

**GESTIONE DEL COMANDO DI POLIZIA
LOCALE SECONDO I PRINCIPI DEL PROJECT
MANAGEMENT**

Dott. Marco MASSAVELLI

Esperto ANCI RISPONDE

DI CHE COSA PARLIAMO

- Nuovi paradigmi organizzativi
- Nuovi ruoli per la Polizia locale
- Nuovi modelli organizzativi

LE QUESTIONI DI MAGGIOR INTERESSE

Le attività della Polizia Locale hanno visto una evoluzione e importanti cambiamenti negli ultimi anni. E' necessario quindi che i Comandi di Polizia Locale si adeguino, sia da un punto vista operativo, ma soprattutto da un punto di vista organizzativo, ai nuovi tempi, alle nuove competenze, alla realtà che cambia e che si evolve soprattutto nel mondo del digitale. Il corso analizza le nuove prospettive organizzative delle attività e delle strutture dei Comandi di Polizia Locale anche a seguito dei nuovi adempimenti operativi richiesti alla Polizia Locale.

Strutturazione della Polizia locale e modelli organizzativi

Modelli organizzativi

I modelli organizzativi delle strutture di Polizia locale si differenziano principalmente in funzione della grandezza delle strutture stesse; mentre pare ovvio dire che all'aumentare numerico del personale si assiste alla comparsa di modelli organizzativi che prevedono unità sempre più specializzate per le varie tematiche, e al diminuire del personale si passa invece a modelli con unità meno specializzate ed al limite neanche suddivisi in unità, organizzazioni dove “tutti fanno tutto”, va detto come anche a parità di grandezza della struttura si possano avere modelli organizzativi diversi

Strutturazione della Polizia locale e modelli organizzativi

D'altra parte il modello organizzativo, anche se stimolato dai fenomeni da fronteggiare, non è semplicemente il risultato di un'automatica risposta evolutiva a quanto avviene sul territorio, ma è, o dovrebbe essere, frutto di una scelta consapevole del Comandante e dell'amministrazione comunale rispetto a quanto si vuole ottenere in termini di servizio per i cittadini.

È opportuno a questo punto fare alcune considerazioni sui modelli organizzativi.

Strutturazione della Polizia locale e modelli organizzativi

La prima considerazione è che al di sotto dei 7/8 operatori di Polizia locale non si può parlare di una struttura di polizia capace di rispondere a tutte le esigenze di una collettività, per quanto piccola essa sia.

Infatti, dal momento che la Polizia locale, per poter fornire un servizio collegato alle più generali esigenze di una collettività, deve prestare servizio per almeno 12 ore al giorno, sotto alle 7/8 unità di personale (che in media divengono 6 unità al giorno tenuto conto di congedi, malattie ed altre assenze) sarebbe impossibilitata ad avere in servizio almeno 3 persone per turno, minimo gruppo di lavoro che possa operare in sicurezza (un operatore che presta servizio interno, gli altri due in pattuglia esterna).

Strutturazione della Polizia locale e modelli organizzativi

Nel caso, quindi, in cui la struttura fosse più piccola di questo parametro (7/8 unità), si dovranno ricercare collaborazioni con Comuni contermini al fine di raggiungere complessivamente questo parametro minimo, indefettibile se si vuole prestare un servizio di polizia vero e proprio

Strutturazione della Polizia locale e modelli organizzativi

La terza considerazione è che tutto il personale, sia pure in modo differenziato, dovrebbe avere un'adeguata preparazione nella gestione del rapporto con l'utenza.

Chi è addetto al front-office dovrà essere preparato per gestire al meglio i rapporti telefonici, i rapporti via email, ma anche la comunicazione verbale, se effettua servizio di sportello al pubblico, mentre chi lavora nella sala operativa dovrà avere una preparazione specifica per la gestione delle comunicazioni di emergenza; infine, sarebbe opportuna una preparazione diffusa per tutto il personale relativamente alla comunicazione interpersonale, perché alla fine tutti gli operatori di polizia si trovano ad interagire con i cittadini.

