

La Direzione dell'UAR dimostra il suo impegno, attraverso il Sistema di gestione, nei confronti dell'utenza, delle collaboratrici e dei collaboratori, delle parti interessate, dell'ambiente e della sicurezza, definendo responsabilità, ruoli, compiti, processi e obiettivi, assicurandosi che vengano assegnati, comunicati e compresi.

La Direzione stabilisce le **Politiche** per la **Qualità**, la **Sicurezza** e la **Comunicazione**.

Le Politiche rappresentano il cuore dell'operato che vuole percorrere la Direzione, assicurandosi che:

- › siano appropriate agli **scopi** e al **contesto** in cui l'Ufficio opera;
- › forniscano un modello per stabilire e riesaminare gli **obiettivi** e i **processi di lavoro**;
- › includano l'impegno ad **aderire** ai requisiti di qualità;
- › includano l'impegno al **miglioramento** dell'attività svolta;
- › siano **applicate**;
- › costituiscano un mezzo per **integrare le molte attività svolte dall'UAR**, con le sue strategie e i suoi piani;
- › siano un mezzo per **migliorare la percezione** che l'utenza e le parti interessate hanno dell'UAR;
- › convincano **l'utenza e tutte le parti interessate** che l'UAR ha definito correttamente i propri obiettivi, che ha reali possibilità di realizzarli e che garantisce prestazioni e servizi di qualità, in piena sicurezza e nel rispetto dello sviluppo sostenibile;
- › siano **applicate** e **coerenti** con le leggi e le norme in vigore;
- › siano disponibili come **informazione documentata**;
- › siano riesaminate e mantenute **aggiornate ed efficienti nel tempo**;
- › siano **comunicate** e comprese da tutte le collaboratrici e da tutti i collaboratori, che devono essere in grado di capire come il loro lavoro contribuisca all'applicazione della Politica;
- › siano disponibili all'**utenza** e alle **parti Interessate**.

Per redigere le Politiche sono presi in considerazione i seguenti fattori:

- › la situazione, attualizzata, del settore dell'esecuzione delle sanzioni penali e della lotta contro la violenza domestica, comprensiva dei Piani di azione federali e cantonali;
- › la politica cantonale, inter-cantonale, federale e internazionale rispetto all'esecuzione delle sanzioni penali e della lotta contro la violenza domestica;
- › gli investimenti nei settori delle sanzioni penali e della lotta alla violenza domestica;
- › i progressi nel campo tecnico e scientifico;
- › la ricerca e lo sviluppo;
- › la formazione e la gestione del personale.

## Politica della Qualità

Il Sistema di gestione è teso ad esplicitare **l'attività** svolta dall'UAR, in particolare i suoi **processi** di lavoro e gli **strumenti** utili al loro svolgimento (procedure, linee guida, informazioni).

I **processi** esposti devono essere il più possibile **lineari**, facilmente **comprensibili** per chi opera e per chi opererà in futuro presso l'UAR e **condivisibili** con l'utenza e le parti interessate, in particolare quelle maggiormente coinvolte nei processi stessi.

I processi e tutti gli altri strumenti di lavoro devono **facilitare** i compiti svolti dalle collaboratrici e dai collaboratori dell'UAR, devono essere **centrati sulla persona** e sulla sua presa a carico e devono **facilitare la collaborazione** con le parti interessate.

I processi e gli strumenti di lavoro, in particolare le procedure, devono sempre tenere conto del principio dell'**individualizzazione della presa a carico** dell'utenza e della specificità di ogni situazione. A tal fine gli strumenti di lavoro e le azioni dell'UAR devono considerare il principio dell'individualizzazione, in un

equilibrio tra rispetto della persona e rispetto delle procedure, che non sfoci mai nell'arbitrarietà degli interventi, ma neppure nell'applicazione meccanicistica e rigida delle procedure.

L'attività definita dal Sistema di gestione deve essere chiaramente orientata agli **scopi** dell'UAR, che sono la prevenzione della recidiva e l'integrazione sociale delle persone affidate.

Gli scopi e le attività indicati nel Sistema di gestione devono essere rilevabili con chiarezza, attraverso la definizione di **indicatori** della qualità e della quantità del lavoro svolto.

