

Programmare, accogliere e motivare i nuovi agenti

Il corso-concorso regionale

Che cos'è e come funziona il reclutamento regionale per agenti di PL, lanciato con la riforma normativa del 2018

Pagina 2

La programmazione dell'inserimento

Cosa fare e come organizzare il comando per accogliere i nuovi agenti

Pagina 3

Il ruolo dei tutor per l'accompagnamento

Chi sono i tutor? Qual è il loro ruolo? Quali caratteristiche è bene che abbiano? E quale preparazione?

Pagina 4

Sostenere motivazione e competenze

Cosa fare per non disperdere nel tempo il capitale umano reclutato, formato ed accolto

Pagina 5

Strategie regionali per il futuro

Cosa può fare la regione per dare forza al sistema

Pagina 7

Il racconto del progetto

Le tappe che hanno portato alla realizzazione di questo percorso.

Pagina 8

La buona partenza non finisce con il reclutamento: dal corso-concorso regionale al monitoraggio dei neo-assunti

La riforma della legge regionale di coordinamento della polizia locale, nel 2018, ha tra i suoi punti di maggiore innovazione l'introduzione del reclutamento regionale degli agenti di polizia locale, attraverso la modalità del corso-concorso unico. Dopo la prima edizione, ci si è resi in fretta conto di come investire nel reclutamento non sia da solo sufficiente a garantire il mantenimento nel tempo delle conoscenze, delle competenze e della motivazione dei nuovi agenti.

Il primo passaggio delicato è rappresentato dall'ingresso nei comandi,

dove i giovani operatori si trovano per la prima volta a confrontarsi con il lavoro sul campo e anche, inutile negarlo, con le difficoltà di una macchina organizzativa complessa e i vissuti del personale più anziano.

Questo vademecum nasce quindi dall'esigenza di sostenere i comandi nell'accoglienza dei nuovi, partendo da un'analisi dei bisogni, dei punti di forza e delle criticità già oggi esistenti, come sono emerse da gruppi di lavoro trasversali ed eterogenei.



Art. 16bis, LR 24/2003

“1. [...] la Regione Emilia-Romagna può bandire un corso-concorso unico per selezionare, sulla base dei fabbisogni individuati nella convenzione stipulata con gli Enti locali, il personale di polizia locale che gli stessi intendono assumere. Per lo svolgimento del corso-concorso unico, la Regione si avvale della Scuola interregionale di polizia locale di cui all'articolo 18.

2. Il corso-concorso consiste nell'ammissione, previa selezione, ad un percorso formativo con esame finale eventualmente abbinato alla valutazione di titoli o ad ulteriori prove selettive anche di abilità volte ad accertare l'idoneità allo svolgimento di specifiche mansioni. La graduatoria finale è utilizzabile dagli Enti locali di cui al comma 1 per la copertura dei propri fabbisogni assunzionali.

3. La durata e i contenuti del percorso formativo sono definiti in relazione alle caratteristiche delle posizioni lavorative da coprire. La formazione regolarmente svolta rappresenta un titolo valutabile in altre procedure selettive bandite dalla Regione e dagli Enti locali del territorio regionale. [...]”

Punto 9 dell'Allegato A, DGR 481/2021

“Analisi valutativa

La Regione potrà avviare un'analisi valutativa attraverso il coinvolgimento dei vincitori di concorso, al fine di raccogliere elementi utili ad analizzare l'intero corso-concorso o sue parti.”

Un solo reclutamento regionale, per un servizio omogeneo su tutto il territorio.

Un solo obiettivo di fondo: uniformità

L'idea di una selezione unica regionale per gli operatori di polizia locale nasce dalla visione di un servizio ai cittadini omogeneo e uniforme per tutto il territorio regionale, investendo su persone giovani (**limite di 35 anni**), consapevoli e motivate.

Quali strumenti fornisce il corso-concorso unico per questo fine?

