

---

# Settore dell'esecuzione delle pene

## Riorganizzazione, presentazione risultati Audit e stato implementazione delle misure

### Conferenza stampa

21 febbraio 2014

Sala stampa, Bellinzona



**Norman Gobbi**  
Direttore del Dipartimento  
delle istituzioni

**Giorgio Battaglioni**  
Direttore della Divisione  
della giustizia



Repubblica e Cantone Ticino  
**Dipartimento delle istituzioni**

# Indice

---

- **Introduzione**
- **Risultati audit**
- **Stato dei lavori**
- **Riorganizzazione e cambiamenti**
- **Prossimi passi**

---

● **Norman Gobbi**  
Direttore del Dipartimento delle istituzioni

# Introduzione: analisi settore esecuzione delle pene

---

- **30 gennaio 2013:** il Consiglio di Stato incarica l'azienda di consulenza in ambito di sicurezza pubblica, TC Team Consult, di analizzare il settore dell'esecuzione delle pene: [Strutture carcerarie](#), [Ufficio dell'assistenza riabilitativa \(UAR\)](#) e [Ufficio dell'incasso e delle pene alternative \(UIPA\)](#)
- **Obiettivo**
  - Analizzare e verificare il funzionamento del Settore dell'esecuzione e delle pene in seguito a cambiamenti e riforme di tipo contestuale, regolamentare e organizzativo attuate a partire dal 2007

# Introduzione: dettaglio analisi

---

**La ditta TC Team Consult ha avuto il compito di verificare:**

- organizzazione attuale e risultati in seguito all'unificazione della Direzione delle Strutture carcerarie;
- modalità operative e sinergie della Direzione delle Strutture carcerarie, dell'Ufficio dell'assistenza riabilitativa, dell'Ufficio dell'incasso e delle pene alternative (limitatamente a queste ultime) e del servizio di medicina somatica e psichiatrica delle Strutture carcerarie;
- funzionalità dell'apparato amministrativo dei tre servizi;
- qualità e tempi di allestimento dei piani di esecuzione delle pene e dei rapporti-preavvisi alle autorità giudiziarie;
- modalità di collaborazione nella gestione della sicurezza tra la Direzione delle Strutture carcerarie e la Polizia cantonale.




# Fattori determinanti

| Fattori determinanti   | Origine           | Importanza |
|--|-------------------|------------|
| Aumento e cambiamento della popolazione carceraria alle SCC dal 2007   | Esterna           |            |
| Entrata in vigore del nuovo codice penale (CP)   | Regolamentazione  |            |
| Entrata in vigore del nuovo codice di diritto processuale penale   |                   |            |
| Abolizione della SEPEM   | Organizzazione    |            |
| Cambiamento di direzione delle SCC (2009-2011)   |                   |            |
| Disagio pre-esistente a livello del corpo degli agenti di custodia, già ampiamente documentato nel rapporto Nuoffer (2007) | Stile di gestione |            |

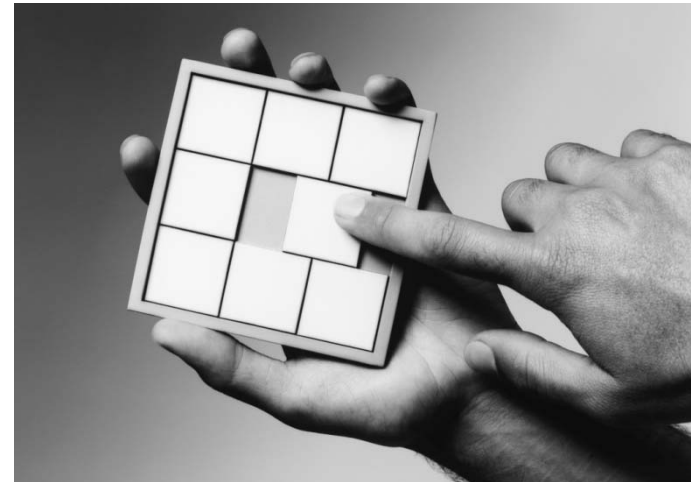
# Risultati audit: raccomandazioni

---

- Il settore dell'esecuzione e delle pene è composto da tre pilastri:

