



# CORRECTIONS CAREERS



EUROPEAN CAREER COUNSELLING GUIDELINES  
**FOR STAFF WORKING**  
IN CRIMINAL CORRECTIONAL JUSTICE SYSTEM

## WP2

2.2 SITUATION PAPER  
ON THE ADVANCEMENT  
OF CAREER GUIDANCE IN CCJ

IT



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication under the project CCJ4C 612883-EPP-1-2019-1-RO-EPPKA3-PI-FORWARD does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Review of Policy and Practice



Figura 1 Prigione di Brema, Germania (c) Buder Photographie1

*European Career Counselling Guidelines for Staff Working in Criminal Correctional Justice System - CCJ4C - N. 12883-EPP-1-2019-1-RO-EPPKA3-PI-FORWARD, finanziato dal programma ERASMUS +.*

*Ottobre 2020*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**CORRECTIONS**  
CAREERS

# INDICE

Informazioni su CORRECTIONS CAREERS _____	5
Progetto _____	5
Partnership _____	5
Risultati attesi _____	5
GLOSSARIO e TERMINOLOGIA _____	8
Metodologia per la raccolta delle informazioni: politiche, prassi e ricerca transdisciplinari _____	10
Diffusione del campione _____	10
Letteratura per tema _____	13
Risultati della ricerca dei partner nella letteratura _____	13
Orientamento alla carriera e politica pubblica _____	13
Ruolo del servizio umano all'interno dei sistemi correzionali _____	13
In che modo e in che misura l'orientamento professionale dovrebbe essere impartito più efficacemente? _____	15
Ruolo di un manager nel rafforzare una cultura dell'apprendimento positiva _____	17
Costruzione di prove e valorizzazione della valutazione nella giustizia penale _____	18
PANORAMICA della politica nazionale _____	20
Revisione della politica: opportunità e limitazioni _____	20
Politica sotto esame _____	20
Panoramica dei risultati della ricerca dei partner sulla politica _____	20
Ricerca dei partner sulla politica per Paese _____	21
Romania _____	21
Turchia _____	28
Stato federale di Brema, Germania _____	29
Inghilterra e Galles _____	35
Portogallo _____	37
Italia _____	40
Danimarca _____	42
POLITICA E PRASSI _____	45
Risultati della ricerca dei partner sulle politiche e le prassi nazionali _____	45
LIVELLO NAZIONALE _____	45
Strategia nazionale per la formazione permanente: Romania _____	45

Guida per i dipendenti della funzione pubblica: orientamento e integrazione in Romania _____	45
Miglioramento dei servizi di polizia nelle carceri _____	46
(IPA Prisons Project), Turchia _____	46
Lavoro nei servizi carcerari e di libertà vigilata: portale di impiego del Ministero di Giustizia in Inghilterra e Galles _____	47
Il ruolo di guardia carceraria fa per te? Strumento di reclutamento online del Ministero della Giustizia in Inghilterra e Galles _____	47
Linee guida nazionali per la sicurezza dinamica in Italia _____	47
Perché i tirocinanti non ottengono alcuna qualifica? Sondaggio del gruppo di lavoro dell'Unione dei funzionari penitenziari danesi _____	48
POLITICA EUROPEA _____	49
Linee guida del Consiglio d'Europa in materia di reclutamento, selezione, istruzione, formazione e sviluppo professionale del personale dei servizi carcerari e di libertà vigilata _____	49
Sviluppo della politica di orientamento permanente: _____	50
kit di risorse europeo _____	50
Rapporti di Refernet sulla formazione professionale in Europa _____	50
PROJECT-Correctional: Romania _____	51
INTERNAZIONALE _____	51
Manuale UNODC per i dirigenti carcerari _____	51
Piano per la progettazione della vita e del lavoro _____	52
Linee guida in materia di reclutamento, selezione, istruzione, formazione e sviluppo professionale del personale dei servizi carcerari e di libertà vigilata _____	52
Conclusioni e raccomandazioni _____	53
Sfide e opportunità per l'orientamento professionale nei penitenziari _____	53
Tendenze e modelli _____	53
Tematiche _____	53
Accordi e opportunità _____	54
Dibattito e sfide _____	53
Quali sono le lacune? _____	54
ALLEGATI _____	56
BIBLIOGRAFIA _____	57
ALLEGATO 1: Linee guida per la revisione della letteratura _____	59

ALLEGATO 2: Politica pertinente per Paese \_\_\_\_\_ 63

Figura 1 Prigione di Brema, Germania (c) Buder Photographie ..... 1

Figura 2 Ufficiali penitenziari della prigione di Brema, Germania (c) Buder Photographie .. 44

# INFORMAZIONI SU CORRECTIONS CAREERS

## Progetto

L'obiettivo di CC4JC Corrections Careers è sviluppare, testare e mettere in atto una metodologia di lavoro per avviare o migliorare il processo di orientamento professionale nel sistema di giustizia penale correzionale, concentrandosi sulle competenze necessarie per gestire le carriere. Ciò avviene tramite il coinvolgimento diretto degli utenti finali (personale penitenziario), dei datori di lavoro (amministrazioni penitenziarie), del luogo di lavoro (carceri e sindacati penitenziari) e tramite una formazione continua (accademie penitenziarie, imprese e ONG).

L'obiettivo è quello di mettere all'ordine del giorno pubblico europeo la necessità di approcci strutturati e guidati alla gestione delle carriere, a partire dal coinvolgimento delle parti direttamente interessate. Anche questo aspetto connesso alla politica vedrà la partecipazione diretta delle amministrazioni penitenziarie, dei sindacati e degli organismi professionali internazionali.

## Partnership

Corrections Career è un partenariato tra sette Stati membri dell'Unione europea e la Turchia, con organizzazioni che rappresentano le amministrazioni nazionali dei penitenziari, i servizi penitenziari sul posto di lavoro, i dipendenti che necessitano di orientamento professionale e sostegno per sviluppare le competenze di gestione delle carriere, il settore terziario (ONG, associazioni, fondazioni) che svolge e/o influenza in altro modo le attività svolte nelle carceri, il settore non profit e le società che forniscono servizi alle carceri. Pur essendo guidati da organismi pubblici nazionali, ogni partner svolge attualmente un ruolo fondamentale in Europa in termini di privatizzazione della giustizia correzionale a livello di politiche e disposizioni.



## Risultati attesi

Risultati e impatto del progetto previsti nell'area prioritaria:

- Comprensione del contesto in cui vengono prese le decisioni politiche e pratiche per le principali aree tematiche: l'importanza di adattare l'istruzione degli adulti al contesto unico della giustizia e la professionalizzazione specifica della gestione delle carriere all'interno del sistema giudiziario.
- Un documento sulla *situazione attuale* come rapporto comune rilevante a livello europeo che evidenzia le sfide poste dall'orientamento professionale nel contesto della giustizia.
- Profilo europeo delle competenze specifiche per la gestione delle carriere nei penitenziari.
- Formazione sull'uso delle pubbliche udienze strutturate per influenzare l'agenda pubblica. In tal modo, tutte le conoscenze raccolte dalla comunità tramite il metodo menzionato saranno messe a frutto per influenzare l'agenda politica pubblica utilizzando gli strumenti dell'udienza pubblica.
- Udienze pubbliche strutturate in ogni Paese partner. Si tratta di un metodo molto particolare, adatto alle udienze pubbliche dei parlamenti, ma con una struttura, un ruolo e un risultato molto più chiari, che portano l'evento dal forum legislativo alla comunità locale.

*"In tutti i Paesi, l'orientamento professionale è visto come un bene pubblico collegato agli obiettivi politici relativi all'apprendimento, al mercato del lavoro e all'equità sociale. Alla luce delle politiche di formazione permanente, tali obiettivi vengono oggi riformulati e collegati alle politiche attive del mercato del lavoro e al concetto di occupabilità sostenibile. Di conseguenza, l'orientamento professionale deve essere accessibile non solo ai giovani che lasciano la scuola e ai disoccupati, ma a tutti" (Watts e Sultana 2004)*

## Obiettivi

L'obiettivo della presente relazione è consolidare le prime azioni del partenariato per individuare, testare, sviluppare o valutare approcci strategici innovativi che hanno il potenziale per essere integrati e per migliorare i sistemi di istruzione e formazione.

L'intero partenariato contribuisce in prima persona a dimostrare le attuali esigenze nei penitenziari degli Stati membri europei, le quali saranno utilizzate per informare in modo

rigoroso e completo le raccomandazioni lungimiranti per le politiche e le pratiche nell'orientamento professionale delle carceri.

#### **Autori**

**Rhianon Williams, Bremen Ministry of Justice and Constitution, Germania**

**Daiana Huber, CPIP (coordinatori di progetto), Romania**

**Data: ottobre 2020**



# GLOSSARIO E TERMINOLOGIA

L'interpretazione dei termini chiave nei settori delle risorse umane e della giustizia differisce a livello nazionale. Per coerenza nei confronti del progetto Corrections Careers e del lettore, utilizzeremo i termini definiti nelle seguenti pagine: [European Prison Rules](#) , [Guidelines regarding recruitment, selection, education, training and professional development of prison and probation staff](#) e [Lifelong Guidance Policy Development: A European Resource Kit](#).

Termine	Abbr.	Definizione
<b>Corrections</b> (Servizi correzionali)	-	Il termine "Corrections" è maggiormente utilizzato in Nord America e in altre giurisdizioni rispetto che in Europa. Le professioni in questo settore spesso includono funzionari penitenziari, come poliziotti penitenziari o agenti penitenziari nel contesto europeo.  Il progetto CCJ4C ha voluto includere il termine "corrections" poiché porta al suo interno il concetto della riabilitazione e include un percorso dall'interno all'esterno delle carceri.
<b>Correctional officer</b> (Agente correzionale o ufficiale correzionale)	CO	Si tratta di un ufficiale in uniforme responsabile della custodia, della sicurezza e della supervisione dei detenuti in una prigione o in qualsiasi altra struttura riabilitativa.
<b>Criminal Justice System</b> (Sistema di giustizia penale)	CJS	Sistema di applicazione della legge direttamente coinvolto nelle indagini e nell'esecuzione delle sentenze per i detenuti condannati per reati penali.
<b>Human Resources</b> (Risorse umane)	HR	Personale o servizio responsabile dell'assunzione, trattenimento e sviluppo professionale dei lavoratori.
<b>Lifelong learning</b> (Formazione permanente)	LLL	La formazione permanente comprende tutte le attività di apprendimento intraprese nel corso della vita con l'obiettivo di migliorare le conoscenze, le abilità e le competenze, nell'ambito di prospettive personali, civiche, sociali o legate all'occupazione. L'intenzione o lo scopo della formazione è il punto critico che

		distingue queste attività dalle attività non di apprendimento, come le attività culturali o sportive.
<b>Career guidance (Orientamento professionale)</b>	CG	<p><u>"Servizi e attività volti ad assistere le persone, di qualsiasi età e in qualsiasi momento della loro vita, a compiere scelte educative, formative e professionali e a gestire la loro carriera"</u> dal Career Guidance Policy Review dell'OCSE.</p> <p>Questa definizione comprende la possibilità di rendere più accessibili le informazioni sul mercato del lavoro e sulle opportunità di istruzione e di occupazione, organizzandole, sistematizzandole e rendendole disponibili a seconda delle necessità delle persone. Comprende anche l'assistenza alle persone per riflettere sulle loro aspirazioni, interessi, competenze, attributi personali, qualifiche e capacità e per abbinare questi ultimi alle opportunità di formazione e di occupazione disponibili.</p> <p>Il modello tradizionale di orientamento professionale si basava su approcci di corrispondenza dei talenti: misurare le capacità individuali e adattare alle esigenze di diverse professioni.</p>
<b>Lifelong guidance (Orientamento permanente)</b>	LG	<p>L'orientamento permanente mira a fornire sostegno allo sviluppo della carriera per individui di tutte le età e in tutte le fasi della carriera. Comprende informazioni sulla carriera, suggerimenti, consulenza, valutazione delle competenze e tutoraggio. I servizi di orientamento di qualità dovrebbero essere accessibili a tutti gli individui, indipendentemente dalla loro situazione occupazionale, dallo status socioeconomico, dall'etnia o dal genere.</p>

# METODOLOGIA PER LA RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI: POLITICHE, PRASSI E RICERCA TRANSDISCIPLINARI

Corrections Careers necessita delle prospettive di politiche, pratiche e ricerca nei settori della giustizia penale, politiche pubbliche e risorse umane. La partnership si è chiesta quali siano i punti di apprendimento più importanti per l'orientamento professionale dei funzionari penitenziari e come questi si colleghino a una politica e a una pratica più complete in materia di risorse umane. Ciascuno dei sette partner ha quindi intrapreso la propria revisione sistematica della letteratura, sulla base di parole chiave definite e concordate e di rigorosi protocolli di inclusione ed esclusione sviluppati durante la prima riunione del progetto (vedi Allegato 1).

Nel corso di un mese, i partner hanno esaminato:

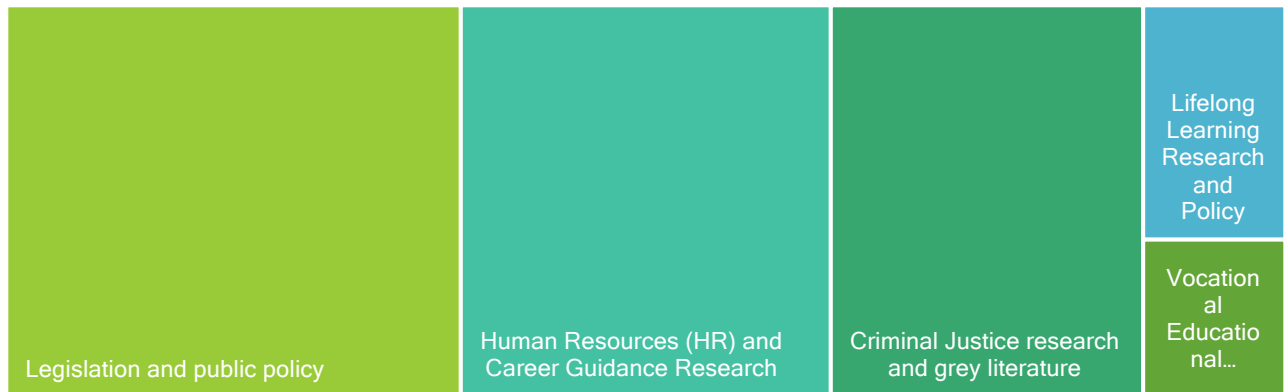
- Politiche e legislazione in materia di risorse umane a livello nazionale e linee guida a livello europeo, in particolare per i dipendenti del sistema giudiziario e in generale per i dipendenti pubblici.
- Buone pratiche e risorse didattiche e formative pertinenti nei settori della giustizia penale e delle risorse umane, a livello locale, nazionale, europeo e internazionale.
- Tutta la letteratura peer-reviewed rilevante nella lingua nazionale e in inglese relativa alle parole chiave selezionate.

## **Diffusione del campione**

I partner hanno restituito 52 articoli ritenuti conformi ai protocolli delle nostre linee guida di ricerca, in cinque discipline principali.

## Which disciplines did our review draw on?

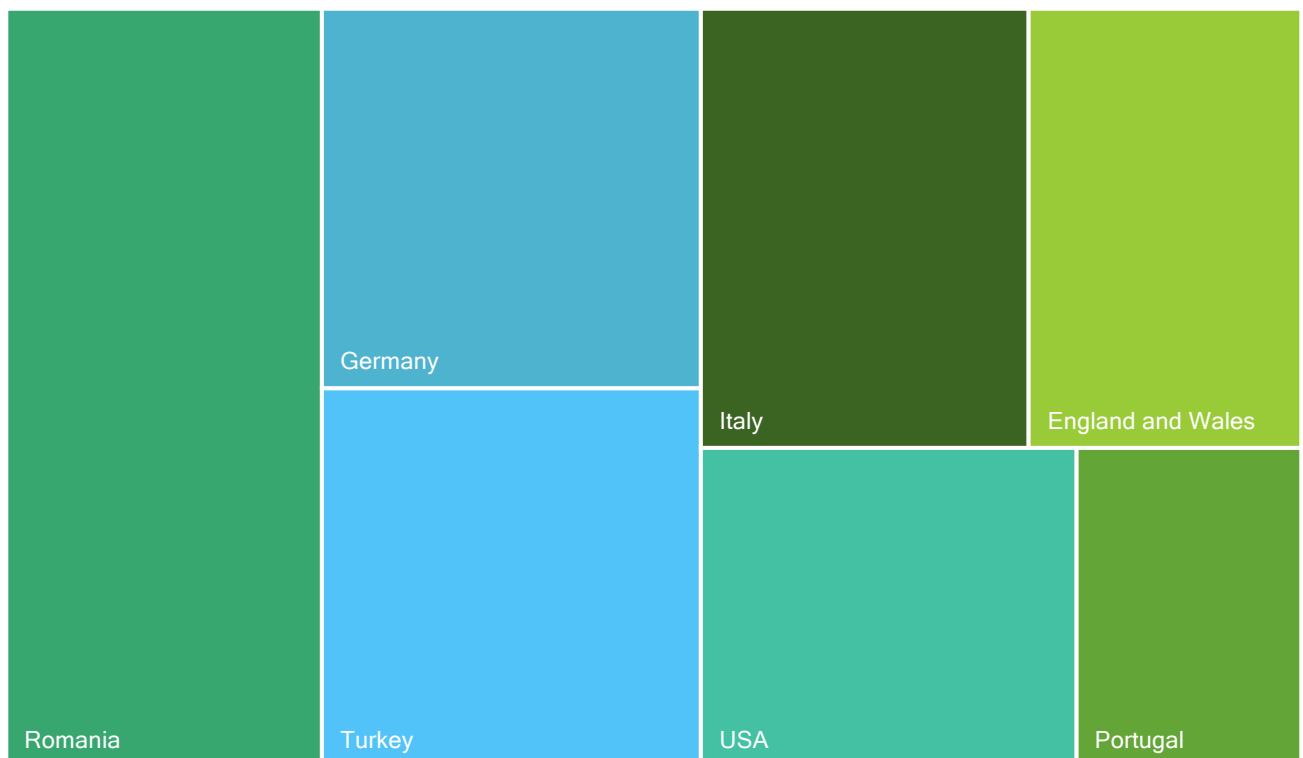
- Legislation and public policy
- Vocational Educational Training (VET) Research
- Criminal Justice research and grey literature
- Human Resources (HR) and Career Guidance Research
- Lifelong Learning Research and Policy



I partner hanno attinto alle politiche, alle pratiche e alla letteratura nella propria lingua nazionale, oltre a fare riferimento a risorse più ampie che si sono sovrapposte su temi chiave emergenti.