Innanzitutto, **stesse modalità di reclutamento:**

- ✿ prova di cultura generale
- ✿ prova di cultura tecnica
- ✿ prova fisica
- ✿ prova psicoattitudinale
- ✿ visita medica (ai sensi della dgr. 278/2005)
- ✿ esame finale

Stessa formazione, da svolgere in modalità residenziale, per quattro settimane: si tratta di una formazione fortemente orientata al ruolo e finalizzata a trasmettere, oltre alle nozioni professionali di base, i principi generali che orientano l'identità regionale della polizia locale e la consapevolezza dell'appartenenza ad un sistema che oltrepassa il singolo comando.

L'omogeneità non può essere però interpretata dal punto di vista del singolo operatore, ma è necessario assumere anche quello dei comandi.

Per questo il corso-concorso è stato pensato per avvantaggiare gli enti nella funzione del reclutamento, anche ai fini di promuovere un

passaggio culturale per il quale l'assunzione di un operatore di polizia locale non può essere uguale all'assunzione di un altro diverso dipendente comunale.

Al di là degli evidenti vantaggi in termini di economia di scala e di facilitazione delle procedure, attraverso il corso-concorso riescono ad ottenere neo-assunti:

- ✿ già formati e già operativi
- ✿ già idonei dal punto di vista fisico e psico-attitudinale
- ✿ già dotati di uniforme

Corso-concorso unico regionale: come funziona



- ✿ raccolta dei fabbisogni assunzionali degli enti
- ✿ adesione formale degli enti alla procedura
- ✿ pubblicazione del bando, con possibilità per i candidati di indicare per quali enti si partecipa
- ✿ svolgimento delle prove
- ✿ svolgimento della formazione
- ✿ esami finali
- ✿ pubblicazione della graduatoria unica (2 anni di validità)
- ✿ invio delle singole graduatorie ad ogni ente aderente per le assunzioni

Un inserimento di successo non può essere improvvisato.

Aspettative, criticità, strumenti utili

L'aspettativa di un neo-assunto è prima di tutto quella di trovare un **contesto organizzato**, mentre l'obiettivo del comando è quello di ottenere, il prima possibile, una piena operatività, attraverso una gradualità di inserimento che parta dalle cose più semplici per tendere alle attività più specifiche e complesse.

Ad oggi le principali **criticità**, su questo fronte sono rappresentate dalla mancanza di procedure definite, di condivisione interna sui nuovi arrivi, di strumenti e dotazioni e di punti di riferimento.

Quali strumenti utili può attivare un comando per programmare l'accoglienza dei nuovi?		
Protocollo di inserimento	Comunicazione interna	Kit di accoglienza
<p>Pianificare i tempi per l'inserimento del nuovo personale, cercando di accogliere poche persone per volta.</p> <p>Individuare i tutor (vedi pag. 4).</p> <p>Programmare un percorso di conoscenza diretta del comando e dell'attività professionale, individuando una sorta di calendario da seguire per la rotazione nei diversi reparti/specialità, con particolare rilievo per la centrale operativa.</p> <p>Anticipare l'ingresso vero e proprio con almeno un incontro preventivo con il Comandante e il personale con cui entrerà a contatto nei primi momenti dell'inserimento (tutor o comunque colleghi che rappresentino dei punti di riferimento).</p> <p>Anticipare la fornitura delle dotazioni di base e del programma di inserimento, in modo da vincere lo spaesamento inevitabile dei primi giorni.</p>	<p>Informare tutto il comando dell'arrivo del nuovo personale, attraverso incontri diretti tenuti dal Comandante.</p> <p>Laddove la struttura sia più articolata e non sia praticabile incontrare tutti gli operatori, è comunque opportuno un incontro del Comandante con gli ispettori dei diversi reparti per condividere il protocollo di inserimento.</p> <p>Incontri specifici del Comandante con i tutor, per socializzare le informazioni di base relative ai neo-assunti e condividere il protocollo di inserimento.</p>	<p>Armadietto, tesserino di riconoscimento e badge.</p> <p>Dotazioni di base (divisa, buffetteria, paletta, radio, documentazione primaria di tutti i nuclei, prontuari, regolamenti del comando e dell'ente, modulistica).</p> <p>Presentazione del comando: documento di sintesi dei diversi reparti, che permetta di avere un colpo d'occhio a 360 sulla struttura, le procedure e i servizi.</p> <p>Elenco dei contatti interni utili: operatori responsabili di diverse attività, contatti utili con gli altri settori dell'amministrazione.</p> <p>Check-list d'uso del comando con le informazioni più basilari e quotidiane (accessi, spogliatoi, punti ristoro, cosa fare se...).</p> <p>Test di ingresso al neo-assunto per orientarne meglio l'inserimento.</p>

