica del/dei manuale/i operativo/i;
- Politiche e procedure;
- Strategie di promozione del benessere del personale.

### Comprensione della violenza

- Fattori di rischio, fattori di protezione e funzioni della violenza;
- Riconoscimento dei segnali di aggressività;
- Teoria dell'attaccamento;
- Cura informata della dimensione traumatica (impatto del trauma e delle esperienze infantili sfavorevoli, ACEs).

### Comunicazione efficace

- Tecniche di disinnescamento del conflitto (prevenzione e gestione della violenza);
- Comunicazione non verbale;
- Ascolto attivo;
- Empatia;
- Relazioni funzionario/detenuto;
- Prevenzione di nuovi traumi.

## Formazione in materia di sicurezza

In contesto penitenziario la sicurezza è distinta in tre elementi, distinti ma interconnessi. Tali elementi sono i seguenti:

- a) Sicurezza relazionale;
- b) Sicurezza procedurale;
- c) Sicurezza fisica.

Spesso l'equilibrio fra questi tre elementi oscilla, richiedendo di adeguare i piani in modo da rispondere ai requisiti di un particolare gruppo di detenuti o di una situazione specifica. È tuttavia fondamentale che il personale che svolge le proprie attività a contatto con i detenuti problematici riceva una formazione relativa a tutti gli elementi della sicurezza in contesto penitenziario. Nella gestione dei detenuti problematici, il personale deve assicurarsi che tutti e tre tali elementi siano attuati contemporaneamente, e nessuno di essi dovrebbe mai compensare in modo sostanziale l'assenza o l'inefficacia di un altro.

### Sicurezza relazionale

La sicurezza relazionale consiste nella conoscenza e comprensione da parte del personale penitenziario di un detenuto problematico e della sua presentazione, nonché nella traduzione di tali informazioni in risposte e cura appropriate. La sicurezza relazionale può essere:

- *Quantitativa*: la proporzione personale/ detenuti e la quantità di tempo trascorso a contatto diretto;
- *Qualitativa*: l'equilibrio fra l'invasività e disponibilità; fiducia fra detenuti e professionisti.

### **Sicurezza procedurale**

La formazione deve includere moduli concernenti le modalità di impiego di politiche, procedure e misure di protezione, nonché delle informazioni operative e di sicurezza, per gestire i detenuti che creano un rischio elevato di violenza nei confronti del personale o di altri detenuti e per il buon ordine. I dirigenti del penitenziario/dell'unità saranno a quel punto in grado di applicare tali conoscenze per informare le decisioni relative alla misura del personale necessario alla gestione dei detenuti, ai loro accessi per le visite, alle attività, agli spostamenti e alle associazioni interni, alle scorte, nonché alla risposta ottimale in caso di mutamenti dinamici inattesi nel comportamento e nella rischiosità del prigioniero.

Le procedure operative e di sicurezza possono coprire numerosi aspetti delle attività relative alla sicurezza, e le buone pratiche suggeriscono che il personale incaricato della gestione dei detenuti problematici debba ricevere una formazione che comprenda i seguenti temi:

- 1) Perquisizione (personale e della cella/ dei beni); rendicontazione degli elementi rischiosi;
- 2) Monitoraggio dei detenuti;
- 3) Valutazione e classificazione dei detenuti;
- 4) Monitoraggio dei contatti dei detenuti con il mondo esterno (telefono, posta elettronica, visite e così via);
- 5) Comunicazioni e sorveglianza (trasmittenti radio, telecamere a circuito chiuso, videocamere indossabili); e
- 6) Raccolta informazioni e sistemi di intelligence per la sicurezza.

La sicurezza procedurale è argomento sempre più frequente di direttive e normative governative e di controllo giurisdizionale a livello nazionale o europeo. Essa comprende politiche e pratiche relative alla qualità e alla governance, fra cui gestione delle informazioni, obblighi giuridici, revisione, ricerca e risorse umane. Il personale penitenziario deve essere formato e competente in materia di tutti questi argomenti.

### **Sicurezza fisica**

Il curriculum di formazione deve comprendere moduli di formazione sull'impiego di ausili di sicurezza fisica come serrature, sistemi di allarme, metal detector e macchinari ai raggi X, trasmittenti radio, armi da fuoco (ove applicabile), telecamere a circuito chiuso e videocamere indossabili (BWC) e così via, nonché sull'uso di strumenti di sicurezza fisica come manette e altre apparecchiature di immobilizzazione.

