

Manuale

La sicurezza --- dinamica --- in ambito --- penitenziario

· S K J V · ·
· · C S C S P
C S C S P · ·

Manuale

La sicurezza

dinamica

in ambito

penitenziario

• S K J V • •
• • C S C S P
C S C S P • •

Impressum

Autore

Ahmed Ajil

Collaborazione

Guido Sturny

Laura von Mandach

Claude Tacchini

Creazione e foto

Jonas Schaller

niche grafik und video

2021

© Centro svizzero di competenze
in materia d'esecuzione di sanzioni
penali CSCSP

www.cscsp.ch

Printed in Switzerland
by Canisius AG, Fribourg

Sintesi

Tramite le raccomandazioni del 12 aprile 2018, la Conferenza delle direttrici e dei direttori cantonali di giustizia e polizia (CDDGP) esorta l'introduzione e il potenziamento del concetto di sicurezza dinamica all'interno degli stabilimenti penitenziari. La sicurezza dinamica incarna un paradigma di lavoro specifico per l'esecuzione di sanzioni penali e si concentra sulle interazioni che intercorrono tra le persone detenute e gli operatori penitenziari, i quali ricoprono un ruolo chiave per il potenziamento della sicurezza. A livello internazionale, la sicurezza dinamica è sempre più considerata un elemento preventivo indispensabile in ambito penitenziario. Pertanto, il concetto di sicurezza dinamica va promosso nel quadro delle riflessioni sulla gestione delle complessità legate alla sicurezza, in quanto consente di lavorare a lungo termine sulla prevenzione di vari fenomeni.

Il presente manuale è stato elaborato dal Centro svizzero di competenze in materia d'esecuzione di sanzioni penali (CSCSP) per descrivere il concetto di sicurezza dinamica e renderlo accessibile a coloro che lavorano in ambito penitenziario. Il manuale inizia con una breve introduzione e, in seguito, il capitolo 2 definisce il concetto di sicurezza dinamica. Il capitolo 3 descrive il modo in cui il personale penitenziario attua la sicurezza dinamica tramite la cosiddetta «autorità dinamica» e spiega i quattro elementi principali del concetto di «sicurezza dinamica». Il capitolo 4 analizza le condizioni generali strategiche e operative necessarie affinché quanto esposto nel capitolo 3 possa essere effettivamente attuato. I capitoli 3 e 4 contengono spunti di riflessione e indicazioni pratiche sotto forma di «strumenti e pratiche collaudate», preziosi per attuare concretamente il concetto di sicurezza dinamica. Per concludere, il capitolo 5 riporta alcune osservazioni finali di carattere generale.

Indice

1	Introduzione	7
1.1	Contesto	8
1.2	Gruppi target	9
1.3	Come è stato redatto il manuale?	10
1.4	Importanza della sicurezza dinamica nell'attuale clima politico	11
1.5	Il panorama penitenziario svizzero	14
2	La sicurezza dinamica in ambito penitenziario	19
2.1	Le tre dimensioni della sicurezza	20
2.2	Definizione	21
2.3	A che cosa serve la sicurezza dinamica?	26
3	Vivere la sicurezza dinamica: il ruolo chiave del personale	29
3.1	L'«autorità dinamica» in ambito penitenziario e il ruolo del personale	30
3.2	La sicurezza dinamica nel quotidiano	38
4	Condizioni strategiche e operative per l'attuazione della sicurezza dinamica	61
4.1	Orientamento strategico	62
4.2	Personale	63
4.3	Gestione delle informazioni	81
4.4	Attività costruttive per tenere occupate le persone detenute	87
5	Osservazioni finali	93
5.1	La sicurezza dinamica nel quotidiano	94
5.2	Aspetti strategici e operativi	95
5.3	Conclusione	96

1

Introduzione

Contesto

Gli attacchi perpetrati sul suolo europeo negli ultimi anni hanno spinto vari Stati europei a elaborare strategie di prevenzione e di contrasto. Anche la Svizzera, che finora ha avuto a che fare solo marginalmente con questa problematica,¹ ha cominciato ad affrontare la questione dal punto di vista della prevenzione. Nel dicembre del 2017 la Rete integrata Svizzera per la sicurezza (RSS) ha pubblicato il Piano d'azione nazionale per prevenire e combattere la radicalizzazione e l'estremismo violento (PAN). Poggiandosi su questo documento, il 12 aprile 2018² la CDDGP ha approvato le raccomandazioni per prevenire e combattere la radicalizzazione e l'estremismo violento in ambito penitenziario.

Le raccomandazioni della CDDGP riguardano i temi seguenti:

- Strumenti e metodi di valutazione dei rischi
- Misure operative e interventi
- Formazione e qualificazione del personale e dei rappresentanti religiosi
- Collaborazione con i servizi informazioni cantonali (SICant)
- Collaborazione con la gestione cantonale delle minacce (GCM)
- Collaborazione con il Ministero pubblico della Confederazione e i Tribunali federali

In materia di «Misure operative e interventi» la CDDGP raccomanda di introdurre e consolidare il concetto di sicurezza dinamica nelle carceri. La sicurezza dinamica pone al centro dell'esecuzione di sanzioni penali le interazioni che intercorrono tra le persone detenute e gli operatori penitenziari, i quali ricoprono un ruolo chiave per il potenziamento della sicurezza. A livello internazionale, la sicurezza dinamica è sempre più considerata un elemento preventivo indispensabile in ambito penitenziario. Nel processo di creazione del nuovo campo di prestazione Pratica, il CSCSP è incaricato di promuovere e consolidare il concetto di sicurezza dinamica (raccomandazione 1b). Per adempiere a questo incarico il CSCSP ha

¹ Stando alle ultime informazioni del SIC si tratta di 16 persone rientrate da zone di conflitto (dove si erano unite a gruppi terroristici) e di 45 persone a rischio.

² Raccomandazioni della CDDGP del 12 aprile 2018 per prevenire e combattere la radicalizzazione e l'estremismo violento in ambito penitenziario (disponibile solo in tedesco e in francese).

redatto il presente manuale, pensato per riunire i risultati della ricerca svizzera ed estera in ambito carcerario con l'esperienza pratica degli stabilimenti penitenziari svizzeri.³

Sebbene i lavori sulla sicurezza dinamica abbiano preso le mosse dalla questione della radicalizzazione violenta, il presente manuale non tratta specificatamente questo fenomeno. Il CSCSP ritiene che introducendo e consolidando il concetto di sicurezza dinamica sia possibile identificare tempestivamente cambiamenti e sviluppi problematici in generale e, di conseguenza, prevenirli. In questa riflessione rientra anche il fenomeno del terrorismo. Gli altri lavori del CSCSP che poggiano sul documento di base della CDDGP analizzano nel dettaglio gli aspetti di questo tema rilevanti per l'esecuzione di sanzioni penali (valutazione dei rischi, disengagement, formazione e formazione continua).

1.2

Gruppi target

Il presente manuale è pensato in primo luogo per i responsabili degli stabilimenti e i quadri. L'obiettivo è quello di sensibilizzarli sul concetto di sicurezza dinamica e informarli delle condizioni generali necessarie per la sua attuazione. L'opera può rivelarsi interessante sia per gli esperti a livello cantonale, concordatario o federale che per i ricercatori; contiene infatti spiegazioni e informazioni relative all'ambito penitenziario in generale e al concetto di sicurezza dinamica nello specifico. Nel manuale l'accento è posto unicamente sull'esecuzione di sanzioni penali in regime chiuso, cioè sugli stabilimenti penitenziari. Nei lavori futuri occorrerà estendere il concetto di sicurezza dinamica anche alla realtà *extra muros* e coniugarlo con i concetti già esistenti in quel contesto.

³ Il presente manuale è stato redatto da Ahmed Ajil con la collaborazione, da parte del CSCSP, di Claude Tacchini, Guido Sturny, Laura von Mandach, Barbara Rohner e Nina Bähler. I membri del gruppo di lavoro Sicurezza dinamica hanno apportato un contributo prezioso dal punto di vista pratico. Si ringraziano Stephan Baldinger, Sascha Furrer, Sascha Gees, Renata Sargent, Claudio Zai, Alain Borboën, Yves Jacquemettaz, Grégoire Dorsaz, Thierry Fridez, Jérôme Jean-Bourquin, Pierre-Alain Nyffenegger e Cédric Udry. Un ringraziamento per aver partecipato attivamente all'inchiesta qualitativa va rivolto anche agli interlocutori cantonali Christian Clerici, Hans-Rudolf Schwarz, Andreas Gigon, Serge Berger e Stefano Laffranchini, nonché ai segretari dei concordati Joe Keel, Benjamin Brägger e Blaise Péquignot. Infine, grazie a Gero Meinen (ex responsabile esecuzione di sanzioni penali, Berlino), Jörg Peschak (servizi di assistenza riabilitativa, Vienna) e Henrik Linderborg (esecuzione di sanzioni penali, Svezia; gruppo di lavoro Sicurezza dinamica Europris) per aver letto il manuale in maniera attenta e critica, nonché a Joe Keel, Renata Sargent e Hans-Rudolf Schwarz per le loro precise osservazioni.

Come è stato redatto il manuale?

Il presente manuale si basa parzialmente su un'analisi della letteratura. Oltre a una ricerca specifica sul termine «sicurezza dinamica», non ancora largamente diffuso, l'analisi tiene conto anche di lavori legati alla creazione delle relazioni in ambito penitenziario, al ruolo del personale, al connubio diritti umani ed esecuzione di sanzioni penali e alla prevenzione dei conflitti nelle carceri; è stata presa in considerazione anche la letteratura sulla sostenibilità, sulla prevenzione e sulla sicurezza in generale.

Per farsi un'idea dell'importanza e dell'attuazione del concetto di sicurezza dinamica a livello internazionale e del modo in cui esso viene veicolato, a marzo 2019 Europris ha condotto un sondaggio tramite il sistema di gestione delle conoscenze (*Knowledge Management System, KMS*). Europris è la rete europea dei servizi penitenziari, di cui il CSCSP fa parte dal 2018. Il KMS permette di entrare in contatto con tutti gli Stati membri di Europris. A questi ultimi era stato chiesto a che punto fosse l'attuazione della sicurezza dinamica all'interno dei loro stabilimenti e se e come il concetto venisse insegnato nei loro centri di formazione. Ne è emerso che la sicurezza dinamica è un concetto ben noto a buona parte dei dieci Stati membri che hanno risposto al sondaggio e che una minoranza di essi lo insegna esplicitamente. I centri di formazione utilizzano soprattutto il manuale dell'Ufficio delle Nazioni Unite per il controllo della droga e la prevenzione del crimine (UNODC), al quale si ispira anche il presente manuale del CSCSP.

Le prassi e l'esperienza dei professionisti dell'ambito penitenziario sono state prese in considerazione in due modi. Tra gennaio e giugno 2019 si sono svolti dieci workshop – cinque in tedesco e cinque in francese – ai quali hanno partecipato i rappresentanti di 12 stabilimenti in totale (per la gran parte responsabili della sicurezza). Per riflettere l'eterogeneità del sistema penitenziario sono stati invitati rappresentanti di vari stabilimenti, compresi i centri per l'esecuzione delle misure, gli stabilimenti per la carcerazione preventiva e gli stabilimenti per pene detentive di breve e lunga durata. Durante i workshop è stato chiesto ai partecipanti di condividere le pratiche collaudate e di illustrare le necessità d'intervento. Sono stati trattati diversi argomenti: sicurezza, prevenzione, perso-

nale e informazione. A tale scopo erano state formulate le domande seguenti: il concetto di sicurezza dinamica è conosciuto in quanto tale? Se sì, in quale forma? Quali pratiche attuali corrispondono al concetto di sicurezza dinamica? Quali condizioni strutturali e culturali sono necessarie per poter sviluppare stabilimenti basati sulla sicurezza dinamica? In quale forma va distribuito il manuale sulla sicurezza dinamica e a chi deve rivolgersi?

In un secondo momento, a partire da giugno 2019, sulla base di quanto emerso durante i workshop sono state effettuate diverse visite degli stabilimenti. Tramite un questionario unico, i responsabili degli stabilimenti e i segretari dei concordati sono stati intervistati sullo stadio di attuazione della sicurezza dinamica e la relativa necessità d'intervento.

Tra l'autunno e l'inverno è stato chiesto a tre esperti internazionali di esprimere la propria opinione sulle bozze del manuale. Nello stesso periodo, anche il gruppo di lavoro dedicato alla sicurezza dinamica ha espresso il proprio parere al riguardo. Nella prima metà del 2020 i direttori degli uffici cantonali d'esecuzione di sanzioni penali e i tre segretari concordatari sono stati invitati alla procedura di consultazione. Infine, a novembre 2020 la CDDGP ha preso atto del manuale.

1.4

Importanza della sicurezza dinamica nell'attuale clima politico

Negli ultimi decenni il sistema penitenziario è cambiato notevolmente. In «The New Penology»,⁴ autorevole articolo pubblicato nel 1992, i ricercatori Feeley e Simon descrivevano l'avvento di una nuova era, in cui il sistema penitenziario avrebbe adottato un approccio principalmente gestionale. L'accento sarebbe stato posto sul contenimento e sulla gestione dei gruppi a rischio, mentre l'incarico di accompagnamento avrebbe perso importanza. Ci si sarebbe così concentrati maggiormente sulle tecnologie, sul trattamento dei dati e sull'utilizzo sempre più frequente di strumenti di valutazione dei rischi.

Molte di queste previsioni si sono poi realizzate. Infatti, la politica criminale di molti Stati europei è sempre più dominata

⁴ Feeley & Simon (1992).

da un approccio imperniato sulla gestione e sulla sicurezza. Le società europee vogliono correre meno rischi e si contraddistinguono per una condotta sempre più punitiva. Inoltre, aumenta il numero di coloro che auspicano il raggruppamento o addirittura la centralizzazione degli stabilimenti penitenziari al fine di garantire una maggiore efficienza. Anche la Svizzera non è immune a queste tendenze sociopolitiche legate alla sicurezza.

Andrew Coyle e Helen Fair, autori del manuale «A human rights approach to prison management»,⁵ affermano che nel corso degli ultimi decenni nell'ambito della sicurezza è cambiata la concezione dei principi dei diritti umani. Dopo la Seconda guerra mondiale, tutti sembravano essere d'accordo sul fatto che i diritti umani, compresi quelli delle persone detenute, fossero inalienabili. All'inizio del 21° secolo, tuttavia, cominciava a diffondersi sempre di più l'idea che alcune minacce fossero talmente gravi da rendere impossibile l'applicazione universale dei diritti umani. Coyle e Fair fanno riferimento soprattutto alle persone detenute considerate pericolose per la sicurezza nazionale o internazionale; ovviamente, da questo punto di vista le persone incarcerate per reati legati al terrorismo rappresentano una minaccia.

Negli ultimi anni la prevenzione della radicalizzazione violenta si è concentrata maggiormente sulle carceri. Infatti, molti terroristi autori di attacchi in Francia, Belgio e Inghilterra in passato erano stati in carcere; qui, secondo alcuni di loro, si sarebbero radicalizzati. Si era quindi cominciato ad affermare a gran voce che le carceri fossero dei «covi della radicalizzazione».

Ovviamente, sotto molti punti di vista le carceri sono un terreno fertile per la radicalizzazione. Chi viene recluso dallo Stato tende a farsi un'opinione negativa di quest'ultimo. Inoltre, l'incarcerazione è una forma di violenza verso cui la persona detenuta può, comprensibilmente, sviluppare un forte astio. A ciò si aggiunge il fatto che all'interno di uno stabilimento penitenziario una persona può farsi influenzare dagli altri oppure lei stessa può influenzare gli altri.⁶

⁵ Coyle & Fair (2018).

⁶ Hamm (2013).