## What was the geographical spread of our data collection?

- England and Wales
- Portugal
- Romania
- USA
- Germany
- Turkey
- Lithuania
- Italy





*"Le autorità competenti hanno il compito di selezionare e assumere personale sufficiente e il più qualificato possibile, garantendo a quest'ultimo una formazione adeguata e facilitando lo sviluppo professionale al fine di consentire al personale di lavorare con etica in modo che possa fornire una supervisione appropriata ed efficace, cure positive e assistenza agli indagati e ai trasgressori che intendono migliorare le loro prospettive di reinserimento e*

*inclusione sociale da cui solitamente dipende la desistenza della criminalità".*

*Linee guida del Consiglio d'Europa in materia di reclutamento, selezione, istruzione, formazione e sviluppo professionale del personale dei servizi carcerari e di libertà vigilata, 2019*

# LETTERATURA PER TEMA

## Risultati della ricerca dei partner nella letteratura

I risultati della revisione sistematica della letteratura effettuata dai partner sono qui raccolti tematicamente per raggruppare i principali dati emersi. Questa panoramica si concentra sulla quantità relativamente piccola di letteratura che identifica e si sovrappone alle priorità di orientamento professionale ricorrenti, impegnative, complesse o sensibili nei settori della giustizia penale, dell'ordine pubblico e delle risorse umane. La sola letteratura sull'orientamento professionale è particolarmente ricca; per questo si consiglia la seguente lettura introduttiva: *The International Handbook of Career Guidance* (Perera e Athanasou, 2019).

## Orientamento alla carriera e politica pubblica

**Chi ne beneficia e chi paga?** All'inizio degli anni 2000 sono state condotte ricerche approfondite in tutta l'OCSE per esplorare gli obiettivi politici che i responsabili cercano di raggiungere attraverso i servizi di orientamento professionale, esaminando in generale le politiche e le pratiche correlate nei mercati del lavoro e nei settori dell'istruzione. I ricercatori hanno sostenuto che per attuare la strategia europea per l'occupazione (ESS), è fondamentale comprendere in che modo gli Stati membri europei forniscono i servizi pubblici per l'occupazione (SPI). Le disposizioni politiche di ciascun Paese sono ampiamente classificate in Obiettivi di apprendimento (*migliorare l'efficienza dell'istruzione e della formazione, come l'apprendimento permanente*), *Obiettivi del mercato del lavoro* (garantire che l'offerta soddisfi la domanda) e *Obiettivi di equità sociale* (migliorare le pari opportunità e l'inclusione sociale) (Sultana e Watts, 2005; Watts e Sultana, 2004). Nel suo libro di follow-up, Watts sottolinea in che modo la consapevolezza dell'importanza dell'orientamento professionale ridurrebbe i sospetti dei governi sui fornitori privati e viceversa, oltre a spiegare per quale motivo l'orientamento professionale è importante e chi lo finanzia, affermando che "se entrambe le parti potessero riconoscere e rispettare il loro terreno comune, ciò porterebbe ad avere una base più solida per lavorare insieme, il che produrrebbe a sua volta un processo decisionale più efficace." (Watts, 2008).

## Ruolo del servizio umano all'interno dei sistemi correzionali

**Nuove competenze e linee guida.** La routine lavorativa dei funzionari penitenziari e il tempo trascorso in formazione sono fattori ancora profondamente radicati attorno ai tradizionali doveri di custodia. Negli ultimi due decenni, tuttavia, il ruolo dei funzionari penitenziari è diventato fondamentale nell'attuale riforma della comunità carceraria. Sono

coinvolti nella sicurezza dinamica poiché interagiscono con i detenuti, occupandosi di attività mirate e aiutandoli a riconoscere e affrontare il loro comportamento offensivo. Tuttavia, tre quarti dei 749 membri del personale carcerario che hanno risposto al sondaggio CCJ4C nel 2020 hanno dichiarato di non essere supportati per una migliore comprensione del sistema correzionale. Solo la metà ha dichiarato di aver ricevuto indicazioni per opportunità di formazione che li hanno aiutati a svolgere meglio il loro lavoro.

In *From jailor to Correctional Officer: social (re)configuration of a profession*, Ana Pereira Roseira si propone di indagare le seguenti questioni: quali continuità esistono (in Portogallo) tra l'ormai estinta professione di carceriere (carcereiro) e la contemporanea guardia carceraria (guarda prisional)? La preoccupazione per una formazione specifica di questi agenti di sicurezza nel campo del reinserimento sociale è una tendenza recente? L'autrice fornisce una panoramica degli agenti penitenziari come agenti educativi. Con l'evoluzione dei modelli carcerari, il ruolo della guardia carceraria sembra diventare progressivamente più ambiguo, ponendo l'enfasi sull'aspetto educativo della sua funzione già delineato dall'inizio del 19 ° secolo, quando la credenza in un modello di riabilitazione sociale carceraria è stata consolidata. L'autrice conclude ponendo l'accento sull'attuale attenzione dei servizi penitenziari portoghesi sul tema del reinserimento sociale e sui relativi dati; le guardie carcerarie mettono nuovamente in discussione le condizioni e i mezzi disponibili per questa causa (Roseira, 2014). Una domanda simile a "Qual è il nostro ruolo?" è stata trattata in interviste con agenti penitenziari in Inghilterra e Galles pubblicate nel rapporto *Wings of Learning* nel 2006. Alcuni agenti sentivano talvolta di essere sottoutilizzati e che la loro funzione nella comunità carceraria era spesso ridotta a compiti di sicurezza secondari, mentre percepivano i loro doveri e le loro responsabilità come numerosi e variegati, spesso impegnativi e faticosi. Molti funzionari volevano fare di più, ma si sentivano limitati dalle esigenze del lavoro e dalla mancanza di tempo. Alcuni sostenevano che qualsiasi sfumatura tra la disciplina e le parti più "soft" del regime, come l'istruzione, potrebbe portare a un conflitto di ruoli (Julia Braggins e Jenny Talbot, 2006).

Russo et al esplorano anche la necessità per la forza lavoro dei sistemi correzionali statunitensi. Il rapporto presenta i risultati di una discussione di un gruppo di esperti incentrata sull'identificazione e la definizione delle priorità dei modi per affrontare le preoccupazioni della forza lavoro nel settore penitenziario. I membri del panel hanno identificato le esigenze relative al reclutamento, alla selezione, all'onboarding, alla fidelizzazione, allo sviluppo della leadership e alla cattiva condotta che, se affrontate,

contribuirebbero a costruire una forza lavoro altamente qualificata. La loro prima raccomandazione è quella di "chiarire la missione del settore", chiedendo la ricerca sulla riformulazione del sistema correzionale come un "ruolo dei servizi umani", insieme a un corrispettivo cambiamento nelle competenze ricercate, aiutando così il settore a reclutare una base più ampia di nuovi talenti (Russo et al., 2018).

*Prison Safety and Reform* del Ministero della Giustizia di Inghilterra e Galles (2016) dà priorità allo sviluppo di leader e agenti penitenziari come una delle sei categorie chiave per riformare il sistema, affermando di star conducendo una "revisione dei futuri requisiti di capacità nelle carceri riformative per determinare quali competenze saranno necessarie per assicurarsi di avere una forza lavoro impegnata a riformare tutto il territorio, che possa funzionare efficacemente in un ambiente in cui vi è maggiore responsabilizzazione e meno centralizzazione" (Gran Bretagna e Ministero della Giustizia, 2016). Qualunque siano le aspirazioni dei responsabili politici, le relazioni umane che gli agenti penitenziari e correzionali instaurano con i detenuti sono al centro di ogni tentativo di riformare l'erogazione dei servizi.

Le iniziative di ricerca e sviluppo delle politiche che pongono l'accento sul fattore umano nel ruolo di agente penitenziario permettono di migliorare la qualità generale della vita dei detenuti e dei funzionari stessi. Queste iniziative dovrebbero concentrarsi su un maggiore riconoscimento della missione riabilitativa in tutto il carcere e su una maggiore formazione per preparare al meglio gli agenti alla natura di questo ruolo impegnativo.

### **In che modo e in che misura l'orientamento professionale dovrebbe essere impartito più efficacemente?**

**Proattivo o reattivo? Individuale o organizzativo?** Emergono numerose domande su quando e come costruire e motivare un'organizzazione e il suo personale a sviluppare intenzionalmente la carriera in carcere. Tali quesiti derivano in parte dall'equilibrio tra l'orientamento professionale per l'individuo (che aiuta l'apprendimento e la formazione efficaci) e per il bene sociale (aiutare i mercati del lavoro, promuovere l'equità sociale e la mobilità).

La struttura organizzativa supporta un orientamento professionale efficace. Nella letteratura sulla giustizia penale, viene fatto un uso frequente, diretto o indiretto, delle figure dirigenziali e di leadership come quelle meglio posizionate per fornire un orientamento professionale tempestivo e su misura al proprio personale. La Prison



Management Edition di *The Prison Service Journal* ascolta direttamente i governatori di diverse carceri in Inghilterra e Galles su come bilanciano l'organizzazione e le esigenze individuali con la natura mutevole del ruolo di un agente penitenziario. Notano che la "complessità del lavoro non è solo di natura tecnica, ma soprattutto di natura umana, morale ed emotiva". (Crewe e Liebling, 2015). Un manager che ha coperto un turno in carcere dalle 15 alle 23 con particolare successo, ha sfruttato in modo proattivo riunioni regolari e mirate del personale per promuovere una "ricompensa mediante la pianificazione della carriera" (Liebling et al., 2010). Man mano che gli individui diventano più proattivi, sono maggiormente influenzati a lungo termine dalla presenza di materiale facilmente accessibile, stampato o online, come [questo volantino del Ministero della Giustizia francese](#) per la progressione del ruolo di direttore carcerario, che fornisce informazioni su qualifiche e stipendio.

Tuttavia, le condizioni carcerarie e la formazione potrebbero non consentire a tutti i manager di fungere anche da consulenti di orientamento. Ad esempio, analizzando il sistema carcerario italiano, Baudino nota che la carenza di personale carcerario è una ragione significativa per cui l'individuo e l'organizzazione si esauriscono prima che entrambi possano apportare cambiamenti anche reattivi alle condizioni e alla progressione dei dipendenti. In questo contesto, viene segnalato il tema del suicidio all'interno del Corpo di Polizia Penitenziaria Italiana (Baudino, 2014).

Sono stati sviluppati interventi collaudati per trattenere i principali gruppi target sul posto di lavoro. Per rendere l'uso delle risorse più efficace, sarebbe opportuno sapere qual è il momento più adatto nel percorso di carriera dei dipendenti per anticipare tali interventi. Lambert et al hanno scoperto che l'età e il genere erano responsabili di correlazioni specifiche con la soddisfazione sul lavoro e lo stress lavorativo (Lambert et al., 2017), e una più ampia letteratura sulle risorse umane vede benefici quando l'orientamento professionale si rivolge a gruppi svantaggiati per l'equità sociale e l'inclusione (Musset e Kurekova, 2018). Una rapida revisione delle prove sul sostegno all'occupazione per gli over 50 attribuisce importanza primaria al "ruolo, alla fornitura e all'uso efficace della consulenza e dell'orientamento informativo orientato agli adulti (IAG) nell'informare la scelta individuale e i percorsi per estendere la vita lavorativa", in particolare nei casi in cui l'individuo ha problemi di salute (Parsons e Walsh, 2019). La ricerca sulle risorse umane di Bimrose esplora l'utilizzo di approcci sensibili al genere nell'orientamento professionale per contrastare problemi noti come la segregazione e le molestie sul lavoro (Bimrose, 2019). Alcuni studi indicano che l'orientamento professionale proattivo per i funzionari

correzionali di sesso femminile sarebbe più efficace in momenti specifici della carriera, come quelli indagati da Dial et al su leadership, ambiente di lavoro, stress e soddisfazione sul lavoro, poiché esse tendevano a cercare percorsi di carriera alternativi 3-8 anni dopo l'adesione al servizio (Dial et al., 2010).

Anche il tipo di istituzione può essere fonte di stress: alcune ricerche indicano che le carceri terapeutiche - dove il personale è formato in metodi di riabilitazione terapeutica insieme alle competenze di custodia - vedono più valore nella cultura dello sviluppo professionale, dal momento che "lavorare in un ambiente carcerario terapeutico ha fornito l'opportunità di sviluppo personale e professionale". (Walker et al., 2018)

I partner hanno identificato effetti positivi a partire sia dalla ristrutturazione dell'orientamento professionale dei servizi penitenziari (come la formazione dei dirigenti penitenziari per guidare le carriere) sia dalla motivazione individuale (come la promozione di servizi per gruppi target specifici, in momenti specifici della loro vita lavorativa). L'attuale pensiero sulle risorse umane ci spinge oltre, per distinguere e contrastare le "categorie shaper" di "consulente, informatore, testimone, guardiano e intermediario in termini di impatto percepito sugli individui". Ciò potrebbe aiutare il personale "a essere esplicito sul supporto alla carriera e a identificare altri modellatori di carriera potenzialmente preziosi" (Bosley et al., 2009).

## **Ruolo di un manager nel rafforzare una cultura dell'apprendimento positiva**

**Il ruolo del "gatekeeper" (custode).** I dati di CCJ4C mostrano che, mentre l'addestramento è spesso aperto ai funzionari correzionali, la formazione professionale è quasi inesistente. Due terzi dei funzionari intervistati hanno avuto revisioni annuali con i loro manager di linea; tuttavia, era chiaro che queste revisioni non si traducevano in una formazione pratica che li aiutasse a svolgere le loro mansioni in modo più efficace. In effetti, due terzi degli intervistati hanno costantemente dichiarato che il personale direttivo della loro struttura non era ricettivo alle opportunità di apprendimento e sviluppo dei funzionari correzionali. Inoltre, non vi era traccia di un tutor che non fosse il manager di linea, come una figura più accessibile e a cui il personale poteva rivolgersi per far fronte ad eventuali difficoltà.

Tuttavia, il lavoro del gruppo di stakeholder evidenzia il ruolo fondamentale del manager nello sviluppo professionale in svariati casi: quando la revisione delle opzioni di formazione consiste semplicemente nello spuntare delle voci in un elenco; quando lo sviluppo professionale è strategicamente collegato agli obiettivi dell'individuo e gli obiettivi dell'istituzione dipendono da chi si occupa della revisione dei funzionari; quando l'ufficiale viene raccomandato per la formazione. I nostri stakeholder hanno citato una serie di motivi per i casi sopracitati, come:

- Un manager senza istruzione formale o meno convinto del valore della CPD avrebbe in seguito meno probabilità di dare suggerimenti o di sapere quali suggerimenti dare (Inghilterra e Galles: CCJ4C Country Report).
- Insufficiente dialogo tra il manager e il centro di istruzione e formazione (Danimarca: CCJ4C Country Report).
- I manager non sono sicuri o non vogliono richiedere il budget, o dare la priorità alla formazione basata sulla sicurezza in caso di mancanza di flessibilità di budget (Germania, Romania Country Reports).

Tutte le interviste qualitative dei rapporti nazionali di CCJ4C con le parti interessate evidenziano il fatto che, laddove il manager non promuove positivamente l'apprendimento degli individui di talento, e in particolare dei più giovani, vengono intaccate le opportunità legate alla crescita professionale, al godimento del lavoro e al mantenimento dello stesso. Chi si riconosce nel ruolo di "gatekeeper"? Gli intervistati del progetto hanno affermato che, se durante la formazione di base viene incluso l'orientamento professionale relativo al lavoro in carcere come una "carriera", è più probabile che: a) identifichino opportunità di leadership; b) sentano di avere la formazione giusta per svolgere meglio il loro lavoro. Inoltre, nelle carceri in cui il personale dirigente è stato identificato come aperto alla formazione e all'apprendimento, era più probabile che le opportunità di carriera venissero promosse anche al di fuori del carcere (vedi CCJ4C Survey Report).

## **Costruzione di prove e valorizzazione della valutazione nella giustizia penale**

**L'orientamento professionale funziona?** Le prove della sua efficacia tendono a maturare nell'ambito delle tre priorità individuate nelle politiche, vale a dire obiettivi di apprendimento, mercato del lavoro ed equità sociale. Per fornire una panoramica, la base di prove sviluppata a sostegno del Lifelong Guidance Policy Development Kit (Vuorinen et al., 2012) di cui sopra fornisce prove tangibili a sostegno dei "vantaggi aziendali che includono l'aumento della soddisfazione e dell'impegno dei dipendenti e il sostegno al trasferimento e alla coesione delle conoscenze." ("The Evidence Base on Lifelong

Guidance A GUIDE TO KEY FINDINGS FOR EFFECTIVE POLICY AND PRACTICE,” n.d.). Da una ricerca più ampia incentrata sulle assunzioni entry-level nelle strutture tecniche, vediamo un invito alle organizzazioni a "verificare in che misura la strategia di formazione professionale consente al laureato di adattarsi facilmente alla domanda del datore di lavoro" (Mereuta, 2018): la prioritizzazione di questi tre obiettivi deve essere allineata tra l'organizzazione e il dipendente.

La ricerca relativa agli istituti penitenziari conferma questo dato: in risposta all'alto tasso di turnover nel Midwest degli Stati Uniti, Bonham e Crew hanno condotto ricerche dirette per valutare le preoccupazioni degli agenti correzionali in uscita e hanno scoperto che coinvolgerli nel fornire input per il cambiamento e il miglioramento dovrebbe non solo aumentare l'efficienza dell'istituzione, ma anche fornire un aumento a lungo termine del morale, del lavoro di squadra e del coinvolgimento nelle operazioni. Mettendo momentaneamente da parte la retribuzione e le condizioni, due delle prime tre raccomandazioni di questo studio si incentrano sullo sviluppo professionale rilevante, l'orientamento e l'accesso a quest'ultimo (Gene Bonham Jr., 2007). Il business plan 2018-19 del servizio HMPPS (Her Majesty's Prison and Probation Service) cita il business case per incorporare nuove strutture organizzative e investire in competenze per fornire un servizio coerente nelle carceri pubbliche e private. Un'area di investimento menzionata è quella relativa agli "accordi di pianificazione di carriera e successione più efficaci che supportino meglio l'azienda" ("HMPPS\_Business\_Plan\_2018-19.pdf", n.d.)