Strutturazione della Polizia locale e modelli organizzativi

Tutto questo perché il lavoro della Polizia locale è essenzialmente un lavoro di relazione sociale e dunque si deve avere attenzione non solamente alle capacità tecniche necessarie per affrontare le varie tematiche, ma anche alle capacità relazionali, che in qualche maniera devono incapsulare queste capacità tecniche nel momento della relazione con l'utenza

Strutturazione della Polizia locale e modelli organizzativi

Mentre nelle piccole strutture di Polizia locale non è possibile suddividere il personale fra molte unità autonome, in quanto sarebbe impraticabile organizzare il corpo in unità operative specializzate che poi non avrebbero modo di essere indipendenti, non potendo loro assegnare risorse non condivise con il resto dell'organizzazione, nelle strutture grandi la suddivisione in unità operative specializzate diviene una necessità se si vuole elevare il livello qualitativo del servizio da una parte e migliorare la governabilità complessiva dall'altra.

Strutturazione della Polizia locale e modelli organizzativi

Una funzione molto specializzata, anche se non deve necessariamente essere separata dal resto, e che sarà sempre presente in ogni struttura di Polizia locale grande o piccola è la funzione di centrale operativa o sala operativa; mentre nei grandi corpi di Polizia locale questa può essere strutturata in una vera unità costituita da vari operatori, nei piccoli la funzione di sala operativa sarà presidiata magari da una sola persona per turno, che comunque avrà il compito specifico di mantenere il contatto con il personale esterno.

Strutturazione della Polizia locale e modelli organizzativi

La sala operativa

Una particolare attenzione deve essere posta nella strutturazione di quella unità che verrà chiamata qui “sala operativa” (o anche “centrale operativa”), definibile come la struttura composta da risorse umane e tecnologiche, anche minime, che riceve le richieste di intervento urgenti, le indirizza al personale esterno e mantiene il collegamento con quest’ultimo.

Strutturazione della Polizia locale e modelli organizzativi

Purtroppo molte Polizie locali non rispettano quello che dovrebbe essere considerato un concetto base: **si deve sempre avere una sala operativa, sia pure minimale, magari costituita da una sola persona che mantiene il collegamento via radio con il personale esterno, perché per un'agenzia di sicurezza come la Polizia locale il primo obbligo è quello di far lavorare i propri uomini in sicurezza e questa è data prima di tutto da una costante comunicazione** con chi, all'interno, ha modo non solo di compiere accertamenti su banche dati, ma anche di far intervenire altri organi di polizia qualora le risorse autonome fossero insufficienti e, non ultimo, mezzi di soccorso qualora ve ne fosse la necessità.

Strutturazione della Polizia locale e modelli organizzativi

Si deve sfatare poi un mito creatosi con l'avvento della telefonia mobile: che una pattuglia esterna dotata di un telefono cellulare sia "sicura"; non lo è per varie ragioni, non ultima quella che la rete mobile non sempre ha l'efficienza che si desidera per un servizio di polizia.

Dotarsi di una sala operativa presuppone peraltro uno standard minimo di servizio che è di 3 persone (1 in sala operativa, 2 in pattuglia); il criterio da adottarsi è che sotto questo standard non si deve mai scendere (a meno che la funzione di sala operativa non sia svolta dal personale di altra Polizia locale con la quale si lavora in gestione associata).

Strutturazione della Polizia locale e modelli organizzativi

La realizzazione di una vera e propria sala operativa non ha solo l'effetto di ottenere servizi esterni più efficienti e di conseguenza più efficaci, cosa che già di per sé sarebbe un vantaggio, ma anche di indurre profonde modificazioni organizzative nella operatività della Polizia locale, grazie alla **standardizzazione delle procedure esterne**, al controllo dei tempi di intervento e di effettuazione dei servizi, alla necessità di ottenere determinate e precise informazioni relativamente agli interventi effettuati dalle pattuglie.

Strutturazione della Polizia locale e modelli organizzativi

Utilizzati con precisione ed accuratezza, analizzando i dati che questi collazionano, gli strumenti di sala operativa possono costituire un primo nucleo di un sistema di CRM (**Customer Relationship Management, sistema di gestione delle relazioni con il cliente**) per il comando di Polizia locale e contemporaneamente un sistema completo ed efficiente di gestione dell'emergenza.