In un certo modo, il terrorismo è diventato l'emblema della minaccia contro la sicurezza nazionale e internazionale. Spesso alcuni gruppi di individui, in particolare le persone detenute musulmane, sono sospettati indiscriminatamente, anche all'interno degli stabilimenti penitenziari stessi. Di conseguenza, il rischio di reazioni esagerate, sospetti e stigmatizzazioni è forte e compromette l'attuazione e il mantenimento della sicurezza dinamica.⁷

In questo clima politico, per i responsabili degli stabilimenti non è facile mantenere un equilibrio costante tra sicurezza e risocializzazione. Tuttavia, in termini strutturali e di personale è fondamentale adottare gli accorgimenti necessari per garantire lo sviluppo e il potenziamento della sicurezza dinamica negli stabilimenti. L'esecuzione di sanzioni penali resta un compito principalmente sociale e umano. Attribuendo al concetto di sicurezza dinamica la giusta importanza e le risorse necessarie è possibile garantire la prevenzione di una serie di minacce alla sicurezza delle persone detenute e dei collaboratori, compresa la radicalizzazione violenta, ed evitare il rischio di reazioni esagerate e stigmatizzazioni.

1.5

Il panorama penitenziario svizzero

Conformemente alla tradizione federalista della Svizzera, come sancito dall'articolo 123 della Costituzione federale⁸ la pratica dell'esecuzione di sanzioni penali è competenza dei Cantoni. Da un lato questa competenza normativa cantonale può rappresentare un chiaro vantaggio in quanto consente di adeguare le pratiche alle necessità locali. Dall'altro lato, però, a livello di pratiche adottate vengono a crearsi grosse differenze tra i vari stabilimenti penitenziari svizzeri. Ciascun Cantone appartiene a uno dei tre concordati e dispone, su vari livelli, delle basi legali che disciplinano la pratica dell'esecuzione di sanzioni penali: leggi, ordinanze, direttive, raccomandazioni, istruzioni e regolamenti interni. Su piccola scala la pratica penitenziaria è influenzata dal regolamento interno, dalle disposizioni d'esecuzione e dalle direttive dello stabilimento.

⁷ Liebling & Williams (2017).

⁸ La legislazione nel campo del diritto penale compete alla Confederazione (art. 123 cpv. 1 Cost.), mentre l'esecuzione delle pene e delle misure compete ai Cantoni, salvo diverse disposizioni della legge (art. 123 cpv. 2 Cost.).

Con circa 90 stabilimenti di varie dimensioni, la realtà penitenziaria svizzera è fortemente eterogenea: le carceri più piccole contano pochi posti, mentre quelle più grandi possono ospitare fino a 400 persone. Inoltre, le carceri adempiono a varie missioni legali: possono essere utilizzate per la privazione della libertà ai sensi del diritto processuale penale (carcerazione preventiva e di sicurezza), per la carcerazione amministrativa ai sensi del diritto in materia di stranieri e per le varie forme di detenzione penale. Per queste ultime, oltre alle carceri esistono anche i centri per l'esecuzione delle misure. Tali centri hanno un'impostazione principalmente terapeutica e, pertanto, dispongono di risorse maggiori a livello di personale: qui l'aspetto relazionale costituisce un elemento importante della presa in carico delle persone detenute. Inoltre, alcune sanzioni penali vengono scontate presso istituti che non fanno capo alle autorità penitenziarie, come cliniche psichiatriche o strutture private.

Secondo un team di ricercatori norvegesi, in generale la sicurezza dinamica sarebbe più facile da attuare all'interno degli istituti di piccole dimensioni (massimo 50 persone detenute) che in quelli di dimensioni medio-grandi. Stando agli stessi ricercatori, non è raro che nelle strutture più piccole il contatto tra il personale penitenziario e le persone detenute sia più diretto, consentendo di identificare tempestivamente molti problemi. Poiché spesso ricoprono più funzioni contemporaneamente (accompagnamento, gestione dei gruppi, amministrazione, ecc.), i membri del personale penitenziario vivono più da vicino la quotidianità delle persone detenute. Dalle analisi del team di ricercatori è emerso che le persone detenute si sentono più seguite negli stabilimenti di piccole dimensioni e confermano che la relazione umana instaurata con gli operatori penitenziari permette loro di trascorrere in maniera più costruttiva il soggiorno in carcere, con il risultato che le spese sanitarie sono meno ingenti.⁹ Dal canto loro, le strutture di dimensioni più importanti dispongono di maggiori possibilità e risorse per interventi e programmi di risocializzazione.

Gli sforzi profusi nell'attuazione della sicurezza dinamica devono ovviamente tenere conto delle realtà penitenziarie svizzere. Il presente manuale intende proporre spiegazioni e spunti di riflessione per eventuali aggiustamenti strutturali e

⁹ Johnsen, Granheim & Helgesen (2011).



gestionali. Spetta tuttavia agli esperti delle autorità penitenziarie e degli istituti di privazione della libertà identificare, per i rispettivi contesti, gli aspetti importanti da promuovere a livello politico. Il CSCSP ritiene che tutti gli istituti penitenziari possano trarre giovamento dalla promozione della sicurezza dinamica, sia per potenziare la sicurezza in ottica preventiva, sia per creare un clima di lavoro sostenibile che per portare a termine più efficacemente il proprio incarico di risocializzazione. A tale scopo è necessario che i principi della sicurezza dinamica diventino parte integrante del metodo di lavoro, della nozione di sicurezza e del lessico della pratica detentiva.¹⁰

¹⁰ Per esempio tramite l'elaborazione di un concetto di «Sicurezza dinamica» presso gli stabilimenti, come raccomandato dal campo di prestazione Pratica del CSCSP.

La sicurezza dinamica in ambito penitenziario

Le tre dimensioni della sicurezza

Gli stabilimenti penitenziari assolvono un'importante missione di sicurezza. Sono incaricati di dissuadere le persone detenute dal commettere reati che potrebbero mettere in pericolo persone terze o la sicurezza pubblica. A tale scopo la sicurezza può essere garantita in vari modi. Da un lato tramite la sicurezza passiva, che si riferisce all'insieme degli impianti e alle tecnologie necessari al mantenimento della sicurezza dello stabilimento (muri di cinta, porte rinforzate, serrature, portoni, videocamere, metal detector, rilevatori di segnali, ecc.). Dall'altro lato tramite la sicurezza procedurale (in inglese *procedural security*), che consiste nel definire chiaramente l'insieme delle procedure di lavoro che scandiscono l'esecuzione di sanzioni penali, in modo da fornire sicurezza operativa ai collaboratori penitenziari. Per esempio, per i membri del personale è importante che la procedura di ingresso, le perquisizioni delle celle, l'elaborazione delle richieste, la gestione dei conflitti, ecc. siano standardizzate e messe per iscritto.

Anche la componente personale è molto importante ai fini della sicurezza. All'interno degli stabilimenti, oltre al personale penitenziario opera tutta una serie di specialisti (servizio sociale, servizio medico, terapeuti, ecc.) che interagisce con le persone detenute. La sicurezza dinamica si riferisce alle interazioni tra collaboratori e persone detenute. È garantita quando i collaboratori conoscono bene le persone detenute e ci interagiscono con frequenza, sono informati sul loro stato di salute (fisica e mentale) e sui progressi da loro compiuti, le trattano con rispetto e in maniera corretta e creano un clima in cui esse possano chiedere aiuto ai collaboratori o segnalare eventuali problemi.



Fig. 1
Le tre dimensioni della sicurezza

2.2

Definizione

Mentre alcuni aspetti della sicurezza dinamica (rispetto della dignità umana, ricorso alla violenza, ecc.) figurano in molte leggi e raccomandazioni, è raro che si citi specificatamente il concetto di sicurezza dinamica in quanto tale. Qui di seguito sono riunite alcune definizioni:

Definizione	Fonte
«La sicurezza fornita dalle barriere fisiche e da altri mezzi tecnici deve essere completata dalla sicurezza dinamica costituita da personale all’erta che conosce bene i detenuti di cui si occupa.»	Regola 51.2 delle Regole penitenziarie europee - Rec(2006)2
«In carcere il mantenimento del controllo deve fondarsi sul ricorso alla sicurezza dinamica. Pertanto, con i detenuti il personale penitenziario deve instaurare relazioni positive, all’insegna di fermezza e correttezza e basate sulla conoscenza individuale dei detenuti e di tutti i rischi che ciascuno di essi potrebbe rappresentare.»	Regola 18a della Raccomandazione Rec(2003)23 del Comitato dei Ministri agli Stati membri sulla gestione da parte delle amministrazioni penitenziarie dei condannati all’ergastolo e degli altri detenuti con pene lunghe
«In termini di sicurezza e ordine il personale deve adottare un approccio dinamico, fondato su una relazione positiva con i minori dell’istituto.»	Regola 88.3 della Raccomandazione Rec(2008)11 del Comitato dei Ministri agli Stati membri sulle Regole europee per i minori soggetti a sanzioni o misure

«La sicurezza dinamica è un concetto e un metodo di lavoro secondo cui il personale penitenziario dà la priorità alla creazione e al mantenimento della comunicazione e delle interazioni quotidiane con i detenuti sulla base dei principi dell'etica professionale. L'obiettivo è quello di comprendere meglio i detenuti e di valutare i rischi che essi potrebbero rappresentare, nonché di garantire l'incolumità, la sicurezza e l'ordine contribuendo alla riabilitazione e alla preparazione alla scarcerazione. Questo concetto dovrebbe essere inteso all'interno di una concezione più ampia di sicurezza che comprende anche la sicurezza strutturale, organizzativa e statica (muri di cinta, barriere, serrature, illuminazione e strumenti utilizzati per immobilizzare i detenuti quando necessario).»

Linee guida del 2 marzo 2016 del Consiglio d'Europa all'attenzione dei servizi penitenziari e di assistenza riabilitativa concernenti la radicalizzazione e l'estremismo violento

La formazione del personale penitenziario deve comprendere «la sicurezza e la salute, incluso il concetto di sicurezza dinamica, l'uso della forza e strumenti di limitazione e la gestione degli autori del reato, tenuto debito conto delle tecniche preventive e di diffusione, come la negoziazione e la mediazione.»

Regola 76c delle Regole Nelson Mandela

Per ridurre le tensioni all'interno degli stabilimenti penitenziari, l'esperienza mostra che esiste una strategia di base che consiste nell'«investire nel concetto di sicurezza dinamica, nel promuovere relazioni positive tra i detenuti e il personale penitenziario, nel garantire la proporzione adeguata tra membri del personale e detenuti, nell'incanalare le energie dei detenuti in attività costruttive e nel creare un regime carcerario umano ed equilibrato.»

Check-list dell'UNODC sulle Regole Nelson Mandela

Più volte nella letteratura il termine sicurezza dinamica viene utilizzato in riferimento al ruolo degli operatori penitenziari, alla solerzia di questi ultimi nell'esercizio della loro professione, alle relazioni con le persone detenute, nonché alla conoscenza delle necessità di queste ultime e dei rischi da esse rappresentati. Viene inoltre specificato che le persone detenute devono essere coinvolte in attività costruttive. Infine, viene sottolineata l'importanza di poter contare su un numero adeguato di collaboratori: se il personale è insufficiente la sicurezza dinamica non può essere garantita.

Nonostante il concetto di sicurezza dinamica sia stato analizzato in profondità, attualmente nella letteratura specializzata non esiste ancora una definizione uniforme del termine. Pertanto, il CSCSP propone la definizione seguente:

«La sicurezza dinamica consiste nell'organizzare in maniera umana, rispettosa e corretta la vita quotidiana in carcere – in particolare le interazioni tra personale penitenziario e persone detenute – garantendo e influenzando positivamente la trasmissione delle informazioni all'interno dello stabilimento. In questo modo è possibile identificare e comprendere tempestivamente i cambiamenti comportamentali rilevanti per riuscire a intervenire in maniera mirata e contribuire alla risocializzazione delle persone detenute.»

Il giusto equilibrio

Per gestire efficacemente la sicurezza, nessuna delle tre dimensioni (passiva, procedurale e dinamica) deve prevalere sulle altre, bensì deve regnare un equilibrio permanente. Nel dirigere uno stabilimento penitenziario, fare affidamento solo sulla sicurezza passiva, cioè sugli impianti e sulle tecnologie, potrebbe comportare conseguenze disastrose. Sono indispensabili infrastrutture di qualità, sia dal punto di vista edilizio che tecnologico, che permettano di alleggerire il carico di lavoro dei collaboratori e di tutelarli sotto molti punti di vista. Inoltre, senza la sicurezza passiva e procedurale non può essere garantita la sicurezza dinamica. La sicurezza di uno stabilimento penitenziario viene garantita tramite infrastrutture efficaci e solide, misure di sicurezza procedurali chiare e affidabili e grazie alla promozione e all'attuazione della sicurezza dinamica.

Code pénal suisse

Codice penale svizzero

Schweizerisches Strafgesetzbuch

 Schweiz
Confédération
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

A che cosa serve la sicurezza dinamica?

La sicurezza dinamica non contribuisce solamente a portare a termine la missione di sicurezza nel quadro dell'esecuzione di sanzioni penali, ma riveste anche un'importanza fondamentale per un altro incarico. Infatti, conformemente all'articolo 75 del Codice penale svizzero, la privazione della libertà «deve promuovere il comportamento sociale del detenuto, in particolare la sua capacità a vivere esente da pena. Essa deve corrispondere per quanto possibile alle condizioni generali di vita, garantire assistenza al detenuto, ovviare alle conseguenze nocive della privazione della libertà e tenere conto adeguatamente della protezione della collettività, del personale incaricato dell'esecuzione e degli altri detenuti.»

Il concetto di sicurezza dinamica rispetta l'articolo 75. Il clima all'interno dello stabilimento e l'influenza esercitata dagli operatori penitenziari sono estremamente importanti per la risocializzazione delle persone detenute. Di conseguenza, in un certo modo la dimensione dinamica della sicurezza riveste un ruolo più importante della dimensione passiva o di quella procedurale. Insegnando il concetto di sicurezza dinamica durante la formazione dei collaboratori e attuandolo quotidianamente all'interno degli stabilimenti è possibile contribuire fortemente sia alla sicurezza interna che, attraverso la risocializzazione delle persone detenute, alla sicurezza generale.¹¹ L'attuazione sistematica della sicurezza dinamica ha, sotto molti aspetti, un effetto positivo sulla quotidianità carceraria e su come uno stabilimento penitenziario può incidere sulla prevenzione della recidiva.

Legittimità interna

Se i collaboratori conoscono bene le persone detenute e con loro intrattengono relazioni rispettose e corrette, ne trae beneficio la legittimità interna di uno stabilimento. Ciò significa che la persona detenuta, pur trovandosi in un contesto che la priva del diritto fondamentale alla libertà, accetta il ruolo degli operatori penitenziari riconoscendone la legittimità. Il lavoro del personale penitenziario viene considerato legittimo e trasparente, il che aiuta a prevenire il senso di frustrazione nelle persone

¹¹ Zahars & Stivrenieks (2018).

detenute. In questo modo non viene promosso solamente il rispetto delle persone detenute nei confronti dei collaboratori e dell'istituzione. Infatti, da alcuni studi è emerso che più aumenta la legittimità interna e più si rafforza anche la legittimità esterna: ciò significa che le persone detenute sviluppano anche un atteggiamento più positivo nei confronti del sistema penitenziario. Se ritengono che i processi siano corretti e trasparenti, le persone detenute adottano un approccio più costruttivo per quanto riguarda le loro sanzioni. Pertanto, la legittimità interna permette di gettare basi importanti per il lavoro di risocializzazione.¹²

Prevenzione

La sicurezza dinamica aiuta a prevenire efficacemente i disordini e le violenze all'interno dello stabilimento (tra persone detenute, contro il personale e contro se stesse). Infatti, comunicando regolarmente con le persone detenute, gli operatori penitenziari possono monitorare lo stato di salute di queste ultime e accorgersi dei cambiamenti e, soprattutto, dei peggioramenti nella loro situazione generale o nel loro comportamento. In questo modo i collaboratori possono provare a dialogare con le persone detenute e adottare i provvedimenti opportuni prima che la situazione degeneri. Inoltre, i collaboratori accorti e interessati sono in grado di rendersi conto più rapidamente dei cambiamenti nelle dinamiche tra le persone detenute e quindi possono prevenire gli episodi violenti in maniera più efficace. Infine, la sicurezza dinamica fa sì che le persone detenute siano più propense a rivolgersi agli operatori penitenziari in caso di problemi. In questo modo, i collaboratori hanno accesso alle informazioni più rapidamente e possono reagire in anticipo. Esiste una ragione molto pragmatica per attuare la sicurezza dinamica: la sicurezza dinamica funziona.¹³

Una cultura aziendale sana

Lo stabilimento penitenziario può essere considerato una sorta di casa per gli operatori e le persone detenute. Considerato il tempo che vi trascorrono, deve offrire loro un ambiente quanto più gradevole e sano possibile. I principi della sicurezza dinamica mirano a creare una cultura aziendale sana in cui gli operatori e le persone detenute possano evolvere in maniera

¹² Crewe (2011).