### **Gestione della crisi e del conflitto**

Il personale che svolge attività a contatto con i detenuti problematici deve ricevere una formazione di livello superiore riguardo ai seguenti argomenti:

- Diritti umani e impiego della forza;
- Risoluzione e tecniche di disinnescamento del conflitto;
- Formazione per il primo intervento (incidenti, antincendio e così via);
- Tecniche di controllo e immobilizzazione (impiego di ausili e strumenti di sicurezza, applicazione e rimozione delle manette, scorta, affrontare detenuti violenti armati e disarmati, partecipazione come membri di un team di intervento e così via).

### **Valutazione e gestione del rischio**

Per aiutare a determinare le disposizioni del regime per i detenuti problematici, i funzionari penitenziari che svolgono le proprie attività a contatto con questo particolare gruppo di detenuti dovrebbero ricevere una formazione attinente alla valutazione e alla gestione del rischio. I moduli di formazione dovrebbero comprendere le modalità di impiego delle informazioni operative e di sicurezza per valutare il livello di rischio individuale di violenza nei confronti del personale, degli altri detenuti e dell'ordine, e applicare tali conoscenze per informare le decisioni relative alla misura del personale necessario alla gestione dei detenuti, ai loro accessi per le visite, alle attività, agli spostamenti e alle associazioni interni, alle scorte, nonché alla risposta ottimale in caso di mutamenti dinamici inattesi nel comportamento e nella rischiosità del prigioniero.

### **Attività a contatto con personalità problematiche**

- Gestione delle delimitazioni professionali;
- Altalenanza delle delimitazioni;
- Condizionamento;
- Scissione;
- Transfert/controllotransfert.

### **Politiche di supporto del personale**

- Promozione della resilienza individuale e del team;
- Allestimento di uno spazio sicuro; negoziazione di una visione condivisa;
- Supporto del personale;
- Delimitazioni.

In fase di sviluppo dei moduli di formazione si raccomanda di tenere in considerazione gli argomenti elencati sopra. Di seguito si riporta un esempio di programma di formazione strutturato che comprende obiettivi sia pratici sia pedagogici.

# Modello di curriculum per unità di apprendimento

## Unità di competenza 1: Comprensione del quadro istituzionale e procedure dell'unità

Considerata la particolare complessità dell'ambiente professionale comportato dal profilo dei detenuti violenti, è imperativo che il personale possieda buone conoscenze del quadro istituzionale di riferimento. Per raggiungere tale obiettivo, prima del principio della formazione è necessario inviare ai funzionari selezionati una documentazione che comprenda per esempio una descrizione del lavoro, schede di istruzioni/riflessione, nonché testi attinenti (dottrina, regolamenti interni e tutorial di formazione di ciascun paese), al fine di permettere loro uno scambio di opinioni e di porre o rispondere a eventuali domande.

La fase iniziale della formazione dovrebbe favorire gli scambi fra i membri del personale per promuovere la coesione del team mediante una migliore conoscenza del ruolo di ciascun soggetto. Per agevolare la fluidità della comunicazione all'interno dell'unità è suggerita la partecipazione di istituzioni/servizi partner.

È opportuno esplorare le percezioni e la comprensione del personale relative alla violenza. Tale esplorazione è inderogabile poiché ogni partecipante può avere una visione diversa di che cosa costituisca violenza ed è necessario negoziare una definizione comune di tale concetto.

### Obiettivi della formazione

- Capacità di orientamento entro il proprio ambiente professionale integrando i valori del servizio penitenziario pubblico e ponendo la propria condotta professionale entro una cornice legale ed etica;
- Gestione e supporto quotidiani dei detenuti violenti.

### Obiettivi pedagogici

- Definizione di ruoli e funzioni individuali e del team nel suo insieme (progetto, partnership e coesione del team);
- Adozione di pratiche etiche in conformità con i protocolli operativi;
- Integrazione all'interno di un gruppo di lavoro multidisciplinare;
- Adozione di uno spirito di gruppo.