Sebbene non sia stato possibile accedere a nessuna metanalisi dell'orientamento professionale nelle carceri, la ricerca di altri settori sui metodi efficaci di erogazione dell'orientamento professionale nel lavoro potrebbe aiutare a identificare quali individui trarranno i maggiori benefici, mostrando come valutare i progetti pilota di orientamento. In tal senso, Whiston et al. forniscono una panoramica, insieme a un processo in sei fasi per la valutazione dei programmi di consulenza professionale (Whiston et al., 2019; Whiston e Brecheisen, 2002), e il Lifelong Guidance Policy Development Toolkit descrive anche i benefici della valutazione e come implementarla in modo sostenibile (Vuorinen et al., 2012).

# PANORAMICA DELLA POLITICA NAZIONALE

## Revisione della politica: opportunità e limitazioni

Idealmente, la politica di gestione delle risorse umane (HR) dovrebbe riflettere le intenzioni, gli atteggiamenti e gli obiettivi della gestione dell'amministrazione penitenziaria per quanto riguarda l'assunzione, il mantenimento e lo sviluppo professionale dei dipendenti. In tutti e tre gli aspetti, tale politica dovrebbe riflettere la lettera e lo spirito della legislazione nazionale in materia di detenzione e riabilitazione e dovrebbe fungere da regolamento e da guida per i responsabili delle decisioni manageriali. Questi ultimi dovrebbero a loro volta essere formati nell'attuazione delle strutture e delle attività a sostegno di tale politica. I dipendenti devono invece essere aggiornati sia sulla politica delle risorse umane che sulle relative opportunità di sviluppo professionale.

## Politica sotto esame

- Politica, legislazione, statuto, procedure operative standard (SOP) per le organizzazioni pertinenti, codici di condotta (quando specificamente rilevanti per la giustizia) nell'orientamento professionale per i professionisti della giustizia
- Ostacoli e difficoltà nell'attuazione dell'orientamento professionale nelle professioni correzionali
- Casi in cui la legislazione nazionale fa riferimento alle norme Mandela, alle norme penitenziarie europee o ad altre pertinenti raccomandazioni internazionali o linee guida per gli orientamenti di carriera per il personale che lavora nella giustizia penale

## Panoramica dei risultati della ricerca dei partner sulla politica

*In sintesi, legislazione relativa a:*

	RO	DE	ENG	TU	IT	PT	DK
<i>Formazione di base dei dipendenti pubblici</i>	√	√	√	√	√	√	√
<i>Durata della formazione di base</i>	1 anno	2 anni	8 sett.	3 mesi	1 anno	9 mesi	3 anni
<i>Ricompensa per anzianità di servizio</i>	√			√			

<i>Sviluppo di carriera dedicato ai funzionari penitenziari</i>	√	√		√			
<i>Formazione sulla leadership</i>	√						
<i>Formazione sulla leadership nell'orientamento professionale</i>	√*						

\*Servizio fornito dal sindacato carcerario rumeno (SNPP)

*In sintesi, politica e procedure operative standard (SOP) delle risorse umane (HR) che coprono:*

	RO	DE	ENG	TU	IT	PT	DK
<i>Standard professionali per ogni ruolo in carcere</i>	√	√	√	√	√	√	√
<i>Curricula formativi per ogni ruolo in carcere</i>	√		√	√			√
<i>Politica di orientamento professionale dei dipendenti pubblici</i>	√	√	√		√	√	√
<i>Politica di orientamento professionale</i>							
<i>Informazioni generali sull'avanzamento di carriera, facilmente accessibili</i>			√				

## Ricerca dei partner sulla politica per Paese

### Romania

**Istruzione:** il candidato deve possedere un diploma di scuola superiore, essere un cittadino rumeno e superare l'esame di ammissione, una valutazione psicologica e visite mediche. Deve avere meno di 35 anni.

**Formazione - Reclutamento del personale nel servizio carcerario rumeno:**

In base a diversi requisiti, l'ammissione può avvenire:

- Tramite un diploma ottenuto in una scuola per ufficiali o agenti.
- o La scuola per agenti è organizzata dall'amministrazione carceraria rumena e rappresenta la principale fonte garantita per i nuovi datori di lavoro. Ogni anno, 250 nuovi dipendenti si diplomano presso la Scuola Nazionale per Agenti. Oltre alla scuola

penitenziaria, altre scuole appartenenti al Ministero della Difesa stanno formando il personale per il servizio penitenziario ( ).

o La scuola per ufficiali è rappresentata dall'Accademia di Polizia, dall'Accademia Militare e dall'Istituto Medico Militare di una durata di 3 anni.

- Tramite il superamento di un concorso organizzato a livello di unità o nazionale.

Dopo la massiccia perdita di personale dovuta al cambiamento della legge sulle pensioni, questa è stata la principale fonte di nuovi dipendenti.

- Tramite trasferimento da altre forze dell'ordine. Anche se non è molto comune, ci sono stati casi di dipendenti trasferiti dall'esercito o dalla polizia.

Secondo le disposizioni di legge, il sistema di formazione degli agenti di polizia penitenziaria comprende:

- Formazione specialistica all'inizio della carriera

- Formazione per lo sviluppo della carriera

o Formazione organizzata per unità

o Formazione organizzata da strutture formative

- Formazione di auto-progettazione

Le esigenze di formazione sono stabilite annualmente e approvate dal direttore generale.

Sulla base delle esigenze di formazione approvate, tutte le unità stanno stabilendo il loro piano di formazione che viene discusso anche con i sindacati.

### **Formazione specialistica**

È organizzata per tutti i principianti (con meno di 3 anni di esperienza nel settore) e si articola in 3 fasi:

- Fase introduttiva: prime 2 settimane. Lo scopo è quello di far sì che la persona familiarizzi con la funzione. L'individuo non ha alcuna responsabilità e svolge l'attività sotto la supervisione di un funzionario esperto. Ogni categoria di personale ha il proprio piano di formazione. Ogni principiante ha il proprio mentore/supervisore.

- Specializzazione/avvio: almeno 3 mesi. I curricula si riferiscono al reinserimento sociale, ai regimi di detenzione, alla sicurezza, alla gestione delle carceri (solo per gli ufficiali), a seconda della categoria. Oltre alla formazione teorica, questa fase prevede anche l'allenamento fisico, tecniche di controllo e contenimento, tiro e altre attività pratiche. La formazione si conclude con una valutazione (esame scritto o online ed esame pratico).

Di solito il corso di iniziazione è organizzato nella Scuola Nazionale per Agenti, o in altri centri di formazione con partecipazione nazionale. Nel caso in cui più di 15 principianti appartengano alla stessa unità, il corso di iniziazione è organizzato a livello di unità.

- **Acquisizione delle competenze pratiche:** tempo rimanente del periodo di prova (max 3 mesi per gli agenti e max 9 mesi per gli ufficiali). Dopo aver superato la valutazione della formazione di specializzazione/iniziazione, i poliziotti del carcere si attiveranno nella propria unità/dipartimento sotto la supervisione di un mentore.

La durata della fase di prova è di 1 anno per gli ufficiali e di 6 mesi per gli agenti, con almeno 3 mesi di durata del periodo di avvio. Tale periodo termina con una valutazione effettuata dal diretto responsabile, sulla base della quale si decide se il funzionario/agente sarà assunto in modo permanente.

#### **Formazione continua:**

È organizzata per tutto il personale. Secondo il Codice del Lavoro, ogni dipendente deve essere formato almeno una volta ogni due anni. Comprende i seguenti tipi di formazione:

- **Formazione organizzata per unità:** 60 ore all'anno, di cui 48 ore di formazione specializzata nel campo del lavoro e 12 ore su domini di supporto, oltre a diverse sessioni di tiro (minimo 2 sessioni all'anno e massimo 12). La maggior parte delle unità carcerarie sta organizzando la formazione continua in formato eLearning/apprendimento ibrido. Ogni poliziotto del carcere beneficia di 2 ore a settimana per l'allenamento fisico.

- **Formazione organizzata da strutture formative:** formazione organizzata con appositi enti (diversi enti esterni/progetti/formazione organizzati dai centri di formazione, etc).

Questo tipo di formazione è organizzata in base a diverse opportunità; la selezione dei partecipanti si basa su diversi criteri stabiliti dagli organizzatori.

La formazione continua viene valutata annualmente dai superiori del tirocinante.

#### **Formazione autonoma**

Stabilita dalla persona stessa, che si tratti di studi accademici, master o dottorato di ricerca al di fuori delle responsabilità lavorative. È considerata come un tipo specifico di formazione e, una volta riconosciuta a livello di unità, può sostituire la formazione continua (se la direzione approva la partecipazione alla formazione, non ci sarà alcuna valutazione annuale).

Il processo di selezione del personale penitenziario è complesso e si realizza attraverso l'utilizzo di diverse fonti:



- a. Formazione del personale che diventerà "operatore penitenziario" attraverso corsi che potranno essere frequentati dopo la laurea, organizzati dalla Scuola Nazionale Correttivi Tirgu Ocna (formazione di un anno);
- b. Trasferimento di personale da istituzioni governative appartenenti al sistema nazionale di difesa, ordine pubblico e sicurezza nazionale;
- c. Assunzione di personale specializzato che ha superato un esame multilivello per una particolare mansione, per diversi dipartimenti del penitenziario (ad es. dipartimento amministrativo, dipartimento medico, ecc.)

**Status di ufficiale penitenziario:** gli ufficiali di polizia sono agenti di polizia penitenziaria, impiegati esclusivamente come dipendenti pubblici. Secondo la classificazione professionale rumena, le professioni riconosciute per il carcere sono:

Istruzione secondaria

5413 - Poliziotti penitenziari

541301 - Agente penitenziario

541302 - Educatore penitenziario

Istruzione superiore:

242904 - Educatore specializzato in penitenziari

Non vi è alcun riferimento alle posizioni manageriali o ai livelli di status superiori. Per quanto riguarda gli standard professionali per il carcere, viene sviluppata una sola posizione:

Standard occupazionale per l'impiego di agenti penitenziari (ufficiali junior)

**Panoramica degli sviluppi della politica di orientamento professionale.** Tenendo presente che il percorso professionale descrive il periodo trascorso da una persona in servizio in carcere dall'assunzione fino alla pensione, esistono i seguenti scenari:

1. Lavorare per diversi anni allo stesso livello della gerarchia
2. Avanzare da una categoria all'altra, ovvero da agente a ufficiale (da ufficiale penitenziario junior a ufficiale penitenziario)
3. Avanzare nella gerarchia

**Scenario 1.** Col passare del tempo, un poliziotto carcerario riceve diversi benefici, tra cui:

- Bonus per gli anni lavorativi totali (simile in tutte le organizzazioni pubbliche)
- Bonus per il numero di anni di servizio (specifico per carcere e polizia)
- Avanzamento all'interno della funzione (da un livello inferiore al livello massimo)

- Avanzamento di rango (simile ai ranghi militari)
- Aumento del numero di giorni di ferie all'anno
- Riconoscimenti ricevuti a 15-20-25 anni di servizio con prestazioni a pensione.
- Possibilità di andare in pensione a un'età direttamente correlata con il numero di anni di servizio (min 15 anni trascorsi in servizio).

**Scenario 2:** sono validi tutti i benefici dello scenario 1, il che implica anche un cambiamento nella retribuzione e nel tipo di lavoro. I funzionari penitenziari non otterranno tuttavia una posizione manageriale, poiché nella maggior parte dei casi ottengono ruoli più di coordinamento che operativi.

Nella nuova legge sulle retribuzioni, che dovrebbe entrare in vigore nel 2022, la categoria dei giovani ufficiali includerà anche le posizioni manageriali per gli agenti.

**Scenario 3:** sono validi i benefici della categoria 1 e anche i benefici di pagamento per le posizioni manageriali. Più alta è la posizione, maggiore dovrebbe essere il pagamento ricevuto.

Questo scenario presenta una specificità: le funzioni nella sede centrale, come l'amministrazione centrale, prevedono una retribuzione migliore rispetto alle stesse funzioni collocate nelle unità carcerarie.

Anche se in Romania non esiste un documento strutturato riguardante la politica delle risorse umane a livello di servizio penitenziario, esistono diversi atti legislativi a riguardo (leggi, decisioni governative, ordini dei ministri, decisioni dei direttori generali, procedure e così via).

Il sistema penitenziario rumeno ha beneficiato di un documento strategico per il periodo 2015-2018, elaborato nell'ambito del Progetto "Strengthening the capacity of the penitentiary system for the development of human resources regarding the penitentiary staff", finanziato dal Meccanismo finanziario norvegese 2009 - 2014, Programma RO23 "Services corrections, including non-parole sanctions".

Gli **obiettivi strategici** considerati erano i seguenti:

1. Sviluppo di politiche e procedure delle risorse umane a supporto del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione Penitenziaria Nazionale.

2. Fornire informazioni di qualità per comprovare le decisioni di management, per la gestione delle risorse umane e delle prestazioni lavorative.
3. Sviluppo delle competenze del personale del sistema penitenziario a livello di eccellenza.
4. Creare un ambiente organizzativo che incoraggi le prestazioni lavorative.

Per quanto riguarda le attività previste nel piano di attuazione, che prevedeva la consultazione con le organizzazioni sindacali, si evidenziano:

Obiettivo specifico: 1.1. Sviluppare standard per stabilire la necessità del personale nelle aree di attività e ridimensionare le strutture esistenti.

Obiettivo specifico: 1.2. Sviluppare politiche di risorse umane nel sistema penitenziario.

Obiettivo specifico: 1.3. Modificare e attuare il codice deontologico.

Obiettivo specifico: 1.4. Sviluppare una guida alla carriera.

Obiettivo specifico: 1.6. Modificare il regolamento relativo all'uso delle armi fornite.

Obiettivo specifico: 1.7. Attuazione di un nuovo quadro normativo per la formazione professionale continua.

Alcuni di questi obiettivi sono stati realizzati attraverso nuovi atti normativi, come la Decisione 348/2016 relativa all'approvazione degli Standard del Personale per aree di attività e categorie di unità penitenziarie, o l'introduzione di disposizioni distinte all'interno dello Statuto degli agenti di polizia penitenziaria Legge 145/2019. Nel corso dell'attuazione della strategia sono stati sviluppati una serie di altri atti normativi che però non sono stati finalizzati (Codice Etico, Guida alla Carriera, Metodologia della Formazione). Questi sono attesi in una fase successiva.

Nonostante l'approvazione della Strategia di formazione professionale nel sistema di amministrazione penitenziaria per il periodo 2011-2015 con decisione 314/8.01.2011, non vi era alcun documento pubblico per quanto riguarda la sua attuazione e nessun'altra strategia è stata preparata per il periodo successivo.

L'anno 2016 ha portato con sé nuove sfide: il pensionamento massiccio e, allo stesso tempo, l'organizzazione di concorsi per occupare le posizioni da fonti esterne, ponendo l'accento sui corsi/programmi di formazione iniziale per principianti. Non esisteva una strategia per affrontare le sfide e la risposta era semplicemente reattiva e ad hoc.

Ogni anno viene elaborato il piano di formazione professionale del personale, che comprende le attività di formazione professionale organizzate a livello del sistema penitenziario (corsi, incontri professionali, ecc.). Il piano è redatto sulla base della corrispondenza con le unità, in funzione delle richieste e dell'esistenza di fondi. Secondo il Contratto Collettivo, il datore di lavoro ha l'obbligo di destinare annualmente almeno il 10% in più rispetto all'indennità dell'anno precedente per le spese di formazione e addestramento entro il budget assegnato.

In occasione di un progetto sviluppato anni fa e finanziato dal FSE attraverso il programma operativo di sviluppo delle risorse umane, l'amministrazione penitenziaria rumena ha finanziato un programma di formazione rivolto alle persone che vorrebbero avanzare nella carriera. Il programma si incentrava sulle informazioni generali relative al carcere (considerando tutti i settori come la sicurezza, il reinserimento sociale, l'economia e le risorse umane). Il programma è stato di grande interesse per persone diverse che, anni dopo, sono riuscite a occupare posizioni manageriali. Allo stesso tempo, è stato adottato un nuovo strumento, il Predictive Index, in grado di identificare le persone con le caratteristiche necessarie per occupare diverse posizioni di leadership. Anche se il programma non è stato particolarmente diffuso, lo strumento è tutt'oggi utilizzato dal servizio carcerario rumeno.

La necessità di prevedibilità della carriera ha portato alla formulazione della proposta per lo sviluppo di una Guida alla carriera. Il suo verificarsi (previsto dallo Statuto della polizia penitenziaria) dovrebbe basarsi su standard professionali e sui requisiti per occupare i posti. Ci sono varie proposte, con alcuni degli aspetti direttamente menzionati nello statuto della polizia penitenziaria.

Dall'agosto 2019 è in vigore un nuovo Statuto per i poliziotti carcerari, in cui uno dei capitoli (III) si riferisce alla carriera e che regola i seguenti aspetti:

- Selezione del personale;
- Inizio di carriera: come organizzarla, valutarla e cosa fare;
- Promozione del personale tramite un concorso finalizzato a occupare le posizioni vacanti. La partecipazione al concorso richiede delle condizioni specifiche;
- Gli ufficiali junior possono partecipare ai concorsi, ma vi è una limitazione della posizione gerarchica a cui possono candidarsi (caposervizio).

Inoltre, va notato che la maggior parte dei poliziotti carcerari in Romania sono agenti junior (circa 9.000 dei 12.500 lavoratori). Per questa categoria nel nuovo statuto esiste la

possibilità di partecipare annualmente a un concorso al fine di promuovere una nuova categoria, quella dei Funzionari correzionali.

- Le posizioni apicali manageriali (direttore generale, vicedirettore generale e direttori penitenziari) sono assunte per mandati di 4 anni, con possibilità di massimo 2 mandati. È una disposizione controversa con pro e contro ampiamente discussi.

Attraverso il progetto DialLogos, implementato da NTP (National Trade Union of Prison Policemen) con l'Istituto Nazionale di Ricerca per gli Studi in materia di Lavoro e Protezione Sociale, è stata sviluppata una proposta riguardante la carriera dei poliziotti penitenziari. La proposta è stata accettata dall'amministrazione penitenziaria e ha i seguenti argomenti:

- Assunzione e assegnazione del personale
- Sviluppo del personale e delle competenze
- Miglioramento delle condizioni di lavoro

## Turchia

**Istruzione:** secondo la classificazione turca, un ufficiale correzionale di base (CO) dovrebbe avere un diploma di istruzione almeno superiore o equivalente.