¹³ Crétenot (2013).

positiva. La sicurezza dinamica contribuisce notevolmente a rendere più umano e frequente il dialogo tra i collaboratori e le persone detenute: le dinamiche interpersonali più intense fanno sì che, all'interno della loro relazione professionale, i collaboratori e le persone detenute si considerino a vicenda degli esseri umani. Tutto ciò permette di evitare stigmatizzazioni affrettate e cinismo dettato dal senso di frustrazione. Infine, un clima di lavoro sano favorisce la stabilità e la salute degli operatori: sul lungo termine, per uno stabilimento ciò si rivela vantaggioso sia dal punto di vista umano che gestionale.¹⁴

¹⁴ Avakian (2000).

Vivere la sicurezza dinamica: il ruolo chiave del personale

I prossimi due capitoli illustrano l'attuazione della sicurezza dinamica all'interno degli stabilimenti penitenziari. Questo capitolo analizza il ruolo del personale nello specifico, mentre il capitolo 4 propone alcune riflessioni legate agli aspetti strategici e operativi essenziali per attuare la sicurezza dinamica nel quotidiano. In altre parole, in un primo momento viene descritta l'attuazione pratica della sicurezza dinamica su piccola scala e, in seconda battuta, vengono presentate le condizioni propizie a tale attuazione.

Il presente capitolo è suddiviso in due parti. Per prima cosa viene analizzato il ruolo del personale tenendo conto delle varie complessità e del concetto di autorità dinamica. In un secondo momento vengono approfonditi i diversi elementi della sicurezza dinamica che il personale mette in pratica tutti i giorni insieme alle persone detenute. Oltre a una descrizione dell'attuazione ottimale di questi aspetti, il capitolo presenta un elenco di proposte che si riferiscono a strumenti utili e pratiche collaudate («Strumenti e pratiche collaudate»). Tali proposte hanno lo scopo di agevolare il processo di attuazione. Nota bene: l'elenco non è esaustivo. Gli esempi forniti sono principalmente degli spunti di riflessione.

3.1

L'«autorità dinamica» in ambito penitenziario e il ruolo del personale

Il personale penitenziario svolge ogni giorno un ruolo fondamentale. I collaboratori sono il primo punto di riferimento per le persone detenute. La motivazione, l'atteggiamento e la mentalità degli operatori penitenziari incidono fortemente sulla percezione che la persona detenuta ha della detenzione, ed eventualmente della pena, e sul suo modo di vivere questa situazione. Il compito degli operatori penitenziari è estremamente complesso e impegnativo: devono infatti sapersi destreggiare tra presa in carico e sorveglianza, risocializzazione e sicurezza, controllo e fiducia.¹⁵

I collaboratori sono figure di autorità

I collaboratori devono garantire l'ordine sociale all'interno dello stabilimento avvalendosi della propria autorità in maniera mirata. Formalmente, l'autorità viene loro conferita dalla legge

¹⁵ Cfr. Schneeberger Georgescu (1996).

e dalle istituzioni. Dal punto di vista informale, invece, spesso l'autorità è un continuo processo di legittimazione agli occhi delle persone detenute. Il modo in cui l'autorità è o deve essere usata dipende molto da come la persona detenuta considera i collaboratori. A sua volta, questa legittimità dipende dall'atteggiamento e dal comportamento dei collaboratori nei confronti delle persone detenute. Il lavoro in ambito penitenziario è un compito molto impegnativo, non per ultimo per via di questa mescolanza tra dinamica di potere e lavoro relazionale.

Il termine «autorità dinamica» si presta bene a descrivere il modo dinamico in cui i collaboratori usano l'autorità quotidianamente. In termini di sicurezza dinamica, è importante che i collaboratori siano consapevoli dei processi di creazione ed esercizio dell'autorità. L'autorità dinamica, se sviluppata costantemente e usata con competenza, può agevolare e promuovere efficacemente l'attuazione della sicurezza dinamica.

Tra le varie cose, l'autorità dinamica prende forma nel margine di manovra (in inglese *discretion*) di cui dispongono i collaboratori nella loro relazione con le persone detenute. Nell'adempimento dell'incarico affidato loro dal legislatore, ogni giorno i membri del personale decidono quali regole applicare, come e quando. Spesso, per gestire situazioni problematiche gli operatori penitenziari usano la propria autorità senza necessariamente applicare regole severe. Questo *modus operandi* incarna l'autorità dinamica e contribuisce al buon funzionamento della quotidianità carceraria.

La ricercatrice Alison Liebling, specializzata in criminologia e giustizia penale, propone di definire l'uso ottimale dell'autorità dinamica partendo dai cinque campi conflittuali seguenti:¹⁶

- Regole sancite dalla legge vs Regole nella pratica professionale
- Relazioni «positive» vs Relazioni «appropriate»
- Atteggiamento «cinico» vs Atteggiamento «tragico»
- Comportamento orientato alla sicurezza vs Comportamento orientato alle relazioni
- Fiducia «dannosa» vs Fiducia «sana»

¹⁶ Liebling (2011).

Ciascun campo conflittuale viene analizzato qui di seguito. Occorre precisare che si tratta di un semplice modello; la realtà, con il suo mix di tutti gli aspetti, spesso è molto più complessa. Questa astrazione, tuttavia, permette di comprendere meglio determinate dinamiche e tendenze che possono rivelarsi molto importanti per l'esercizio dell'autorità dinamica.

3.1.1

Regole sancite dalla legge vs Regole nella pratica professionale

Come visto, il margine di manovra è una componente indispensabile e ineluttabile del lavoro degli operatori penitenziari. Spesso, conformemente al principio di opportunità, i collaboratori decidono di non applicare determinate regole perché in quella situazione particolare le ritengono inopportune e inefficaci («sottoapplicazione»¹⁷). Nella fattispecie la regola potrebbe essere applicata, ma sembra «più ragionevole» non farlo, e si rivela invece più costruttivo cercare il dialogo o tentare di risolvere il problema in modo più edificante. A seconda delle direttive dello stabilimento penitenziario, la decisione può spettare ai collaboratori. Saper prendere decisioni di questo tipo è una competenza fondamentale dei membri del personale. In qualità di esperti nel gestire le persone detenute, gli operatori penitenziari sanno come muoversi all'interno del quadro legale e delle prescrizioni dello stabilimento per garantire il buon funzionamento quotidiano delle carceri. Liebling descrive la «sottoapplicazione» dell'autorità di cui dispongono i collaboratori come l'elemento più importante, ma anche il più complesso, del loro lavoro.

È importante che gli operatori penitenziari siano consapevoli a tutti i livelli del margine di manovra di cui dispongono e della sua legittimità. Questa consapevolezza è l'emblema della complessità del lavoro in ambito penitenziario. Spesso, infatti, i collaboratori stessi non si accorgono di ricorrere con grande frequenza alla «sottoapplicazione», in quanto queste decisioni maturano a livello della «conoscenza tacita», che non è sempre facile da descrivere e spiegare.

¹⁷ Può ovviamente verificarsi anche una «sovrapplicazione». Tuttavia, il margine di manovra si manifesta principalmente nella «sottoapplicazione».

3.1.2

Relazioni «positive» vs Relazioni «appropriate»

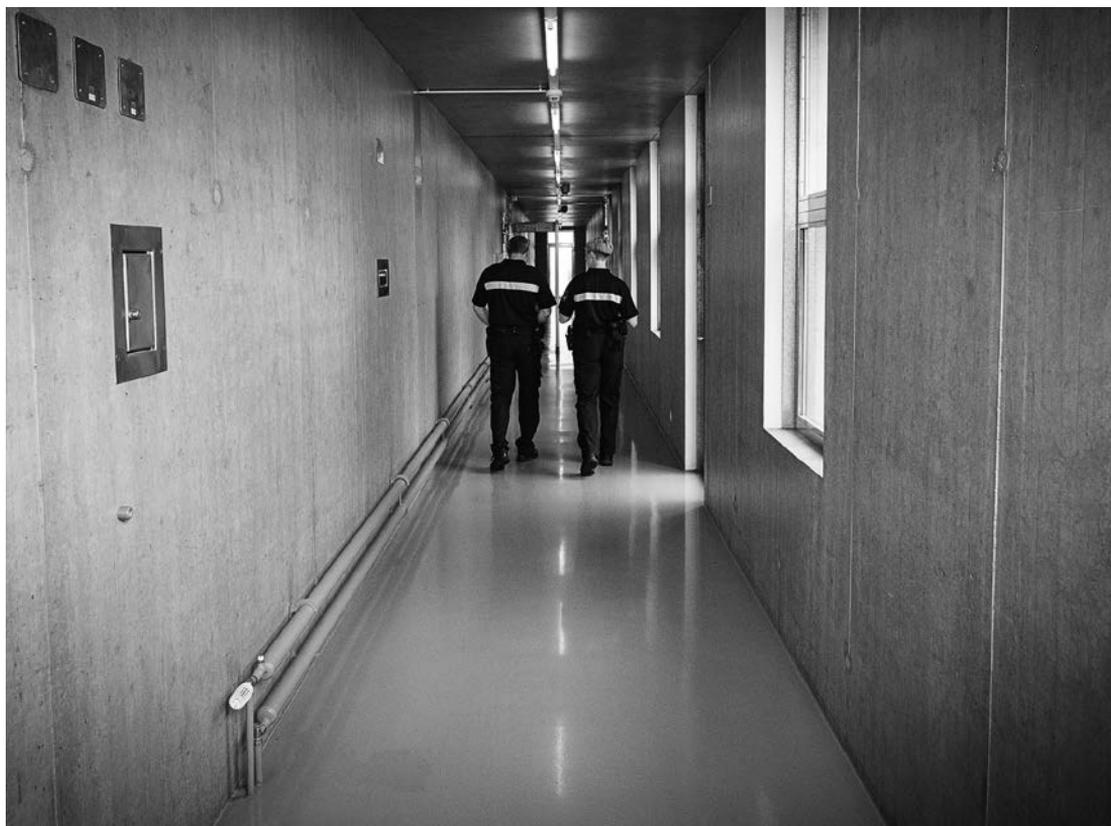
La gestione di vicinanza e distanza è il pane quotidiano del personale penitenziario; instaurare relazioni in questa dimensione ambivalente però risulta estremamente complicato. Tutti concordano sul fatto che sia necessario trovare un equilibrio tra le relazioni troppo «ravvicinate» e quelle troppo «distaccate». Tuttavia, le persone detenute possono considerare «positive» sia le prime che le seconde. Quando gli operatori penitenziari trascorrono molto poco tempo all'interno di una determinata sezione, le persone detenute in quella sezione possono sentirsi «lasciate in pace» e quindi considerare che l'interazione sia positiva e priva di problemi. In questo caso però «positivo» non è sinonimo di «appropriato». Infatti, la sicurezza dinamica prevede che i collaboratori prestino grande attenzione alle condizioni delle persone detenute e ai loro cambiamenti. Con la distanza ciò risulta impossibile.

Le relazioni «appropriate» si trovano a metà tra vicinanza e distanza, tra interazioni formali e informali, tra «sottoapplicazione» e «sovrapplicazione» delle regole. Questo tipo di relazioni non implica mai l'assenza di autorità, anzi: il personale penitenziario usa la propria autorità in modo consapevolmente pacato e rispettoso, così da riuscire a mantenere il controllo e instaurare un clima costruttivo. I collaboratori sanno infatti che esiste pur sempre un tacito accordo secondo cui è il personale penitenziario a gestire l'ordine sociale all'interno dello stabilimento.

3.1.3

Concezione del mondo «cinica» vs Concezione del mondo «tragica»

I collaboratori portano con sé nello stabilimento penitenziario la propria concezione del mondo, che può essere «cinica» o «tragica». La prima è fortemente incentrata sulla distinzione tra «bene» e «male» e suddivide i gruppi di persone in una di queste due categorie (spesso in maniera definitiva). La seconda invece parte dal presupposto che, in linea di principio, tutti gli individui siano simili o uguali e che alcune persone se la passino peggio di altre per via della propria storia o situazione di vita. Questa concezione tiene conto della complessità del mondo e comprende la sofferenza umana all'interno di questa stessa complessità. Da una prospettiva tragica risulta difficile





distinguere il «bene» dal «male» e classificare le persone sulla base di questi criteri.

Gli operatori penitenziari che hanno una concezione del mondo tragica si dimostrano più comprensivi nei confronti della situazione delle persone detenute. Capiscono che, in linea di principio, la detenzione rappresenta un regime severo che isola gli individui dal mondo esterno, impedendo loro di accedere alle proprie strutture sociali. Questi collaboratori inoltre conoscono la realtà penitenziaria e sanno che esistono momenti di frustrazione meno percettibili. Per una persona detenuta, in un contesto estremamente disciplinato e istituzionalizzato gli aspetti apparentemente irrilevanti possono assumere una grande importanza. I collaboratori con una concezione del mondo tragica, pertanto, grazie a questa comprensione possono usare la propria autorità dinamica in maniera più efficace.

3.1.4

«Orientamento alla sicurezza» vs «Orientamento alle relazioni»

L'esecuzione di sanzioni penali rientra nell'ambito della sicurezza. I membri del personale penitenziario sono consapevoli dei rischi del mestiere e, allo stesso tempo, sanno che la loro filosofia di lavoro non può essere imperniata solamente su considerazioni inerenti a rischio e sicurezza. Sulla scorta di quanto esposto sopra («cinico vs tragico»), è possibile identificare due atteggiamenti di base, chiaramente inscindibili in maniera netta l'uno dall'altro. Un atteggiamento orientato alla sicurezza va di pari passo con una concezione del mondo cinica. Tale atteggiamento è caratterizzato principalmente da scetticismo e diffidenza nei confronti delle persone detenute; questi due elementi si traducono in un'osservazione distaccata e in un ricorso più rapido a misure coercitive e disciplinari nelle situazioni problematiche. I collaboratori che si contraddistinguono per un atteggiamento fortemente orientato alla sicurezza sono tendenzialmente poco inclini a cercare di comprendere le vicissitudini personali delle persone detenute e agiscono essenzialmente entro parametri di avversione al rischio. Al contrario, i collaboratori che adottano un atteggiamento orientato alle relazioni in un certo qual modo con la propria vicinanza alle persone detenute creano sicurezza, osservandole da vicino,

e per risolvere le situazioni problematiche utilizzano strategie di intervento verbali.