### Contenuto della formazione

- 1) Scambio di saluti con il personale/i partecipanti, dottrina dell'unità e protocolli operativi, ruoli e funzioni dei membri del team dell'unità (progetto, partnership e coesione del team);
- 2) Comprensione e prevenzione della violenza (fattori di violenza comportamentali e predittivi);
- 3) Considerazione del trauma e dei disordini della personalità dei detenuti;
  - Comprensione dei singoli profili di rischio;
    - Comprensione della valutazione del rischio (impiego di informazioni individuali per comprendere quando un soggetto presenta un rischio più elevato);
    - Tecniche di disinnescamento del conflitto durante gli alterchi verbali.
- 4) Piano multidisciplinare per la cura dei detenuti violenti (ricevimento, valutazione e monitoraggio);
  - Osservazione e formalizzazione della griglia di valutazione del rischio di violenza;
  - Scambio e ruolo di ciascun professionista nel comitato multidisciplinare / studi di casi e scenari.
- 5) Fondamenti e ruolo centrale della sicurezza dinamica;
- 6) Prevenzione di situazioni critiche e conduzione di colloqui con detenuti violenti.
  - Pratiche operative sull'approccio collaborativo e colloqui motivazionali.

## Unità di competenza 2: Gestione del comportamento aggressivo o violento

Il quadro normativo di ciascun paese sull'impiego legale della forza dovrebbe costituire il filo conduttore di questa unità di apprendimento, in particolare nell'applicazione delle tecniche di intervento volte a gestire un detenuto violento. Questo periodo di formazione dovrebbe permettere ai partecipanti di migliorare la conoscenza di sé stessi identificando i propri vari stati emotivi nel corso degli scenari pratici. Grazie a esso i partecipanti dovrebbero essere agevolati nell'adozione di un atteggiamento e di interazioni appropriati per calmare il proprio interlocutore ed evitare una spirale verso la violenza. Dovrebbero essere implementati esercizi e giochi di ruolo per sviluppare la consapevolezza dei funzionari delle proprie forze e delle aree da migliorare.

### Obiettivi della formazione

- Capacità di applicazione delle procedure che riguardano i detenuti violenti adottando pratiche di gestione dei detenuti con disordini comportamentali;
- Capacità di attuazione dell'autodifesa, delle misure di controllo e immobilizzazione, nonché delle tecniche di ammanettamento nel rispetto del quadro dell'impiego legale della forza.

### Obiettivi pedagogici

- Identificazione dei e adattamento ai disordini comportamentali;
- Gestione dei soggetti aggressivi;
- Apprendimento delle tecniche di comunicazione nonviolenta;
- Applicazione delle normative antincendio e intervento in una cella occupata in fiamme;
- Rispetto delle normative sull'impiego della forza e conformità con le procedure di intervento;
- Singoli ruoli all'interno di un team di intervento.

### Contenuto della formazione

- 1) Comunicazione nonviolenta o NVC (fasi del processo NVC);
  - Instaurazione di una comunicazione positiva e promozione di relazioni positive fra personali e detenuti;
  - Comprensione delle barriere alla comunicazione (come trasformare gli scambi problematici in un dialogo costruttivo);
  - Risoluzione dei conflitti mediante lo sviluppo dell'autostima;
  - Impiego dell'empatia per limitare gli atteggiamenti negativi e/o aggressivi.

- 2) Gestione dello stress;
  - Comprensione e analisi del processo in vista di una migliore reattività;
  - Raccomandazioni sul comportamento da assumere in presenza di stati di crisi, comportamento aggressivo o violento;
  - Laboratori e feedback basati sull'esperienza;
  - Identificazione dei differenti stati emotivi ed effetti sui comportamenti e sulle relazioni;
  - Apprendimento a mantenere la calma in situazioni problematiche e violente;
  - Necessità di un debriefing in seguito a ciascun incidente (non limitato ad attacchi fisici o interventi).
- 3) Tecniche specifiche di intervento e fisiche per il controllo e il contenimento del detenuto violento.
  - Piano di intervento e protocolli di sicurezza;
  - Descrizione del lavoro e schede di istruzioni/riflessione;
  - Attuazione dell'autodifesa, delle misure di controllo e immobilizzazione e delle tecniche di ammanettamento;
  - Singoli ruoli all'interno di un team di intervento (interventi in cella e in altre aree di detenzione);
  - Intervento come team in una cella occupata in fiamme.