**Formazione:** esistono tre tipi di formazione, ovvero pre-servizio, candidato in servizio civile e formazione continua. L'orientamento/formazione iniziale di 4 settimane è organizzato per il personale a contratto/personale nell'ambito della formazione in servizio. Programmi di formazione da implementare nelle attività di formazione pre-servizio: è organizzato in tre diversi programmi come l'adattamento, formazione teorica e pratica.

Il personale permanente segue una formazione di 5 mesi, di cui 3 mesi di teoria e 2 mesi di pratica. A seguito, la formazione del candidato nella pubblica amministrazione consiste in una formazione preparatoria di base e un tirocinio. In questa formazione, l'addestramento di base non può essere inferiore a dieci giorni e superiore a due mesi; la formazione preparatoria non può essere inferiore a un mese o superiore a tre mesi. Il tirocinio è svolto a condizione che non sia inferiore a due mesi. In totale, il periodo di formazione di base e di preparazione è di 45 giorni.

I corsi di formazione in servizio sono organizzati in funzione delle esigenze, con un minimo di 8 giorni e un massimo di sei mesi. Il personale/staff assegnato in diverse unità delle istituzioni riceve una formazione per apprendere il compito di base dell'unità di competenza. Ad esempio, il personale che lavora in esecuzione, lettura di lettere, servizio psicosociale o unità di magazzino riceve anche la formazione in servizio per lavorare in questa unità.

**Status di ufficiale penitenziario:** agenti correzionali impiegati esclusivamente come dipendenti pubblici del Ministero della Giustizia.

**Sintesi della legislazione in materia di orientamento professionale e sviluppi politici:** i due atti legislativi del 2004 e del 2005 riguardano rispettivamente il regolamento relativo alla formazione continua del personale in carcere e in case di detenzione e il regolamento relativo alla promozione e alla modifica del titolo del personale della direzione generale nelle carceri e nelle case di detenzione. Il primo atto delinea i principi e gli obiettivi della formazione continua dal punto di vista giuridico, mentre il secondo definisce lo scopo, la portata, la base e le definizioni della legislazione. Ciò include il gruppo target, i ruoli, le condizioni generali, le condizioni specifiche, le procedure di annuncio e candidatura per il personale, nonché le procedure di esame scritte e orali per promuovere e sviluppare la carriera del personale penitenziario e del personale riabilitativo.

Nel 2017 questa normativa è stata integrata dalla legge nazionale sull'anzianità di servizio, in base alla quale il personale carcerario turco ha iniziato a beneficiare dell'effettivo aumento dell'anzianità di servizio con il decreto legge n. 694 del 25 agosto 2017. Questa legge mira ad aumentare la motivazione del personale tramite l'aumento dell'effettiva anzianità di servizio di chi lavora a contatto con i detenuti.

## **Stato federale di Brema, Germania**

**Istruzione:** secondo Bremisches Beamten-gesetz (BremBG), due "gruppi di carriera" coprono tutti gli uffici appartenenti allo stesso soggetto e allo stesso gruppo di carriera. Un gruppo di carriera (disciplina) riguarda la Giustizia. L'appartenenza al gruppo di carriere 1 o al gruppo di carriere 2 si basa sulla formazione precedente richiesta per il gruppo di carriere 2 che comprende tutte le carriere che richiedono un diploma universitario o un livello di istruzione equivalente. Il gruppo 1 comprende tutte le altre carriere. All'interno dei gruppi di carriera, si potrebbe operare una distinzione a seconda della formazione

precedente e dei requisiti in base alle posizioni di ingresso all'interno dei gruppi di carriera (1 e 2).

I dipendenti pubblici con la qualifica per una carriera nel gruppo 1 possono qualificarsi per una carriera del gruppo 2 senza soddisfare i requisiti di ingresso prescritti per la carriera per promozione. Per avanzare nella carriera è necessario sostenere un esame; alcune regole possono avere delle eccezioni.

Se non è richiesto alcun esame in generale o in singoli casi, l'autorità che ha il potere di nomina determina la qualifica per la carriera del gruppo 2 dopo che il funzionario ha completato con successo la procedura di promozione richiesta. In conformità con la normativa sulla carriera, può anche essere acquisita una qualifica limitata agli uffici o alle aree di utilizzo.

Lo sviluppo e l'avanzamento di carriera richiedono la necessaria formazione avanzata. I funzionari sono obbligati a partecipare a corsi di perfezionamento professionale e all'auto-formazione. Il datore di lavoro deve prendere le misure appropriate per garantire che i dipendenti pubblici ricevano una formazione complementare.

**Formazione:** il *Bremen Regulation on Training and Examination for the Career Group 1 a - First Entry Office in the Department of Justice (Prison)* regola il contenuto della formazione.

Una volta che un ufficiale correzionale inizia il servizio, le seguenti stazioni di servizio fanno parte della formazione pratica e teorica:

- Dipartimento della Sicurezza
- Centro di custodia cautelare
- Reparto esecutivo per la pianificazione e motivazione dell'applicazione
- Reparto esecutivo per cure e trattamenti speciali
- Dipartimento esecutivo per la salute e il reinserimento professionale
- Dipartimento esecutivo per la cura a bassa soglia e preparazione per la dimissione
- Reparto esecutivo per le brevi sentenze (Bremerhaven)
- Dipartimento delle forze dell'ordine per le carceri aperte e le carceri femminili
- Dipartimento di Terapia Sociale (Sotha)
- Centro di detenzione giovanile parziale.

In Germania, il periodo di formazione per un ufficiale correzionale è di due anni. La combinazione di teoria e pratica potrebbe differire da uno Stato federale all'altro, ma ha molte caratteristiche comuni. Il primo mese di formazione prevede un mese di lavoro in prigione con un ufficiale esperto. Il tirocinante frequenta poi la scuola per tre mesi per seguire la formazione in legge, abilità comunicative, psicologia, gestione dello stress, autodifesa, tiro e storia.

Al ritorno da scuola, il tirocinante lavorerà come ufficiale pienamente funzionale, ma rimanendo in stato di tirocinante. Nel corso dei successivi 12 mesi il tirocinante imparerà a lavorare in ogni reparto del penitenziario. In questo periodo, dovrà lavorare in una o più carceri per capire come funzionano altre strutture.

Gli ultimi sei mesi di formazione prevedono il ritorno a scuola per le lezioni di legge avanzate, prove orali e scritte e prove pratiche.

Al completamento della formazione di due anni, il tirocinante è considerato un funzionario a pieno titolo. Esiste un sistema a tre turni con una settimana lavorativa di 40 o 41 ore. Gli agenti devono lavorare un fine settimana al mese con tre fine settimana liberi (in media).

Un tirocinante viene pagato l'equivalente di 1.357 dollari al mese, circa il 50 per cento del normale stipendio iniziale, che è di 2.689 dollari al mese.

Ogni due anni un funzionario riceve un aumento di stipendio. Nelle fasi da 5 a 8, gli ufficiali devono attendere tre anni per ogni aumento di stipendio. Allo stadio 9, il salario mensile si ferma a 3.905 dollari. Un ufficiale sposato riceve 148 dollari in più al mese e un supplemento di 262 dollari al mese per ogni figlio nato dopo il primogenito.

Dopo il grado di prima linea di A-9 ci sono solo due alti funzionari di prima linea, un A-10 e un A-11 che guadagnano fino a 4.740 dollari al mese. Con l'attuale sistema, la maggior parte degli agenti correzionali va in pensione nella fase A-9.

**Status di ufficiale penitenziario:** il termine tedesco *Beamter* indica che il funzionario pubblico, i funzionari penitenziari e la maggior parte degli impiegati in carcere sono dipendenti pubblici (*Beamte*).



Lo status di funzionario pubblico prevede una serie di privilegi, tra cui un piano sanitario speciale che copre il 50% della maggior parte delle spese sanitarie, una pensione indicizzata pari al massimo al 71,25% dello stipendio finale, pagata direttamente dallo Stato piuttosto che dal solito ente pensionistico pubblico e, soprattutto, la sicurezza del posto di lavoro quasi inviolabile: lo Stato può infatti trasferire i dipendenti pubblici che non ottengono buoni risultati in luoghi spesso meno desiderabili (ma con la stessa retribuzione) e può terminare definitivamente il loro impiego solo in caso di reati gravi. Nella maggior parte dei governi non è generalmente consentito licenziare i dipendenti pubblici virtualmente. I dipendenti pubblici tedeschi, invece, sono titolari a vita come previsto dall'art. 33 comma (5) della Legge fondamentale: la nomina è a vita e soggetta al diritto pubblico, e non al diritto privato del lavoro. Non esiste alcun contratto di lavoro tra i dipendenti pubblici e l'ente statale che li impiega.

Un futuro funzionario deve essere cittadino della Repubblica federale di Germania o di uno Stato membro dell'Unione europea (anche se vi sono attualmente diverse eccezioni) e deve generalmente raggiungere lo status entro l'età di 35 anni (alcuni Länder hanno regole diverse). Esiste un percorso professionale per iniziare la carriera di agente penitenziario a seconda della formazione:

*Mittlerer Dienst* (servizio intermedio): principalmente per posizioni che richiedono approssimativamente l'equivalente di un apprendistato completato. Il ruolo è simile a quello di sottufficiale. In uno scenario ideale, nel percorso di carriera viene data l'opportunità di avanzare fino al servizio superiore di *Gehobener Dienst*.

I funzionari in servizio a vita possono porre fine al loro impiego solo nei casi consentiti dalla legge. Di norma, l'occupazione attiva dei dipendenti pubblici termina con il pensionamento. Per legge, i dipendenti pubblici devono andare in pensione al raggiungimento dell'età pensionabile legale. Lo stesso limite di età si applica alle donne e agli uomini.

L'età pensionabile speciale si applica a determinati gruppi di dipendenti pubblici, in qualità di funzionari penitenziari. Anche l'età pensionabile speciale sta gradualmente passando da 60 a 62 anni. Gli Stati sono responsabili della determinazione dell'età pensionabile per i loro dipendenti pubblici. I dipendenti pubblici devono andare in pensione se non sono più in grado di svolgere permanentemente le loro funzioni ufficiali per motivi di salute e non

sono più in grado di svolgere, in tutto o in parte, altri lavori, anche dopo la riqualificazione. In caso di pensionamento anticipato, le prestazioni pensionistiche sono ridotte.

*Sintesi degli sviluppi della politica di orientamento alla carriera:* a seguito della riforma federalistica del 2006, la responsabilità legislativa della politica carceraria (*Strafvollzug*) è stata attribuita al livello di "Land" o Stato federale. Tutte le politiche correlate sono di competenza dei 16 Stati federali (Länder). Tuttavia, anche prima delle riforme del 2006, vi erano differenze sostanziali tra i Länder per quanto riguarda l'attuazione della politica in materia di carceri; pertanto, la considerazione del livello subnazionale in questo settore rimane essenziale.

Le carceri tedesche sono quindi gestite esclusivamente dagli Stati federali. L'obiettivo della reclusione in Germania è duplice: si pone l'accento sulla necessità dei detenuti di condurre una vita di "responsabilità sociale senza reati" al momento del rilascio, ma la società deve anche essere protetta da ulteriori atti criminali da parte dei condannati. La Germania ha un obiettivo di riabilitazione per i prigionieri in modo che possano rientrare con successo nella comunità. Le sedi centrali dei servizi penitenziari statali si trovano nei rispettivi ministeri della Giustizia. In queste strutture, un dipartimento del servizio penitenziario controlla l'organizzazione dello stesso, nonché le questioni relative al personale, la formazione di base e avanzata per il personale penitenziario, bilanci, opere di costruzione, la cooperazione nella legislazione sul servizio penitenziario, l'occupazione dei detenuti e la formazione professionale/istruzione dei detenuti. L'ufficio esamina inoltre le petizioni e le denunce e i suoi rappresentanti visitano e ispezionano regolarmente le carceri. Non esiste più un'autorità di medio livello tra il Ministero della Giustizia e le carceri. Questo contatto diretto facilita il processo decisionale e assicura che il ministero sia vicino alla realtà quotidiana del servizio penitenziario.

Le autorità competenti degli Stati federali hanno il compito di selezionare e assumere personale sufficiente e il più qualificato possibile, di assicurare un'adeguata formazione e di facilitare lo sviluppo professionale, che consenta al personale di lavorare in modo altamente etico al fine di fornire una supervisione giusta ed efficace, cure positive e assistenza agli indagati e ai trasgressori.

È opportuno valutare annualmente le esigenze di formazione, nonché rivedere e aggiornare regolarmente i piani di formazione finalizzati allo sviluppo della forza lavoro e garantire una risposta alle esigenze dei servizi penitenziari e delle agenzie di

sorveglianza. Per mettere in pratica tali misure, è necessario garantire un numero sufficiente di formatori e di risorse.

### Risorse umane e politiche di sviluppo professionale nello Stato federale di Brema, Germania

Le politiche di gestione delle risorse umane in Germania sono trattate in diverse leggi e regolamenti. I regolamenti riguardanti le carriere, i gruppi di carriera, l'assunzione di candidati e lo sviluppo professionale come il periodo di prova, la promozione, lo sviluppo del personale, la qualifica e la valutazione hanno l'obiettivo di promuovere lo sviluppo della carriera per i dipendenti pubblici.

La legge sulla funzione pubblica di Brema del 2009 in aggiunta alla legge sullo stato civile del 17 giugno 2008 (Gazzetta federale I, pag. 1010), nella versione attuale, si applica ai dipendenti pubblici, salvo diversa indicazione.

Il "Regolamento sulle carriere dei dipendenti pubblici di Brema" (Bremer Laufbahnverordnung - BremLVO) disciplina lo sviluppo della carriera dei dipendenti pubblici, ad esempio i funzionari correzionali che operano a Brema/in Germania.

Di conseguenza, secondo le [linee guida del Consiglio d'Europa in materia di reclutamento, selezione, istruzione, formazione e sviluppo professionale del personale penitenziario](#), le amministrazioni penitenziarie nazionali dovrebbero prendere in considerazione quanto segue, al fine di garantire un solido sviluppo professionale ai funzionari penitenziari:

- a) Sviluppo di un sistema trasparente per le valutazioni annuali delle prestazioni lavorative di tutti i membri del personale, che consenta l'avanzamento di carriera e lo sviluppo professionale. Il personale addetto alle valutazioni dovrebbe essere formato di conseguenza, per garantire un sistema di valutazione equo.
- b) La valutazione dovrebbe indicare le esigenze di formazione a livello individuale e di servizio, come richiesto.
- c) I servizi penitenziari e le agenzie di sorveglianza dovrebbero offrire regolarmente opportunità di formazione per migliorare le prestazioni professionali e lo sviluppo della carriera, a seconda dei casi.

- d) Sviluppo di quadri per facilitare una crescita professionale avanzata, in particolare sviluppando la leadership e le capacità di gestione che consentano la progressione di carriera verso posizioni manageriali medie e superiori. Ciò non dovrebbe precludere regimi avanzati di assunzione ai livelli manageriali.

Lo sviluppo professionale non deve concentrarsi solo sui quadri di promozione; è opportuno ricercare e utilizzare altre forme di riconoscimento delle competenze, a seconda dei casi.

- e) Gli stipendi e le condizioni di servizio devono essere commisurati alle competenze e alle responsabilità del personale. Le condizioni finanziarie, occupazionali e di lavoro dovrebbero essere disciplinate dalla legge e consentire l'assunzione e il mantenimento di personale altamente competente, permettendo a quest'ultimo di svolgere i compiti in modo efficace e dignitoso e di sviluppare la consapevolezza dell'importanza del proprio lavoro per la società. È opportuno prevedere il sostegno e la supervisione del personale per assisterlo nel suo ruolo.
- f) Per migliorare l'efficacia del lavoro all'interno e tra i servizi penitenziari e le agenzie di libertà vigilata, è opportuno incoraggiare il lavoro in comune, accordi di co-locazione e trasferimento di personale a fini di formazione o di lavoro. Tali accordi dovrebbero aver luogo solo con il consenso delle persone interessate e non dovrebbero comportare alcuna modifica della loro situazione lavorativa o della loro retribuzione. Dovrebbe essere presa in considerazione anche la possibilità di trasferimenti internazionali per promuovere l'apprendimento transfrontaliero.

## Inghilterra e Galles

**Istruzione:** secondo la politica in Inghilterra e Galles, per intraprendere una formazione come ufficiale penitenziario il candidato deve possedere una "istruzione di base". Le competenze del candidato vengono valutate online prima di iniziare il percorso di reclutamento. Non vi è alcun obbligo di avere un'istruzione terziaria o universitaria.

**Formazione:** fino a poco tempo fa, i funzionari penitenziari (PO) che lavoravano in Inghilterra e Galles ricevevano 8 settimane di formazione di base, che includeva sia la teoria che un periodo supervisionato di 12 mesi di pratica guidata. Successivamente non è stato richiesto un numero preciso di giorni di sviluppo professionale all'anno.

Tuttavia, da luglio 2021, tutti i nuovi agenti penitenziari potranno intraprendere la loro carriera solo dopo aver completato un apprendistato professionale di custodia e detenzione della durata di circa 12 mesi. Coloro che desiderano candidarsi a questo apprendistato devono prima ottenere l'idoneità al lavoro utilizzando lo strumento online per valutare le competenze matematiche, di alfabetizzazione e personali (vedere Panoramica della pratica, di seguito). Il curriculum di Apprendistato Professionale è il seguente:

Settimane da 1 a 10: a seguito di un'assunzione presso l'istituto penitenziario "locale", inizio di un programma di formazione di base presso il centro di apprendimento designato.  
Settimane 11-25: proseguimento della formazione con il supporto regolare di formatori di apprendistato presso il carcere locale.

Due punti di controllo per esaminare i progressi:

Checkpoint 1 (settimane da 25 a 28):

una settimana di lavoro di portfolio al di fuori della normale area di lavoro e 1 settimana in un Centro di apprendimento e sviluppo.

Checkpoint 2 (settimane da 44 a 47):

una settimana in un centro di apprendimento designato, per riflettere sui progressi e prepararsi alla fine dell'apprendistato.

Se il tirocinante lavora in un ambiente ad alta sicurezza, dovrà seguire un ulteriore corso della durata di 2 settimane.

**Status di agente penitenziario correzionale:** il servizio penitenziario e di libertà vigilata di Sua Maestà (HMPPS), fondato nell'aprile 2017, supervisiona 121 carceri, impiega oltre 42.000 dipendenti e supervisiona circa 85.000 prigionieri ogni giorno. L'HMPPS gestisce la maggior parte di questi (104), mentre tre società private ne gestiscono 13: G4S e Sodexo gestiscono quattro prigionieri ciascuna e Serco ne gestisce cinque. Tutte le prigionie private dispongono di un "Controller" che le collega all'HMPPS; i manager delle prigionie private sono chiamati "Director". Tutti i funzionari penitenziari (PO) sono dipendenti del governo e hanno lo status di dipendenti pubblici; tuttavia, lo status dei dipendenti delle carceri private può variare ed essere soggetto a meccanismi di formazione e risorse umane favoriti nel settore privato (come la retribuzione legata al rendimento).