Secondo Liebling, spesso le persone detenute prediligono i collaboratori che adottano un atteggiamento orientato alle relazioni. Con loro, infatti, esse riescono a lavorare meglio alla propria risocializzazione. Attenzione però: gli operatori penitenziari che funzionano in questo modo non rinunciano mai alla propria autorità. Sono in grado di sentirsi a loro agio nelle relazioni con le persone detenute pur conservando l'autorità; così riescono a guadagnarsi il rispetto delle persone detenute e ottengono legittimità. In questo tipo di relazioni, autorità e potere vengono esercitati in maniera estremamente impercettibile per permettere il buon funzionamento quotidiano dell'apparato carcerario.¹⁸

3.1.5

Autostima «dannosa» vs Autostima «sana»

È possibile constatare alcune sfumature per quanto riguarda l'autostima dei membri del personale penitenziario. I collaboratori possono essere considerati sicuri di sé, ma non necessariamente in modo positivo. L'«autostima dannosa» viene associata a una forma di negligenza o di scarsa consapevolezza nell'esercizio del proprio potere. L'«autostima sana», al contrario, significa che, pur essendo sicuri di sé, i collaboratori possono anche dare prova di flessibilità e indulgenza se lo ritengono utile e necessario.

3.1.6

Uso ottimale dell'autorità dinamica

I collaboratori esemplari si contraddistinguono per una conoscenza approfondita del proprio potere e per la loro sensibilità nei confronti degli individui e del contesto carcerario. Esercitano la propria autorità in modo strategico e con sicurezza nei propri mezzi, ma con indulgenza ed empatia. Con il loro modo di instaurare le relazioni con le persone detenute ottengono legittimità e incidono positivamente sulla quotidianità carceraria. Veicolano una concezione dell'uomo basata sull'empatia e che tiene conto della complessità del comportamento umano.

¹⁸ Non va dimenticato che all'interno degli stabilimenti penitenziari esistono diverse categorie di funzioni e vari ambiti di intervento che possono rafforzare l'orientamento alla sicurezza o alle relazioni (p. es. sezioni di alta sicurezza vs laboratori).

Non mirano a garantire la sicurezza adottando atteggiamenti distaccati e concentrandosi sulla disciplina, bensì tramite l'interazione e la conoscenza approfondita delle persone detenute.

Va detto che l'autorità non potrà mai essere esercitata in modo perfetto. Si può solo mirare a un uso ottimale della stessa. Il personale penitenziario ha un'enorme responsabilità e deve muoversi in un ambiente complesso e sensibile. Con l'introspezione regolare, una sana cultura dell'errore e aiutandosi a vicenda, i collaboratori possono migliorarsi ed evolvere nel loro modo di esercitare l'autorità dinamica.¹⁹

3.2

La sicurezza dinamica nel quotidiano

Quali contorni assume quindi la sicurezza dinamica nella sua attuazione quotidiana? Dopo aver trattato l'autorità dinamica e il suo uso ottimale, è giunto il momento di descrivere i singoli aspetti della sicurezza dinamica e di mostrare come il personale penitenziario può attuarla al meglio. Questi aspetti sono stati elaborati traendo ispirazione dal manuale dell'UNODC sulla sicurezza dinamica e l'*intelligence carceraria*.²⁰ Tenuto conto della durata del soggiorno, è importante

- che il personale sia vigile e conosca bene le persone detenute (3.2.1);
- che i collaboratori comunichino regolarmente con le persone detenute (3.2.2);
- creare e promuovere relazioni positive e professionali (3.2.3);
- disinnescare le situazioni problematiche (3.2.4).

¹⁹ Ovviamente, i presupposti creati dallo stabilimento rivestono un ruolo fondamentale. Questo aspetto è trattato nel capitolo 4.

²⁰ UNODC-Handbook on Dynamic Security and Prison Intelligence (2016).

Il ruolo chiave del personale



Fig. 2
Aspetti pratici della sicurezza dinamica

3.2.1

Atteggiamento vigile e conoscenza delle persone detenute

Un aspetto importante della sicurezza dinamica è avere un atteggiamento vigile nei confronti delle persone detenute. Se una mentalità aperta e una sincera curiosità possono rivelarsi utili, occorre anche dare prova di tatto e rispetto quando si fanno domande potenzialmente scomode. Nonostante il contesto coercitivo in cui si trovano le persone detenute, la loro privacy deve essere tutelata nel miglior modo possibile.²¹

3.2.1.1

Conoscenza della situazione personale

Può rivelarsi estremamente utile conoscere la situazione personale che ha condotto un individuo in carcere. Ciò non significa necessariamente essere al corrente di tutti i dettagli del reato (eventuale) commesso, bensì di avere un'idea generale delle varie problematiche in questione. È importante che i collaboratori conoscano il percorso della persona e monitorino l'evoluzione del suo caso, perché così possono valutare meglio la sua storia e il suo vissuto e, di conseguenza, organizzare il lavoro relazionale in maniera efficace.

È indispensabile che i collaboratori conoscano l'origine e le competenze linguistiche della persona e, se necessario, che si rivolgano ad altri colleghi oppure che utilizzino altri strumenti, come i servizi di traduzione online, per comunicare. La percentuale di persone detenute che non parla la lingua dello stabilimento è considerevole e le barriere linguistiche ostacolano

²¹ Vedi Siegenthaler (2014).

la comunicazione quotidiana all'interno dei penitenziari svizzeri. Tuttavia, per abbattere il più efficacemente possibile queste barriere, i collaboratori dovrebbero ricorrere a tutte le risorse umane e materiali disponibili all'interno dello stabilimento. Inoltre, occorre prendere in considerazione eventuali deficit intellettivi della persona, senza cadere nella stigmatizzazione.

È importante che i collaboratori abbiano un'idea dei contatti sociali della persona detenuta: com'è la sua rete sociale al di fuori dello stabilimento? Chi sono le persone chiave nella sua cerchia di conoscenze? Attualmente, che rapporto hanno con lei? I collaboratori possono ottenere queste informazioni direttamente dalle persone detenute, per esempio prima o dopo le visite oppure quando ricevono la corrispondenza. In questi momenti, infatti, è possibile parlare dell'importanza e del ruolo dei visitatori o dei mittenti delle lettere. Inoltre, i collaboratori possono parlare di questi aspetti con gli operatori del servizio sociale.

In generale è bene che i collaboratori conoscano i vari gruppetti e le «subculture» che si formano all'interno della popolazione carceraria: quali gruppi linguistici, etnici, nazionali e culturali esistono? Quali gruppetti si formano? Come interagiscono tra loro? C'è un rischio di conflitti? Essere al corrente delle eventuali spaccature all'interno di una sezione, delle dinamiche di gruppo e dei rapporti di forza può facilitare notevolmente la comunicazione con le persone detenute e aiutare a identificare tempestivamente gli sviluppi problematici.

3.2.1.2

Conoscenza dei gruppi a rischio

Oltre a tutto ciò, è importante che i collaboratori vengano sensibilizzati sui rischi rappresentati da determinate persone detenute e che sappiano come gestirli. Questi rischi possono riguardare le stesse persone detenute (p. es. episodi di autolesionismo, pericolo di suicidio), ma anche le altre persone detenute o i membri del personale (p. es. violenza, minacce o manipolazione). È fondamentale che i collaboratori sappiano come gestire questi rischi in modo pragmatico e in tutta sicurezza, evitando le reazioni troppo emotive ed esagerate o le stigmatizzazioni.

3.2.1.3

Salute delle persone detenute

Alcuni aspetti legati alle condizioni di detenzione, come la convivenza serrata in un ambiente molto restrittivo con poco margine decisionale e poche libertà, possono pregiudicare la salute delle persone detenute. Di conseguenza, è importante che i collaboratori conoscano lo stato di salute della persona. Soffre di particolari malattie? Ha esigenze mediche specifiche? Come sta mentalmente? Soffre di traumi psichici o di altri disturbi? I collaboratori possono ottenere queste informazioni dalla persona stessa oppure dal personale sanitario (purché il segreto professionale lo consenta).

Strumenti e pratiche collaudate

Atteggiamento vigile e conoscenza delle persone detenute

Briefing per i nuovi ingressi in carcere

Le informazioni sui nuovi ingressi vanno comunicate chiaramente sia all'interno della singola sezione che dello stabilimento in generale. Il personale penitenziario dovrebbe ottenere il maggior numero possibile di informazioni sulle nuove persone detenute senza doverne leggere gli incarti. Ciò significa che al momento dell'ingresso nello stabilimento, le caratteristiche, le vulnerabilità e i fattori di rischio specifici di una persona, ma anche le istruzioni e i consigli su come comportarsi con il nuovo arrivato, devono essere noti ai collaboratori o per lo meno accessibili a questi ultimi.

Corsi di formazione continua per migliorare la comunicazione interculturale

Per promuovere le competenze interculturali sono utili le formazioni continue e i seminari, che possono essere organizzati sia all'interno che all'esterno degli stabilimenti. Per maggiori informazioni è possibile consultare l'offerta formativa del CSCSP.



Ausili e guide per identificare e gestire i gruppi a rischio

Fogli informativi, check-list e altre direttive possono aiutare a identificare tempestivamente vulnerabilità e rischi. Questi strumenti contengono una descrizione degli indicatori e dei segnali di allarme che permettono di individuare i gruppi a rischio e forniscono informazioni su come gestirli in caso di necessità. Questo materiale dovrebbe essere aggiornato regolarmente e trasmesso ai collaboratori durante le formazioni interne. In generale, si tratta di documenti che dovrebbero essere accessibili ai collaboratori in qualsiasi momento.

Vigilare sulle persone detenute che sembrano non creare problemi

Occorre vigilare sulle persone detenute che generalmente sembrano non creare problemi. Può succedere che, nonostante siano vulnerabili (p. es. rischio di suicidio), questi individui vengano dimenticati per via del loro comportamento discreto. È quindi importante, nell'ambito della sicurezza dinamica, vigilare il più possibile su tutte le persone detenute.

Formazione del personale in ambito sanitario

Il personale penitenziario dovrebbe essere in possesso di nozioni di base in ambito sanitario. Quando una persona necessita di aiuto urgente, spesso sono gli operatori penitenziari i primi ad accorrere sul posto. Pertanto, dovrebbero essere formati a prestare i primi soccorsi (senza trascurare la propria sicurezza) per poter reagire rapidamente in questo tipo di situazioni. I collaboratori devono sapere quali misure adottare in termini di prevenzione, per esempio in caso di pericolo di autolesionismo. Le persone detenute possono manifestare vulnerabilità e disturbi psichici complessi. Il personale penitenziario dovrebbe essere in possesso delle relative nozioni di base ed essere formato per gestire queste problematiche in maniera corretta.

Integrare il servizio sociale nel meccanismo dello stabilimento

Coinvolgere il servizio sociale nel meccanismo dello stabilimento e dialogarci regolarmente in tutte le sezioni può aiutare i collaboratori a farsi un'idea della condizione sociale attuale delle persone detenute.

3.2.2

Interattività

3.2.2.1

Contatti regolari

I collaboratori dovrebbero intrattenere contatti regolari e frequenti con le persone detenute. Da un lato, per conoscerle meglio e, dall'altro, per creare un legame e stabilire un clima di lavoro più propizio. Ciò significa che, programma della giornata permettendo, gli operatori penitenziari dovrebbero cercare di sfruttare al massimo ogni occasione per entrare in contatto con le persone detenute. I membri del personale dovrebbero quindi manifestare la propria presenza e apertura alla discussione durante le pause, lungo i corridoi o ancora nel cortile del passeggio, rendendo possibili il dialogo e la conversazione. Quando accompagnano le persone detenute a un appuntamento oppure quando aprono o chiudono le celle, i collaboratori possono cogliere l'occasione per intrattenersi brevemente con le stesse persone detenute.

Non si tratta di intavolare ogni volta discorsi profondi, bensì di alimentare il flusso di informazioni e di manifestare alle persone detenute disponibilità e apertura al dialogo. Offrire la possibilità di discutere con frequenza e regolarità, che sia in occasione di un breve scambio di battute o di conversazioni più lunghe, fa sì che le persone detenute si sentano incoraggiate a parlare con i membri del personale e abbiano la possibilità di tenerli al corrente dei problemi dello stabilimento. La creazione di un clima di fiducia permette al personale di ottenere informazioni in maniera molto più semplice. Inoltre, le interazioni frequenti permettono di abbattere pregiudizi e stereotipi, il che contribuisce a prevenire i conflitti, ad agevolare il lavoro relazionale e a migliorare il clima di lavoro in generale.

È chiaro che i collaboratori possono ritirarsi negli spazi in cui è vietato l'accesso alle persone detenute. Tali spazi però non dovrebbero diventare un nascondiglio per evitare sistematicamente il contatto con queste ultime.

3.2.2.2

Accompagnamento personalizzato

Per favorire l'interazione all'interno dell'ambiente carcerario e per conoscere meglio le persone detenute può rivelarsi molto vantaggioso promuovere alcune forme di accompagnamento

personalizzato. Sostanzialmente ciò significa ripartire in maniera più efficace i collaboratori tra le persone detenute. Un sistema in cui tutti i collaboratori hanno a che fare con tutte le persone detenute sicuramente fa sì che la totalità dei collaboratori siano informati, ma è anche vero che questa soluzione non è ottimale per approfondire le relazioni con le persone detenute, favorire la conoscenza di queste ultime e accorgersi rapidamente di anomalie e sviluppi. Esistono diverse forme di accompagnamento personalizzato: ogni stabilimento dovrebbe scegliere il modello che più gli si addice e svilupparlo. È importante che queste strategie gestionali consentano un accompagnamento individualizzato, decentrato e personalizzato.

Strumenti e pratiche collaudate Interattività

Consolidare il principio della proattività

Il principio della proattività dovrebbe rappresentare un elemento essenziale del lavoro dei collaboratori. Consiste nell'adottare un approccio proattivo nei confronti delle persone detenute e nello sfruttare le varie possibilità di interazione e dialogo. Per promuovere questo principio fin dai primi mesi di lavoro dei collaboratori, può risultare utile trattare in maniera approfondita il principio della proattività (p. es. principio del doppio controllo) durante le formazioni di base (p. es. formazioni cantonali, formazione di base del CSCSP). Inoltre, è opportuno affrontare questo aspetto durante i colloqui con i collaboratori.

Permettere al personale di concedersi qualche momento di pausa

L'approccio proattivo può richiedere molta energia. È importante che il personale possa avere la possibilità di concedersi qualche momento di pausa e di svolgere attività variegata (p. es. lavorare in portineria). Quando i collaboratori lavorano nelle varie sezioni del carcere la proattività dovrebbe essere garantita il più possibile.

Creare unità gestionali

Suddividere uno stabilimento in unità gestionali permette di ripartire i collaboratori in team che si occupano di un gruppo specifico di persone detenute. Ciò consente ai membri del personale di concentrarsi su un numero minore di persone e di creare relazioni più profonde. Inoltre, le informazioni vengono trasmesse più velocemente e, grazie a una visione d'insieme più chiara, aumentano le opportunità di lavorare in gruppo. In pratica, spesso queste unità prendono la forma di sezioni o reparti fisicamente separati gli uni dagli altri.

Sistema delle persone di riferimento

Il sistema delle persone di riferimento prevede che a ciascuna persona detenuta venga assegnato un membro del personale specifico come prima persona di riferimento. Questo collaboratore deve informarsi regolarmente sullo stato di salute e sul comportamento della persona detenuta. I singoli collaboratori hanno una responsabilità maggiore ma, nel contempo, possono contare su una maggiore confidenza e un margine di manovra più ampio. Devono garantire che le informazioni pertinenti vengano trasmesse agli altri collaboratori e registrate nei canali di informazione appropriati. In questo sistema è importante saper gestire bene la vicinanza e la distanza.

Seguire e valutare gli obiettivi delle persone detenute

È possibile organizzare colloqui regolari con le persone detenute (p. es. ogni due mesi) per discutere e definire obiettivi per lo sviluppo personale e professionale. A tale scopo può rivelarsi utile servirsi di programmi informatici che siano accessibili a tutti i collaboratori in contatto con le persone detenute e che consentano di documentare e seguire gli sviluppi in permanenza. I progressi compiuti dalla persona detenuta vanno valutati per iscritto, di concerto con tutti i collaboratori coinvolti, e la valutazione va discussa con la persona detenuta stessa.