Un inserimento di successo non può essere solitario.

Caratteristiche, preparazione, motivazione dei tutor

L'affiancamento dei nuovi assunti è un elemento centrale ed imprescindibile per permettere una accoglienza favorevole, fare conoscere le basi operative del mestiere, tramandare la fotografia e l'identità del comando: è un imprinting che forma la professionalità, sia dal punto di vista della preparazione, sia da quello della percezione del ruolo.

La scelta e l'accompagnamento degli stessi tutor sono dunque due elementi essenziali per la riuscita dell'inserimento dei neoassunti

Come scegliere i tutor e sostenerli nel loro ruolo delicato e centrale?

Caratteristiche	Preparazione	Motivazione
<p>Personale esperto e competente, ma non necessariamente anziano.</p> <p>Personale motivato, con alta consapevolezza del ruolo, privilegiando la volontarietà.</p> <p>Personale con soft skill sviluppate (propensione all'ascolto, capacità comunicative, empatia, facilità alla trasmissione delle conoscenze e competenze, ...).</p> <p>I tutor devono fare parte di un gruppo che rappresenti un punto di riferimento per i neo-assunti, non necessariamente in rapporto di uno-a-uno.</p> <p>Oggetto dell'accompagnamento non sono solo le nozioni del mestiere, ma soprattutto il primo contatto con la sensibilità professionale.</p>	<p>Oltre alle caratteristiche personali per il ruolo, i tutor devono essere anche opportunamente formati, o meglio preparati.</p> <p>Ciò di cui hanno bisogno, infatti, non è una formazione sulle "conoscenze", ma sulle "competenze":</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leadership - Teambuilding - Comunicazione - Gestione del conflitto <p>Ancora più utile, individuare strumenti di messa in rete tra i tutor (comunità di pratica regionale, pag. 7).</p>	<p>Il tema della motivazione degli operatori va ben oltre la fase dell'accoglienza dei neoassunti ed è importante porsi nello specifico quello della motivazione degli stessi tutor, attraverso forme di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riconoscimento economico/tempo lavoro - Riconoscimento interno - Riconoscimento regionale (vedi pag.7) <p>Alla reciproca motivazione di neoassunto e tutor contribuiscono anche modalità strutturate di confronto periodico, quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strumenti di Feedback bidirezionale - Debriefing

Partiti con il piede giusto.

E poi?

Come sostenere nel tempo conoscenze, competenze e motivazione dei neo-assunti

I neo-assunti che escono dalla selezione del corso-concorso regionale, come descritto a pag. 2, arrivano ai comandi con già assolti gli obblighi formativi: si tratta di una formazione sulle materie base dell'attività di polizia locale e fortemente orientata al ruolo. Anche i comandi emiliano-romagnoli che assumono autonomamente sono però tenuti a fornire la formazione iniziale al nuovo personale, garantita dalla Scuola Interregionale di Polizia Locale, quindi con le stesse caratteristiche di base: in questo caso la formazione avviene successivamente all'assunzione.

In ogni caso la formazione iniziale non soddisfa però il bisogno di sostenibilità nel tempo delle conoscenze e competenze acquisite, tanto meno in termini motivazionali.