**Sintesi degli sviluppi della politica di orientamento professionale:** non vi è alcun mandato ufficiale per il diritto allo sviluppo professionale a seguito della formazione di un nuovo funzionario penitenziario. Lo sviluppo professionale continuo (CPD) è ufficialmente incoraggiato e il personale può avere il diritto di chiedere al proprio manager un periodo di riposo dal lavoro per la formazione o lo studio. Qualsiasi formazione approvata in questo modo sarebbe coperta da orario di lavoro, senza impegno di tempo libero. Una vasta gamma di opportunità di formazione è offerta all'interno delle carceri, alla quale il CO può accedere gratuitamente. Dopo il 2011, non è stata finanziata alcuna CPD a causa della revisione della spesa globale del 2010 che attua misure di austerità post-recessione. Da allora, alcuni servizi interni di CPD sono stati razionalizzati (come la riduzione della frequenza di un corso di formazione) o centralizzati (meno opportunità di formazione specifiche per i detenuti). Tuttavia, il servizio penitenziario continua a sostenere la formazione e lo sviluppo come elemento fondamentale per la fornitura di servizi di qualità nel settore della giustizia penale, continuando anche a promuovere l'etica del settore pubblico come "un ottimo posto di lavoro".

La CPD è quindi raccomandata durante i colloqui sulle prestazioni del personale e sullo sviluppo. Esiste un catalogo standard del servizio carcerario di circa 70 corsi in presenza.

## Portogallo

**Istruzione:** secondo la politica in Portogallo, per fare domanda per il concorso per agenti penitenziari, i candidati devono avere completato almeno la scuola superiore, essere di nazionalità portoghese, avere 21 anni e non avere precedenti penali. Per accedere al Corso di Formazione Iniziale per Agenti Penitenziari, i candidati devono sottoporsi a diverse prove e valutazioni: prove fisiche e di conoscenza teorica, visite mediche e valutazioni psicologiche (Decreto-Legge n. 3/2014, articolo 36°).

**Formazione:** in Portogallo, la formazione iniziale fornita agli agenti penitenziari ha una durata di nove mesi. I primi sei mesi includono contenuti teorici e pratici sulla legislazione penale e carceraria, diritti umani, inglese, comunicazione, interazione con i detenuti, TIC, sicurezza, videosorveglianza e telecomunicazioni, difesa personale, salute, malattie trasmissibili e primo soccorso, psicopatologia, criminologia, profilazione criminale. Gli ultimi tre mesi di formazione trattano la componente reale del contesto lavorativo, che consente ai tirocinanti di entrare in contatto con le esigenze e le richieste del lavoro e

l'applicazione delle conoscenze a situazioni specifiche per la risoluzione di problemi, nell'ambito dell'attività professionale (Decreto n. 159/2017).

**Status di agente penitenziario (CO):** esistono due tipi di carriera nell'ambito della legislazione degli agenti penitenziari, una che incorpora funzioni/ruoli manageriali e l'altra più operativa. Gli agenti penitenziari con funzioni di pubblica sicurezza sono disposti in ordine gerarchico. Tale divisione e la definizione dei contenuti funzionali delle diverse categorie sono essenziali affinché l'ufficiale penitenziario sia in grado di rispondere in modo più adeguato ed efficace alle esigenze dell'attuale sistema penitenziario. Gli agenti penitenziari con funzioni di pubblica sicurezza sono raggruppati in ordine decrescente di gerarchia (Decreto-legge n. 3/2014).

**Sintesi degli sviluppi della politica di orientamento professionale:** la legislazione portoghese prevede che la direzione delle risorse umane sia responsabile della formazione e dello sviluppo professionale all'interno dei servizi penitenziari e di libertà vigilata portoghesi. Questa direzione comprende tre divisioni:

- 1) Risorse Umane;
- 2) Amministrazione del personale ed elaborazione delle remunerazioni;
- 3) Formazione.

La Divisione Gestione Risorse Umane, tra le altre mansioni, è responsabile della promozione, del monitoraggio e dell'implementazione dei sistemi di valutazione delle prestazioni lavorative e della predisposizione dei contenuti formativi interni. La Divisione Formazione è invece responsabile di: a) individuazione dei fabbisogni formativi e miglioramento professionale, b) proporre e attuare politiche di sviluppo delle risorse umane in materia di formazione iniziale e continua (ovvero quelle derivanti dai piani di attività o dai processi di cambiamento), c) definire e valutare le metodologie formative e le azioni di sviluppo professionale sulla produttività del personale e sui servizi erogati, promuovendo anche l'utilizzo di metodi formativi alternativi (es. e-learning), d) diffondere le azioni formative e assicurare le procedure relative alla registrazione, al controllo delle presenze e alla certificazione, e) predisporre il rapporto annuale di attività formativa (Ordinanza n.8140-B/2019). La relazione sulle attività formative è sviluppata ogni due anni e suddivide la formazione in nove aree principali:

- Area 1: esecuzione di condanne e misure detentive. In questa prima area, la formazione è maggiormente focalizzata sulla legislazione penitenziaria e sulla gestione

dei processi dei detenuti (con l'obiettivo di una migliore sistematizzazione delle procedure all'interno di questa area).

- Area 2: esecuzione di sentenze e misure alternative e sorveglianza elettronica. In questa area la formazione mira a migliorare il modello di gestione dei casi seguito da The Portuguese Prison and Probation Services, basato sui principi RNR, LS/CMI e Motivational Interview. Per quanto riguarda le squadre di sorveglianza elettronica, la formazione si concentra sulle capacità di comunicazione e sulla gestione delle relazioni con l'autore del reato per prevenire conflitti ed escalation di violenza.
- Area 3: esecuzione delle misure di tutela educativa, dove la formazione si concentra su tre aspetti essenziali, ovvero la necessità di aggiornare le normative dei Centri Educativi, gli strumenti di valutazione utilizzati e la promozione del miglioramento generale e della coerenza dell'intervento tecnico.
- Area 4: sicurezza e comportamento carcerario, in cui la formazione si concentra su come affrontare le esigenze di formazione degli agenti penitenziari.
- Area 5: trattamento penitenziario, riabilitazione, salute e programmi. La formazione si concentra sulla qualificazione dei deputati e dei tecnici senior sul trattamento penitenziario, l'applicazione di strumenti e metodologie di valutazione del rischio in contesti penitenziari.
- Area 6: criminologia e diritto. Quest'area si concentra sulla promozione di un'offerta formativa con profilo accademico, con due obiettivi principali: 1) affrontare le esigenze di sviluppo e aggiornamento delle conoscenze in campo giuridico e criminologico; 2) diffondere e promuovere lo scambio di conoscenze ed esperienze derivanti dal percorso accademico o di ricerca.
- Area 7: amministrazione e gestione delle risorse umane e finanziarie. La formazione si concentra su pubblica amministrazione, gestione del personale, occupazione pubblica e sviluppo personale.
- Area 8: ITC e sistemi di comunicazione. La formazione si concentra su come affrontare le esigenze relative all'automazione delle informazioni da parte degli utenti.
- Area 9: formazione iniziale e ammissione, costituita da due brevi corsi per i nuovi agenti di libertà vigilata e un corso di formazione iniziale per gli ufficiali carcerari.

Inoltre, vi è una valutazione obbligatoria con cadenza biennale, comprensiva sia dei dirigenti penitenziari che del personale, attraverso il Sistema di Gestione Integrata e Valutazione delle Prestazioni nella Pubblica Amministrazione (SIADAP). Tale valutazione comprende i seguenti elementi: 1) qualifiche accademiche e professionali; 2) esperienza



professionale; 3) valorizzazione curriculare; 4) svolgimento di incarichi manageriali/di coordinamento o altri incarichi o funzioni, di interesse pubblico riconosciuto o di interesse sociale rilevante (legge n. 66-B/2007). Questa valutazione si collega agli obiettivi definiti nel piano di attività dei servizi penitenziari e di libertà vigilata portoghesi, che viene sviluppato ogni anno. SIADAP permette così al personale penitenziario di individuare i principali obiettivi per il proprio ruolo/funzione, consentendone lo sviluppo sulla base dei risultati ottenuti. Pertanto, esiste un incentivo al progresso professionale, anche se solo in termini di obiettivi.

## Italia

**Istruzione:** l'assunzione di personale di Polizia Penitenziaria di ogni grado avviene tramite concorsi pubblici. Per accedere alla posizione di agente è necessario avere completato la scuola media superiore; il concorso pubblico si basa sulla valutazione del livello di conoscenza generale. Il personale che supera il concorso pubblico viene sottoposto a test sanitari per la valutazione dell'idoneità fisica. Tali esami sono effettuati in un centro specifico dell'amministrazione penitenziaria.

**Formazione:** la Direzione Generale della Formazione assicura l'uniformità dei processi di formazione del personale non solo per il personale penitenziario, ma anche per il personale del servizio di libertà vigilata sia per gli adulti che per i minori. La struttura della Direzione Generale è regolata da un recente Decreto Ministeriale (2 marzo 2016) che assegna agli Uffici II, III e IV i diversi aspetti della formazione, al fine di garantire, da un lato, una formazione specifica secondo i settori specifici e, dall'altro, l'uniformità del sistema di esecuzione penale.

Gli Uffici II e III sono responsabili della formazione di base/iniziale e della formazione specialistica e continua. I beneficiari di tale formazione sono il personale esecutivo e dirigente (direttori, direttori penitenziari, funzionari) e altro personale (educatori, assistenti sociali del ministero della Giustizia, agenti di sorveglianza, psicologi, contabili, impiegati, ecc.).

### **a) Formazione di base/iniziale:**

l'obiettivo è quello di introdurre nuovo personale all'interno dell'organizzazione penitenziaria, nonché implementare le relative conoscenze, competenze e abilità specialistiche (rispetto al ruolo professionale e alla specifica applicazione in ambito penitenziario) affinché ciascuna funzione sia svolta in modo corretto, efficace ed efficiente.

La struttura dei corsi per il personale neoassunto prevede l'alternanza di attività in aula e formazione sul posto di lavoro. Questi due tipi di attività sono strettamente connessi tra loro, costituendo quindi un continuum di formazione.

Le metodologie formative utilizzate sono:

- Metodi tradizionali (lezioni frontali, conferenze, ecc. - utilizzati principalmente nei moduli riguardanti il contesto organizzativo);
- Metodi innovativi (casi di studio, giochi di ruolo, workshop, ecc., utilizzati principalmente in moduli specialistici).

In generale, i principali argomenti affrontati in tali corsi riguardano le seguenti materie:

- Legge, regolamenti: diritto penitenziario, riforme della pubblica amministrazione, libertà vigilata ed esecuzione penale in Europa, anti-corrruzione e trasparenza amministrativa, ecc.;
- Psico-sociale, pedagogia, contabilità statale e contabilità penitenziaria, scienze dell'organizzazione (ad es. management).

#### **b) Formazione specialistica/continua:**

l'obiettivo varia a seconda del tipo di conoscenze, competenze e abilità che l'Amministrazione Penitenziaria intende modificare, migliorare e sviluppare, previa individuazione dei bisogni formativi.

Gli argomenti principali vengono individuati in conseguenza di modifiche normative in materia di esecuzione penale (ad es. corso di formazione sulla libertà vigilata durante/prima del processo, "messa alla prova" per il personale del servizio di libertà vigilata) o nelle norme della Pubblica Amministrazione (ad es. corso di formazione su codice anticorrruzione, concorsi pubblici, ecc.).

#### **c) Formazione del Personale di Polizia Penitenziaria (Ufficio IV).**

**Status di ufficiale penitenziario correzionale:** il poliziotto penitenziario è un dipendente pubblico. Tradizionalmente, questa figura aveva background militari o di polizia. Il 1° gennaio 2017 le selezioni pubbliche sono state nuovamente aperte ai cittadini civili, ai quali è stata riservata una quota del 40% dei ruoli lavorativi disponibili. I requisiti psico-fisici erano gli stessi fissati dal Decreto del Presidente della Repubblica n. 904, entrato in vigore nel 1983. Il decreto legislativo n. 165 del 2001 stabilisce in cosa consistono le pubbliche amministrazioni (articolo 1) e individua: i) i dipendenti pubblici, regolati dal diritto del lavoro privato (articolo 2) e ii) i dipendenti pubblici il cui status non è stato privatizzato (articolo 3).

**Sintesi degli sviluppi della politica di orientamento alla carriera:** il Regolamento di organizzazione del sistema di esecuzione delle pene in comunità e in libertà vigilata, recentemente trasferito sotto la competenza del Dipartimento di Giustizia Minorile e della libertà vigilata, ha reso necessaria la riformulazione di un percorso formativo comune omogeneo per educatori, assistenti sociali, personale di polizia amministrativa e penitenziaria, all'interno di un'unica Direzione Generale di Formazione del Dipartimento di amministrazione penitenziaria, che ha incluso, oltre alle scuole di formazione attualmente attive sul territorio, le attività di formazione iniziale e la formazione continua e specializzata del personale di polizia amministrativa e penitenziaria. Ciò assume molta importanza alla luce della suddetta riforma che ha incluso i Servizi sociali per Adulti (Uffici di libertà vigilata), e il loro personale, alle dipendenze del Dipartimento di Giustizia Minorile e della libertà vigilata, con la conseguente necessità di creare corsi di formazione ad hoc.

## Danimarca

**Istruzione:** secondo la politica in Danimarca, un ufficiale correzionale di base (CO) deve possedere un diploma di scuola superiore.

**Formazione:** il Centro di formazione del personale del Servizio penitenziario e di libertà vigilata danese svolge i seguenti compiti:

- Formazione di base degli agenti penitenziari
- Perfezionamento professionale e formazione manageriale su richiesta

La formazione di agenti correzionali dura in totale tre anni e ammonta a 180 (3 x 60) punti ECTS. Nel corso dei tre anni, la formazione si alterna tra un periodo presso il Centro di formazione di libertà vigilata e il Servizio penitenziario di Birkerød, dove gli studenti frequentano lezioni di teoria e formazione, e un periodo di apprendistato in un carcere in cui si prende parte alle routine lavorative quotidiane degli agenti penitenziari. Al primo anno, gli studenti trascorrono i primi 2 mesi e mezzo presso il Centro di formazione, e i restanti 9 mesi e mezzo come apprendisti in un carcere, di cui quattro settimane di introduzione e formazione professionale. Al secondo anno, gli studenti trascorrono i primi 2 mesi presso il Centro di Formazione e 10 mesi come apprendisti in un carcere. Il terzo e ultimo anno gli studenti trascorrono i primi 3 mesi presso il Centro di formazione e i restanti 9 mesi come apprendisti in un carcere. Durante questi tre anni gli studenti sono

assunti come ufficiali e inclusi nella valutazione con la garanzia di impiego se terminano e superano i loro studi.

Sono disponibili diversi percorsi, ma in generale i requisiti di ammissione per la formazione come funzionari correzionali equivalgono al possesso di un certificato generale di istruzione secondaria o un certificato di competenze dal VUC (Centro educativo per adulti danese).

Se il candidato soddisfa tali requisiti, deve inviare una candidatura e sottoporsi a un esame approfondito. Quando il servizio penitenziario e di libertà vigilata danese sono a corto di personale, i candidati idonei sono invitati a partecipare a una serie di test: prima di tutto un test psichico, seguito da un test di personalità e un test sanitario. Se i test vengono superati, viene organizzato un colloquio personale, il quale fornisce ai reclutatori informazioni sulle competenze personali e professionali dei candidati.

Ciascuno dei tre periodi trascorsi presso il Centro di formazione si compone di 5 diversi temi: 1) "Etica e professionalità", il 12 % dell'intera formazione; 2) "Clienti e istituzioni all'interno del Servizio penitenziario e di libertà vigilata danese", il 13 % dell'intera formazione; 3) "Cambiamento, sostegno e motivazione", il 12 % dell'intera formazione; 4) "Legislazione, norme e procedure", il 7 % dell'intera formazione; 5) "Risoluzione dei conflitti, controllo e sicurezza", il 31 % dell'intera formazione; il restante 25 % è costituito da colloqui con gli studenti, incarichi individuali, orientamento, esami, ecc.

**Status di ufficiale penitenziario correzionale:** gli ufficiali di servizio danesi sono funzionari pubblici e rientrano nel campo di applicazione della legge danese sui funzionari pubblici.

**Sintesi degli sviluppi della politica di orientamento professionale:** il servizio danese per la detenzione e la libertà vigilata ha sviluppato varie campagne pubblicitarie di reclutamento, le quali consistono in pubblicità su giornali e annunci online su dispositivi desktop e mobili. Al fine di raggiungere più pubblico possibile, il sistema danese ricorre anche ai social media. Inoltre, in periodi di numerosi licenziamenti, collabora con altri luoghi di lavoro governativi e privati, come la Royal Mail, oltre a organizzare "Open House" in varie istituzioni e partecipare a fiere del lavoro.

Ciò che motiva i dipendenti è soprattutto il fatto di lavorare in un'organizzazione con una forte base di valori come parte di tutte le pratiche. Inoltre, i dipendenti sono motivati dagli attuali leader che riconoscono e seguono la formula del lavoro a obiettivi. Al momento della stesura del presente documento - e in parte a causa dei tre anni di formazione

richiesti - il servizio penitenziario danese era pesantemente a corto di personale, con il risultato che molte pratiche abituali di sviluppo della carriera erano momentaneamente sospese o prioritizzate. Queste pratiche includevano le revisioni annuali delle prestazioni e altri tipi di riunioni di revisione della carriera. La revisione annuale delle prestazioni è lo strumento principale che una guardia può utilizzare a proprio favore per avanzare di carriera, coinvolgendo il suo superiore in tale iniziativa.



Figura 2 Ufficiali penitenziari della prigione di Brema, Germania (c) Buder Fotografie2

# POLITICA E PRASSI

## Risultati della ricerca dei partner sulle politiche e le prassi nazionali

Questa sezione raccoglie le ricerche dei partner su:

- Casi di studio relativi a partner pratici promettenti, raccolti a livello nazionale o europeo;
- Progetti relativi alla carriera in carcere, al settore della giustizia e alle pratiche trasferibili da altri settori della pubblica amministrazione e in più ampi settori occupazionali;
- Manuali o altre risorse per gli standard o per il materiale di formazione e apprendimento;
- Esempi di orientamento professionale online, autovalutazione delle carriere e gamification delle scelte di carriera in qualsiasi settore;
- Materiali o strumenti di formazione che possono essere utilizzati nello strumento tecnico/sito web.