### Unità di competenza 3: Formazione esperienziale/pensiero riflessivo

Questo modulo di formazione dovrebbe promuovere il consolidamento pratico di quanto appreso mediante l'implementazione delle procedure sul campo. Questo feedback basato sull'esperienza permetterà la correzione e lo sviluppo delle procedure. La supervisione è decisiva per supportare il personale e sviluppare le sue capacità. È possibile organizzare un coaching per il monitoraggio dei singoli membri del personale. Per l'efficienza della cura multidisciplinare dei detenuti è essenziale aiutare i membri del personale a comprendere che cosa ci si aspetta da loro e possedere una serie condivisa di valori. Questa formazione orienterà inoltre le azioni successive volte alla formazione continua del personale.

#### Obiettivi della formazione

- Capacità di integrazione e armonizzazione delle nuove pratiche professionali adattate entro la cornice della prevenzione della recidività della violenza in ambito detentivo;
- Capacità di testare e valutare l'implementazione in loco dei protocolli e delle note operative;
- Capacità di mettere in atto una mediazione post-crisi per ristabilire un dialogo fra i detenuti e il personale;
- Capacità di valutare la formazione ricevuta e identificare le necessità future in modo da sviluppare i programmi di formazione successivi (durante l'anno seguente l'implementazione di questa formazione iniziale).

#### Obiettivi pedagogici

- Messa in comune e condivisione delle esperienze degli esercizi di simulazione delle prime due settimane della formazione;
- Analisi delle pratiche professionali per mezzo della valutazione delle differenze fra le pratiche osservate e quelle di riferimento;
- Discussione collettiva degli eventuali metodi per svolgere diversamente le attività, se necessario;
- Rafforzamento delle pratiche professionali e delle procedure operative in relazione alle prime due settimane della formazione;
- Valutazione circostanziale dei rischi volta ad agevolare il processo decisionale;
- Gestione delle situazioni stressanti e della ripetizione dei conflitti quotidiani;
- Analisi dei limiti personali e del potenziale individuale;
- Considerazione dell'importanza del lavoro in team, anche a livello multidisciplinare;
- Identificazione delle necessità e degli

interessi del debriefing considerando le varie tipologie e modalità (allentamento tecnico e psicologico delle tensioni);

- Conduzione di una sessione di debriefing tecnico rispettando i passaggi fondamentali/i funzionari di livello superiore;
- Conoscenza dei differenti stati emotivi, capacità di individuarli e prevenzione di effetti post-traumatici;
- Sviluppo di relazioni prosociali e intervento positivo (senza esporsi a pericoli);
- Intervento commisurato alle proprie risorse e capacità mediante identificazione delle proprie emozioni, senza assumere impegni che esulano dalla propria area di responsabilità;
- Allestimento di uno spazio dedicato al dialogo per prevenire la ripetizione dell'azione violenta;
- Identificazione della tempistica adattata all'incidente prima di stabilire una mediazione e identificazione della/e figura/e professionale/i o di un altro soggetto di contatto che si occupi della mediazione;
- Misurazione dell'efficacia del sistema di formazione, divario fra gli obiettivi stabiliti e i risultati ottenuti;
- Accertamento della pertinenza e dello sviluppo delle capacità a livello del personale considerando l'impatto del sistema di formazione;
- Impiego di strumenti di valutazione convalidati prima della formazione.

#### Contenuto della formazione

- 1) Test in loco / Spostamenti individuali e/o in gruppo di detenuti all'interno dell'unità in conformità con i protocolli stabiliti e con le procedure operative;