Tali indicatori sono **rilevati periodicamente** dalla Direzione, in collaborazione con le collaboratrici, i collaboratori e le parti interessate, e servono a definire ciò che funziona bene, ciò che va migliorato e ciò che manca, nell'ottica di una **regolazione** dell'attività volta a migliorare la qualità del lavoro svolto.

Gli indicatori servono altresì a definire i **progetti** e gli **obiettivi** dell'UAR, a breve, medio e lungo termine.

La Direzione dell'UAR è responsabile della costruzione e della gestione del Sistema in un'ottica **APDCA** (Analyses, Plan, Do, Check, Act).

Il Sistema di gestione della qualità, nell'ottica di ottimizzare i processi e gli strumenti di lavoro, garantisce un **uso parsimonioso delle risorse** umane, tecnologiche, logistiche ed economiche.

**Le collaboratrici e i collaboratori dell'UAR sono coinvolti** nella costruzione del Sistema di gestione e nel suo mantenimento. Aderiscono alla finalità del Sistema di gestione, che è il **miglioramento continuo** dell'attività svolta dall'UAR.

In tale ottica va considerato del tutto normale che vengano anche commessi degli errori. L'UAR promuove una **cultura costruttiva dell'errore**, incoraggiando, senza giudicarle/i, le proprie collaboratrici e i propri collaboratori a segnalare gli errori, al fine di poterli correggere, meglio se attraverso la determinazione e l'eliminazione sistematica delle cause degli errori.

Uno specifico **codice deontologico** definisce le linee guida dell'attività dell'UAR, in relazione all'utenza, alla collaborazione con le parti interessate, alle relazioni interne all'ufficio, nei confronti della cittadinanza e dell'Amministrazione cantonale.

### Politica della Sicurezza

L'UAR, in quanto ufficio che opera all'interno del sistema dell'esecuzione delle sanzioni penali e della lotta alla violenza domestica, **orienta l'intera sua attività** alla protezione e alla sicurezza della società tutta, oltre a quella specifica delle vittime e delle potenziali vittime di reati.

Gli stessi **scopi** dei mandati dell'UAR, la riduzione del rischio di recidiva e l'integrazione sociale, sono volti alla protezione e alla sicurezza.

**L'analisi, la gestione e la riduzione dei rischi** sono strumenti che si applicano sia alla gestione dell'utenza, che all'operato stesso dell'UAR.

In tal senso vanno identificati i **fattori di rischio e di protezione rispetto alla possibile recidiva delle persone**, ma anche i fattori di rischio e di protezione **rispetto agli strumenti utilizzati dall'ufficio**, a tutela delle vittime, delle potenziali vittime, della società nel suo insieme, dell'utenza stessa e naturalmente delle collaboratrici e dei collaboratori dell'UAR e delle parti interessate.

Per quanto ne è dell'analisi dei fattori di rischio e di protezione dell'utenza, così come della loro gestione, si rimanda agli specifici strumenti che le operatrici e gli operatori sociali possono e devono usare. Tali fattori mutano nel tempo e vanno riesaminati periodicamente.

Per quanto concerne l'analisi dei fattori di rischio e di protezione rispetto agli strumenti usati dall'UAR, il Sistema di gestione prevede specifici **indicatori** di rischio, che vanno anch'essi rivalutati nel corso del tempo. L'analisi e la gestione di tali rischi è documentata nei processi mestieri e nei processi di pilotaggio. Ogni strumento utile a migliorare la qualità del lavoro dell'UAR è considerato quale fattore di protezione dell'operato dell'ufficio.

L'UAR si impegna altresì a contribuire alla **sicurezza interna delle Strutture carcerarie cantonali e di ogni altra struttura con cui collabora**, in particolare conoscendo e rispettando gli aspetti:

- › della sicurezza passiva (infrastrutturale);
- › della sicurezza procedurale;
- › della sicurezza dinamica.

Come suggerito dallo specifico manuale elaborato dal CSCSP (Centro svizzero di competenza sulle sanzioni penali - <https://www.skjv.ch/it/i-nostri-temi/sicurezza-dinamica>), la sicurezza dinamica è centrata sulle migliori relazioni che il personale penitenziario intrattiene con la popolazione carceraria, al fine di prevenire e risolvere ogni situazione difficile e conflittuale.