### LIVELLO NAZIONALE

#### Strategia nazionale per la formazione permanente: Romania

STRATEGIA NAZIONALE PER L'APPRENDIMENTO PERMANENTE 2015-2020 (STRATEGIA NAȚIONALĂ DE ÎNVĂȚARE PE TOT PARCURSUL VIEȚII 2015 -2020) HG nr.418 / 2015. La strategia presenta in primo luogo l'analisi contestuale per quanto riguarda l'istruzione e la formazione, l'apprendimento permanente nell'Unione europea e in Romania (compreso il quadro legislativo, le istituzioni coinvolte). L'analisi è seguita dalla strategia che stabilisce: la visione e gli obiettivi strategici, lo sviluppo di un sistema di apprendimento permanente in Romania e la definizione delle priorità per il periodo 2015-2020. L'offerta strategica e le analisi SWOT sull'apprendimento permanente e i risultati di tali analisi possono fornire dati sui punti di forza e di debolezza. Il Capitolo I include alcune informazioni sui potenziali punti a sfavore dell'apprendimento permanente in Romania.

#### Guida per i dipendenti della funzione pubblica: orientamento e integrazione in Romania

La "Guida per i dipendenti della funzione pubblica: orientamento e integrazione (Ghidul angajatului-orientare si integrare)" è stata sviluppata nell'ambito del progetto *Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întării rolului funcției publice*, Cod SMIS nr. 22857. La

Guida è stata sviluppata come modulo del corso di formazione "Gestione delle risorse umane".

Il suo scopo è quello di garantire la corretta integrazione dei nuovi dipendenti nell'istituto. La pratica di orientamento è progettata in modo tale che il nuovo dipendente conosca gli aspetti generali dell'organizzazione e delle funzioni, la missione e il modo in cui le sue attività andranno a beneficio del suo gruppo target. Lo scopo generale di questa pratica è quello di sostenere e aumentare l'efficienza, l'efficacia e la soddisfazione sul lavoro.

L'orientamento e l'integrazione del nuovo dipendente implica la familiarizzazione con:

- Gli obiettivi e le politiche dell'organizzazione/istituzione;
- La struttura dell'organizzazione;
- Standard, norme, leggi scritte e non;
- Le risorse disponibili nell'organizzazione.

La guida include modelli pertinenti, come una lista di controllo per i nuovi dipendenti, un piano di integrazione per il primo giorno lavorativo e un modello per raccogliere feedback dal nuovo personale.

## **Miglioramento dei servizi di polizia nelle carceri (IPA Prisons Project), Turchia**

L'obiettivo generale di questo progetto, in corso dal 2012 al 2014, era quello di allineare completamente il sistema penitenziario in Turchia agli standard carcerari internazionali ed europei. Più specificamente, ciò significava produrre servizi di esecuzione ben definiti, standardizzati e strutturati, compreso un sistema pienamente funzionale per garantire la riabilitazione, il trattamento e il reinserimento di prigionieri provenienti da contesti criminologici diversi. Il progetto mirava anche ad allineare le prestazioni del personale penitenziario agli standard europei.

Nell'ambito del progetto, sono stati creati documenti relativi alla descrizione delle mansioni e agli standard professionali per 17 diversi ruoli nelle carceri. Le istituzioni sono state sviluppate per creare e fornire programmi di formazione per standard operativi e programmi di formazione per il personale che lavora con diversi gruppi criminologici. I mansionari e i documenti sugli standard professionali sono stati preparati dopo aver esaminato le abilità e le competenze necessarie per il ruolo.

Nei documenti di standard professionali, ogni ruolo (governatore, funzionario, direttore, funzionario amministrativo, medico, ecc.) include il relativo mansionario, informazioni generali sul lavoro, doveri e responsabilità e riferimenti a statuti e regolamenti.

## Lavoro nei servizi carcerari e di libertà vigilata: portale di impiego del Ministero di Giustizia in Inghilterra e Galles

Questo portale online consente ai candidati di cercare lavoro e candidarsi per una vasta gamma di ruoli nel contesto della giustizia penale, sia a livello junior che nella fase successiva del percorso di carriera e sviluppo. Ciò include, ad esempio, un profilo di successo per agenti correzionali, nel quale i candidati dovranno inserire diversi elementi per dimostrare che svolgeranno tale ruolo in modo efficiente.

[Link ai posti di lavoro in carcere e per la libertà vigilata](#)

## Il ruolo di guardia carceraria fa per te? Strumento di reclutamento online del Ministero della Giustizia in Inghilterra e Galles

Il reclutamento degli agenti penitenziari di Inghilterra e Galles ha inizio online, tramite uno strumento per verificare che i richiedenti posseggano le competenze necessarie e i comportamenti previsti per un agente penitenziario. Lo strumento è stato recentemente ampliato per esaminare anche la personalità, i punti di forza e le preferenze dei candidati e per fornire loro una migliore comprensione delle aspettative relative al lavoro. I candidati ricevono feedback su ciascuno dei livelli del test e, se soddisfano gli standard minimi di impiego, saranno invitati al Centro di valutazione e reclutamento (ARC) per completare la fase finale della selezione.

[Link allo strumento di reclutamento online per agenti penitenziari](#)

## Linee guida nazionali per la sicurezza dinamica in Italia

Il Ministero della Giustizia italiano include in questa guida per il personale penitenziario la formazione e la consulenza professionale per il buon funzionamento organizzativo dell'istituto penitenziario in merito alla transizione verso la sorveglianza dinamica. Questa guida copre i requisiti organizzativi e la gestione dell'area di sicurezza, consentendo agli agenti correzionali di passare dal controllo alla conoscenza e percepirne gli effetti nella vita quotidiana in carcere ("La via del cambiamento attraverso un modo d'essere diverso. La sorveglianza dinamica," n.d.).

[Link alle Linee guida nazionali per la sicurezza dinamica in lingua italiana](#)

[Link al Manuale di lingua inglese dell'UNODC sulla sicurezza dinamica e l'intelligence carceraria](#)



## Perché i tirocinanti non ottengono alcuna qualifica? Sondaggio del gruppo di lavoro dell'Unione dei funzionari penitenziari danesi

A marzo 2020, al servizio penitenziario danese mancavano circa 600 agenti penitenziari. Il processo di reclutamento non è stato semplice: i tirocinanti hanno registrato un tasso di abbandono del 30% e nei 5 anni precedenti circa 1000 dipendenti qualificati avevano deciso di lasciare il servizio o di ritirarsi. Le condizioni di lavoro legate al COVID-19 hanno poi esacerbato un sistema già teso. Il sindacato danese dei funzionari penitenziari ha quindi costituito un gruppo di lavoro che si riunisce regolarmente, il quale ha recentemente presentato 10 proposte al servizio penitenziario per rafforzare l'istruzione dei funzionari penitenziari:

1. Migliorare la retribuzione durante la formazione professionale: rendere l'istruzione dei funzionari penitenziari equivalente, in termini di retribuzione, a una qualifica di formazione professionale.
2. Rimuovere la formazione VFU (società educativa privata) o aumentare significativamente la qualità: un'azienda privata offre sessioni in classe progettate per consolidare l'apprendimento, ma troppo spesso le sessioni vengono annullate o i tutor sono impreparati, il che riduce la motivazione dei tirocinanti.
3. Permettere agli studenti di iniziare i tirocini prima ancora della formazione di base: il tasso di abbandono è maggiore all'inizio a causa della conoscenza limitata del lavoro sul campo.
4. Rafforzare il sostegno ai tirocinanti aumentando il numero di supervisori.
5. Introdurre un numero massimo di studenti in ogni istituto: distribuire gli studenti a diversi istituti, inclusi anche i centri di detenzione più grandi.
6. È importante che gli studenti abbiano un mentore esperto da cui imparare e devono quindi essere addestrati da funzionari penitenziari esperti.
7. L'istruzione di base deve essere più orientata alla pratica: è necessaria una maggiore pratica sul campo per svolgere mansioni quotidiane.
8. Bisogna chiedersi se le scuole del Servizio penitenziario e di libertà vigilata danese sono situate nei luoghi giusti: secondo molti studenti, gli istituti sono difficili da raggiungere.
9. Centralizzare l'impiego di tirocinanti: il reclutamento deve essere basato sui bisogni.

10. Coinvolgere i rappresentanti sindacali nei corsi di formazione dei tirocinanti, poiché questi vogliono assumersi la responsabilità di reclutare gli studenti giusti.

## **POLITICA EUROPEA**

### **Linee guida del Consiglio d'Europa in materia di reclutamento, selezione, istruzione, formazione e sviluppo professionale del personale dei servizi carcerari e di libertà vigilata**

Secondo le linee guida del Consiglio d'Europa in materia di reclutamento, selezione, istruzione, formazione e sviluppo professionale del personale penitenziario, le amministrazioni penitenziarie nazionali dovrebbero prendere in considerazione quanto segue, al fine di garantire un solido sviluppo professionale ai funzionari penitenziari:

- a) Sviluppo di un sistema trasparente per le valutazioni annuali delle prestazioni di tutti i membri del personale, che consenta il loro avanzamento di carriera e sviluppo professionale. Il personale addetto alle valutazioni dovrebbe essere formato in modo specifico, al fine di garantire un sistema di valutazione equo.
- b) La valutazione dovrebbe indicare le esigenze di formazione a livello individuale e di servizio, come richiesto.
- c) I servizi penitenziari e le agenzie di sorveglianza dovrebbero offrire regolarmente opportunità di formazione per migliorare le prestazioni professionali e lo sviluppo della carriera, a seconda dei casi.
- d) Dovrebbero esistere quadri per facilitare lo sviluppo professionale avanzato, in particolare sviluppando la leadership e le capacità di gestione che consentano la progressione di carriera verso posizioni manageriali medie e superiori. Ciò non dovrebbe precludere regimi avanzati di assunzione ai livelli manageriali.
- e) Lo sviluppo professionale non deve concentrarsi solo sui quadri di promozione: è opportuno ricercare e utilizzare altre forme di riconoscimento delle competenze, a seconda dei casi.

f) Gli stipendi e le condizioni del servizio devono essere commisurati alle competenze e alle responsabilità del personale. Le condizioni finanziarie, occupazionali e di lavoro dovrebbero essere disciplinate dalla legge e consentire l'assunzione e il mantenimento di personale altamente competente, permettendo a quest'ultimo di svolgere i compiti in modo efficace e dignitoso e di sviluppare la consapevolezza dell'importanza del proprio lavoro per la società. È opportuno prevedere il sostegno e la supervisione del personale per assisterlo nel suo ruolo.

g) Per migliorare l'efficacia del lavoro all'interno e tra i servizi penitenziari e le agenzie di libertà vigilata, è opportuno incoraggiare il lavoro in comune, accordi di co-locazione e trasferimento di personale a fini di formazione o di lavoro. Tali accordi dovrebbero aver luogo solo previo consenso delle persone interessate e non dovrebbero comportare alcuna modifica della loro situazione lavorativa o retribuzione. Va tenuta in considerazione anche la possibilità di trasferimenti internazionali per promuovere l'apprendimento transfrontaliero.

[Link alle Linee guida del Consiglio d'Europa in materia di reclutamento, selezione, istruzione, formazione e sviluppo professionale del personale dei servizi carcerari e di libertà vigilata](#)

## Sviluppo della politica di orientamento permanente: kit di risorse europeo

Nel 2012, ELGPN Tools ha rilasciato un kit di risorse, progettato per aiutare i responsabili politici e altre parti interessate a rivedere l'offerta di orientamento permanente esistente all'interno del loro Paese o regione e per identificare le questioni da attenzionare e le lacune da colmare, attingendo dalle pratiche in altri Paesi europei. "Lifelong guidance" (orientamento permanente) è un'espressione utilizzata per tutte le attività volte ad aiutare le persone, in qualsiasi momento della loro vita, a compiere scelte educative, formative e professionali e a gestire la loro carriera.

[Link a Lifelong Guidance Policy Development: A European Resource Kit](#)

## Rapporti di Refernet sulla formazione professionale in Europa

I rapporti di *VET in Europe* descrivono la struttura di ciascun sistema nazionale VET nell'Unione europea in una prospettiva di apprendimento permanente e presentano un quadro completo a un pubblico più ampio. E' ad esempio il caso dell'edizione portoghese della struttura di orientamento e consulenza professionale, fornita da professionisti delle

scuole, dei servizi pubblici per l'impiego (IEFP) e dei centri di qualificazione (ANQEP). L'IEFP dispone di una rete di Uffici per l'integrazione professionale (Gabinetes de inserção professional - GIP) supportati da organizzazioni non profit pubbliche e private. L'IEFP gestisce anche la guida online Vi@s. Questa piattaforma, riconosciuta come una buona pratica in questo campo, fornisce informazioni e consente agli utenti di interagire, contribuendo alla gestione della carriera e riducendo al minimo i vincoli geografici, fisici o temporali. Infine, nel 2016 sono stati lanciati i Centri Qualifica (70) includendo tra le iniziative l'orientamento professionale per consigliare, guidare e qualificare gli adulti verso e sul posto di lavoro ("DGERT 2019. CEDEFOP Vocational education and training in Europe -Portugal," n.d.).

E' possibile consultare tutte le relazioni sui paesi dell'Unione europea ("Refernet/ Vet in Europe Reports", n.d.).

[Link a ReferNet European Vet Reports per Paese](#)

## PROJECT-Correctional: Romania

PROJECT-Correctional è finanziato attraverso il Justice Program, nell'ambito del Norwegian Financial Mechanism (MFN) 2014-2021. Il coordinatore del progetto è l'Amministrazione nazionale delle carceri e il consorzio del progetto comprende sei istituzioni dalla Romania e cinque dalla Norvegia.

L'obiettivo generale è migliorare la capacità dei sistemi correzionali (penitenziario e di libertà vigilata) nel fornire servizi di reinserimento alle persone condannate (detenuti, ex detenuti e persone sotto la supervisione dei servizi di libertà vigilata), attuando il principio norvegese di "continuità" (senza interruzione) e attraverso investimenti nello sviluppo del capitale umano.

[Contatto: NPA, Romania](#)

## INTERNAZIONALE

### Manuale UNODC per i dirigenti carcerari

La serie Criminal Justice Handbook dell'Ufficio delle Nazioni Unite contro la droga e il crimine (UNODC) è uno strumento di formazione di base e un curriculum per i dirigenti penitenziari basato su standard e norme internazionali. Il manuale riconosce le sfide legate alle risorse umane nella gestione delle carceri, con una dimensione sia organizzativa che individuale, e incoraggia "Promozione e altri premi: è importante implementare un sistema di avanzamento per incoraggiare lo sviluppo dei dipendenti e fornire una carriera nel servizio." (Chin et al., 2010)

[Link al Manuale UNODC per dirigenti delle carceri in lingua in inglese](#)

## Piano per la progettazione della vita e del lavoro

Il "Blueprint" è un quadro comune di competenze per lo sviluppo della carriera che studenti e adulti devono saper padroneggiare in qualsiasi ambito per essere efficienti e autosufficienti nella pianificazione e nella gestione delle loro carriere in un mercato del lavoro in rapida evoluzione nell'era della conoscenza. Il Blueprint, una risorsa pratica progettata per professionisti dello sviluppo di carriera, educatori, formatori, ricercatori e professionisti delle risorse umane, è nato da un progetto di partnership del National Life/Work Centre canadese, Human Resources Development Canada e Canada Career Information Partnership, ed è stato ora adattato a livello internazionale (Jarvis e Richardt, s.d.).

[Link a Blueprint4life.ca](http://Blueprint4life.ca)

## Linee guida in materia di reclutamento, selezione, istruzione, formazione e sviluppo professionale del personale dei servizi carcerari e di libertà vigilata

Le Linee guida sono state sviluppate a seguito della 22esima Conferenza dei direttori dei servizi penitenziari e di libertà vigilata del Consiglio d'Europa (Norvegia, giugno 2017) e adottate nel 2019. Gli orientamenti miravano ad assistere i 47 Stati membri nel migliorare l'assunzione, l'istruzione, la formazione e lo sviluppo professionale del personale penitenziario e di libertà vigilata. Le linee guida sono state elaborate per condividere le migliori pratiche tenendo conto della diversità dei criteri utilizzati finora nei diversi Paesi.

[Linee guida in materia di reclutamento, selezione, istruzione, formazione e sviluppo professionale del personale dei servizi carcerari e di libertà vigilata, linee guida del Consiglio](#)

*"Il modo migliore per mantenere un dipendente sul posto di lavoro è attraverso l'arricchimento e l'empowerment. Se un dipendente è messo alla prova e soddisfatto del suo ruolo, c'è una maggiore probabilità che si applichi e lavori per raggiungere gli obiettivi organizzativi. Si raccomanda di offrire salari competitivi, autonomia, formazione e sviluppo sufficienti e opportunità di avanzamento." (Chin et al., 2010)*

# CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

## Sfide e opportunità per l'orientamento professionale nei penitenziari

I problemi sono ponderati in base alla frequenza e alle correlazioni identificate tra politica, pratica e ricerca e tra i diversi campi disciplinari indagati.



## Tendenze e modelli

- Dalla politica di orientamento alla carriera reattiva a quella proattiva dell'organizzazione.
- Riconoscimento dei vantaggi commerciali derivanti dalla fidelizzazione del personale e dal ruolo che i manager di linea svolgono nel promuovere lo sviluppo e nel riconoscere le esigenze di formazione.
- Maggiore allineamento degli obiettivi di detenzione e riabilitazione con le strategie di reclutamento, fidelizzazione e sviluppo professionale.
- Maggiore evidenza e riconoscimento dei vantaggi dell'orientamento professionale nell'aumentare la fidelizzazione del personale e ridurre i giorni di malattia e lo stress.
- Approcci su misura, che rispondano alle esigenze dei funzionari correzionali ad un certo punto della loro carriera.

## Tematiche

→ Migliorare la comprensione ad ogni livello relativamente ai benefici individuali, organizzativi e sociali dell'orientamento professionale.

→ **Valutare i metodi già esistenti e quelli nuovi per fornire prove.** Imparare da campi simili.

## Dibattito e sfide

→ Ricerche insufficienti per stabilire in modo definitivo cosa funziona in termini di mantenimento degli agenti correzionali.

