

3. Strategie di risposta della Polizia Locale alle trasformazioni: la formazione e il coordinamento

Premessa

La sezione D del questionario è dedicata alla formazione del personale e presenta una strutturazione piuttosto articolata. Essa si propone di fornire:

(1) informazioni sul livello di consolidamento della funzione formazione all'interno della PL, attraverso l'analisi delle modalità utilizzate per la lettura dei fabbisogni e per la programmazione delle attività.

(2) una prima mappatura delle attività formative realizzate,

(3) indicazioni per la programmazione futura attraverso un'analisi della domanda esplicita;

La prima serie di domande si focalizza sul processo di erogazione della formazione all'interno della PL.

La seconda serie mira a ricostruire le valutazioni dei comandanti rispetto a:

a) le criticità che condizionano lo svolgimento delle funzioni dirigenziali e di quelle esecutive;

b) i livelli di competenza presenti tra gli operatori al momento dell'ingresso al ruolo;

c) gli ambiti tematici su cui sviluppare le attività di formazione, aggiornamento e specializzazione rivolte a responsabili ed esecutivi.

La terza serie propone la costruzione di una data-base delle attività formative realizzate nel 2007.

La formazione: analisi dei bisogni e programmazione delle attività

L'individuazione dei bisogni formativi è la fase iniziale del processo di formazione, le modalità utilizzate possono fornire un'indicazione del grado di sviluppo della formazione all'interno della polizia locale.

Nella lettura dei bisogni formativi metodologie diversificate di analisi possono coesistere e talvolta sovrapporsi, così come emerge nella tabella seguente.

Tabella 1 - Modalità di lettura dei bisogni formativi

D16 Di solito come sono individuati i fabbisogni formativi?		
	v.a	%
Richieste dei dipendenti	101	58,4%
Indicazioni del responsabile di settore	94	54,3%
Analisi dell'organizzazione e delle competenze	55	31,8%
Proposte di soggetti esterni	41	23,7%

Nei corpi/servizi che hanno risposto al questionario, i procedimenti di analisi più diffusi risultano essere quelli basati sull'*apporto degli attori*. Le richieste provenienti dai *dipendenti* costituiscono la pratica più estesa (58,4%), ma quasi altrettanto diffuse risultano le pratiche basate sulle indicazioni

provenienti dai *responsabili di settore* (54,3%). Una percentuale di rispondenti vicina al 30% dichiara di utilizzare *metodologie sistematiche* basate sull'analisi dell'organizzazione e sulla valutazione delle competenze. Mentre il 23,7% ricorre a proposte di soggetti esterni.

La fotografia trova conferma nelle risposte alla domanda successiva con cui si specificano le modalità di *analisi dei bisogni*. Per il 36% dei rispondenti non c'è stato bisogno di *nessun procedimento di analisi*, per il 35% le analisi vengono svolte in modo *occasionale*, il 14% rileva che le analisi vengono svolte in corrispondenza di criticità significative, solo nel 7% dei casi le analisi sono state svolte in modo *sistematico e per strumenti di impatto*.

Tabella 2- Modalità di lettura dei bisogni formativi

D17 Sono state svolte analisi sullo stato del servizio per definire i bisogni formativi degli operatori		
	va	%
Sì, in modo occasionale	62	33,7
Sì, in corrispondenza di criticità significative	25	13,6
Sì, in modo sistematico per strumenti ed impatto	13	7,1
No, non ve n'è stato bisogno	64	34,8
No	6	3,3
Altro	7	3,8
Totale	177	96,2
mancanti	7	3,8
Totale	184	100,0

La formazione sembra dunque conservare un certo "spontaneismo", mentre risulta poco diffusa una programmazione della formazione continua che tenga conto, da un lato delle potenzialità e degli interessi dei singoli, dall'altro di quelli dell'organizzazione complessiva. Soltanto il 20% degli intervistati (35 corpi/servizi) ha operato con un *piano annuale*, mentre un numero molto ristretto, pari al 2%, (4 corpi/servizi), segnala di operare secondo un *piano di formazione pluriennale*. Quasi il 60% dei rispondenti non è dotato di nessun piano per la formazione (*domanda 14*).