Il sistema di CRM – Customer Relationship Management – è l'insieme dei processi con i quali l'impresa gestisce, in modo consapevole, le relazioni con i clienti. La funzione del CRM è di analizzare i dati relativi al rapporto con i clienti e individuare strategia e strumenti da utilizzare per migliorare la capacità dell'azienda di comprendere le abitudini e i bisogni del cliente, così che l'azienda possa continuare ad avere con gli stessi il miglior rapporto possibile.

Strutturazione della Polizia locale e modelli organizzativi

Un aspetto estremamente interessante connesso alla realizzazione della centrale operativa come elemento di background necessario per l'attività esterna della Polizia locale è che l'organizzazione della sala operativa può andare a costituire il primo nucleo di un vero e proprio sistema di CRM (Customer Relationship Management) per il comando di Polizia locale, in pratica il primo gradino di un sistema di gestione delle relazioni con l'utenza che le strutture di Polizia locale dovrebbero avere se vogliono fornire servizi efficaci e rispondenti alle esigenze dell'utenza, quantomeno per gli interventi richiesti con urgenza.

Se si opta per questa versione la sala operativa non sarà più solamente uno strumento per tenere traccia delle chiamate telefoniche, degli interventi effettuati in funzione delle richieste urgenti, del traffico radio, ma il cardine di un sistema di CRM sul quale, oltre alle attività immediatamente operative, si possono poi andare ad inserire tutte le altre richieste, e non solamente quelle urgenti.

In questo modo si recupererà una centralità delle richieste dell'utenza rispetto all'organizzazione, nell'interesse dell'efficacia del servizio della Polizia locale.

Strategie organizzative

L'organizzazione della Polizia locale era fino a qualche tempo fa pensata quasi esclusivamente in riferimento alle funzioni che la stessa doveva svolgere sul territorio di competenza; **si trattava in pratica di una organizzazione strettamente connotata “per funzioni”**, nella quale la strutturazione in unità più o meno grandi ricalcava la maggiore o minore importanza assegnata a questa o quella funzione, importanza che a sua volta derivava per lo più dal contesto normativo, salvo qualche piccola differenza dovuta a questo o quel comandante.

Nei fatti l'importanza della funzione era declinata dalle risorse utilizzate in quell'unità, ed il minimo comune denominatore, per quasi tutte le strutture sul territorio nazionale, si incentrava sulla funzione di polizia stradale.

Strategie organizzative

Oggigiorno, pur nella consapevolezza che le funzioni che la legge assegna alla Polizia locale devono essere in ogni caso svolte, l'organizzazione di una struttura di Polizia locale **non può più essere ancorata alle funzioni, ma deve essere il risultato dell'implementazione di alcune strategie organizzative che da una parte la connotano, e dall'altra la adattano al contesto nel quale la stessa deve lavorare, nonché agli obiettivi di lungo termine dell'Amministrazione comunale.**

Purtroppo, in sintonia con un andamento generale del pubblico impiego, anche le risorse umane della Polizia locale si sono sempre più ridotte, di contro aumentando anno dopo anno i servizi che la Polizia locale si trova a dover svolgere sul territorio di riferimento; è risultato quindi imperativo adottare strategie che quantomeno a parità di efficacia aumentassero l'efficienza sul territorio di riferimento.

Strategie organizzative

Rispetto ad alcuni anni fa dunque il Comandante è obbligato ad impiegare molte meno risorse per conseguire gli stessi risultati e spesso gli viene chiesto di ottenere di più, magari di ottenere risultati migliori in termini di soddisfazione del cittadino e di rendimento politico.

Queste dinamiche hanno subito purtroppo un'involuzione sempre crescente, con il risultato che alla Polizia locale si chiedono sempre più servizi con sempre meno risorse a disposizione, ingenerando situazioni che sono sostenibili solamente se si riescono ad individuare specifiche strategie organizzative generali che permeino tutta la struttura.

Mentre alcune strategie organizzative dovrebbero derivare dal programma di mandato dell'amministrazione comunale, che normalmente contiene anche una parte relativa alla sicurezza, e possono connotare in modo più o meno specifico l'attività della Polizia locale, altre saranno più generali, basate da una parte sullo specifico contesto sociale di riferimento, dall'altra sui mutamenti avvenuti a livello generale anche nei rapporti con i cittadini.