- Valutazione e aggiornamento dei protocolli stabiliti e delle procedure operative;
  - Impiego di filmati di esercizi di simulazione (il più possibile simili alle situazioni professionali complesse / simulazioni e analisi in loco delle pratiche professionali);
  - Studio dei video realizzati durante la formazione con simulazioni;
  - Codice etico, aggiornamento del quadro (dottrina) legale e normativo;
  - Cassetta degli attrezzi per le pratiche operative (regolamenti interni, guide operative, descrizioni del lavoro e schede di riflessione/istruzioni);
  - Principi di comunicazione nonviolenta e in situazioni di crisi, corso di aggiornamento.
- 2) Definizione di supervisione/supporto del personale e benessere (comprensione delle emozioni individuali nel corso della formazione mediante supervisione per preparare i partecipanti in termini psicologici e di capacità);
- 3) Promozione della resilienza individuale e del team, attività con singoli funzionari e con l'intero team per sviluppare forza e resilienza per un eventuale miglioramento delle prestazioni dei partecipanti, per identificare i problemi che pregiudicano la resilienza e le prestazioni (ad esempio comprensione delle dinamiche di gruppo e modalità d'impatto dell'attività a contatto con detenuti problematici sulle dinamiche del team/sul condizionamento del comportamento, scissione del team e così via);
- 4) Protocollo di debriefing e gestione del personale;
- Impiego del quadro istituzionale e della procedura
  - Fasi del debriefing
  - Singoli ruoli
  - Disposizioni per la gestione del personale e dei detenuti
  - Combinazione delle esperienze professionali per migliorare la comunicazione all'interno del team
  - Nesso fra debriefing tecnico e psicologico
- 5) Ripristino della comunicazione in seguito a eventi di crisi / Prosecuzione della gestione dei detenuti problematici / Sensibilizzazione alla mediazione in seguito a crisi;
- Analisi delle situazioni esperite dal personale;
  - Nozione di responsabilità durante il periodo di detenzione del recluso;
  - Cura multidisciplinare;
  - Sincronizzazione della comunicazione verbale e non verbale dei funzionari;
  - Discussione 'qui e ora' (sugli elementi fattuali senza impartire lezioni morali né formulare giudizi);
  - Istituzione di obiettivi raggiungibili/a breve termine per i detenuti problematici;
  - Coinvolgimento dei detenuti problematici / rassicurazione in presenza di ansia;
  - Dialogo e collaborazione con i detenuti problematici;
  - Tecniche di respirazione, controllo del tono di voce e della postura;
  - Principi della mediazione relazionale;
  - Analisi dei fattori di innesco del conflitto e relativa mitigazione;
  - Capacità di gestione dei conflitti (relativamente ai limiti della tolleranza e della compassione);
  - Empatia e avversione (creazione di uno spazio di comunicazione con i detenuti problematici);
  - Contesto favorevole agli scambi e alla mediazione strutturata (il significato di mediazione deve stimolare sistematicamente la riflessione dei professionisti coinvolti);
  - Elaborazione di una bozza di protocollo di mediazione.
- 6) Ripasso della formazione / Identificazione della necessità di rafforzamento delle competenze del personale e del team.
- Ciascuna sessione di formazione deve essere valutata;
  - Colloqui individuali e collettivi con i funzionari che hanno partecipato alla formazione, da condurre al termine delle prime 3 settimane del programma di formazione al fine di misurare il loro grado di soddisfazione;
  - Misurazione dell'impatto pratico della formazione (vale a dire analisi dell'evoluzione del comportamento professionale e obiettivi individuali), dell'efficienza per i singoli funzionari nonché dell'evoluzione degli indicatori di prestazione del team, trascorsi da tre a sei mesi;
  - Inventario delle nuove esigenze di programmi di formazione/ di aggiornamento necessari al miglioramento delle prestazioni del personale.

# Valutazione

**Nel corso delle fasi di implementazione del programma di formazione è importante monitorare, valutare e verificare che gli obiettivi da essa previsti siano raggiunti.**

La valutazione dovrebbe avvenire durante ogni fase del processo di formazione (prima, dopo e durante la formazione stessa). Si consiglia inoltre di agevolare appropriate valutazioni successive nel periodo che intercorre fra tre mesi e un anno di distanza in seguito alla formazione.

Vi sono vari metodi di valutazione: il primo rappresenta la prospettiva del partecipante, il secondo quella dei formatori (coordinatori del corso) mentre la terza quella dei mentori (coordinatori sul luogo di lavoro).

La valutazione dei partecipanti dovrebbe essere condotta su più livelli.

## **Ex post (valutazione della soddisfazione/ feedback – partecipanti)**

I questionari di valutazione somministrati ai partecipanti al termine della formazione possono consistere in quesiti qualitativi e quantitativi (domande a risposta aperta e domande a risposta chiusa). L'accento è posto sull'esperienza di apprendimento dei partecipanti, sull'applicabilità delle conoscenze acquisite, sul grado di soddisfazione rispetto all'approccio dei tutor, agli argomenti e così via. In questo contesto è inoltre possibile esprimere feedback e idee. Questo tipo di questionario permette ai partecipanti di esprimere il proprio punto di vista in merito alla qualità della formazione. Serve inoltre a incoraggiare l'autoriflessione.