L'obiettivo della formazione degli operatori, inoltre, non ha a che vedere soltanto con la loro professionalità, ma con un'esigenza di uniformità di un servizio di polizia locale che deve essere inteso in ottica di sistema regionale.

È quindi necessario dedicare un'attenzione specifica a 3 diversi momenti:

- ☀ formazione di base
- ☀ formazione ad hoc all'ingresso in comando
- ☀ formazione continua

In tutti i momenti, deve essere prestata grande attenzione a:

- ☀ elementi di identità professionale e ruolo
- ☀ valorizzazione delle risorse interne alla polizia locale, per un approccio peer-to-peer che faciliti il passaggio di competenze e inneschi meccanismi di auto-aggiornamento anche per gli operatori più esperti
- ☀ formazione teorica, ma calata nella pratica quotidiana
- ☀ attenzione agli aspetti relazionali e comunicativi
- ☀ attenzione agli aspetti legati al benessere psicofisico

1

FORMAZIONE INIZIALE PRIMA DELL'INGRESSO IN COMANDO

Forte orientamento al ruolo e all'identità professionale.

Competenze teoriche (materie cardine della professione):

- ☀ Lavorare in sicurezza
- ☀ Tutela della comunità, della sicurezza urbana, del territorio, del consumatore e della salute pubblica
- ☀ Sicurezza stradale e mobilità sostenibile
- ☀ Ambiente, ittico-venatorio
- ☀ Polizia amministrativa, polizia giudiziaria e pubblica sicurezza

Competenze pratiche: patente di servizio, primo soccorso, tecniche operative.

Docenti qualificati dal mondo della polizia locale.

Formazione "accasermata".

UNIFORMITÀ

2

FORMAZIONE ALL'INGRESSO IN COMANDO

Forte orientamento al ruolo e all'identità professionale, calata nel contesto di riferimento.

Formazione interna che permetta un passaggio più graduale "dalla teoria alla pratica": conoscenza delle pratiche d'uso del comando.

Formazione svolta da personale dei diversi reparti, in modo da prendere confidenza con le esigenze, le caratteristiche e le prassi operative dei diversi profili professionali.

Momenti di aggiornamento e confronto a livello interno sulle competenze relazionali, da realizzare a livello trasversale tra i territori, in modo che serva anche da auto-osservazione per i colleghi esperti.

PERSONALIZZAZIONE

3

FORMAZIONE CONTINUA

Momenti di scambio e "stage" presso altri comandi.

Coordinamento dell'aggiornamento professionale a livello territoriale (con un ruolo cardine dei comandi dei capoluoghi).

Aggiornamenti professionali anche legati alle materie di specializzazione (ad es. al momento dell'inserimento in reparti particolari).

Mantenimento della forma fisica e strumenti di supporto psicologico (partnership con il privato, le associazioni del territorio, professionisti, gruppi interni di auto-aiuto, gruppi sportivi interni al comando, ecc.).

SOSTENIBILITÀ

OBIETTIVI - AZIONI - FEEDBACK



Strategie regionali

Quali strumenti può mettere in campo il livello regionale, per dare sostegno nel tempo al sistema di reclutamento e inserimento dei neo-assunti?

Il primo intervento di livello regionale risiede senza dubbio nel dare continuità e stabilità al meccanismo di reclutamento individuato dalla legge regionale 24/2003, cioè il corso-concorso regionale, in modo tale da renderlo, a tendere, la modalità standard per l'ingresso nei ranghi della polizia locale in Emilia-Romagna.