Strategie organizzative

Fra queste ultime si possono quindi individuare le seguenti, per le quali si specificano i punti chiave:

– **maggior impiego possibile del personale in uniforme all'esterno e massima visibilità dello stesso.** Questo si può ottenere informatizzando al massimo le attività amministrative, così da impiegare quanto meno personale possibile in uniforme per tali attività, utilizzando l'outsourcing per le attività che non si considerano strettamente finalizzate ai compiti della Polizia locale, spostando quindi il personale su servizi esterni e facendolo lavorare sempre in uniforme a meno che non sia strettamente necessario il contrario. È da tenere presente che il personale della Polizia locale comunica sempre, anche con la sola propria presenza, e dunque questo fattore deve essere abilmente gestito. Ogni possibilità nella quale la Polizia locale ha modo di essere vista dal maggior numero possibile di cittadini deve essere sfruttata appieno.

Strategie organizzative

– **rafforzamento dei canali di comunicazione con il cittadino tramite qualsiasi mezzo messo a disposizione dalla tecnologia.** Non solo si devono utilizzare i canali di comunicazione tradizionali, e quindi il telefono, il colloquio verbale, ma anche l'email, i social media, internet in generale, per arrivare a mezzi particolarmente sofisticati come la messa a disposizione di portali dedicati, la possibilità di segnalare i problemi alla Polizia locale via sms ma anche con app dedicate, la richiesta di feedback per comprendere il gradimento di determinati servizi, e così via. Il rafforzamento dei canali di comunicazione con il cittadino porterà sicuramente ad un miglioramento del rapporto con l'organo di polizia in quanto il cittadino, facilitato nella comunicazione, riuscirà a comprendere quali sono le attività che quotidianamente la Polizia locale svolge, come queste attività siano a tutela della sicurezza di tutta la comunità ed infine come ci si possa rivolgere alla Polizia locale per ogni esigenza nel campo della sicurezza;

Strategie organizzative

– **utilizzo degli organi di informazione per comunicare una buona immagine della Polizia locale.** Questo è possibile non solo mettendo a conoscenza i giornalisti degli eventi particolari che avvengono sul territorio (come, ad esempio, i sinistri stradali), ma strutturando in modo stabile un servizio di news quotidiane riservate agli organi di informazione, inviando loro veri e propri comunicati stampa sugli eventi più importanti dei quali la Polizia locale è stata protagonista, fornendo report settimanali e mensili delle attività svolte corredati di dati, arrivando fino ad organizzare servizi esterni con la presenza sul posto di giornalisti ed operatori televisivi. Tutto questo serve a strutturare un rapporto privilegiato con i mass media che così tenderanno anche ad evitare la pubblicazione di articoli negativi sulla Polizia locale;

Strategie organizzative

– **costruzione di un ruolo forte nella comunità di riferimento.** Si devono sfruttare tutte le possibilità a disposizione per costruire un ruolo importante della Polizia locale all'interno della comunità di riferimento, andando a creare consenso in riferimento alle attività messe in campo. A tutt'oggi la Polizia locale, in generale, non ha un ruolo ben determinato e la maggioranza delle persone non ne conosce appieno tutte le funzioni; questo stato di cose si è determinato per vari motivi, ma anche perché non è mai stata posta molta attenzione a questo fattore da parte degli stessi operatori di polizia. Non si deve dunque perdere occasione per rimarcare qual è il ruolo della Polizia locale, costruendo una forte identità operativa nella comunità di riferimento

Priorità delle varie attività

Pertanto non solo si deve essere capaci, una volta elencate le attività da svolgere ai vari livelli, di assegnare loro una priorità, ma anche di modificare la priorità in funzione del mutato contesto nel quale ci si trova a lavorare.

Le priorità delle attività dovrebbero in qualche modo essere in sincronia con le priorità dell'agenda politica dell'Amministrazione comunale anche perché, se è vero che la Polizia locale ha funzioni che sono normate dalla legge e dai regolamenti, è anche vero che le priorità con le quali queste funzioni vengono svolte possono essere prerogativa del soggetto politico quando non siano disposte tassativamente dalla legge.