→ Come implementare efficacemente le strutture e le attività HR in un ambiente correttivo chiuso e spesso sovraccarico?

→ Le relazioni umane determinano la riforma correzionale e il personale in uniforme svolge un ruolo fondamentale nel progresso e nello sviluppo.

### **Accordi e opportunità**

→ Opportunità per le amministrazioni penitenziarie e le singole carceri di imparare dal campo sviluppato della politica e della pratica di orientamento professionale.

→ Opportunità di coinvolgere gli agenti correzionali nel fornire input per il cambiamento e il miglioramento e nella revisione della missione riabilitativa delle carceri.

*"I professionisti dell'orientamento professionale tendevano a supporre che stessero proteggendo il bene pubblico dalle macchinazioni politiche e dai responsabili politici. Questi ultimi tendevano invece a credere di star proteggendo il bene pubblico dagli egoismi settoriali dei professionisti. Se entrambe le parti riconoscessero e rispettassero il loro terreno comune, ciò potrebbe fornire una base più solida per lavorare insieme, il che a sua volta produrrebbe un processo decisionale più efficace." (Watts, 2008)*

→ Quali sono i prossimi passi delle amministrazioni penitenziarie nazionali per fornire un orientamento professionale?

### **Quali sono le lacune?**

→ Individuare i punti "umani" del sistema in cui l'orientamento professionale può essere fornito in modo più efficace e in cui può essere garantito l'accesso allo sviluppo professionale.

→ Formare la direzione e la leadership sul perché e come fornire orientamento professionale.

→ Riesaminare le disposizioni alla luce degli obiettivi istituzionali: come possono gli orientamenti esistenti rispondere meglio a una carriera che sostenga l'attuale riforma carceraria?

→ La riforma è già in corso: i mansionari del personale in divisa, la loro assunzione, la formazione di base e lo sviluppo professionale devono includere ufficialmente i compiti riabilitativi che sono una realtà di questo ruolo.





# ALLEGATI

- Allegato 1: Linee guida per la ricerca sistematica della letteratura relativa alle carriere nel sistema correzionale
- Allegato 2: Elenco della legislazione e delle politiche pertinenti per Paese

## BIBLIOGRAFIA

- Baudino, M., 2014. La polizia penitenziaria tra sovrappollamento carcerario e burnout: il dibattito interno 16.
- Bimrose, J., 2019. Guidance for Girls and Women, in: Athanasou, J.A., Perera, H.N. (Eds.), *International Handbook of Career Guidance*. Springer International Publishing, Cham, pp. 385-412. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-25153-6\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-030-25153-6_18)
- Bosley, S.L.C., Arnold, J., Cohen, L., 2009. How other people shape our careers: A typology drawn from career narratives. *Hum. Relat.* 62, 1487-1520. <https://doi.org/10.1177/0018726709334492>
- Chin, V., Brown, R.E., Dandurand, Y., McAskill, E., Office on Drugs and Crime, 2010. *Handbook for prison leaders: a basic training tool and curriculum for prison managers based on international standards and norms*. United Nations, New York.
- Crewe, B., Liebling, A., 2015. Governing governors 3-10.
- Dial, K.C., Downey, R.A., Goodlin, W.E., 2010. The job in the joint: The impact of generation and gender on work stress in prison. *J. Crim. Justice* 38, 609-615. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2010.04.033>
- Gene Bonham Jr., R.C., 2007. Strategies for Employee Retention in Corrections. *Correct. Compend.* 32, 7-11, 28.
- Great Britain, Ministry of Justice, 2016. *Prison Safety and Reform. HMPPS\_Business\_Plan\_2018-19.pdf*, n.d.
- Jarvis, P., Richardt, J., n.d. *The Blueprint for Life/Work Designs* 8.
- Julia Braggins, Jenny Talbot, 2006. *Wings of Learning: the role of the prison officer in supporting prisoner education*, The Centre for Crime and Justice Studies.
- La via del cambiamento attraverso un modo d'essere diverso. *La sorveglianza dinamica*, n.d.
- Lambert, E.G., Kim, B., Keena, L.D., Cheeseman, K., 2017. Testing a gendered models of job satisfaction and work stress among correctional officers. *J. Crime Justice* 40, 188-203. <https://doi.org/10.1080/0735648X.2015.1074092>
- Liebling, A., Price, D., Shefer, G., 2010. *The Prison Officer*. Routledge.
- Mereuta, C., 2018. The Importance of Professional Counseling and Career Guidance in Technical Faculties 4.
- Musset, P., Kurekova, L.M., 2018. Working it out: Career Guidance and Employer Engagement. <https://doi.org/10.1787/51c9d18d-en>
- Parsons, P.D., Walsh, K., 2019. Employment support for over 50s: Rapid evidence review 76.
- Perera, H.N., Athanasou, J.A., 2019. Introduction: An International Handbook of Career Guidance, in: Athanasou, J.A., Perera, H.N. (Eds.), *International Handbook of Career Guidance*. Springer International Publishing, Cham, pp. 1-22. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-25153-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-25153-6_1)
- Refernet / VET in Europe Reports [WWW Document], n.d. BIBB - VET Eur. Rep. URL [https://www.refernet.de/en/refernet\\_68662.php](https://www.refernet.de/en/refernet_68662.php) (accessed 4.2.20).
- Roseira, A.P., 2014. Do carcereiro ao guarda prisional: (re)configurações sociais de uma profissão. *Config. Rev. Sociol.* 69-78. <https://doi.org/10.4000/configuracoes.2403>
- Russo, J., Woods, D., Drake, G.B., Jackson, B.A., 2018. Building a High-Quality Correctional Workforce: Identifying Challenges and Needs [WWW Document]. URL [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR2386.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2386.html) (accessed 4.2.20).
- Schaufeli, W.B., Peeters, M.C.W., 2000. Job Stress and Burnout Among Correctional Officers: A Literature Review. *Int. J. Stress Manag.* 7, 19-48. <https://doi.org/10.1023/A:1009514731657>

- Sultana, R.G., Watts, A.G., 2005. Career guidance in Europe's public employment services : trends and challenges (report). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
- The Evidence Base on Lifelong Guidance A GUIDE TO KEY FINDINGS FOR EFFECTIVE POLICY AND PRACTICE, n.d.
- Vuorinen, R., Watts, A.G., European Lifelong Guidance Policy Network, 2012. Lifelong guidance policy development: a European resource kit. European Lifelong Policy Network, Jyväskylä.
- Walker, E.J., Egan, H.H., Jackson, C.A., Tonkin, M., 2018. Work-Life and Well-Being in U.K. Therapeutic Prison Officers: A Thematic Analysis. *Int. J. Offender Ther. Comp. Criminol.* 62, 4528-4544. <https://doi.org/10.1177/0306624X18778452>
- Watts, A.G., 2008. Career Guidance and Public Policy, in: Athanasou, J.A., Van Esbroeck, R. (Eds.), *International Handbook of Career Guidance*. Springer Netherlands, Dordrecht, pp. 341-353. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6230-8\\_17](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6230-8_17)
- Watts, A.G., Sultana, R.G., 2004. Career Guidance Policies in 37 Countries: Contrasts and Common Themes. *Int. J. Educ. Vocat. Guid.* 4, 105-122. <https://doi.org/10.1007/s10775-005-1025-y>
- Whiston, S.C., Brecheisen, B.K., 2002. Evaluating the effectiveness of adult career development programs. *Adult Career Dev. Concepts Issues Pract.* 367-384.
- Whiston, S.C., Mitts, N.G., Li, Y., 2019. Evaluation of Career Guidance Programs, in: Athanasou, J.A., Perera, H.N. (Eds.), *International Handbook of Career Guidance*. Springer International Publishing, Cham, pp. 815-834. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-25153-6\\_38](https://doi.org/10.1007/978-3-030-25153-6_38)

## ALLEGATO 1: Linee guida per la revisione della letteratura

Linee guida per la raccolta di informazioni sistematiche nel sistema correzionale

Lista di controllo delle parti interessate del WP2 e documento sulla situazione attuale

*Linee guida sulla consulenza professionale in Europa per il personale impiegato nel sistema correzionale di giustizia penale - CCJC - N. 12883-EPP-1-2019-1-RO-EPPKA3-PI-FORWARD, finanziato dal programma ERASMUS +.*

### Sommario

Linee guida per la raccolta delle informazioni	59
Lista di controllo delle parti interessate e documento sulla situazione attuale	59
Introduzione	59
Cosa includere?	60
Procedimento	60
Cronologia della raccolta di informazioni	62
Allegato 1	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Allegato 2	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

### Introduzione

Al fine di supportare la prima lista di controllo degli stakeholder di CCJ4Careers e di produrre il documento sulla situazione attuale, tutti i partner cercheranno una politica di orientamento professionale, letteratura, relazioni, progetti e informazioni, tenendo informata la nostra partnership su pratiche dirette o trasferibili.

L'obiettivo di questa revisione è raccogliere dati e informazioni pertinenti relativi all'attuazione della politica di orientamento professionale nella giustizia penale e oltre, al fine di evidenziare i punti di apprendimento più importanti. Questi ci aiuteranno a formulare la sessione tecnica di previsione e ci aiuteranno a formare un rapporto strutturato comune sulle attuali situazioni nazionali nel nostro partenariato.

Nello specifico, siamo interessati a rilevare:

- Politica, legislazione, statuto, procedure operative standard (SOP) per le organizzazioni pertinenti, codici di condotta (se specificamente rilevanti per la giustizia) nell'orientamento professionale per gli operatori della giustizia.
- Ostacoli e difficoltà nell'attuazione dell'orientamento professionale nelle professioni correzionali.

- Buone pratiche in qualsiasi forma di orientamento professionale trasferibile.
- Esempi positivi e negativi di orientamento professionale online, autovalutazione delle carriere e gamification delle scelte professionali in qualsiasi ambito.
- Questioni impegnative/complesse/sensibili di cui dovremmo essere consapevoli nel settore della giustizia e dell'orientamento professionale.
- Materiali o strumenti di formazione che possono essere utilizzati nello strumento tecnico/sito web.
- Casi in cui la legislazione nazionale fa riferimento alle norme Mandela, alle norme penitenziarie europee o ad altre pertinenti raccomandazioni internazionali o linee guida per gli orientamenti di carriera per il personale che lavora nella giustizia penale.

### Cosa includere?

In generale, è bene fare riferimento a fonti internazionali, assicurandosi però di includere la politica e la pratica del proprio Paese, in quanto questa costituirà la spina dorsale del documento sulla situazione attuale.

L'attività di raccolta delle informazioni include:

1. Articoli che trattano delle prassi e delle politiche in materia di sviluppo e orientamento della carriera nel settore della giustizia o per i lavoratori dei servizi pubblici.
2. Articoli riguardanti la politica e/o la prassi in materia di orientamento e sviluppo professionale specificamente per i funzionari penitenziari.
3. Articoli pubblicati dopo il 2008.
4. Articoli che descrivono buone e cattive pratiche su questo argomento.
5. Articoli o post di siti web che descrivono progetti precedenti che trattano tali tematiche (la cosiddetta "letteratura grigia").
6. Materiali di formazione prodotti da professionisti dell'orientamento professionale in qualsiasi campo, direttamente applicabili o trasferibili ai funzionari penitenziari.
7. Siti web e social media che si concentrano sull'orientamento professionale in altre professioni; lezioni trasferibili di "presenza digitale".

### Procedimento

**Fase 1:** elaborare un elenco di parole chiave che include alcune questioni pratiche relative specificamente alla ricerca e alla documentazione di articoli accademici e di legislazione (cfr. allegato 1).

Esaminare diversi database come Google Scholar, SAGE e qualsiasi database di politiche pubbliche open source. Annotare le risposte secondo le istruzioni dell'Allegato 1.

**Fase 2:** consultare anche siti web professionali e ufficiali che possono includere documenti conformi ai criteri di cui sopra (ad es. università, ministeri nazionali, istituti di ricerca, Commissione europea, ecc.). Annotare i risultati della ricerca secondo le istruzioni dell'Allegato 1.

**Fase 3:** effettuare ricerche nelle banche dati delle politiche nazionali o contattare i legislatori nazionali.

Utilizzare i propri contatti e scrivere a professionisti nei settori della giustizia, dell'istruzione e delle risorse umane per chiedere loro esempi di politiche, legislazione, studi, letteratura, buone pratiche, materiale formativo e risorse digitali.

**Fase 4:** consultare siti web di orientamento professionale e annotare eventuali tendenze di sviluppo professionale nel mondo digitale.

**Fase 5:** aggiungere tutte le risorse pertinenti allo spreadsheet CCJ4C Bibliography and Evidence Review (file excel, su Teamwork).

**Fase 6:** le informazioni trovate sono davvero utili ai fini del progetto? Alcuni documenti saranno più rilevanti e potranno essere esaminati dalla partnership in modo approfondito. Utilizzare l'**Allegato 2 del presente documento** per scrivere una breve relazione degli articoli in inglese. Se possibile, carica il file Word o PDF nel repository della letteratura grigia su Teamwork.

**Fase 7:** gli stakeholder contattati sono stati realmente utili per questo progetto? Aggiungili al **documento di mappatura degli stakeholder** caricato su Teamwork.

### Cronologia della raccolta di informazioni

	<b>Gennaio 2020</b>	<b>Febbraio</b>	<b>Marzo</b>	<b>Aprile</b>
Ricerca della letteratura				
Raccolta di dati e risorse				
Analisi delle informazioni				
Rapporto per informare la lista di controllo degli stakeholder				

I PDF o i documenti Word di tutta la letteratura grigia possono essere caricati nel file appropriato sulla piattaforma di Teamwork. Questa e tutte le altre evidenze (di cui potresti non avere copie cartacee) devono essere registrate nella matrice di revisione delle prove.

## ALLEGATO 2: Politica pertinente per Paese



### POLITICA IN ROMANIA

POLITICA	ANNO	PUNTI CHIAVE
<b>LEGGE 145/22.07.2019- Statuto del personale di polizia penitenziaria (Legea 145/22.07.2019)- Statutul Politistilor de Penitenciare</b>	2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base giuridica della carriera della polizia penitenziaria.</li> <li>• Il "Capitolo III - Carriera della polizia penitenziaria" presenta anteprime legali su: selezione del personale, procedura di assunzione, organizzazione e conduzione del periodo iniziale, corsi di formazione e specializzazione e valutazione delle nuove assunzioni, valutazione dell'attività professionale dei funzionari penitenziari, avanzamento dei funzionari penitenziari e formazione professionale dei funzionari penitenziari.</li> </ul>
	2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Istituzione dei compiti dell'Ufficio Risorse Umane e Formazione Professionale dal carcere</li> <li>• Capitolo X- compiti dell'Ufficio per le risorse umane e la formazione professionale delle carceri rumene:</li> <li>• ART. 41 - "L'Ufficio Risorse Umane e Formazione Professionale ha per oggetto l'applicazione della normativa specifica in materia di risorse umane, l'attuazione della strategia del personale e delle politiche in materia di reclutamento, selezione, formazione, assunzione, formazione continua, valutazione, carriera, motivazione, remunerazione, gestione e trattamento automatico dei dati".</li> </ul>
<b>ORDINANZA n. 2724/C/2018 /10 luglio 2018 - Ministero della Giustizia rumeno: approvazione del regolamento sull'organizzazione e il funzionamento dei penitenziari (ORDIN Nr. 2724/C/2018 din 10 iulie 2018-pentru aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a penitenciarelor-Ministerul Justitiei)</b>	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività elaborate dalla strategia:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guida alla carriera per dipendenti pubblici con status speciale dal sistema di amministrazione penitenziaria.</li> <li>- Norme professionali per le funzioni specifiche del sistema di amministrazione penitenziaria:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attualmente in fase di revisione</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
	<b>Decisione 314/18.01.2011 per l'approvazione della strategia relativa alla formazione professionale nel sistema di amministrazione penitenziaria per il periodo 2011-2015 (Decisione 314/18.01.2011- Strategia privind formarea profesionala in sistemul administratiei penitenciare pentru perioada 2011-2015)</b>	



**Decisione 581/7.11.2014 per approvazione - Strategia di risorse umane per il sistema di amministrazione penitenziaria 2015 - 2018. (Decisione 581/7.11.2014- STRATEGIA DE RESURSE UMANE-A SISTEMULUI ADMINISTRA.KIEI PENITENCIARE (2015 - 2018)**

2014 OBIETTIVO STRATEGICO 1: sviluppo di politiche e procedure delle risorse umane a sostegno del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione penitenziaria nazionale

1.4. Sviluppo di una guida alla carriera

1.8. Sviluppo dello strumento di analisi delle esigenze formative del personale

1.9. Sviluppo di standard professionali riguardanti le specifiche occupazioni del personale del sistema penitenziario

1.10. Elaborazione del quadro normativo per offrire al personale che si trova nell'ultimo periodo della carriera professionale l'opportunità di lavorare in un ambiente più piacevole.

OBIETTIVO STRATEGICO 2: fornire informazioni di qualità per comprovare le decisioni di gestione, per la gestione delle risorse umane e per la gestione delle prestazioni.

OBIETTIVO STRATEGICO 3: sviluppo delle competenze del personale penitenziario a livello di eccellenza.

3.4. Formalizzare il quadro per l'applicazione di metodi moderni per lo sviluppo professionale e personale (mentoring, coaching, tutoring, ecc.).

3.7. Attuazione di un piano di formazione speciale per il personale ad alto potenziale di evoluzione della carriera.

OBIETTIVO STRATEGICO 4: creare un ambiente organizzativo che incoraggi le prestazioni lavorative.

4.1. Sviluppo del profilo del nuovo leader per il sistema carcerario e realizzazione del programma pilota sulla base del profilo creato.