Tabella 3 – Programmazione delle attività formative

D14 il corpo servizio è dotato di un piano per la formazione del personale		
	va	%
Nessun piano	110	59,8
Piano annuale	35	19
Piano pluriennale	4	2,2
Altro	28	15,2
Totale	177	96,2
Non risponde	7	3,8
Totale	184	100

La diffusione dei piani annuali aumenta in modo proporzionale all'ampiezza del territorio. E' dotato di un piano annuale il 29,4% dei comuni sopra i 10.000 abitanti, il 43,8% di quelli al di sopra dei 25.000, il 40% dei comuni sopra 50.000 abitanti.

Tabella 4- Piano annuale per classe di popolazione

	Meno di 2000	2000-4999	5000-9999	10.000-24.999	25.000-49.999	50.000 e più	Totale
va	0	2	3	15	7	8	35
%	0,0%	6,3%	7,9%	29,4%	43,8%	40,0%	19,8%

Quasi la metà dei soggetti che hanno risposto al questionario sono privi di una *struttura specifica* per la formazione, mentre per il 27,1% la formazione è funzione specifica del *comandante*.

Soltanto in alcuni casi la formazione è strutturata con un maggior grado di complessità. Il 10 % dei rispondenti (20 corpi/servizio) è dotato di un *referente-responsabile*, mentre 3 corpi/servizio, una percentuale inferiore al 2%, hanno un *ufficio formazione* all'interno del corpo. Tutti i corpi servizi dotati di struttura dedicata alla formazione appartengono alla polizia municipale.

Tabella 5- Strutture per la formazione

D15 Il corpo/servizio è dotato di una struttura preposta alla formazione		
	va	%
Referente - responsabile dell' formazione	20	10,9
Ufficio formazione dell' stesso corpo/servizio	3	1,6
E' funzione specifica del comandante	48	26,1
Nessuna struttura o procedura specifica	86	46,7
Altro	20	10,9
Totale	177	96,2
Mancanti	7	3,8
Totale	184	100

La presenza di un referente per la formazione non sembra dipendere dalla dimensione demografica.

Tabella 6- Strutture per la formazione per dimensione territoriale

	Meno di 2000	2000-4999	5000-9999	10.000-24.999	25.000-49.999	totale
v.a.	1	2	5	2	4	6
%	5,0%	6,5%	13,2%	3,9%	25,0%	28,6%

Al contrario, i corpi dotati di ufficio formazione si collocano, come prevedibile, tutti nei territori più ampi, con popolazione superiore ai 50.000 abitanti e sono: Arezzo, Firenze, Pistoia e Viareggio. Nel complesso, i dati emersi convergono verso un approccio semplificato alla gestione del ciclo formativo: quantità di risorse dedicate e configurazione istituzionale della formazione appaiono ancora in una fase iniziale, nella maggior parte dei corpi/ servizi di PL.