Priorità delle varie attività

È importante che il personale coinvolto abbia cognizione delle priorità stabilite dal comando per le attività che sta svolgendo, così come è importante che comprenda come alcune attività debbano necessariamente assumere un'importanza maggiore rispetto ad altre; **ottimale sarebbe una connessione fra il sistema di performance management e l'ordine di priorità assegnato alla determinata attività**, così da ottenere dei meccanismi premianti non tanto per i dipendenti che forniscono un contributo importante alla realizzazione delle attività assegnate, **ma per coloro che forniscono tale contributo tenendo in considerazione l'ordine di priorità stabilito**.

Il punto più difficile è la capacità di valutare che cosa sia prioritario rispetto a tutte le attività che deve svolgere o far svolgere; per far questo le singole attività devono essere contestualizzate rispetto al complesso delle attività di cui si è responsabile.

Priorità delle varie attività

L'ideale è allora strutturare un sistema di gestione delle attività che ricalchi, sia a livello complessivo (per il comandante) che a livello di ogni singola unità operativa (per le figure di responsabilità e anche per il comandante) della Polizia locale, i sistemi del tipo GTD (Getting Things Done) - **Getting Things Done**, abbreviato in GTD, è un sistema di produttività personale ideato e pubblicizzato da David Allen nel suo libro *Getting things done* del 2001; **in sintesi si tratta di scrivere una lista delle cose da fare e che si hanno in mente, così da scaricare la mente dall'incombenza di tenere a mente il tutto, per poi tradurle in azioni da fare considerando la variabile tempo; si tratta di sistemi che nascono per un'efficace gestione del tempo personale (personal time management) ma che possono essere adattati anche alla gestione di organizzazioni.**

Priorità delle varie attività

Con questo metodo sarà possibile avere sempre la situazione sotto controllo, con una gestione efficiente e contemporaneamente dinamica delle attività della Polizia locale.

Va ricordato che la priorità non è l'unico fattore utile per condurre alla decisione di cosa fare in uno specifico momento di tempo, anche perché varie attività potrebbero avere uguale priorità; gli altri fattori sono le risorse disponibili in quello specifico momento, il contesto, il tempo a disposizione. La decisione quindi di attuare una determinata attività rispetto ad altre deve essere adottata ragionando in termini situazionali.

Customer satisfaction per la Polizia locale

Perché rilevare la customer satisfaction

Rilevare la customer satisfaction è un'opportunità per migliorare qualsiasi servizio privato o pubblico che sia: conoscere le necessità ed i gusti del cliente o quello che il cliente si aspetta da una qualsiasi azienda è basilare ed ogni vero miglioramento non può che passare da una seria indagine di customer satisfaction, risultando ogni altra valutazione autoreferenziale.

Il tema della rilevazione della customer satisfaction è ormai sempre più all'ordine del giorno per la pubblica amministrazione; è sicuramente un segnale dell'orientamento al cittadino e della consapevolezza dell'importanza del giudizio che il cittadino ha della pubblica amministrazione anche se, molte volte, e specialmente le grandi aziende pubbliche, l'indagine di customer satisfaction non ha poi effettivamente influenza sulle scelte organizzative, come invece dovrebbe essere.

Customer satisfaction per la Polizia locale

Per una pubblica amministrazione non basta dichiarare la propria propensione a voler ricercare la soddisfazione dell'utente; **si devono adottare metodologie rigorose per misurare e valutare la qualità percepita dai cittadini** anche perché il rischio è che una indagine di customer satisfaction fatta male possa portare a risultati molto diversi, se non contrari, rispetto alla realtà delle cose.

Diviene quindi necessario avere un quadro chiaro di cosa si vuole valutare, avendo cura degli aspetti organizzativi e metodologici dell'indagine di customer satisfaction per evitare che il tutto si tramuti, nella migliore delle ipotesi, in una iniziativa di facciata o, peggio, che i dati recuperati portino a risultati così discosti dalla realtà da far adottare scelte organizzative sbagliate.

Sicuramente ci si può porre la domanda sul senso dell'indagine di customer satisfaction: nelle aziende che operano in regime di concorrenza è il fatto di dover essere competitivi a far adottare un forte orientamento al cliente, anche perché l'azienda necessita, per sopravvivere sul mercato, che il cliente sia soddisfatto e, se possibile, fortemente fidelizzato; questo perché è più difficile acquisire nuovi clienti piuttosto che trattenere quelli già conquistati.