## **Didattica: valutazione delle capacità dei partecipanti**

Ciascuna valutazione didattica dovrebbe analizzare le conoscenze sia teoriche sia pratiche apprese. Anche le osservazioni e i feedback dei tutor e dei mentori (coordinatori sul luogo di lavoro) del corso dovrebbero rappresentare una parte di rilievo del processo di valutazione.

## **Test teorici**

È opportuno somministrare un test teorico prima e dopo la formazione, al fine di determinare se le domande e gli atteggiamenti dei funzionari siano mutati fra il principio e il termine del processo formativo. I quesiti dovrebbero concentrarsi sugli obiettivi dell'apprendimento.

## **Test pratici per le parti operative (tecniche)**

Questi test sono concepiti per misurare con precisione, secondo norme stabilite, determinate capacità apprese dai partecipanti durante il corso nonché il tasso di successo.

## **Osservazioni e feedback dei formatori (coordinatori del corso) relativi a ciascun partecipante**

I formatori (coordinatori del corso) dovrebbero valutare l'avanzamento di ciascun partecipante durante la formazione. L'avanzamento è monitorato sulla base di un elenco di quesiti sulle aree in cui sia possibile individuare e descrivere il mutamento/l'avanzamento stesso. L'elenco di avanzamento comprende vari quesiti (impegno, interazione, comprensione degli esercizi teorici e pratici e così via).

## **Impatto (valutazione sul luogo di lavoro): misurazione dello sviluppo delle capacità**

Vengono misurati vari elementi delle capacità apprese, i mutamenti nel corso dello svolgimento di compiti lavorativi e l'avanzamento nell'applicazione delle competenze acquisite.

## **Tasso di promozione/successo**

Al completamento del corso con esito positivo è importante rilasciare ai partecipanti un certificato ciò attestante. Ciascuna giurisdizione (istituto di formazione) dovrebbe disporre di criteri propri per determinare le condizioni di superamento del corso.

## Conclusione

**Questo manuale è stato concepito come uno strumento volto a fornire alle accademie di formazione penitenziaria un quadro per lo sviluppo, il miglioramento e la somministrazione di programmi di formazione per funzionari penitenziari coinvolti nella gestione dei detenuti problematici. Questi sono un particolare gruppo di soggetti che pone gravi problemi alla gestione penitenziaria, al personale penitenziario, agli altri detenuti e a sé medesimi a causa di un comportamento ripetutamente violento; spesso la loro gestione avviene in unità specializzate di dimensioni minori, separatamente rispetto al resto della popolazione penitenziaria. Per gestire questo particolare gruppo di detenuti in tali unità, i funzionari penitenziari appositamente selezionati necessitano di una formazione esaustiva e personalizzata.**

Come è stato evidenziato nel presente manuale e nei documenti che lo accompagnano, i vari paesi europei presentano disparità in fatto di conoscenze, approcci e opinioni in relazione alla gestione dei detenuti problematici in contesti penitenziari. Per rispondere all'esigenza di una direzione e di un approccio chiari rispetto a tale argomento è stato istituito un collegio di esperti europei, un Gruppo di interesse speciale (GIS) nel quadro del 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'Unione europea.

I funzionari penitenziari che svolgono le proprie attività a contatto con i detenuti problematici sono specializzati in questo campo e spesso svolgono ruoli e compiti aggiuntivi rispetto a quelli tipici del personale penitenziario 'ordinario'. Al fine di assistere le accademie di formazione penitenziarie nella formazione di personale specializzato, il gruppo ha suggerito che debba essere sviluppato un curriculum informato dalla ricerca e dalle pratiche ottimali nazionali e internazionali destinato ai funzionari penitenziari coinvolti nella gestione dei detenuti problematici in modo da fornir loro le conoscenze, le competenze e le abilità necessarie a svolgere attività in un ambiente altamente difficile.

La selezione del personale ha un grande rilievo ed è cruciale per il successo di tali unità specializzate. Sarebbe opportuno prestare

particolare attenzione alle caratteristiche e alle capacità individuali dei funzionari, oltre che alla loro attitudine al lavoro in team.