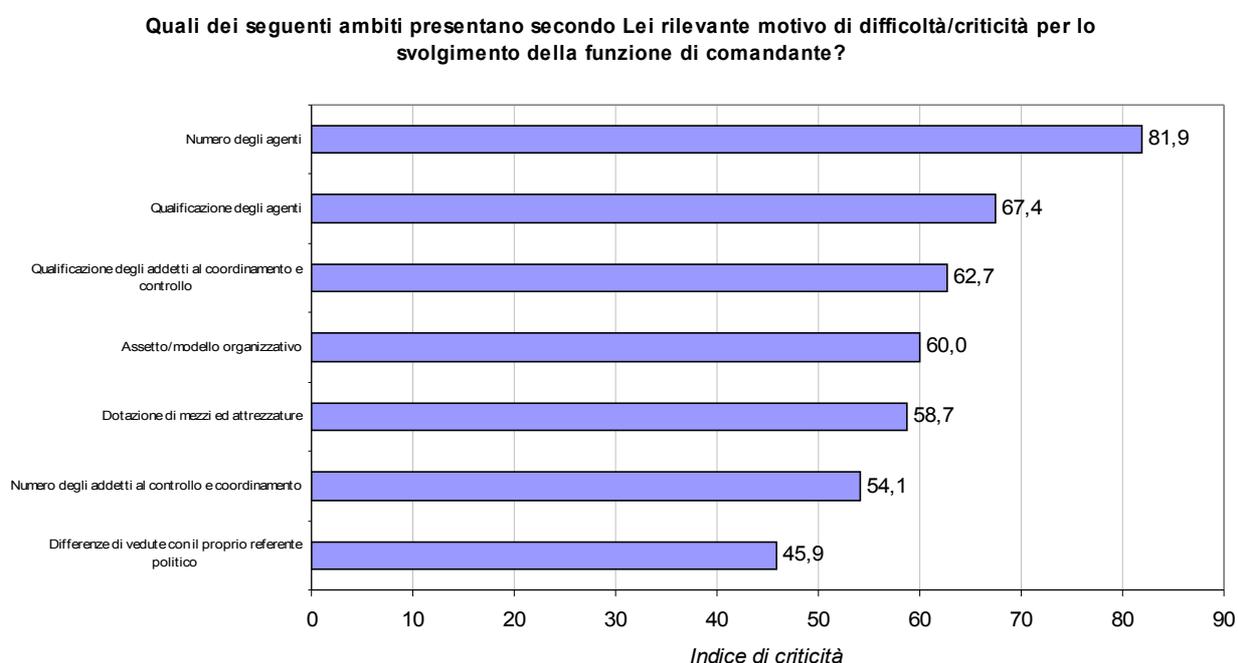
La formazione come strumento strategico per lo sviluppo dei servizi

Se l'evoluzione organizzativa delle politiche formative risulta non ancora radicata nella maggior parte dei corpi/servizi, si rivela invece diffusa tra i comandanti, la consapevolezza del ruolo del personale per lo sviluppo del servizio: operatori competenti e impegnati sono riconosciuti come una risorsa chiave dalla maggior parte dei rispondenti. Mentre tecnologia e attrezzature diventano

elementi sempre più importanti, le persone si riconoscono come la componente decisiva per la realizzazione del servizio. Questa consapevolezza costituisce la prima condizione per riconoscere la gestione del personale come un'attività di importanza strategica, capace di incidere in maniera determinante sul l'operatività complessiva.

Nell'esercizio della funzione di comandante, la preparazione del personale e, in particolare, la preparazione degli agenti, risulta tra i principali fattori critici. Per il 67,4% dei rispondenti le competenze degli agenti costituiscono un motivo di tensione, secondo per rilevanza soltanto alla carenza di organico, segnalato dall'80% dei comandanti. Al quarto posto tra i motivi di criticità, si segnala l'assetto/modello organizzativo (60%), un dato che sembra confermare l'attenzione ai processi interni di funzionamento in coerenza con le tendenze di ridefinizione delle amministrazioni pubbliche.