Oltre a questo, è possibile mettere in campo altri strumenti che mirano a rispondere ad alcune delle esigenze illustrate fino ad ora, quali:

- ✿ Promozione dello *storytelling* legato al ruolo, attraverso una sorta di archivio di contenuti (documentali e multimediali) messo a disposizione dei comandi.
- ✿ Organizzazione di una "Cerimonia di benvenuto" annuale dedicata ai nuovi assunti, auspicabilmente inserita nelle celebrazioni per la Giornata regionale della polizia locale, prevista dalla LR 24/2003 per il secondo venerdì di maggio.
- ✿ Percorso di valorizzazione del ruolo dei tutor, attraverso meccanismi simbolici, momenti di formazione ed aggiornamento dedicati e creazione e animazione di una comunità di pratica specifica.
- ✿ Percorso di valorizzazione dell'impegno dei comandi per l'accoglienza dei neo-assunti, attraverso il riconoscimento formale dell'adozione delle presenti linee guida (disciplina degli standard per lo status di corpo, punteggio specifico all'interno dei bandi di finanziamento regionali, ecc.).



Un percorso partecipato realizzato con gli strumenti del “Problem Solving Creativo”

Obiettivi del progetto

- ✿ sviluppare un processo partecipato d'ascolto e raccolta di dati, problematiche e buone pratiche, per l'accompagnamento ai primi mesi di lavoro dei neo assunti
- ✿ identificare le principali sfide, idee e soluzioni per migliorare le procedure d'inserimento dei neo assunti
- ✿ sistematizzare le informazioni emerse per l'elaborazione di un “Vademecum di orientamento all'inserimento dei nuovi assunti”
- ✿ coinvolgere un campione rappresentativo composto dalle "voci" dei vari livelli gerarchici (Comandanti, Ufficiali, Agenti) e dai diversi comandi

Il Team di Lavoro (Area Polizia Locale della Regione Emilia-Romagna, SIPL e Poliassociati) ha in prima istanza definito congiuntamente gli “Obiettivi del Progetto di Ricerca”

Visti gli Obiettivi ed in base alle numerose esperienze di successo nella gestione di processi partecipati facilitati in ambito regionale, è il Progetto “Polizia Locale: modalità operative per una nuova immagine” (2011) - realizzato in collaborazione col Servizio “Sicurezza e Polizia Locale” Regione Emilia-Romagna (si veda il video di sintesi: <https://youtu.be/XugwMfuZRdQ>) - che ha indicato la strada maestra per definire un impianto metodologico solido, capace di garantire col massimo rigore che il processo d’ascolto fosse efficacemente partecipato.

Si è ritenuto pertanto decisivo utilizzare gli strumenti e tecniche del Modello “Creative Problem Solving – Thinking Skills” (ICSC International Center for Studies in Creativity, Buffalo State, The State University of New York - USA) già applicato in passato specificatamente nell’ambito dei temi delle Polizie Locali.

È stato individuato un **Percorso in 2 FASI:**

FASE 1 - Diagnosi dello stato attuale e individuazione degli indicatori prioritari : un percorso di “Focus-Group Creativi”, per raccogliere i dati significativi, le principali problematiche e le buone pratiche in merito all'accompagnamento nei primi mesi di lavoro dei nuovi assunti, nei Comandi della Polizia Locale della Regione Emilia-Romagna. A ciò si è aggiunta l’identificazione delle principali sfide da affrontare per sistematizzare e migliorare le procedure d'inserimento.

I ruoli coinvolti sono stati operatori motivati e rappresentativi delle dimensioni dei Comandi (grandi, medi e piccoli) presenti in Regione, suddivisi in “focus-group” distinti ed omogenei: Comandanti, Ufficiali, Agenti. Ogni Focus Group Creativo si è concluso con la condivisione di un Report di Sintesi dei contenuti prodotti dai partecipanti sotto la supervisione dei trainer/facilitatori, ed è confluito in un Dossier di Sintesi Generale, su cui si base il presente Documento.

Numero totale edizioni: 6 edizioni per un totale di 6 giornate

Numero di partecipanti totali: 63

Durata: 5 ore per ogni Focus Group Creativo (9.00-14.00)

Planning: Giugno/Luglio 2021

I Focus Group Creativi: che cosa sono?

Il Focus-Group Creativo come qualsiasi Focus-Group è una modalità di ricerca “qualitativa”.