3.2.3

Relazioni positive

Il personale penitenziario dovrebbe promuovere relazioni positive con le persone detenute. Il concetto di sicurezza dinamica è incentrato sulla costruzione di relazioni positive. È importante privilegiare le relazioni basate sul rispetto, l'apertura e l'empatia in modo da creare esperienze positive. Nel contempo, questo atteggiamento deve essere accompagnato da un'applicazione coerente, sistematica e ferma delle regole (vedi professionalità e correttezza), che può essere definita anche come «ostinazione cortese». ²² Ciò significa mantenere il giusto equilibrio tra vicinanza e distanza, non sempre facile da trovare. Una sana dose di autocritica e una cultura dell'errore costruttiva possono facilitare questo compito.

3.2.3.1

Ricorrere all'autorità dinamica

Come visto, per instaurare relazioni appropriate occorre trovare il giusto equilibrio tra vicinanza e distanza e tra «sottoapplicazione» e «sovrapplicazione» delle regole. L'autorità dinamica presuppone che per garantire l'ordine sociale all'interno dello stabilimento il personale usi la propria autorità in maniera consapevole. Un atteggiamento basato principalmente sulla cooperazione prevale su un'applicazione rigida delle regole o sull'utilizzo della forza. Ciò non significa però che i collaboratori debbano rinunciare alla propria autorità. Tramite una riflessione continua, esprimendo critiche costruttive e assicurando sostegno reciproco, nonché mostrando apertura mentale e disponibilità ad apprendere, i collaboratori diventano esperti nel trovare il giusto equilibrio nell'uso dell'autorità dinamica.

Il comportamento del personale può incidere sia positivamente che negativamente sulle relazioni con le persone detenute. Per esempio, è importante che la privacy di queste ultime non venga violata senza motivo. D'altro canto, un comportamento proattivo e una risposta coerente alle richieste e alle necessità possono promuovere e rafforzare le relazioni. ²³

²² Vedi Mayer (2009).

²³ Vedi Kähler & Zobrist (2013).

3.2.3.2

Creare un clima di fiducia

La fiducia è un aspetto essenziale dei rapporti interpersonali. Le persone detenute e gli operatori penitenziari devono poter godere di una fiducia professionale reciproca. La legittimità dei collaboratori agli occhi delle persone detenute può essere favorita attraverso la trasparenza, l'apertura mentale, l'empatia, ma anche con un'applicazione equa e coerente delle regole. La fiducia indispensabile per poter esercitare l'autorità dinamica viene anche chiamata «fiducia intelligente». Si parla di fiducia intelligente quando le parti coinvolte si stimano a vicenda e, idealmente, possono lavorare congiuntamente sugli obiettivi individuali dell'esecuzione.

Con i gruppi a rischio, quando la vigilanza dei collaboratori aumenta sempre di più può capitare che la fiducia venga meno. Di questo problema si è parlato molto negli ultimi anni in riferimento alla gestione della radicalizzazione violenta di stampo jihadista: i collaboratori cercano di identificare i rischi in maniera tempestiva e ciò può portare a una forma di sfiducia e a una forte distanza tra persone detenute e personale penitenziario. Ne può risultare che le relazioni si incrinino e che sia più difficile attuare la sicurezza dinamica.²⁴

3.2.3.3

Professionalità e correttezza

Tutte le persone detenute devono essere trattate in modo equo e nel rispetto della dignità umana. È vietato discriminare o privilegiare singole persone detenute. Inoltre, le relazioni con queste ultime devono essere cortesi e rispettose, senza dimenticare che cortesia non è sinonimo di amicizia. Un atteggiamento cortese e accomodante giova al clima di lavoro e nel contempo tutela la legittimità e l'autorità. Un atteggiamento amichevole invece è indice di scarsa professionalità e nuoce alla legittimità e all'autorità, in quanto tendenzialmente induce a trattare le persone detenute in maniera disuguale.²⁵ Inoltre, si corre il rischio che venga meno la lucidità necessaria per identificare gli sviluppi a rischio.

In caso di comportamenti che violano il regolamento interno o che minano il rispetto reciproco, tutte le persone detenute

²⁴ Hofinger & Schmidinger (2017).

²⁵ Bogard, Hutchinson & Persons (2010).

devono essere richiamate all'ordine allo stesso modo. Per i collaboratori può risultare molto difficile non sentirsi attaccati personalmente da eventuali comportamenti offensivi delle persone detenute. Occorre sempre cercare di reagire a tali atteggiamenti in maniera pacata e rispettosa. Ciò a sua volta non esclude che le persone detenute possano essere ascoltate dopo aver assunto comportamenti scorretti, e questo può avvenire anche durante un colloquio con più collaboratori e la direzione.²⁶

Per non compromettere le relazioni deve sempre essere assicurata la tutela della dignità delle persone detenute. Il modo in cui gli operatori penitenziari parlano con le persone detenute, svolgono le perquisizioni personali o delle celle e rispettano la privacy o l'intimità è un fattore determinante.

²⁶ Vedi Siegenthaler (2014).

Strumenti e pratiche collaudate Relazioni positive

Sistematizzare la procedura di ingresso

La prima impressione al momento dell'entrata in uno stabilimento penitenziario è determinante per il prosieguo del periodo trascorso in prigione. Finire in carcere rappresenta un'esperienza sconvolgente e può causare il cosiddetto «trauma da ingresso in carcere». Pertanto, è fondamentale che la procedura di ingresso venga eseguita in modo trasparente, efficiente e rispettoso, tutelando la dignità dell'individuo. Quest'ultimo dovrebbe capire che si trova in un ambiente sicuro, dove la sua situazione personale è, agli occhi dei collaboratori, più importante del reato (eventuale) commesso. Alla persona va comunicato chiaramente cosa la aspetta in carcere e quali sono i suoi diritti e doveri. La procedura di ingresso getta le basi della relazione futura, la quale a sua volta consente di attuare la sicurezza dinamica in maniera efficace. Oltre a ciò, questa procedura dovrebbe servire a valutare le competenze e le risorse personali di un individuo e a prenderne atto.

In tal senso potrebbe rivelarsi utile un documento standardizzato che formalizzi la procedura di ingresso e consenta di raccogliere le informazioni principali. Il documento potrebbe includere gli aspetti seguenti:

- Informazioni personali (abitazione, relazioni sociali, professione, stato di salute, ecc.)
 - Competenze (comunicazione, cooperazione, stato mentale, ecc.)
 - Competenze specialistiche (formazione scolastica, lingua, ecc.)
 - Valutazioni dei colleghi che si occupano degli ingressi (stato al momento dell'ingresso, osservazioni riguardanti il reato, ecc.)
 - Temi relativi all'esecuzione della sanzione (obiettivi di sviluppo, lavoro, ecc.)
-

Trasparenza e comunicazione

Per contrastare l'eventuale sentimento di impotenza delle persone detenute occorre puntare su una trasparenza coerente e una comunicazione aperta. Le persone detenute vanno informate il più rapidamente possibile dei loro diritti e doveri e del regolamento interno. Devono avere ben chiaro in testa cosa ci si aspetta da loro e cosa loro possono aspettarsi dal personale penitenziario. Per assicurarsi che le persone che non parlano la lingua del posto ricevano le informazioni necessarie (anche quelle che riguardano la possibilità di sporgere reclamo), queste vanno trasmesse in varie lingue; per comunicare con le persone analfabete è possibile utilizzare delle illustrazioni. È bene mettere a disposizione il regolamento tradotto in varie lingue.

Offrire prospettive

Per poter garantire alle persone detenute chiarezza e prospettive vanno create possibilità di sviluppo; occorre informare il prima possibile delle opportunità che si vengono a creare grazie ai progressi fatti registrare durante il percorso detentivo e spiegare quali sono i presupposti necessari per accedervi. Un sistema progressivo può incidere positivamente sulla mentalità e sull'atteggiamento delle persone detenute e, di conseguenza, migliorare anche le relazioni con il personale. Per mitigare gli effetti nocivi della detenzione e la mancanza di prospettive nella fase iniziale, questo processo dovrebbe iniziare già durante la carcerazione preventiva. Inoltre, la vita quotidiana in carcere dovrebbe essere organizzata in modo che alle persone detenute venga offerto il maggior numero di possibilità per evolvere dal punto di vista personale.

Delegare le responsabilità

Può capitare che la relazione con una persona detenuta non migliori nonostante gli sforzi profusi dai collaboratori. In questi casi, gli operatori penitenziari dovrebbero poter delegare i propri compiti ad altri colleghi senza rischiare di essere screditati all'interno dello stabilimento. È quindi indispensabile una sana cultura dell'errore. È importante che i collaboratori comunichino e documentino in maniera chiara il motivo per cui a loro avviso non è stato possibile instaurare una relazione positiva e quali sforzi hanno intrapreso per cercare di ottenere un risultato soddisfacente.

Mantenere l'interazione verbale

Quando si lavora con le persone detenute, spesso i dettagli nell'interazione verbale e nel modo di porsi rivestono una grande importanza. Può essere utile curare questi aspetti e migliorarli tramite il dialogo. Ci si può annotare su un post-it gli elementi sui quali è bene informarsi regolarmente (salute, famiglia, evoluzione del processo, necessità individuali, ecc.) oppure le affermazioni e le domande che denotano che ci si interessa della persona detenuta.

Trattare le richieste in maniera sistematica

Le necessità e le richieste delle persone detenute vanno sempre prese sul serio e gestite nel miglior modo possibile. Questo vale anche per le richieste ripetute o considerate improprie, seppur in questi casi sono sufficienti delle risposte concise. Agire con cortesia e correttezza significa infatti trattare con efficienza e franchezza le richieste e segnalare i punti critici. Affinché le richieste non vadano dimenticate può essere utile registrarle sistematicamente sotto forma di *to-do list*, con una chiara ripartizione dei compiti e delle responsabilità, su una piattaforma condivisa che può essere consultata da tutti i membri del personale.



3.2.4

Controllo e de-escalation

La sicurezza dinamica contribuisce a ridurre i potenziali conflitti all'interno di uno stabilimento. Per via del contesto coercitivo del carcere, tuttavia, è normale che si verifichino situazioni problematiche, come scontri, diverbi, inosservanza delle regole, atteggiamenti aggressivi, minacce, insulti, ecc. È fondamentale che anche in queste situazioni i membri del personale reagiscano sempre con professionalità e sicurezza, in modo rispettoso e umano.

La reazione dei collaboratori può incidere sia positivamente che negativamente su una situazione tesa. In questi casi, il compito principale dei collaboratori consiste nell'allentare la tensione senza mettere in pericolo gli altri o se stessi. Anche in questi frangenti gli operatori penitenziari non devono dimenticare che possono usare la propria autorità in maniera mirata per riportare la situazione sotto controllo. Tuttavia, devono sforzarsi di non prendere personalmente eventuali attacchi e non reagire in modo eccessivo in preda alla rabbia o allo sdegno.²⁷ A tale scopo può rivelarsi utile frequentare una formazione per imparare a gestire i conflitti.

Se indispensabili, eventuali misure coercitive devono limitarsi allo stretto necessario ed essere applicate per una durata limitata. Per casi di questo genere vanno definiti processi e principi d'intervento chiari che precisano in quali situazioni vanno applicate questo tipo di misure e come. Tutti i collaboratori devono essere formati e sensibilizzati al riguardo. Se i membri del personale dispongono di un ampio ventaglio di misure, possono reagire alla situazione in maniera opportuna e applicare le misure coercitive solo come *ultima ratio* e in modo efficace. Idealmente, lo stabilimento dovrebbe poter contare su un gruppo ristretto di collaboratori in grado di intervenire, dopo aver seguito un'apposita formazione, in queste situazioni particolari.

²⁷ Vedi Korn & Mücke (2000); Millana, Fernández-Rodríguez, Muñoz (2020).

Strumenti e pratiche collaudate De-escalation

Definire chiaramente le regole per l'applicazione di misure coercitive

I processi che disciplinano il ricorso alle misure coercitive devono essere definiti chiaramente e tutti i collaboratori devono esserne a conoscenza. Si tratta in particolare di determinare le situazioni e i livelli di tensione che richiedono questo tipo di intervento, di indicare i gruppi autorizzati a ricorrere a tali misure se necessario, di precisare quali misure possono essere applicate e quando e di indicare le persone incaricate di controllarne l'applicazione. Inoltre, è molto importante che, una volta calmatasi la situazione, abbia luogo un debriefing durante il quale analizzare l'accaduto e adottare provvedimenti affinché in futuro la stessa situazione non si ripeta.

Formazione regolare e sensibilizzazione

Per fornire una formazione specifica per l'applicazione delle misure coercitive dovrebbero essere organizzati esercitazioni, corsi e formazioni continue. In determinati ambiti può rivelarsi proficuo collaborare con la polizia e con altri esperti nel campo della sicurezza.

Condizioni strategiche e operative per l'attuazione della sicurezza dinamica

In questo capitolo vengono descritte le condizioni generali che rendono possibile e agevolano l'attuazione della sicurezza dinamica negli aspetti fin qui descritti. Si tratta in particolare di aspetti strategici e operativi, come l'orientamento strategico, la politica del personale, la gestione delle informazioni e le attività costruttive per tenere occupate le persone detenute. Anche in questo caso le descrizioni e le raccomandazioni sono accompagnate da proposte e spunti di riflessione che si riferiscono a strumenti e pratiche collaudate.

4.1

Orientamento strategico

La sicurezza dinamica può essere attuata solamente se la filosofia che la caratterizza viene abbracciata su tutti i livelli istituzionali. Per poter attuare i principi della sicurezza dinamica, i collaboratori che lavorano nell'ambito dell'esecuzione di sanzioni penali devono poter contare sulle risorse, le strutture e gli ausili necessari, che devono essere messi a disposizione dalla direzione dello stabilimento. Ciò presuppone a sua volta che quest'ultima consideri la sicurezza dinamica un'importante priorità a livello strategico.

Come noto, il panorama penitenziario svizzero è strutturato in maniera federalista, presenta differenze sul piano istituzionale ed è eterogeneo. Dalle nostre ricerche è emerso che il concetto di sicurezza dinamica non è molto diffuso, sebbene vari aspetti di questa filosofia vengano già messi in pratica. Dove esistono principi simili, questi vengono attuati e strutturati in modi diversi. Il concetto di sicurezza dinamica propone una «dottrina» uniforme e una terminologia specifica comune per comprendere, organizzare e valutare criticamente la sicurezza in ambito penitenziario.

Strumenti e pratiche collaudate Orientamento strategico

Elaborare un piano di sicurezza

Un piano di sicurezza permette di formalizzare e di standardizzare tutte le strutture e i processi decisivi in materia di sicurezza. Definisce la procedura da adottare in situazioni di emergenza e determina quali compiti affidare agli attori interni o esterni. Il piano di sicurezza va aggiornato e integrato regolarmente.

Contribuire attivamente alla cultura aziendale

Di concerto con i collaboratori, la direzione dello stabilimento definisce la cultura aziendale auspicata (valori, principi, filosofia, ecc.). Quest'ultima può tradursi in un codice aziendale, in una filosofia aziendale o in un documento guida.

Tenere conto dei pareri esterni

I pareri degli enti esterni forniscono una visione critica delle prassi correnti all'interno di uno stabilimento penitenziario. Permettono di valutare fino a che punto le pratiche adottate corrispondono alle basi legali, agli obiettivi strategici e all'immagine che lo stabilimento vuole veicolare. I pareri possono provenire da organizzazioni internazionali o nazionali (CPT, CNPT, CICR, CRS, ecc.). Ogni stabilimento dovrebbe tenerne conto per ottimizzare e migliorare il proprio funzionamento.

4.2

Personale

L'importanza del personale per l'attuazione della sicurezza dinamica è già stata sottolineata a più riprese. La direzione dello stabilimento può adottare soluzioni che creino i presupposti per permettere ai collaboratori di assumersi questo compito. Tali soluzioni riguardano il reclutamento e la formazione del personale, la creazione di un'atmosfera di lavoro sana, gli aspetti gestionali e la possibilità di poter dispiegare risorse sufficienti in termini di personale.