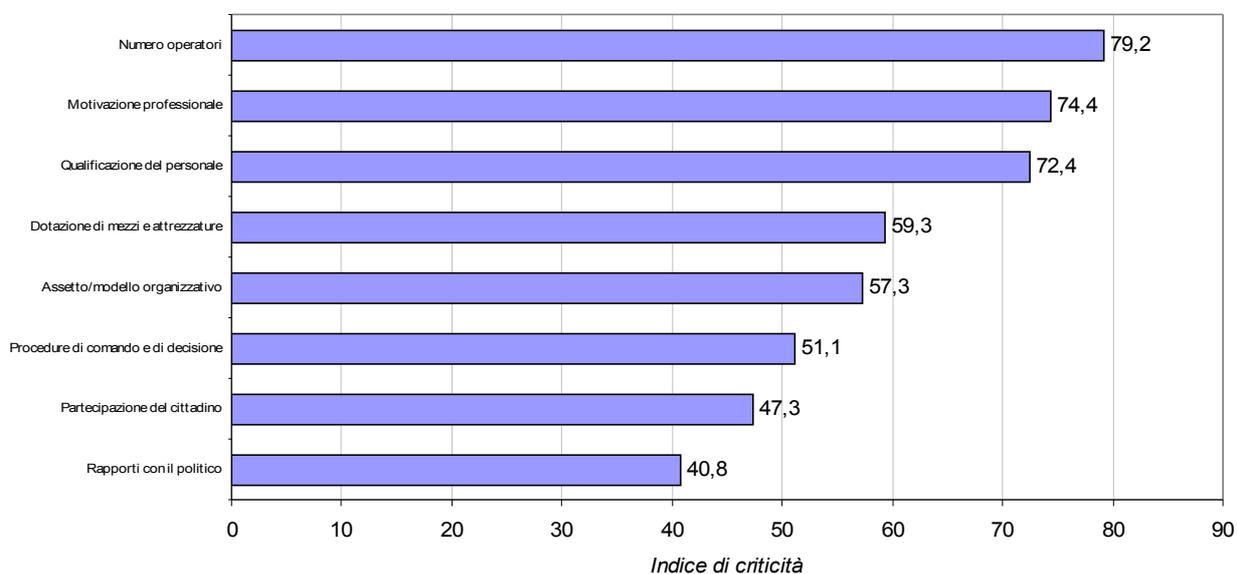
Grafico 1- Dimensioni critiche della funzione di comando



Spostandosi dal comandante agli agenti, il quadro non si modifica. La *motivazione professionale* e la *qualificazione del personale* vengono indicati da più del 70% degli intervistati come motivi di forte criticità, secondari, anche in questo caso solo rispetto alla carenza di organico. *Assetto/modello organizzativo* ottengono un indice intorno al 60%, ma sono ritenute rilevanti anche le *procedure di comando e di decisione* che ottengono un indice di criticità per il 50% dei rispondenti.

Grafico 2- Dimensioni critiche delle funzioni esecutive

Quali dei seguenti ambiti presentano secondo Lei rilevante motivo di criticità per gli operatori del Suo corpo/servizio?



La preoccupazione dei dirigenti per la preparazione del personale, trova conferma alla domanda 22 con la quale si chiede di valutare le competenze degli addetti all'atto della loro assunzione in servizio. Se un quarto dei rispondenti (26,4%) giudica la preparazione *buona salvo la mancanza di esperienza*, tuttavia più della metà dei comandanti ritengono le competenze dei neo assunti non adeguate.

Tabella 7 – Preparazione dei neo-assunti

Come valuta in generale la preparazione degli operatori all'atto della loro assunzione in servizio?		
	Va	%
Largamente insufficiente	15	8,2
Modesta	63	34,2
Sufficiente malgrado qualche lacuna	48	26,1
Buona salvo la mancanza di esperienza	46	25
Totale	172	93,5
System	12	6,5
Totale	184	100

Le attività realizzate

Le ultime domande della sezione si propongono di tracciare un primo profilo delle attività formative realizzate dalla PL nel corso del 2007.

Secondo le indicazioni della normativa regionale in materia, le attività sono distinte in: 1) formazione in ingresso e 2) opportunità di aggiornamento e specializzazione.

Nel complesso, 28 corpi/servizi hanno realizzato attività formative rivolte ai neo assunti, ovvero il 15% delle strutture. Mentre 149 strutture non hanno svolto nessuna attività.

La formazione in ingresso sembra essere più frequente nei comandi unici, dove è stata realizzata nel 42% dei corpi/servizi, seguita dalla polizia provinciale con il 20% dei corpi/ servizi e infine dalla polizia locale con una percentuale del 14%.