Seppure gli interlocutori coinvolti possono rappresentare di massima un target specifico, non sussiste alcuna validità di campione rappresentativo. Le informazioni raccolte “indicano” una strada di potenziale approfondimento attraverso altre metodologie “quantitative” (ad esempio questionari), attraverso cui è invece possibile definire dei “campioni rappresentativi” dell’universo di riferimento.

Nonostante questo limite che – secondo le indicazioni di ESOMAR, ente di riferimento internazionale per le ricerche – è sempre importante sottolineare, una ricerca “qualitativa” rappresenta un passaggio fondamentale, ed anche in questo caso il rigore metodologico contraddistingue il valore in sé dello strumento e, soprattutto, il valore delle informazioni raccolte.

L’aggettivo “creativo” sottolinea semplicemente il fatto che i facilitatori utilizzano per il suo svolgimento specifiche tecniche volte a massimizzare il “coinvolgimento attivo” di tutti i partecipanti. Nel caso specifico il nostro modello di riferimento, come già sottolineato, è il “Creative Problem Solving – Thinking Skills” (Buffalo University – USA).

A causa del perdurare della situazione di emergenza pandemica, è stato indicato dal Team di Lavoro la necessità di tenere i Focus Group a distanza (mediante la piattaforma Zoom). Si è pertanto proceduto a rivedere l’impianto di micro-progettazione al fine di mantenere l’alto coinvolgimento dei partecipanti e massimizzare il loro contributo individuale, garantendo la stessa efficacia dell’impostazione tradizionale.

FASE 2 – Gruppi di lavoro per la definizione delle linee-guida del “Vademecum”: un percorso articolato in 3 “Gruppi di Lavoro Ideativi” distinti, con 3 incontri di 5 ore per ogni gruppo.

I partecipanti sono stati quindi chiamati ad analizzare i dati emersi dai “Focus Group Creativi” e a valutare le sfide prioritarie per identificare soluzioni e procedure per un corretto inserimento dei nuovi assunti e sistematizzare le informazioni emerse, un’azione propedeutica all’elaborazione di un “Vademecum di orientamento all’inserimento dei nuovi assunti” di riferimento per tutti i Comandi della Regione (di fatto il presente Documento).

I 3 Gruppi sono stati attivati – quale prima giornata di attività - nell’ambito dei lavori della tradizionale manifestazione dedicata alle Polizie Locali (“Le Giornate di Polizia Locale e Sicurezza Urbana”, Riccione, 15-17 Settembre 2021). A ciascun Gruppo è stata assegnata una “Sfida” specifica su cui produrre idee ed approfondimenti.

Ogni Gruppo di Lavoro si è concluso con la condivisione di un Report di Sintesi dei contenuti prodotti dai partecipanti sotto la supervisione dei trainer/facilitatori. Ogni Report è poi confluito in un Dossier di Sintesi Generale, su cui si basa il presente Documento.

Numero totale edizioni: 3 edizioni di 3 giornate per un totale di 9 giornate

Numero di partecipanti: 15 circa per ogni Gruppo di Lavoro

Durata: 5 ore per ogni giornata (indicativamente 9.00-14.00)

Planning: Settembre-Ottobre 2021

Si ringraziano per la collaborazione e la partecipazione al percorso tutti gli agenti, ufficiali e comandanti delle polizie locali di: Unione Terre d’Argine, Parma, S. Lazzaro di Savena, Tresinaro Secchia, Valsamoggia, Bologna, Modena, Noceto, Piacenza, Provincia di Forlì-Cesena, Provincia di Reggio Emilia, Ferrara, Forlì, Unione Bassa Romagna, Unione Terre di Castelli, Unione Bassa Reggiana, Unione Reno Galliera, Unione Valli e Delizie, Sassuolo, Ravenna, Cesena e Montiano, Nuovo Circondario Imolese, Cervia, Unione Terre d’Acqua, Unione Pianura Reggiana, Unione Rubicone e Mare, Fidenza, Unione Terre e Fiumi.