4.2.1

Reclutamento

L'assunzione del personale è disciplinata a livello di stabilimento, cantonale e, in alcuni casi, concordatario.²⁸ Dalle nostre ricerche è emerso che esistono stabilimenti in cui le procedure di assunzione sono regolate in maniera chiara e attestano che un individuo è portato per lavorare in ambito penitenziario. Come spiegato nel capitolo 3, per poter incidere positivamente sulla vita quotidiana delle persone detenute è indispensabile che i collaboratori siano ambasciatori di valori, atteggiamenti e concezioni del mondo e dell'uomo ben precisi. Questo aspetto non va dimenticato durante la procedura di assunzione. È chiaro che non tutti i potenziali collaboratori possono già vantare tutte le qualità richieste e, inoltre, molte competenze si acquisiscono tramite l'esperienza pratica. Tuttavia, grazie alla procedura di assunzione è possibile capire se una persona mostra apertura mentale ed è disposta ad apprendere oppure se ragiona per stereotipi e schemi troppo consolidati. Inoltre, è importante che il bando di concorso precisi quali atteggiamenti e comportamenti ci si aspetta dai futuri collaboratori; durante il processo di candidatura è fondamentale che la comunicazione sia trasparente. In questo modo i collaboratori possono farsi un'idea chiara del contesto etico del sistema penitenziario e dei valori sui quali esso poggia.

²⁸ Vedi le direttive per il personale d'inquadramento e di sicurezza degli stabilimenti penitenziari del 20 marzo 2020 (Concordato della Svizzera centrale e del nord-ovest), del 3 aprile 2020 (Concordato della Svizzera orientale) e del 21 aprile 2020 (Concordato latino). Questi documenti sono disponibili in tedesco e in francese.

Strumenti e pratiche collaudate Reclutamento del personale²⁹

Definire le esigenze in termini di valori e atteggiamenti

I collaboratori dovrebbero essere in possesso delle qualità seguenti, o per lo meno dovrebbero averle acquisite progressivamente al più tardi una volta concluso il periodo di prova:

- Atteggiamento empatico
 - Disponibilità a lavorare con le persone detenute e a concentrarsi sulle relazioni
 - Consapevolezza del potere e dell'autorità di cui dispongono in quanto membri del personale penitenziario
 - Capacità di interiorizzare i compiti che contraddistinguono l'ambito penitenziario (sicurezza e risocializzazione)
 - Apertura mentale, disponibilità ad apprendere e approccio positivo e costruttivo rispetto agli errori
 - Integrità: sia nei confronti dello stabilimento e dei colleghi che delle persone detenute
-

Reclutamento a livello dello stabilimento

Centralizzare la procedura di assunzione nelle mani di un organismo cantonale comporta il vantaggio di poter uniformare tra i vari stabilimenti le pratiche di assunzione. Ciononostante, la direzione dello stabilimento deve poter pianificare autonomamente la procedura di assunzione del personale o prendervi parte in ampia misura. La direzione conosce meglio di chiunque altro le esigenze del proprio stabilimento ed è in grado di valutare le competenze necessarie. Per i collaboratori che ricoprono funzioni di quadro può essere richiesta una valutazione esterna.

²⁹ Vedi Bogard, Hutchinson, Persons, (2010).

Definire chiaramente la procedura di assunzione

La procedura di assunzione va definita per iscritto, precisando i dettagli e le varie fasi che la compongono. Può risultare efficace prevedere una valutazione psicologica e una giornata introduttiva. L'obiettivo di quest'ultima è quello di valutare le competenze sociali dei candidati e il loro modo di comportarsi in situazioni inaspettate.

È possibile creare una check-list per la procedura di assunzione con, per esempio, gli elementi seguenti:

- Descrizione del posto vacante
- Preselezione (età minima, requisiti formali, ...)
- Valutazione delle capacità fisiche
- Esame scritto (competenze linguistiche, cultura generale, informatica, ...)
- Esame psicologico
- Stage o giornata informativa
- Uno o più colloqui
- Visita medica
- Trasmissione di proposte di candidati, conformemente alle disposizioni cantonali
- Contratto di lavoro
- ...

Periodo di prova

I periodi di prova sono disciplinati in maniera diversa da Cantone a Cantone. Ovviamente gli stabilimenti devono attenersi a tali prescrizioni. Nei limiti del possibile il periodo di prova dovrebbe essere di almeno sei mesi oppure, se più breve, ci dovrebbe essere la possibilità di prolungarlo. Il periodo di prova dovrebbe servire per valutare se, quando lavorano a contatto con le persone detenute, i collaboratori incarnano i valori e gli atteggiamenti indispensabili per la sicurezza dinamica. Il periodo di prova va inteso come periodo di apprendimento finalizzato allo sviluppo continuo.

Sensibilizzazione dell'opinione pubblica

L'assunzione di personale può risultare difficile per via dello scarso interesse nei confronti del lavoro in ambito penitenziario. Questo ambito continua a essere associato a vari stereotipi per colpa dei quali questo tipo di lavoro non è sempre visto di buon occhio. Inoltre, la concorrenza di altre istituzioni, per esempio la polizia, riveste un ruolo importante. Pertanto, è fondamentale adottare una politica di reclutamento attiva, incentrata anche su marketing e sensibilizzazione.

Sensibilizzazione del personale specializzato

Il personale specializzato di altre categorie professionali (settore sanitario, terapeutico, religioso, Fep, ecc.) che opera all'interno degli stabilimenti penitenziari o che vi si reca con regolarità è sicuramente ben formato nella propria disciplina. Ciò non significa però per forza di cose che sia in possesso delle competenze e della mentalità necessarie per svolgere le proprie mansioni all'interno del contesto penitenziario. La procedura di assunzione dovrebbe tenere conto anche di questo aspetto e prevedere una formazione specifica per lavorare in questo ambiente.

Promuovere la diversità

Le persone detenute presentano profili e bagagli personali estremamente variegati. Pertanto, anche il personale penitenziario che interagisce quotidianamente con questi individui dovrebbe riflettere tale diversità. La procedura di assunzione permette di dare valore alle diversità di genere, linguistiche e culturali.

4.2.2

Formazione e formazione continua

Una volta andata a buon fine la procedura di assunzione, arriva il momento di introdurre il personale nel nuovo contesto lavorativo e di formarlo adeguatamente. La maggior parte dei nuovi collaboratori ha poca esperienza in ambito penitenziario oppure non vi ha mai lavorato. L'obiettivo di questa fase è quello di far comprendere loro il contesto penitenziario, ponendo l'accento sulla complessità etica che lo contraddistingue. Si tratta inoltre



di un'occasione per promuovere le competenze sociali necessarie per interagire con individui la cui vita è spesso segnata da problemi psicosociali e difficoltà personali. Occorre precisare fin dall'inizio che un atteggiamento corretto, equo, rispettoso e umano rappresenta il presupposto fondamentale per poter lavorare con successo nel contesto penitenziario. In questa fase i collaboratori hanno la possibilità di conoscere i vari tipi di persone detenute. A tale scopo è importante che lo stabilimento pianifichi di introdurre i nuovi collaboratori in tutte le sezioni che lo compongono, prevedendo il tempo necessario per un'immersione nella realtà penitenziaria. Infine, è importante che i collaboratori vengano formati per disinnescare con professionalità le situazioni problematiche e per limitare al minimo il ricorso alle misure coercitive.

Gli operatori penitenziari devono essere messi quanto prima nelle condizioni di familiarizzarsi con le complessità legate alla sicurezza dello stabilimento. Per evitare che prevalga una filosofia rigida incentrata principalmente sulla sicurezza passiva e procedurale è fondamentale che venga assimilata fin da subito la nozione di sicurezza dinamica. Occorre promuovere l'idea che un atteggiamento rispettoso e umano, nonché costruttivo ed edificante, porta a una maggiore sicurezza nel senso classico del termine.

Al riguardo risultano essenziali la formazione e la formazione continua. I collaboratori devono poter seguire la formazione di base del CSCSP il prima possibile.³⁰ Inoltre, non va dimenticata l'importanza della formazione continua, che consente di restare sempre aggiornati. Ciò vale per tutti i collaboratori, a prescindere dai ruoli gerarchici e dall'età. Occorre permettere ai gruppi professionali specializzati che operano all'interno dello stabilimento penitenziario di seguire formazioni continue ed è opportuno creare percorsi formativi finalizzati allo sviluppo professionale, come per esempio le formazioni per assumere funzioni direttive. Sostenere i collaboratori nella loro evoluzione e formazione professionale non solo permette di rafforzarne le competenze, ma risulta essenziale anche per mantenere alto il grado di motivazione, oltre a essere un attestato di stima nei loro confronti.

³⁰ I collaboratori appartenenti ad altri gruppi professionali devono poter prendere parte a corsi che li inizino al lavoro nel contesto penitenziario.

Strumenti e pratiche collaudate

Formazione e formazione continua del personale

Formazione di base interna

Oltre alla formazione di base del CSCSP, gli stabilimenti propongono una formazione di base interna, che può durare un paio di settimane o qualche mese. In questa fase iniziale è importante trasmettere soprattutto gli atteggiamenti di base e i principi del lavoro in ambito penitenziario, nonché le conoscenze tecniche imprescindibili per operare in questo contesto. In questo primo periodo i nuovi collaboratori devono poter lavorare al fianco di colleghi più esperti.

Pianificazione della carriera personale dei collaboratori

Per adeguare le offerte di formazione e formazione continua alle esigenze e alle capacità dello stabilimento e dei collaboratori esiste la possibilità di elaborare piani di carriera personalizzati, da aggiornare in permanenza in base alle competenze acquisite e ai diplomi ottenuti nel corso degli anni. A tale scopo, una volta concluse le formazioni interne ed esterne è possibile somministrare ai collaboratori un questionario sulle conoscenze acquisite e sull'utilità dei contenuti formativi. Inoltre, per valorizzare i collaboratori è importante ricompensare o almeno celebrare in qualche modo i percorsi formativi portati a termine con successo.

Prolungare il periodo di prova

Il periodo iniziale successivo all'assunzione deve permettere di decidere se è opportuno assumere definitivamente i collaboratori. Qualora il periodo di prova dovesse rivelarsi insufficiente, se consentito dal diritto del personale cantonale si potrebbe pensare di prolungarne la durata oppure di sottoscrivere un contratto a tempo determinato.

Dedicare attenzione particolare alla zona in cui viene effettuata la procedura di ingresso

Per le persone che vengono incarcerate, soprattutto se si tratta della prima volta, la zona in cui viene effettuata la procedura di ingresso può risultare molto intimidante. Per i collaboratori che lavorano nella suddetta zona può essere utile seguire una formazione specifica, in modo da metterli nelle condizioni di trovare il giusto equilibrio tra rigidità dei controlli e sensibilità umana. L'obiettivo della procedura di ingresso è quello di far capire ai nuovi arrivati che lo stabilimento in cui si trovano è una struttura ben funzionante dove vigono regole precise, senza però trascurare il loro livello di stress.

Sensibilizzazione del personale specializzato

I membri del personale specializzato, come per esempio gli insegnanti o il personale sanitario, non devono dimenticare che sottostanno agli obblighi etici relativi alla loro professione anche quando esercitano le proprie attività in ambito penitenziario.

Formazioni per lavorare con categorie specifiche di persone detenute

I collaboratori che lavorano a contatto con gruppi di persone detenute con profili specifici possono trarre molti vantaggi da una formazione ad hoc. Quest'ultima, per esempio, dovrebbe essere un requisito per poter lavorare con i minori e le persone afflitte da malattie psichiche. Anche il personale che lavora nei reparti di alta sicurezza dovrebbe poter seguire una formazione specifica.

Garantire il trasferimento di conoscenze

I collaboratori che seguono una formazione possono redigere un breve rapporto o preparare una rapida presentazione per gli altri colleghi, affinché venga promosso il trasferimento di conoscenze e venga dato spazio al confronto su temi importanti dell'ambito penitenziario.

Formazione continua per poter ricoprire funzioni di quadro

Affinché sia possibile ricoprire funzioni con responsabilità direttive, deve essere offerta la possibilità di seguire formazioni specifiche. È opportuno definire in modo chiaro i requisiti formali, teorici e pratici relativi alle funzioni di quadro e indicare alle persone interessate i relativi moduli di formazione.

Pianificazione della formazione continua a livello di stabilimento

Gli stabilimenti penitenziari, strutture dinamiche in continua evoluzione, sono influenzati dai risultati più recenti della ricerca e dagli sviluppi politici. I collaboratori devono avere la possibilità di continuare a sviluppare le proprie competenze oppure di acquisirne di nuove. Ciò vale anche per i colleghi più anziani: anche loro hanno diritto a una formazione regolare.

Il numero annuale di giornate di formazione dipende molto dalle esigenze e dalla situazione dello stabilimento. Tuttavia, le possibilità di formazione non dovrebbero essere limitate per mancanza di tempo o di personale. Pertanto, è fondamentale pianificare anzitempo i giorni di formazione senza compromettere in maniera eccessiva il buon funzionamento dello stabilimento. Un'altra possibilità consiste nell'adeguare gli orari della struttura in determinati periodi (come avviene già per i fine settimana), per permettere al maggior numero di collaboratori di partecipare alle formazioni continue. In questi casi tutti gli attori interni ed esterni (polizia, ospedale, ecc.) vanno informati per tempo, soprattutto quando determinati servizi non sono disponibili nelle fasce orarie o nei giorni previsti.

Gestione del personale

Occorre organizzare colloqui regolari con i collaboratori per discutere i loro progressi, il loro approccio professionale, ma anche la loro situazione personale, i loro piani e i loro desideri. Nel corso di questi colloqui deve essere possibile parlare dell'attuazione del concetto di sicurezza dinamica e sostenerne il potenziamento. Colloqui di questo tipo devono svolgersi in un'atmosfera costruttiva, in modo da favorire l'evoluzione professionale dei collaboratori.

Strumenti e pratiche collaudate Gestione del personale

Colloqui con i collaboratori e definizione degli obiettivi

Le necessità dei collaboratori vanno discusse in occasione di colloqui individuali regolari. Questi colloqui devono permettere, sia alla direzione dello stabilimento e ai superiori diretti che ai collaboratori, di esprimere critiche costruttive e di discutere di come migliorare determinate situazioni o dinamiche. Anche i collaboratori dovrebbero avere la possibilità di ottenere un colloquio su richiesta.

Nel corso dei colloqui e degli incontri per stilare bilanci annuali (sia individuali che di gruppo) è possibile discutere anche dei punti di forza e del potenziale di miglioramento dei collaboratori. Il lavoro di questi ultimi deve essere valutato anche dal punto di vista della sicurezza dinamica. A tale scopo può rivelarsi utile quanto esposto nel capitolo 3.

Codice etico

Per formalizzare gli aspetti della sicurezza dinamica è possibile elaborare un codice etico da far sottoscrivere ai collaboratori. Uno strumento di questo genere può rappresentare una base formale e trasparente per i colloqui con i collaboratori e per le valutazioni dei neoassunti.

Creare una sana cultura dell'errore

«Errare humanum est»: malgrado la grande responsabilità che ricade su di loro, i membri del personale penitenziario devono poter commettere e riconoscere determinati errori.³¹ Spetta alla direzione dell'ufficio o dello stabilimento creare e mantenere una sana cultura dell'errore. Affinché la sicurezza dinamica si riveli efficace, è essenziale che i collaboratori segnalino i loro errori, che gli errori vengano discussi e che vengano proposte soluzioni e migliorie per il futuro. Per promuovere la fiducia dei collaboratori può rivelarsi utile garantire la confidenzialità del processo di segnalazione degli errori. Inoltre, i collaboratori devono poter fare affidamento sul sostegno della direzione dello stabilimento anche in caso di errore. Una sana cultura dell'errore presuppone che gli errori siano considerati opportunità di apprendimento. È possibile organizzare formazioni per imparare a gestire gli errori, nel corso delle quali si possono analizzare le domande seguenti: quali errori sono stati commessi? Perché? Come ha reagito lo stabilimento? Quali insegnamenti sono stati tratti e cosa è stato cambiato? Come evitare gli stessi errori in futuro? Per formalizzare il processo di segnalazione degli errori è possibile creare appositi moduli e procedure.