4.2. Applicazione dello strumento di profilazione comportamentale per:

a) Consulenza professionale

b) Migliorare le prestazioni lavorative dei responsabili della consulenza:

- Attualmente in fase di revisione

**LEGGE n.360/6 Giugno 2002 STATISTICHE DEL PERSONALE DI POLIZIA (LEGE Nr. 360/2002 din 6 iunie 2002 privind Statutul polițistului)**

2002

La legge contiene due sezioni rivolte agli agenti di polizia:  
SEZIONE 1: selezione e formazione degli agenti di polizia  
SEZIONE 2: ottenere gradi professionali e classificare gli agenti di polizia in categorie e gradi professionali

<p><b>ORDINANZA DI EMERGENZA n. 21/2016 del 16, giugno 2016 per la modifica e l'integrazione della legge n. 360/2002 relativa allo statuto del personale di polizia</b></p>	2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La legge è stata aggiornata con il Provvedimento di Emergenza n. 21/2016 del 16 giugno 2016.</li> </ul>
<p><b>(ORDONAN.SEI DE URGEN.SEI Nr. 21/2016 din 16 iunie 2016 pentru modificarea și completarea Legii nr. 360/2002 privind Statutul polițistului)</b></p>		<p>Emendamenti: CAPITOLO II - Carriera del personale di polizia: "Articolo 10, paragrafo 2: "(2) Nel primo anno di attività, il poliziotto assunto direttamente o trasferito deve seguire un corso di formazione professionale presso gli Istituti del Ministero degli Affari Interni."</p> <p>- Articolo 10, dopo il paragrafo 2: "(2 ^ 1) I corsi di iniziazione alla carriera sono programmi di formazione professionale organizzati in base alle specifiche funzioni/posizioni del Ministero degli Affari Interni e hanno una durata di almeno: a) 3 mesi, per il poliziotto che ha acquisito tale qualità alle condizioni di cui all'art. 9 comma (2 ^ 2); b) 4 settimane, per il poliziotto che ha acquisito tale qualità alle condizioni di cui all'art. 9 comma (3)."</p> <p>- Articolo 11, paragrafo 3 è modificato e ha il seguente contenuto: "(3) La formazione professionale continua del funzionario di polizia, per lo sviluppo della carriera, è assicurata da: a) corsi di capacità professionale per il conseguimento di diplomi professionali da parte di: commissario capo di polizia, sottocommissario di polizia o ufficiale capo di polizia; b) corsi per la modifica della specializzazione/profilo lavorativo; c) altri corsi necessari per l'espletamento dei compiti della carica, svolti nel Paese o all'estero. "</p>
<p><b>ORDINANZA n.177/2016 del 16 novembre 2016 sulla gestione delle risorse umane nelle unità militari del Ministero degli Affari Interni</b></p>	2016	<p>L'ordinanza contiene disposizioni riguardanti: a) attività di analisi della posizione lavorativa e di stesura del mansionario b) reclutamento del personale militare c) selezione del personale militare d) formazione professionale del personale militare e) tutoraggio del personale militare f) conferimento dei gradi militari e avanzamento al grado militare successivo g) avvio e modifica dei rapporti di lavoro h) valutazione del personale militare i) sistema di gestione dei dati del personale k) competenze di gestione delle risorse umane</p> <p>L'Ordine contiene modelli e guide come: a) "Questionario per l'analisi del lavoro" b) "Scheda mansionario" c) "Struttura del mansionario" e "Istruzioni per la compilazione del mansionario" d) "Programma di attività di tutoraggio professionale" g) "Relazione di valutazione del periodo di affiancamento professionale" h) "Modello di valutazione del personale"</p>

j) "Guida per l'organizzazione e lo svolgimento del colloquio di valutazione"

**METODOLOGIA QUADRO 2015**  
sull'organizzazione e il funzionamento dei centri di orientamento e consulenza professionale nel sistema di istruzione superiore in Romania (versione aggiornata al 16 gennaio 2015)

*(METODOLOGIE-CADRU privind organizarea și funcționarea centrelor de consiliere și orientare în carieră în sistemul de învățământ superior din România-actualizată la data de 16 ianuarie 2015\*)*

La metodologia quadro stabilisce l'organizzazione e il funzionamento dei centri di orientamento professionale, costituiti come strutture prive di personalità giuridica a livello di Istituti di istruzione superiore pubblici o privati in Romania. L'attività dei Centri è focalizzata sull'informazione, l'orientamento e la consulenza agli studenti degli ultimi anni del liceo.

I servizi dei Centri sono:

- a) orientamento scolastico e professionale;
- b) consulenza e valutazione psicologica;
- c) consulenza di carriera;
- d) elaborazione di materiale informativo, orientamento e consulenza;

Inoltre, si organizzano azioni legate all'aumento del grado di inserimento nel mercato del lavoro di studenti e laureati, tramite l'offerta di servizi quali:

- a) sessioni di formazione per il portafoglio di lavoro, simulazione del colloquio di lavoro;
- b) organizzazione di presentazioni aziendali;
- c) sessioni di formazione per lo sviluppo delle competenze trasversali degli studenti;
- d) studi e analisi periodiche riguardanti l'abbandono universitario, l'integrazione dei laureati nel mercato del lavoro, l'impatto dei servizi di consulenza e orientamento professionale e misure per migliorarli;
- e) elaborazione e applicazione di strumenti specifici al fine di monitorare l'inserimento nel mercato del lavoro;
- f) partecipazione ad attività organizzate dagli studenti;

L'obiettivo è informare gli studenti sui percorsi educativi e professionali e dare loro suggerimenti.

**Standard occupazionale nazionale approvato di amministrazione penitenziaria per agente correzionale junior (Standard occupational Agent de penitenciare)** 2016

Standard occupazionale approvato per agente correzionale junior. Gli standard includono le competenze professionali, il livello di qualifica, gli standard associati per l'assicurazione della qualità, i curricula formativi e il programma di formazione.



## POLITICA IN TURCHIA

ANNO PUNTI CHIAVE

POLITICA

Legge sui funzionari  
pubblici  
(Devlet Memurları  
Kanunu)

- La presente legge disciplina i termini di servizio, qualifiche, nomina e formazione, avanzamento e promozione, doveri, diritti, obblighi e responsabilità, stipendi e indennità e altri affari personali dei dipendenti pubblici.
- Principi di base:
- Classificare i compiti di servizio pubblico dello Stato e i dipendenti pubblici che svolgono tali mansioni in base alle qualifiche e alle professioni necessarie.
- Fornire ai dipendenti pubblici l'opportunità di avanzare ai massimi livelli nelle loro classi, in conformità con le conoscenze e l'educazione necessarie per i loro servizi.
- Porre le basi per l'occupazione nelle cariche di servizio pubblico, l'avanzamento e la promozione nelle classi, la cessazione dal servizio sul sistema di merito e garantire che i dipendenti pubblici abbiano sicurezza nell'applicazione di questo sistema con pari opportunità.

Regolamento sulla  
promozione e la  
modifica del titolo del  
personale della  
direzione generale  
nelle carceri e nelle  
case di detenzione

2005

- Il presente Regolamento riguarda coloro che saranno nominati alle posizioni specificate a titolo di promozione e modifica del titolo dal personale che lavora negli istituti penitenziari e nelle direzioni di libertà vigilata e nei centri di formazione del personale degli istituti penitenziari e dei centri di detenzione.

Gazzetta ufficiale

Data: 28.10.2005

Numero della

Gazzetta ufficiale:

25980

(Ceza Ve Tevkifevleri

Genel Müdürlüğü

Personeli Görevde

Yükselme Ve Unvan

Değişikliği Yönetmeliği

Resmî Gazete Tarihi:

28.10.2005 Resmî

Gazete Sayısı: 25980)



POLITICA	ANNO	PUNTI CHIAVE
La Legge fondamentale (Grundgesetz) del 1949	1949	<p>Sostiene i principi tradizionali della funzione pubblica professionale di cui all'articolo 33 paragrafo (5). Assicura la base del servizio pubblico professionale, in particolare riservando l'esercizio dell'autorità statale ai dipendenti pubblici di cui all'articolo 33 paragrafo (4). L'articolo 33 paragrafo (5) della legge fondamentale stabilisce che nell'adozione della legge si deve tener conto dei principi tradizionali della pubblica amministrazione professionale, vale a dire le categorie professionali dei dipendenti pubblici e non dei dipendenti pubblici privi del relativo status.</p> <p>La riforma costituzionale del 2006 ha rivisto l'articolo 33 paragrafo (5) della legge fondamentale, nel senso che la legge che disciplina il servizio pubblico "deve essere disciplinata e sviluppata nel rispetto dei principi tradizionali della funzione pubblica professionale".</p>
Quadro per l'occupazione nella funzione pubblica		<p>Lo status di funzionario pubblico prevede una serie di privilegi, tra cui un piano sanitario speciale che copre il 50% della maggior parte delle spese sanitarie, una pensione indicizzata pari al massimo al 71,25% dello stipendio finale, pagata direttamente dallo Stato piuttosto che dal tradizionale ente pensionistico pubblico e, soprattutto, la sicurezza del posto di lavoro quasi inviolabile, in quanto lo Stato può trasferire i dipendenti pubblici che non ottengono buoni risultati in altri luoghi, spesso meno desiderabili (ma con la stessa retribuzione), e può terminare in modo definitivo il loro impiego solo in caso di reati gravi.</p>
Legge sui funzionari pubblici federali		<p>Il governo federale è tenuto a consultare le organizzazioni ombrello dei sindacati e delle associazioni professionali dei dipendenti pubblici e dei giudici quando elabora disposizioni relative alle suddette professioni (i dettagli della procedura di consultazione sono disciplinati da un regolamento amministrativo relativo all'articolo 118 della legge sui dipendenti pubblici federali).</p> <p>Le organizzazioni ombrello a livello federale e dei Länder sono l'Associazione tedesca della funzione pubblica (Dbb) e la Federazione sindacale tedesca (DGB).</p>
Riforma sul federalismo della politica carceraria ( <i>Strafvollzug</i> )	2006	<p>A seguito della riforma del federalismo del 2006, la responsabilità legislativa per la politica carceraria (<i>Strafvollzug</i>) è stata assegnata al livello di Land. Tutte le politiche correlate sono di competenza dei 16 Stati federali (Länder).</p> <p>Le autorità competenti degli Stati federali hanno il compito di selezionare e assumere personale sufficiente e il più qualificato possibile, di <u>assicurare un'adeguata formazione e di facilitare lo sviluppo professionale per consentire ai lavoratori di operare in modo altamente etico e fornire una supervisione giusta ed efficace, cure positive e assistenza agli indagati e ai trasgressori.</u></p> <p>È opportuno valutare annualmente le esigenze di formazione e rivedere e aggiornare regolarmente i piani di formazione finalizzati allo <u>sviluppo della forza lavoro</u> e garantire una risposta alle esigenze dei servizi penitenziari e delle agenzie di sorveglianza. Per fare in modo che ciò</p>

accada, è importante garantire un numero sufficiente di formatori e di risorse.

**La legge sulla funzione pubblica di Brema del 2009 in aggiunta alla legge sullo stato civile del 17 giugno 2008 (Gazzetta federale I, pag. 1010), nella versione attuale, si applica ai dipendenti pubblici, salvo diversa indicazione. Bremisches Beamten-gesetz (BremBG)**

Una carriera comprende tutti gli uffici appartenenti allo stesso soggetto e allo stesso gruppo di carriera. Un gruppo di carriera (disciplina) è ad esempio Giustizia.

L'appartenenza al gruppo delle carriere (1 rispettivamente 2) si basa sulla precedente istruzione e formazione richiesta per il gruppo 2 che comprende tutte le carriere che richiedono un diploma universitario o un livello di istruzione equivalente. Il gruppo 1 comprende tutte le altre carriere. All'interno dei gruppi di carriera si potrebbe operare una distinzione a seconda della formazione precedente e dei requisiti in base alle posizioni di ingresso all'interno dei gruppi di carriera (1 e 2).

I dipendenti pubblici con la qualifica per una carriera nel gruppo 1 possono acquisire una qualifica per una carriera nel gruppo 2 senza soddisfare i requisiti di ingresso prescritti per la carriera mediante promozione. Per avanzare di carriera è necessario sostenere un esame; le regole di carriera possono avere alcune eccezioni.

Se un esame non è richiesto, in generale o in casi specifici, l'autorità che ha il potere di nomina determina la qualifica per la carriera del gruppo 2 dopo che il funzionario ha completato con successo la procedura di promozione richiesta. In conformità con la normativa sulla carriera, è inoltre possibile acquisire una qualifica limitata agli uffici o alle aree di utilizzo.

Lo sviluppo e l'avanzamento di carriera richiedono una formazione avanzata.

I funzionari sono obbligati a partecipare a corsi di perfezionamento professionale e all'auto-formazione. Il datore di lavoro deve prendere le misure appropriate per garantire che i dipendenti pubblici ricevano una formazione complementare.

**Il "Regolamento sulle carriere dei dipendenti pubblici di Brema" (Bremer Laufbahnverordnung - BremLVO) disciplina lo sviluppo della carriera dei dipendenti pubblici, ad esempio i funzionari incaricati delle correzioni a Brema/Germania.**

Il "Bremen Regulation on Training and Examination for the Career Group 1 a - First Entry Office in the Department of Justice (Prison)" disciplina il contenuto della formazione.

Una volta che un ufficiale di correzione inizia il servizio, le seguenti stazioni di servizio fanno parte della formazione pratica e teorica:

- Dipartimento della Sicurezza
- Centro di custodia cautelare
- Reparto esecutivo per la pianificazione e la motivazione dell'applicazione
- Reparto di applicazione per cure e trattamenti speciali
- Dipartimento esecutivo per la salute e il reinserimento professionale
- Dipartimento esecutivo per la cura a bassa soglia e la preparazione per la dimissione
- Reparto esecutivo per l'esecuzione di brevi sentenze (Bremerhaven)

- ▣ Dipartimento delle forze dell'ordine per le carceri aperte e le carceri femminili
- ▣ Dipartimento di Terapia Sociale (Sotha)
- ▣ Centro di detenzione giovanile parziale.



## POLITICA IN PORTOGALLO

	ANNO	PUNTI CHIAVE
<b>POLITICA</b>		
LDn° 3/2014, del 9 gennaio. Statuto delle guardie carcerarie  Regole e principi relativi alla formazione professionale delle guardie carcerarie.	2019	<p>Legislazione applicata al personale penitenziario in Portogallo in materia di formazione professionale e scolastica. Si applica a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condizioni lavorative;</li> <li>• Norme sul lavoro applicate al personale penitenziario;</li> <li>• Norme generali applicate alla formazione professionale;</li> <li>• Nuovi requisiti di carriera e di categoria (art. 3° e 31°);</li> <li>• Posizioni e funzioni all'interno dell'organizzazione (Art. 33°);</li> <li>• Regole di reclutamento;</li> <li>• Formazione professionale (art. 43.°)</li> </ul>
Legislazione:  Regolamento  generale delle carceri	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principi generali;</li> <li>• Principi di gestione penitenziaria;</li> <li>• - Condizioni di reinserimento sociale;</li> <li>• Condizioni di apprendimento per i detenuti;</li> <li>• - Requisiti;</li> </ul>



## POLITICA IN DANIMARCA

	ANNO	PUNTI CHIAVE
<b>POLITICA</b>		
Testo Unico (n. 488 del 2010) sui dipendenti pubblici.	2010	<p>Testo consolidato con modifiche fino al giugno 2008. Contiene 4 parti, 16 capitoli e 60 articoli, riguardanti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte I: Regole generali.</li> </ul>

Bekendtgørelse af lov  
om tjenestemænd  
(Tjenestemandsløven)  
(Nr 488 af 2010).

Capitolo 1: Campo di applicabilità.

Capitolo 2: Nomina.

Capitolo 3: Doveri del funzionario

Capitolo 4: Sospensione, azioni disciplinari,  
diffamazione

Capitolo 5: Licenziamento

Capo 6: Norme speciali relative ai dipendenti pubblici  
con contratto di prova

Capitolo 6a: Norme speciali relative ai contratti a  
tempo determinato

Capitolo 7: Norme speciali riguardanti i giudici, ecc.

Capitolo 8: Abrogazioni

Capitolo 9: Norme speciali riguardanti i dipendenti  
pubblici nella chiesa nazionale

- PARTE II - Stipendio e altre condizioni di lavoro

Capitolo 10: Negoziazione e condizioni organizzative

Capitolo 11: Il Consiglio degli stipendi

Capitolo 12: Il Tribunale dei dipendenti pubblici

- PARTE III - Disposizioni varie

Capitolo 13: Supplementi personali

Capitolo 14: Anticipi salariali, ecc.

Capitolo 15: Congedo, ecc.

Capitolo 15a: Occupazione di cittadini non danesi

Capitolo 15b: Ricorsi

- PARTE IV - Entrata in vigore e disposizioni transitorie

Capitolo 16: Entrata in vigore e disposizioni transitorie





**Center for Promoting Lifelong Learning**  
[www.cpip.ro](http://www.cpip.ro)  
Daiana Huber - [daiana.huber@cpip.ro](mailto:daiana.huber@cpip.ro)



**Timisoara Penitentiary**  
[www.anp.gov.ro/penitenciariul-timisoara](http://www.anp.gov.ro/penitenciariul-timisoara)  
Cristina Busuioc - [cristina.busuioc@anp.gov.ro](mailto:cristina.busuioc@anp.gov.ro)



**The National Trade Union of Prison Policemen (SNPP)**  
[www.snpp.ro](http://www.snpp.ro)  
Adrian Neagoe - [snpp@snpp.ro](mailto:snpp@snpp.ro)



**York Associates International Ltd**  
[www.york-associates.co.uk](http://www.york-associates.co.uk)  
Dale Coulter - [dale.coulter@york-associates.co.uk](mailto:dale.coulter@york-associates.co.uk)



**Bremen Ministry of Justice**  
[www.justiz.bremen.de](http://www.justiz.bremen.de)  
Torben Adams - [torben.adams@justiz.bremen.de](mailto:torben.adams@justiz.bremen.de)



**Baltic Education Technology Institute (BETI)**  
[www.beti.lt](http://www.beti.lt)  
Greta Volodzkaitė - [greta.volodzkaite@beti.lt](mailto:greta.volodzkaite@beti.lt)



**IPS Innovative Prison Systems**  
[www.prisonssystems.eu](http://www.prisonssystems.eu)  
Tiago Leitão - [tiago.leitao@prisonssystems.eu](mailto:tiago.leitao@prisonssystems.eu)



**International Centre for the Promotion of Education and Development**  
[www.ceipes.org](http://www.ceipes.org)  
Musa Kirkar - [kirkar@ceipes.org](mailto:kirkar@ceipes.org)



**International Corrections and Prisons Association**  
[www.icpa.org](http://www.icpa.org)  
Gary Hill - [garyhill@cegaservices.com](mailto:garyhill@cegaservices.com)



**General Director and Prison and Detention Houses**  
[www.cte.adalet.gov.tr](http://www.cte.adalet.gov.tr)  
Ezgi Çetintürk - [cetinturkezgi@gmail.com](mailto:cetinturkezgi@gmail.com)



**BrainLog**  
[www.brainlog-ngo.com](http://www.brainlog-ngo.com)  
Martin Savchev - [martin.s@brainlog-ngo.com](mailto:martin.s@brainlog-ngo.com)