Per quanto ne è delle informazioni in proprio possesso, molte delle quali estremamente delicate sul fronte della **protezione dei dati delle persone**, l'UAR si impegna a:

- › rispettare le leggi sulla conservazione, la protezione e lo scambio dei dati;
- › rispettare i doveri indicati nel codice deontologico;
- › conservare con particolare attenzione i dati in proprio possesso, siano essi conservati in forma fisica (cartacea) o digitale.

Tenuto conto che quella della relazione, di una buona relazione, è uno strumento potente per garantire la sicurezza, **la sicurezza interna** all'UAR è garantita da:

- › l'uso dei migliori strumenti di comunicazione da parte della Direzione e del personale, sia al suo interno che verso l'esterno
- › la disponibilità della Direzione ad essere sempre a disposizione verso le collaboratrici e i collaboratori, per ascoltarle/i, sostenerle/i e motivarle/i
- › formazioni e informazioni sui rischi, sugli strumenti e sulle modalità per prevenire e affrontare le molestie sul posto di lavoro
- › processi, procedure, compiti, ruoli, competenze, responsabilità chiari e rassicuranti
- › un'infrastruttura garante della tutela della sicurezza fisica delle collaboratrici e dei collaboratori, comprensiva del sistema ALARMNET
- › un uso cauto e attento dei *social network*
- › un *setting* di lavoro congruo alla singola situazione e alla relativa valutazione del rischio (es: valutazione della doppia presenza di OS durante gli incontri con l'utenza, sia in ufficio, che a domicilio)

## Politica della Comunicazione

L'UAR si propone di avere una politica della comunicazione del proprio operato che sia **trasparente, comprensibile, rispettosa e proattiva**.

La Politica della comunicazione si estende alle comunicazioni **interne** all'ufficio e a quelle **esterne**: con l'utenza, con le parti interessate, con i *mass-media* e con la cittadinanza.

La Politica della comunicazione tiene conto dei principi e delle leggi sulla **protezione e lo scambio dei dati** per quanto concerne le comunicazioni relative alla propria utenza.

### Comunicazione interna all'ufficio

La comunicazione interna si pone come complementare e funzionale alla comunicazione esterna, dalla quale si distingue perché veicolo principale per condividere qualsiasi tipo di messaggio, sia informativo che funzionale, da parte della Direzione, delle collaboratrici e dei collaboratori interni all'UAR. Il flusso di informazioni è garantito da strumenti di comunicazione interna (v. sotto), in modo che sia facilmente fruibile e riconoscibile, sia per essere consultata che per essere alimentata.

Essendo l'UAR una struttura di dimensioni ridotte, caratterizzata da un organigramma semplice, centrata su progetti e ambiti di competenza e organizzata per piccoli Teams, la comunicazione va intesa come **multidirezionale** e prevalentemente **orizzontale**.

La Direzione assicura un sistema di comunicazione interna che garantisca alle collaboratrici e ai collaboratori di **condividere il maggior numero di informazioni** e dati, così da permettere all'UAR di raggiungere i migliori livelli di efficienza ed efficacia.

La condivisione delle informazioni vuole anche garantire il miglior **senso di appartenenza** all'UAR le migliori relazioni, con un **effetto positivo sul clima interno**. Tale beneficio non può essere garantito solo dalla quantità delle informazioni, ma anche dalla loro **qualità**. In tal senso la comunicazione deve essere in generale **positiva, rispettosa, chiara, semplice** e in generale improntata a **comunicazioni assertive**.

### Comunicazione esterna all'ufficio

La comunicazione esterna è uno degli aspetti che connotano la comunicazione organizzativa dell'UAR e viene utilizzata per dialogare direttamente con tutte/i le/gli interlocutrici/ori esterne/i all'ufficio, siano esse/i utenti, parti interessate, *mass-media* o cittadine/i.

La comunicazione esterna contribuisce a costruire la percezione della **qualità del servizio** e costituisce un canale permanente di ascolto e verifica del livello di soddisfazione delle/gli interlocutrici/ori esterne/i, tale da consentire all'organizzazione di regolare al meglio il servizio offerto.