È di vitale importanza che tutti i funzionari selezionati per svolgere attività a contatto con i detenuti problematici si avvantaggino di una formazione avanzata in materia di operatività, sicurezza e psicologia, che permetta loro di gestire questo particolare gruppo di detenuti in sicurezza. Per ottenere questo risultato si consiglia di articolare la formazione in due fasi: un corso di formazione iniziale di almeno 14 giorni e una formazione continua successiva di cinque giorni all'anno per mantenere e rafforzare le capacità e le conoscenze specialistiche dei partecipanti.

Per raggiungere un elevato livello di competenza, il gruppo suggerisce che le accademie di formazione penitenziaria sviluppino e somministrino al personale che svolge attività a contatto con i detenuti problematici un certo numero di programmi che includano determinati argomenti e unità di apprendimento. Dal punto di vista operativo e della sicurezza, il gruppo consiglia di porre l'accento sui moduli di formazione che comprendono le misure di controllo e immobilizzazione, le tecniche di disinnescamento del conflitto e di intervento, la sicurezza relazionale, procedurale e dinamica, le procedure amministrative e informatiche, la legislazione e lo stato di diritto, i diritti umani e così via. Dal punto di vista psicologico, l'accento andrebbe posto sulla formazione

del personale affinché fornisca un servizio di detenzione informato sulla dimensione traumatica. In particolare, il gruppo suggerisce che la formazione ponga l'accento sull'impatto delle esperienze infantili sfavorevoli (ACE) nello sviluppo di comportamenti violenti e antisociali. I funzionari dovrebbero ricevere una formazione che li informi sull'impatto negativo di tali esperienze sia sull'attaccamento sia sullo sviluppo neurale, a loro volta in grado di influenzare il controllo dell'impulsività, lo sviluppo sociale, emotivo e cognitivo, nonché le capacità di gestione e di relazione. All'interno di determinate unità di competenza, si suggerisce inoltre di istituire moduli sulle attività a contatto con personalità problematiche e sulla gestione del comportamento aggressivo o violento. Un approccio consapevole della dimensione traumatica enfatizza inoltre l'importanza del benessere del personale e mira ad aiutare i funzionari a comprendere l'impatto dello svolgimento di attività a contatto con soggetti traumatizzati.

Per garantire elevati livelli di professionalità e competenza, è importante che ciascun programma di formazione valuti le conoscenze teoriche e pratiche del personale mediante un certo numero di test e feedback sia dei formatori sia dei partecipanti.

Nonostante questi siano i suggerimenti del Gruppo di interesse speciale, esso è consapevole delle limitazioni imposte dal quadro legislativo e normativo proprio di ciascuna giurisdizione. Questo manuale è pertanto volto a fornire un piano d'azione per lo sviluppo dei programmi di formazione destinati a una determinata categoria di funzionari penitenziari. Non si tratta tuttavia di un manuale di gestione e prassi, né rappresenta la visione di alcuna accademia di formazione penitenziaria o di alcun servizio penitenziario nazionale in particolare.

## Abbreviazioni

<b>ACEs</b>	Esperienze infantili sfavorevoli (Adverse Childhood Experiences)
<b>BWC</b>	Videocamera inossidabile (Body Worn Camera)
<b>CSQ</b>	Questionario sulle strategie di coping (Coping Strategies Questionnaire)
<b>EPTA</b>	Rete dell'Accademia europea di formazione penitenziaria (European Penitentiary Training Academy Network)
<b>EQ</b>	Quoziente emotivo (intelligenza emotiva) (Emotional Quotient)
<b>EuroPris</b>	Organizzazione europea dei servizi penitenziari e correzionali (European Organisation of Prison and Correctional Services)
<b>NEO-PI</b>	Inventario della personalità NEO
<b>NHC</b>	Comitato di Helsinki dei Paesi Bassi (Netherlands Helsinki Committee)
<b>NVC</b>	Comunicazione nonviolenta (Non-Violent Communication)
<b>OSCE</b>	Organizzazione per la sicurezza e la cooperazione in Europa
<b>SREIT</b>	Test autocompilato dell'intelligenza emotiva (Self-Report Emotional Intelligence Test)
<b>SU</b>	Unità di competenza (Skill Unit)
<b>UE</b>	Unione europea



### 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



  
MINISTÈRE  
DE LA JUSTICE  
*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

  
École nationale  
d'administration  
pénitentiaire



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