Customer satisfaction per la Polizia locale

In questo senso l'indagine di customer satisfaction nelle aziende private è sicuramente uno strumento da mettersi a profitto immediato: serve a mantenere i clienti riorganizzando le politiche aziendali sulla scorta dei dati di gradimento rilevati.

Per la pubblica amministrazione lo scopo della customer satisfaction è diverso; infatti viene a mancare la necessità di mantenere il cliente, visto che questo non può, per definizione, rivolgersi ad un'altra azienda. Viene dunque ad assumere maggiore importanza un altro aspetto: **quello della indagine di customer satisfaction come analisi del gradimento del cittadino inteso non come cliente dell'azienda pubblica, ma come principale azionista e proprietario, in sintesi colui che conferisce legittimazione all'azienda pubblica.**

Quando il gradimento dei servizi di un'azienda pubblica viene a scemare il risultato non è la chiusura o il fallimento dell'azienda (se fosse privata chiuderebbe), ma **la perdita di legittimazione**, e questo aspetto risulta particolarmente importante per la Polizia locale che, come agenzia regolativa, ha una particolare necessità di legittimazione diffusa.

Customer satisfaction per la Polizia locale

Certamente la rilevazione della customer satisfaction è **un'attività di ascolto dei bisogni degli utenti che sfocia nella partecipazione degli utenti stessi alla gestione dell'azienda pubblica**, contribuendo alla realizzazione di un diverso modello di relazione fra governanti e governati; contemporaneamente il conferimento di valore alle aspettative del cittadino è una importante leva di miglioramento dell'azienda pubblica a patto che la rilevazione della customer satisfaction sia inserita in un quadro più ampio di azioni permanenti e pianificate.

Rifacendosi alla classica ripartizione dei bisogni, si può osservare come l'utente dei servizi pubblici possa essere soddisfatto quando le prestazioni che ottiene coincidono con quelle che si aspetta, oppure queste siano superiori alle aspettative, mentre non sia soddisfatto quando le prestazioni risultano inferiore alle aspettative ed è tanto meno soddisfatto quanto più il divario aumenta.

Customer satisfaction per la Polizia locale

L'indagine di customer satisfaction può divenire uno strumento molto importante nel miglioramento dei servizi già organizzati, così come nella organizzazione di nuovi servizi, ed è comunque uno strumento che può aiutare nella scelta delle priorità da seguire, così come nella reale verifica di efficacia dei servizi prodotti dall'azienda pubblica.

Altri risultati che l'indagine di customer satisfaction si porta con sé, se ben strutturata, sono:

- la possibile comprensione di bisogni latenti, e quindi bisogni che l'azienda al momento non soddisfa e che a volte neanche il cittadino conosce bene;
- l'acquisizione di suggerimenti e spunti per ottimizzare determinati servizi;
- suggerimenti per il corretto dimensionamento dei servizi già esistenti.

Azioni di miglioramento per la Polizia locale

Oltre a tenere sotto controllo i servizi della Polizia locale tramite alcuni indicatori chiave, **si dovrebbe impostare un piano che preveda alcune “azioni di miglioramento” di più ampio respiro**; il miglioramento complessivo dei servizi della Polizia locale, infatti, non transita solo dal **miglioramento delle singole attività tenute sotto controllo dagli indicatori standard**, ma deve essere visto come un processo più complesso che oltre alle attività relative al lavoro quotidiano coinvolga anche azioni di miglioramento molto specifiche, capaci di suscitare nell’utente dei servizi della Polizia locale l’effettiva sensazione che il servizio sta migliorando velocemente.



Per consultare la Banca dati di Anci Risponde

<https://ancirisponde.ancidigitale.it/>

Per richieste di informazioni sul Servizio Anci Risponde e/o sugli altri servizi:

- Tel. 06 83394257-2
- info@ancidigitale.it
- www.ancidigitale.it

Per informazioni sulle formule di abbonamento

- ✓ <https://www.ancidigitale.it/servizi/>



N° IT315348