La comunicazione **rivolta all'utenza** comporta, oltre alla personalizzazione del messaggio, la consapevolezza che la stessa qualità della comunicazione funge da strumento di lavoro per ridurre i rischi di recidiva. Aiutare l'utenza ad usare una comunicazione assertiva e relazionarsi positivamente con l'utenza significa aiutarla a potenziare le proprie competenze, a ridurre i rischi di escalation dei conflitti e a trovare le migliori soluzioni per risolvere i problemi.

La comunicazione **rivolta alle parti interessate** si fonda sui principi di una collaborazione positiva, rispettosa, anche dei ruoli e delle competenze delle parti interessate, proattiva, chiara e tesa al perseguimento di obiettivi comuni.

La comunicazione **rivolta ai mass-media e alla cittadinanza** ha quale obiettivo comunicativo, centrale per l'UAR e per tutta l'amministrazione cantonale, quello di sensibilizzare e informare sul lavoro svolto e sulle tematiche che coinvolgono l'ufficio: l'esecuzione delle sanzioni penali, la violenza domestica e la riduzione dei rischi. La Direzione e il personale dell'UAR, previa autorizzazione della Divisione della giustizia, sono disponibili a comunicare con i *mass-media* e con la cittadinanza, durante momenti informativi e formativi.

In ogni comunicazione verso l'esterno, la Direzione, le collaboratrici e i collaboratori considerano il loro ruolo di **rappresentanti dello Stato e dell'ufficio** e tendono all'**eccellenza** della comunicazione.

### Sono strumenti di comunicazione interna:

- › le riunioni di équipe, le supervisioni, le riunioni dei Teams e ogni altra riunione che venga indetta *ad hoc*, siano esse organizzate in presenza o in remoto
- › le formazioni interne all'Ufficio
- › le informazioni contenute nel Sistema di gestione e nelle cartelle condivise
- › le informazioni scambiate tra i membri dell'UAR a voce, per telefono o via mail

- › i colloqui di servizio proposti dal personale e dalla Direzione
- › le informazioni contenute nei supporti digitali usati dall'UAR, in particolare Juris e le piattaforme in uso all'ufficio

## Sono strumenti di comunicazione esterna:

- › i colloqui con l'utenza e, in generale, ogni contatto orale e scritto con quest'ultima
- › gli incontri di rete con le parti interessate
- › i rapporti e i preavvisi elaborati all'autorità
- › i documenti di pianificazione della sanzione penale
- › le periodiche riunioni con le parti interessate e gli incontri indetti *ad hoc*, siano essi organizzati in presenza o in remoto
- › gli scambi scritti, comprensivi della documentazione informativa, con le parti interessate
- › le formazioni e i momenti di sensibilizzazione alle parti interessate, all'utenza e alla cittadinanza
- › le informazioni contenute nella pagina web dell'UAR, nelle piattaforme condivise e nei *flyer* informativi
- › le informazioni scambiate, anche in termini di consulenza, tra i membri dell'UAR, a voce, per telefono o via mail, con le parti interessate e con l'utenza
- › i contatti e le interviste con i *mass media*

## Linee guida per le comunicazioni

La Direzione, le collaboratrici e i collaboratori si impegnano a garantire una comunicazione:

- › **chiara, semplice e succinta**
- › **rispettosa e positiva** nei contenuti e nella forma, nel rispetto dei principi della comunicazione assertiva
- › che **eviti** la sovraesposizione di informazioni scambiate e le ridondanze, che altrimenti comporterebbero una disaffezione verso le comunicazioni stesse
- › che consideri le regole, le caratteristiche, i vantaggi e gli svantaggi delle comunicazioni **orali** e di quelle **scritte**, prediligendo le comunicazioni orali quando hanno o potrebbero avere maggiore impatto sulla relazione tra il personale
- › che consideri i giusti canali di comunicazione e le giuste tempistiche per i caratteri di **urgenza** e **importanza** delle comunicazioni

La Direzione dell'UAR si impegna a garantire al personale una **formazione** adeguata rispetto agli strumenti della comunicazione.