- sicurezza 
- risocializzazione 
- condizioni generali 

- In generale occorre migliorare le condizioni generali



# Analisi della situazione attuale

---

## ○ Valori condivisi

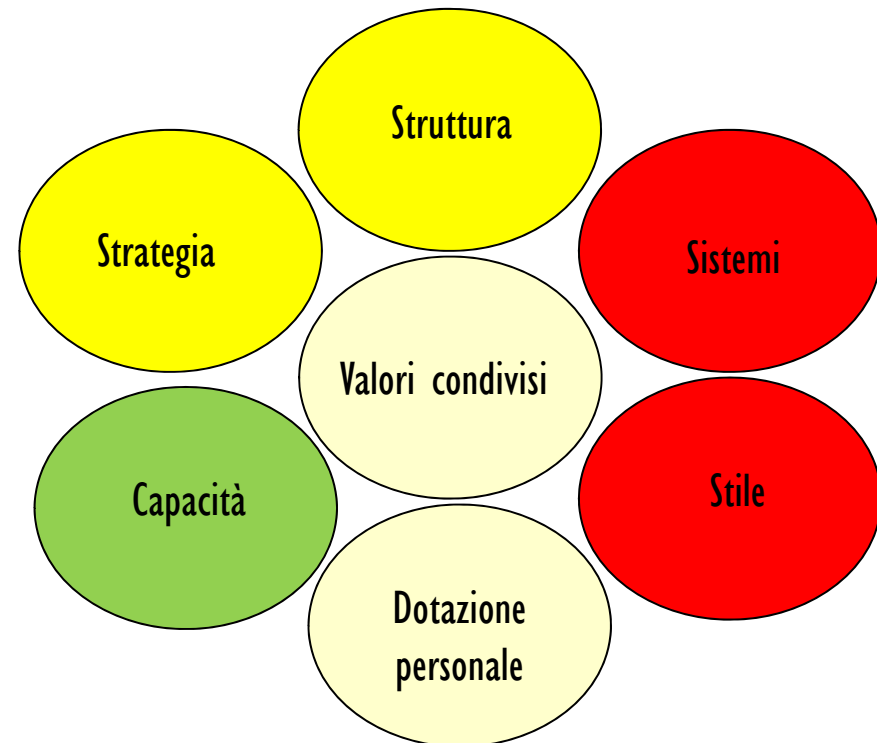
- Sottoculture importanti tra il personale di custodia

## ○ Strategia

- La prevista ristrutturazione delle strutture carcerarie risponde solo parzialmente e a lungo termine al cambiamento della popolazione carceraria
- Attività dell'UAR in lento disallineamento con l'Esecuzione Pene

## ○ Struttura

- «Colli di bottiglia» operativi
- Successione della struttura medico-psichiatrica problematica





# Analisi della situazione attuale: continuazione

## ○ Sistemi

- Finanze, risorse umane, logistica e sistemi informativi altamente centralizzati e oggettivamente lontani dalle entità in oggetto
- Ordini (di servizio in casi di emergenza) buoni sulla carta ma non sempre collaudati

## ○ Capacità

- Formazione «continua» agenti incompleta
- Mancano capacità di vendita a livello dei capiarte



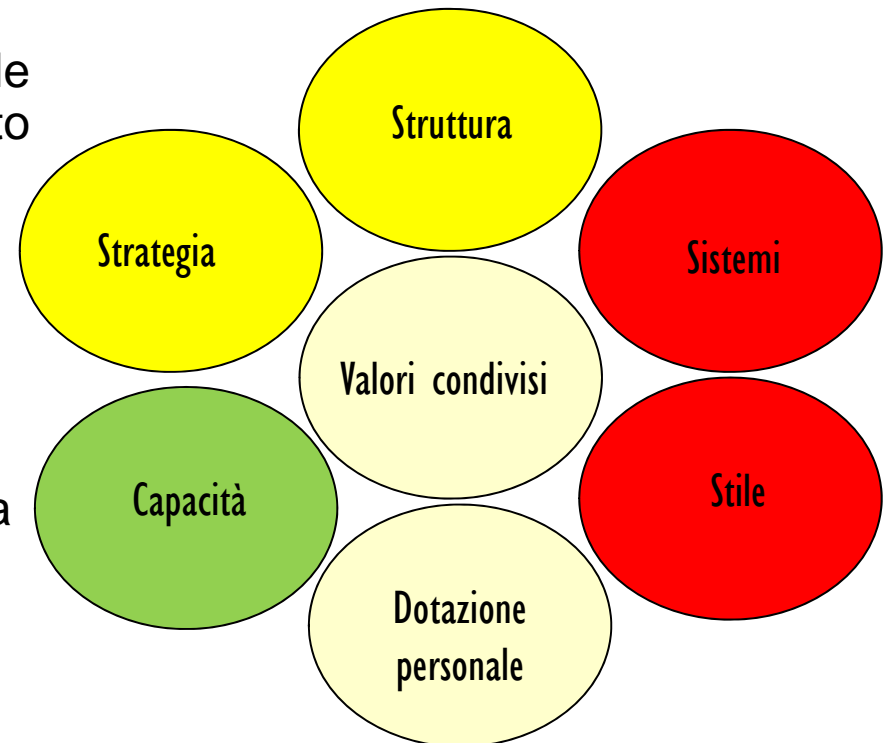
# Analisi della situazione attuale: continuazione