³¹ Alcuni comportamenti non possono essere tollerati nemmeno se regna una sana cultura dell'errore (p. es. aiuto all'evasione, corruzione, rapporti sessuali con persone detenute, consumo di alcol o droghe in servizio, inosservanza di elementari regole di sicurezza). I comportamenti che conducono (o possono condurre) a un licenziamento immediato vanno definiti e comunicati chiaramente.

Sondaggio sul grado di soddisfazione del personale

Sondare regolarmente il grado di soddisfazione del personale consente alla direzione dello stabilimento di scoprire l'esistenza di problemi altrimenti difficili da rilevare. È importante che questi sondaggi restino anonimi, che i collaboratori possano rispondere in tempi rapidi e all'interno dell'orario di lavoro e che vengano comunicati loro i risultati. Poiché negli stabilimenti di piccole dimensioni c'è il rischio che si possa risalire ai singoli collaboratori, per le direzioni degli stabilimenti può rivelarsi opportuno collaborare con il CSCSP, le scuole universitarie e le università.³²

4.2.4

Salute del personale

Lavorare in ambito penitenziario è fisicamente impegnativo e può logorare la salute dei collaboratori. È importante che la direzione dello stabilimento ne tenga conto e che adotti i provvedimenti necessari per salvaguardare la salute degli operatori penitenziari. Infatti, il continuo cambiamento di personale e le assenze frequenti possono compromettere la sicurezza dinamica all'interno di uno stabilimento. Inoltre, per i collaboratori più fragili risulta più complicato trovare l'energia necessaria per mettere in pratica i vari aspetti della sicurezza dinamica.

³² In molti Cantoni vengono condotti sondaggi sul grado di soddisfazione. Questa procedura permette sì un'analisi centralizzata e una visione d'insieme interistituzionale, ma in questo modo si corre il rischio di perdere di vista alcune sfumature importanti per i singoli stabilimenti. Può rivelarsi opportuno effettuare questo tipo di sondaggi sia a livello cantonale e concordatario che a livello dello stabilimento. In quest'ultimo caso però è bene affidarsi a enti esterni (CSCSP, scuole universitarie, ecc.).

Strumenti e pratiche collaudate

Salute del personale

Incontri formali e informali

Gli incontri regolari al di fuori del contesto lavorativo possono contribuire a tutelare la salute dei collaboratori e a rafforzare lo spirito di gruppo. Si possono organizzare incontri informali, come per esempio feste del personale, eventi sportivi o gite, oppure incontri più formali, anch'essi ottime occasioni per rafforzare lo spirito di gruppo e promuovere il sentimento di appartenenza. Può essere interessante organizzare giornate annuali di riflessione e dare seguito alle proposte di progetti o eventi provenienti dai collaboratori.

Mettere a disposizione spazi per il tempo libero e il relax

I collaboratori dovrebbero poter accedere a spazi dove trascorrere le pause e svolgere attività ricreative (palestra, giardino, angolo lettura, ecc.).

Orari di lavoro flessibili

I congedi non pagati e la possibilità di lavorare a tempo parziale o di modificare la percentuale di occupazione a seconda delle esigenze permette ai collaboratori di curare i propri progetti personali e la propria salute senza temere conseguenze negative.

Team di assistenza in caso di incidenti

Non basta elaborare un piano per i briefing e i debriefing in caso di situazioni problematiche ed episodi gravi (p. es. suicidio), è importante che i collaboratori coinvolti vengano assistiti da professionisti. Deve essere garantita loro la possibilità di rielaborare gli eventi in un contesto professionale e protetto. Il team di assistenza può essere composto da attori interni o esterni allo stabilimento. Questo processo va formalizzato e standardizzato. Questo tipo di assistenza può essere d'aiuto ai collaboratori, i quali possono beneficiare di tale servizio in caso di domande personali o di conflitti tra collaboratori.



4.2.5

Prevenzione della manipolazione

Se attuata in maniera efficace, la sicurezza dinamica favorisce la vicinanza tra collaboratori e persone detenute. In alcuni casi la vicinanza può far sì che ad alcune persone detenute venga riservato un trattamento speciale. Nei casi più estremi può capitare che si verifichino abusi ed episodi di corruzione. Per prevenire queste situazioni, la direzione dello stabilimento può adottare provvedimenti volti ad alleggerire la pressione sui collaboratori e sulle persone detenute.

Strumenti e pratiche collaudate Prevenzione di manipolazione e corruzione

Rotazione dei gruppi

La rotazione dei gruppi o dei collaboratori all'interno di un gruppo può contribuire a prevenire la manipolazione. In questo modo è possibile evitare che si creino relazioni esclusive tra i collaboratori e le persone detenute. Non va comunque dimenticato che, a loro volta, le rotazioni troppo frequenti possono pregiudicare il lavoro relazionale.

Sensibilizzazione regolare del personale

Le formazioni e le campagne di sensibilizzazione rappresentano l'occasione per mettere in guardia contro i rischi della manipolazione. I collaboratori devono sapere come reagire nelle situazioni in cui la vicinanza diventa eccessiva. In questo senso, si rivela di fondamentale importanza una sana cultura dell'errore.

4.2.6

Risorse in termini di personale

Mettere in pratica la sicurezza dinamica è un compito impegnativo che può essere portato a termine solo se i collaboratori vengono messi nelle condizioni di investire il tempo necessario. A livello di stabilimento occorre adottare una chiave di riparti-

zione del personale che tenga conto delle esigenze della sicurezza dinamica.³³

Strumenti e pratiche collaudate Risorse in termini di personale

Analisi regolare delle esigenze

Gli stabilimenti penitenziari dovrebbero condurre con regolarità analisi delle esigenze per quanto riguarda le risorse in termini di personale. In questo modo è possibile identificare e segnalare eventuali carenze e intervenire per tempo. A tale scopo occorre tenere conto delle caratteristiche degli stabilimenti penitenziari (offerta di posti, compiti, infrastrutture, ecc.) e delle assenze, pianificabili e non pianificabili, dei membri del personale (ferie, formazioni, malattia, infortunio, ecc.). È meglio condurre tali analisi internamente, in quanto è necessario conoscere a fondo il funzionamento della struttura (infrastrutture, persone detenute ospitate e cultura aziendale). L'analisi delle esigenze permette di adeguare regolarmente la pianificazione dei posti da occupare e, se necessario, di richiedere risorse supplementari.

4.3

Gestione delle informazioni

Le informazioni sono un elemento importante della sicurezza dinamica. Le interazioni tra collaboratori e persone detenute generano informazioni in maniera continua («*prison intelligence*»), importantissime per il buon funzionamento dello stabilimento penitenziario, per la prevenzione di situazioni problematiche e per il processo di risocializzazione delle persone detenute. Esercitando la propria funzione in prima linea i collaboratori svolgono un compito chiave. Sono i primi ad accorgersi dei comportamenti anomali o di come cambia lo stato di salute delle persone detenute. È importante che lo stabilimento avvii dei processi per raccogliere queste informazioni in maniera mirata, trattarle e renderle accessibili ad

³³ Non è opportuno determinare la chiave di ripartizione del personale in questa sede. Essa va determinata tenendo conto delle esigenze e dei compiti a livello cantonale e gestionale.



altri uffici nel caso in cui questi ne abbiano bisogno. Inoltre, non va perso di vista il quadro generale: un'informazione singola può sembrare insignificante, ma unita ad altre informazioni può rivestire una grande importanza. Pertanto, la direzione dello stabilimento deve creare i presupposti per agevolare il flusso di informazioni.

4.3.1

Adottare processi strutturati per agevolare il flusso quotidiano di informazioni

Adottando processi strutturati è possibile mettere tutti d'accordo e rendere più affidabili le procedure. A lungo termine ciò permette di alleggerire la pressione sui collaboratori e di offrire loro le certezze e gli strumenti necessari per reagire in maniera corretta in qualsiasi situazione. Un flusso di informazioni efficace rafforza il senso di responsabilità e il controllo sociale. Per le persone detenute i processi strutturati sono garanzia di trasparenza sui loro diritti e doveri e sui provvedimenti disciplinari.

Per garantire la gestione delle informazioni, i processi quotidiani devono essere consolidati e occorre fare in modo che le informazioni circolino senza ostacoli. In altre parole, ciò significa che i canali di informazione ad hoc (p. es. radiotelefono) funzionano, che a ogni cambio di turno ha luogo un rapido briefing e che le informazioni sono registrate sistematicamente su una banca dati (p. es. registro) accessibile a tutti gli operatori penitenziari. Questi ultimi dovrebbero dimostrarsi collaborativi, proattivi e disponibili e coordinarsi nell'esecuzione dei compiti, oltre a sapere con precisione quali informazioni sono archiviate, dove e come. Infine, è fondamentale che le istruzioni, le note interne e i regolamenti siano rapidamente accessibili a tutti i collaboratori.

4.3.2

Gestione delle informazioni tra gli stabilimenti

Va garantita la gestione delle informazioni tra istituzioni e tra stabilimenti. Ciò significa che quando una persona detenuta viene trasferita, il carcere di provenienza trasmette all'altro carcere il maggior numero di informazioni in modo comprensibile, soprattutto quando il trasferimento avviene in un altro

Cantone o in un altro concordato.³⁴ Lo stabilimento dovrebbe essere in contatto con altre istituzioni e conoscere le persone di riferimento (eventualmente uno o più *SPOC: Single Point of Contact*).

Tra queste istituzioni figura la Polizia cantonale, attiva anche nell'ambito dei servizi informativi (Servizio informazioni cantonale, SICant). Lo stabilimento dovrebbe conoscere il responsabile della Polizia cantonale incaricato di fungere da SPOC per il Servizio delle attività informative della Confederazione (SIC), in modo da stabilire un contatto regolare. Conformemente all'articolo 20 della nuova legge federale sulle attività informative, gli stabilimenti penitenziari sono tenuti a fornire al Servizio informazioni cantonale qualsiasi informazione che potrebbe celare una minaccia per la sicurezza pubblica della Svizzera.³⁵

Strumenti e pratiche collaudate Gestione delle informazioni

Definire i canali di informazione

La raccolta e la trasmissione di informazioni dovrebbero poggiare su processi definiti chiaramente. In questo modo è possibile alleviare la pressione che grava sui membri del personale. Occorre determinare i canali di informazione e le modalità di scambio delle stesse (rapporti, riunioni, briefing al momento del cambio turno, ecc.), nonché il contenuto delle informazioni da annotare per iscritto.

³⁴ I «dossier itineranti» (Laufakte) si sono dimostrati una pratica efficace in molti Cantoni.

È importante accordarsi sul contenuto di tali dossier, affinché le informazioni trasmesse siano coerenti. Inoltre, è opportuno focalizzarsi anche su altre forme di privazione della libertà (carcerazione preventiva, carcerazione amministrativa) che sottostanno a un regime legale e amministrativo differente e sulle quali spesso non si hanno molte informazioni.

³⁵ Questo canale di informazione è importantissimo per contrastare la problematica della radicalizzazione violenta. Affinché anche gli stabilimenti penitenziari e i collaboratori sappiano quali informazioni trasmettere, è opportuno mettersi in contatto con il responsabile SICant. Inoltre, le raccomandazioni del 12 aprile 2018 della CDDGP suggeriscono l'istituzionalizzazione dello scambio di informazioni tra l'universo penitenziario e il SICant. Secondo recenti studi del CSCSP, sempre più Cantoni seguono questa raccomandazione.

Creare una piattaforma interna e utilizzarla in modo efficiente

Per archiviare e utilizzare informazioni specifiche è utile creare una piattaforma interna e una banca dati accessibili a tutti i collaboratori (intranet). Diversi stabilimenti svizzeri si sono già dotati di strumenti di questo tipo. Spetta ai Cantoni stabilire quale piattaforma utilizzare e quali attori del sistema carcerario possono accedervi (nel rispetto delle basi legali in materia di protezione dei dati). È bene estendere il più possibile l'accesso alla piattaforma comune: in questo modo è possibile garantire lo scambio di informazioni tra i soggetti in causa per migliorare l'efficienza e contribuire a mantenere una chiara visione generale del caso in questione.

Inoltre, nella piattaforma vanno archiviate informazioni a carattere generale e documenti (p. es. direttive, fascicoli relativi a processi, check-list, ecc.) per renderli accessibili al personale in qualsiasi momento. È importante aggiornare costantemente la piattaforma. Questa incombenza può essere delegata a un gruppo formato ad hoc, in modo da assicurare una certa continuità. Oltre a ciò, la piattaforma deve permettere ai collaboratori di consultare le informazioni più recenti e le modifiche concernenti i documenti già archiviati (p. es. modifiche alle direttive antincendio); a tale scopo, per modifiche importanti può essere richiesto ai collaboratori di apporre una firma digitale.

Rete interdisciplinare

Per garantire che le informazioni sulle persone detenute siano sempre aggiornate è bene creare una rete interdisciplinare, da definire nero su bianco e con un organigramma ben preciso; in questo modo i collaboratori sanno chi sono i loro principali partner di lavoro. La rete può incontrarsi regolarmente per riunire i vari gruppi professionali e favorire lo scambio delle informazioni più recenti.

Debriefing in caso di incidenti

Anche all'interno delle varie sezioni e degli stabilimenti, in seguito a episodi gravi dovrebbero avere luogo dei debriefing. Tutti i collaboratori o i responsabili di sezione vanno messi al corrente dell'accaduto e dei provvedimenti adottati. Questi debriefing permettono di imparare da eventuali errori e di rivedere le procedure operative o la gestione delle informazioni, affinché non si ripetano episodi simili. I debriefing sono processi di analisi essenziali all'interno di una sana cultura dell'errore: da un lato consentono di fare luce sulle responsabilità e, dall'altro, sono garanzia di sicurezza e sostegno ai collaboratori coinvolti.

Definire i processi e gli SPOC

Occorre definire e aggiornare in continuazione una rete di SPOC. In questo modo lo stabilimento sa sempre a chi rivolgersi per questioni specifiche. È importante nominare dei sostituti e, a seconda dei temi, organizzare incontri tra gli SPOC.

Stipulare contratti di prestazioni

La maggior parte degli stabilimenti penitenziari è in continuo contatto con i vari partner, come le autorità di polizia, i vigili del fuoco e gli ospedali, e beneficia dei loro servizi. Pertanto, è bene dialogare regolarmente o testare processi specifici per le situazioni di emergenza. Per formalizzare questo partenariato è consigliabile stipulare contratti di prestazioni, in modo da definire i compiti e le responsabilità dei vari soggetti in causa. A tale scopo è possibile rivolgersi ai dipartimenti di giustizia dei Cantoni.

4.4

Attività costruttive per tenere occupate le persone detenute

Un aspetto importante della sicurezza dinamica consiste nel proporre alle persone detenute attività stimolanti (professionali, sportive o ricreative) durante il soggiorno in carcere.

Conformemente al Codice penale, le persone detenute che scontano una pena sono obbligate a lavorare,³⁶ mentre quelle detenute in carcerazione preventiva o in carcerazione amministrativa no. Tuttavia, nei limiti del possibile tutte le persone detenute dovrebbero avere la possibilità di lavorare, di studiare, di seguire una formazione o di trascorrere il proprio tempo in un altro modo costruttivo. Oltre a lavoro e formazione vanno offerte attività ricreative e sportive motivanti, fondamentali per la salute fisica e mentale.