## ● Stili di gestione

- Lo stile di gestione della direzione delle SCC è percepito come direttivo e molto distante in netto contrasto con la gestione precedente
- Non è percepita leadership sufficiente da parte del capoagenti

## ● Dotazione personale

- Manca qualche agente di custodia alla Stampa e in centrale operativa
- Troppo poca presenza degli operatori sociali alla Stampa
- Organico del servizio medico/psichiatrico destinato a crescere leggermente nel tempo



# Risultati audit

---

1. Stabilire e implementare la struttura per l'Ufficio dell'assistenza riabilitativa
2. Valutare un cambiamento di stile nella *leadership*, in particolare per il personale di custodia
3. Risolvere il «disagio» riscontrato tra il personale di custodia
4. Ottimizzare l'organizzazione del servizio medico psichiatrico delle Strutture carcerarie
5. Consolidare l'operatore sociale e il personale di supporto dell'UIPA nell'UAR
6. Trattare i casi di detenzione amministrativa in un'altra struttura



**Media  
assenze  
2013:  
28.52**

**Media per persona in giorni**

# Risultati audit: continuazione

---

7. Trattare i casi psichiatrici in una struttura ad hoc
8. Rivedere da un punto di vista operativo i processi di lavoro ottimizzandone i filtri e i flussi di lavoro
9. Ottimizzare il lavoro notturno (modifica orari di incarcerazione e creazione picchetto ad hoc)
10. Assegnare un budget per le spese logistiche ordinarie
11. Assegnare il ruolo di «capo vendita» per la promozione dei laboratori
12. Collaudare sistematicamente gli ordini in vigore
13. Modificare la percezione del «management distante»

---

● **Giorgio Battaglioni**  
Direttore della Divisione della giustizia

# Stato dei lavori

---

- Ottimizzata l'organizzazione del servizio medico psichiatrico delle Strutture carcerarie
- Consolidato l'operatore sociale e il personale di supporto dell'UIPA nell'UAR → dal 1° settembre 2014
  
- **È in corso l'implementazione delle altre 11 misure individuate**



# Stato dei lavori (misure che toccano il personale)

---

- Nuovo responsabile delle risorse umane
- Introduzione di un sistema di valutazione del personale
- Gratifiche monetarie e non monetarie
- Mobilità del personale
- Consulenza psicologica
- Gruppo di lavoro per la gestione della pianificazione di servizio
- Responsabilizzazione della figura di capo gruppo
- Nuova funzione di sostituto capo gruppo
- Introduzione di nuovi gradi
- Pubblicato il concorso per nuovi agenti di custodia
- Flusso di lavoro



---

● **Norman Gobbi**  
Direttore del Dipartimento delle istituzioni



# Riorganizzazione e cambiamenti

---

- Informazione e dialogo costante tra la Direzione del Dipartimento delle istituzioni e la Direzione delle Strutture carcerarie per trovare soluzioni condivise
- Impossibilità di implementare in modo efficace e incisivo le misure riorganizzative individuate



# Riorganizzazione e cambiamenti: conseguenze

---

## Cambiamento:

- Vista la difficoltà di trovare un'intesa per l'implementazione delle raccomandazioni è stato deciso di cessare la collaborazione con il Direttore delle Strutture carcerarie cantonali, Fabrizio Comandini

## Interinato:

- Nuovo Direttore ad interim: ten Marco Zambetti, Capo del reparto giudiziario II della Polizia cantonale

## Nuovo:

- Autorizzazione del Dipartimento a pubblicare il concorso per l'assunzione di un Direttore delle Strutture carcerarie



# Prossimi passi

---

- Concludere l'implementazione delle raccomandazioni, in particolare quelle che riguardano la conduzione delle Strutture carcerarie (cambiare orientamento nella leadership, avvicinare il personale alla struttura dirigenziale, migliorare i flussi di lavoro)
- Misure di accompagnamento del personale
- Aggiornamenti regolari sull'avanzamento dei lavori



# Ulteriori informazioni e domande

---



# Conclusione

---

**Vi ringraziamo  
per l'attenzione.**

**CARTELLA STAMPA**  
[www.ti.ch/stampa](http://www.ti.ch/stampa)