Le varie forme di occupazione costruttiva incidono in maniera doppiamente positiva sulla sicurezza dinamica. Da un lato le attività proposte permettono alle persone detenute di dare sfogo alle frustrazioni causate dalla privazione della libertà, di canalizzare in modo costruttivo le energie accumulate e di assumersi responsabilità in un contesto altrimenti fortemente regolamentato. Dall'altro, in determinate circostanze queste attività consentono di offrire alle persone detenute delle prospettive o di suscitare in loro nuovi interessi durante e dopo il periodo trascorso in carcere, per esempio grazie alle nuove competenze professionali acquisite.³⁷ Inoltre, in questo modo gli operatori penitenziari possono osservare il comportamento delle persone detenute in altri contesti, discutere con loro e rimanere al corrente sull'evoluzione delle situazioni individuali e delle dinamiche di gruppo.

Strumenti e pratiche collaudate

Attività costruttive per tenere occupate le persone detenute

Mettere a disposizione infrastrutture adeguate

Gli stabilimenti dovrebbero disporre di infrastrutture destinate alle attività sportive e ricreative e al lavoro. In particolare, nei progetti edilizi di ristrutturazione degli spazi o di riorganizzazione dei locali andrebbe tenuto conto dell'importanza di tali attività.

³⁶ «Il detenuto è obbligato al lavoro. Il lavoro deve corrispondere quanto più possibile alle sue capacità, alla sua formazione e alle sue inclinazioni» (art. 81 CP).

³⁷ Psychou et al. (2019); Verdot et al. (2010); Meek & Lewis (2014).

Formare il personale per le attività ricreative

I collaboratori che accompagnano le persone detenute durante le attività sportive o durante il tempo libero dovrebbero ricevere una formazione adeguata. Se a occuparsi di questa incombenza sono i membri del personale esterno, è bene spiegare loro il funzionamento del contesto carcerario. A tale scopo rimandiamo ai corsi introduttivi offerti dal CSCSP.

Definire gli obiettivi

Gli obiettivi finalizzati all'evoluzione professionale, individuale e sanitaria della persona detenuta dovrebbero rientrare nel suo piano di sviluppo.³⁸ Questi obiettivi servono a offrire prospettive e tenere viva la motivazione e consentono, in occasione di incontri regolari con il personale di inquadramento, di tracciare un bilancio e definire le tappe successive. Ovviamente in tutto ciò occorre tenere conto della durata del soggiorno in carcere.

Per elaborare i piani di sviluppo³⁹ delle persone detenute è opportuno servirsi di una piattaforma digitale. Tale piattaforma può essere utilizzata per registrare gli obiettivi e i rapporti in cui vengono documentati i cambiamenti rilevanti, nonché i risultati delle riunioni organizzate per fare il punto della situazione. La piattaforma dovrebbe essere accessibile a tutti i gruppi professionali che orbitano attorno alle persone detenute. Può essere opportuno far apporre a tutti i soggetti in causa una firma digitale sul bilancio riassuntivo (p. es. mensile, trimestrale o semestrale).

³⁸ Cfr. le nuove direttive concernenti il piano d'esecuzione, gli obiettivi indicativi e il modello del piano d'esecuzione del Concordato della Svizzera centrale e del nord-ovest.

³⁹ Possono essere i piani d'esecuzione della sanzione.



Osservazioni finali

I capitoli precedenti si sono concentrati sui vari aspetti della sicurezza dinamica e sui presupposti che permettono al personale penitenziario di attuarli in maniera efficace. Qui di seguito sono riassunti ancora una volta gli strumenti e le pratiche collaudate proposti:

5.1

La sicurezza dinamica nel quotidiano

Aspetto	Strumenti e pratiche collaudate
<p>Atteggiamento vigile e conoscenza delle persone detenute</p> <ul style="list-style-type: none"> — Conoscenza della situazione personale — Conoscenza dei gruppi a rischio — Salute delle persone detenute 	<ul style="list-style-type: none"> — Briefing per i nuovi ingressi in carcere — Formazione continua per migliorare la comunicazione interculturale — Ausili e guide per identificare e gestire i gruppi a rischio — Vigilare sulle persone detenute che sembrano non creare problemi — Formazione del personale in ambito sanitario — Integrare il servizio sociale nel meccanismo dello stabilimento
<p>Interattività</p> <ul style="list-style-type: none"> — Contatti regolari — Accompagnamento personalizzato 	<ul style="list-style-type: none"> — Consolidare il principio della proattività — Permettere al personale di concedersi qualche momento di pausa — Creare unità gestionali — Sistema delle persone di riferimento — Seguire e valutare gli obiettivi delle persone detenute
<p>Relazioni positive</p> <ul style="list-style-type: none"> — Ricorrere all'autorità dinamica — Creare un clima di fiducia — Professionalità e correttezza 	<ul style="list-style-type: none"> — Sistematizzare la procedura di ingresso — Trasparenza e comunicazione — Promuovere il sistema progressivo — Delegare le responsabilità — Mantenere l'interazione verbale — Trattare le richieste in maniera sistematica
<p>De-escalation</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Definire chiaramente le regole per l'applicazione di misure coercitive — Formazione regolare e sensibilizzazione

5.2

Aspetti strategici e operativi

Aspetto	Strumenti e pratiche collaudate
Orientamento strategico	<ul style="list-style-type: none"> — Elaborare un piano di sicurezza — Contribuire attivamente alla cultura aziendale
Assunzione del personale	<ul style="list-style-type: none"> — Definire le esigenze in termini di valori e atteggiamenti — Contribuire attivamente alla cultura aziendale — Reclutamento a livello dello stabilimento — Definire chiaramente la procedura di assunzione — Periodo di prova — Sensibilizzazione dell'opinione pubblica — Sensibilizzazione del personale specializzato
Formazione e formazione continua del personale	<ul style="list-style-type: none"> — Elaborazione di piani di formazione continua — Pianificazione della carriera personale dei collaboratori — Prolungare il periodo di prova — Dedicare attenzione particolare alla zona in cui viene effettuata la procedura di ingresso — Personale specializzato — Formazioni per lavorare con categorie specifiche di persone detenute — Garantire il trasferimento di conoscenze — Formazione continua per poter ricoprire funzioni di quadro — Pianificare anzitempo i giorni di formazione continua
Gestione del personale	<ul style="list-style-type: none"> — Colloqui con i collaboratori e bilanci annuali — Codice etico — Creare una sana cultura dell'errore — Sondaggio sul grado di soddisfazione del personale

Osservazioni finali

Salute del personale	<ul style="list-style-type: none">— Incontri formali e informali— Mettere a disposizione spazi per il tempo libero e il relax— Orari di lavoro flessibili— Team di assistenza in caso di incidenti
Prevenzione	<ul style="list-style-type: none">— Rotazione dei gruppi— Sensibilizzazione regolare del personale
Risorse in termini di personale	<ul style="list-style-type: none">— Analisi regolare delle esigenze
Gestione delle informazioni	<ul style="list-style-type: none">— Definire i canali di informazione— Creare una piattaforma interna e utilizzarla in modo efficiente— Rete interdisciplinare— Debriefing in caso di incidenti— Definire i processi e gli SPOC— Stipulare contratti di prestazioni
Occupazioni costruttive	<ul style="list-style-type: none">— Mettere a disposizione infrastrutture adeguate— Formare il personale— Definire gli obiettivi

5.3

Conclusioni

Per concludere si può affermare che la promozione della sicurezza dinamica è un elemento essenziale del mandato penitenziario. Quest'ultimo comprende la risocializzazione delle persone detenute finalizzata alla prevenzione di comportamenti recidivi e il mantenimento della sicurezza all'interno delle strutture carcerarie. Attuare la sicurezza dinamica è un compito tutt'altro che facile, che può essere portato a termine con successo solo tramite una riflessione continua a livello istituzionale e individuale. Tale complessità è dovuta al fatto che, nel suo insieme, la sicurezza dinamica adempie sia all'incarico di sicurezza che di risocializzazione.

Le direzioni e i responsabili degli stabilimenti devono evitare che il concetto di sicurezza dinamica venga strumentalizzato. Come visto, questo concetto ha una funzione preventiva e consente di raccogliere intelligence carceraria. In questa sua

declinazione la sicurezza dinamica si concentra principalmente sulla sicurezza interna dello stabilimento, senza dare troppo peso all'incarico di risocializzazione. Se gli operatori penitenziari promuovono le interazioni con le persone detenute al solo scopo di ottenere informazioni su di loro, essi contribuiscono solo in piccola parte alla sicurezza dinamica. In questo modo le relazioni non diventano altro che l'ennesimo mezzo di controllo. Lo stesso vale per la cortesia: se i collaboratori adottano un atteggiamento cortese trascurando però in maniera sistematica le necessità delle persone detenute, essi contraddicono i principi della sicurezza dinamica. Il lavoro relazionale deve essere contraddistinto da un atteggiamento schietto e coerente.

Per poter attuare la sicurezza dinamica in maniera efficace e sostenibile è necessario che gli operatori penitenziari ne interiorizzino la filosofia di base. La sicurezza dinamica può sembrare rapida da attuare; tuttavia, se ciò avviene solo in maniera superficiale e strumentalizzante, lo stabilimento non potrà beneficiare degli effetti positivi della sicurezza dinamica.⁴⁰

Come visto, nel contesto penitenziario l'accento va posto sulle relazioni professionali. Se la sicurezza dinamica e la filosofia che ne sta alla base vengono comprese a fondo, è possibile rafforzare la sicurezza convenzionale sul lungo periodo (riconoscendo e prevenendo per tempo gli sviluppi rilevanti) e, nel contempo, favorire la risocializzazione delle persone detenute.

⁴⁰ Crewe (2011).

Fonti e letture complementari

- Avakian, S. (2000). Dynamic security. *Journal of Correctional Education*, 51(1), 183–188.
- Bogard, D., Hutchinson, V.A. & Persons, V. (2010). *Direct Supervision Jails. The Role of the Administrator*. US Department of Justice, National Institute of Corrections.
- Coyle, A. & Fair, H. (2018). *A human rights approach to prison management: Handbook for prison staff*. Institute for Criminal Policy Research Birkbeck, University of London.
- Crétenot, M. (2013). *Gestion des prisons: Mesures et initiatives nationales au service des lignes directrices européennes*. URL: oip.org/wp-content/uploads/2017/04/oip-rapport-europeen-2013.pdf
- Crewe, B. (2011). Soft power in prison: Implications for staff–prisoner relationships, liberty and legitimacy. *European Journal of Criminology*, 8(6), 455–468.
- Dunbar, I. (1985). *A sense of direction*. London: Home Office.
- Feeley, M. M. & Simon, J. (1992). The new penology: Notes on the emerging strategy of corrections and its implications. *Criminology*, 30(4), 449–474.
- Halsey, M. & Deegan, S. (2017). In search of generativity in prison officer work: Balancing care and control in custodial settings. *The Prison Journal*, 97(1), 52–78.
- Hamm, M. S. (2013). *The spectacular few: Prisoner radicalization and the evolving terrorist threat*. NYU Press.
- Hofinger, V. & Schmidinger, T. (2017). *Deradikalisierung im Gefängnis. Endbericht zur Begleitforschung*. URL: www.irks.at/assets/irks/Publikationen/Forschungsbericht/Endbericht_Begleitforschung_2017.pdf
- Icard, V. (2016). Vers une conciliation entre sécurité et droit en prison? Questionner la sécurité dynamique. *Déviance et Société*, 40(4), 433–456.
- Johnsen, B., Granheim, P. K. & Helgesen, J. (2011). Exceptional prison conditions and the quality of prison life: Prison size and prison culture in Norwegian closed prisons. *European Journal of Criminology*, 8(6), 515–529.
- Kähler, H.D. & Zobrist, P. (2013). *Soziale Arbeit in Zwangskontexten*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Kolind, T., Frank, V. A., Lindberg, O. & Tourunen, J. (2014). Officers and drug counsellors: New occupational identities in Nordic Prisons. *British Journal of Criminology*, 55(2), 303–320.
- Korn, J. & Mücke, T. (2000). *Deeskalations- und Mediationstraining*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Leupold, M., Gödl, W. & Dittmann, T. (2007). *Freiheitsentzug. Die Empfehlung des Europarates, Europäische Strafvollzugsgrundsätze*. URL: www.bj.admin.ch/dam/data/bj/sicherheit/smv/dokumentation/empfehlung-europa-rat-d.pdf
- Liebling, A. (2011). Distinctions and distinctiveness in the work of prison officers: Legitimacy and authority revisited. *European Journal of Criminology*, 8(6), 484–499.
- Liebling, A. & Williams, R. J. (2017). The new subversive geranium: some notes on the management of additional troubles in maximum security prisons. *The British Journal of Sociology*, 69(4), 1194–1219.
- Mayer, K. (2009). Beziehungsgestaltung im Zwangskontext. In K. Mayer & H. Schildknecht,

Fonti e letture complementari

- Dissozialität, Delinquenz, Kriminalität: ein Handbuch für interdisziplinäre Arbeit* (209–230). Zürich: Schultheiss.
- Meek, R. & Lewis, G. E. (2014). Promoting well-being and desistance through sport and physical activity: The opportunities and barriers experienced by women in English prisons. *Women & Criminal Justice*, 24(2), 151–172.
- Millana, L., Fernández-Rodríguez, J. C. & Muñoz, F. M. (2020). Conflict Resolution in Prisons. Education, Restorative Justice and Prisoner Facilitated Mediation. In J. M. Ramirez & J. Biziewski, *A Shift in the Security Paradigm* (235–249). Springer, Cham.
- Newberry, M. (2008). Seeing beyond the uniform: prisoners' positive views of HMP Grendon: a National Association of Official Prison Visitors (NAOPV) report. URL: eprints.soton.ac.uk/420355/
- Psychou, D., Kokaridas, D., Koulouris, N., Theodorakis, Y., Krommidas, C. (2019). The effect of exercise on improving quality of life and self-esteem of inmates in Greek prisons. *Journal of Human Sport and Exercise*, 14(2), 374–384.
- Ross, E. C., Polaschek, D. L. & Wilson, M. (2011). Shifting perspectives: A confirmatory factor analysis of the working alliance inventory (short form) with high-risk violent offenders. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 55(8), 1308–1323.
- Schneeberger Georgescu, R. (1996). *Betreuung im Strafvollzug: Das Betreuungspersonal zwischen Helfen und Strafen*. Bern: Huber.
- Siegenthaler, R. (2014). *Beziehungsgestaltung im Strafvollzug mit Hilfe des personenzentrierten Ansatzes*. Hamburg: Bachelor & Master Publishing.
- UNODC (2015a). Handbook on Dynamic Security and Prison Intelligence. *Criminal Justice Handbook Series*. New York: United Nations.
- UNODC (2015b). Mindestgrundsätze der Vereinten Nationen für die Behandlung von Gefangenen (Nelson-Mandela-Regeln). URL: www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Nelson_Mandela_Rules-German.pdf
- UNODC (2016). Handbook on the Treatment of Violent Extremist Prisoners and the Prevention of
- Radicalization to Violence in Prisons. *Criminal Justice Handbook Series*. New York: United Nations.
- UNODC (2017). Strafvollzug im Einklang mit den Nelson-Mandela-Regeln. URL: www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/V1705344-German.pdf
- Verdot, C., Champely, S., Clement, M. & Massarelli, R. (2010). Physical practice as a means to limit the noxious effects of prison confinement: Impact of a physical program on prisoners' perceived health and psychological well-being. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 16(1), 63–78.
- Zahars, V. & Stivrenieks, M. (2018). Security, surveillance and resocialization aspects in center for drug addicts of Olaine city prison, *Journal of Security and Sustainability Issues*, 7(4), 643–656.

La sicurezza dinamica consiste nell'organizzare in maniera umana, rispettosa e corretta la vita quotidiana in carcere – in particolare le interazioni tra personale penitenziario e persone detenute. Attraverso una gestione sistematica delle informazioni, è possibile identificare e comprendere tempestivamente i cambiamenti comportamentali rilevanti per riuscire a intervenire in maniera mirata e contribuire alla risocializzazione delle persone detenute.

Centro svizzero di competenze
in materia d'esecuzione di sanzioni penali

▪ S K J V ▪ ▪
▪ ▪ C S C S P
C S C S P ▪ ▪