Tabella 8 – Formazione in ingresso e tipologia dei corpi/servizi

D26 Durante il 2007 sono state svolte attività di formazione in ingresso ?						
		Polizia locale	Polizia provinciale	Comando Unico	Consorzi associazioni	Totale
NO	Va	134	8	4	3	149
	%	81,7%	80,0%	57,1%	100,0%	81,0%
SI	Va	23	2	3	0	28
	%	14,0%	20,0%	42,9%	0,0%	15,2%

In modo prevedibile, le attività di *formazione in ingresso* aumentano percentualmente al crescere della classe di popolazione. Nei territori superiori a 50.000 abitanti la formazione è stata svolta nel 38% dei corpi/servizi

Tabella 9 – formazione in ingresso e dimensione territoriale

D 26 Durante il 2007 sono state svolte attività di formazione in ingresso?								
		Meno di 2000	2000-4999	5000-9999	10.000-24.999	25.000-49.999	50.000 e più	Totale
SI	Va	1	3	3	9	4	8	28
	%	4,8%	8,8%	7,3%	17,6%	25,0%	38,1%	15,2%
NO	Va	18	29	35	42	12	13	149
	%	85,7%	85,3%	85,4%	82,4%	75,0%	61,9%	81,0%

L'attività di *aggiornamento* risulta più diffusa. Il 71% dei corpi/servizi ha partecipato ad iniziative di aggiornamento/specializzazione durante l'anno appena trascorso. In questo caso, soltanto il 23% dei rispondenti (4 corpi/servizi) non ha svolto nessuna attività.

La formazione risulta più diffusa all'interno della polizia provinciale, dove l'80% dei corpi/servizi ha realizzato almeno un'attività.

Tabella 10 – Attività di aggiornamento e specializzazione per tipologia dei corpi/servizi

D28 Durante il 2007 sono state svolte attività di aggiornamento e/ specializzazione?						
		Polizia municipale	Polizia provinciale	Comando Unico	Consorzi associazioni	Totale
NO	Va	118	8	5	0	131
	%	72,0%	80,0%	71,4%	0,0%	71,2%
SI	Va	38	2	1	3	44
	%	23,2%	20,0%	14,3%	100,0%	23,9%

Anche in questo caso, l'offerta formativa aumenta in modo proporzionale alla classe di popolazione. Nei corpi/servizi con più di 50.000 abitanti la formazione è stata realizzata dal 90% dei rispondenti.

Tabella 10 – Attività di aggiornamento e specializzazione per dimensione territoriale

D28 Durante il 2007 sono state svolte attività di aggiornamento e/ specializzazione								
		Meno di 2000	2000-4999	5000-9999	10.000-24.999	25.000-49.999	50.000 e più	Totale
SI	Va	11	21	27	41	12	19	131
	%	52,4%	61,8%	65,9%	80,4%	75,0%	90,5%	71,2%
NO	Va	8	10	11	10	3	2	44
	%	38,1%	29,4%	26,8%	19,6%	18,8%	9,5%	23,9%

Le domande 27 e 28 registrano per ogni attività realizzata:

- temi trattati,
- numero, qualifica, tipologia destinatari,
- durata complessiva in ore della formazione
- tipologia dei soggetti fornitori dell'intervento

In totale, sono state registrate 468 attività, di cui 58 nell'ambito della formazione in ingresso e 410 in quello dell'aggiornamento specializzazione. Sono state erogate 11.585 ore/uomo di attività, ripartite rispettivamente in 1743 ore/uomo per la formazione in ingresso e 9842 ore/uomo per l'attività di aggiornamento.

Tabella 11 – Attività formative realizzate nel 2007

Tipo	Nr corsi	Media Partecipanti	Partecipanti totali	Media ore	Ore totali
Formazione in ingresso	58	7,3	404	32,9	1743
Aggiornamento specializzazione	410	10	4039	25,1	9842
Totale	468	9,7	4443	26	11585

Rispetto ai *contenuti*, le attività realizzate sembrano riguardare in misura preponderante l'aggiornamento normativo, con una prevalenza dell'aggiornamento in materia di codice della strada. La prospettazione completa delle tematiche trattate richiede un ulteriore lavoro di codifica e potrà, eventualmente, essere oggetto di approfondimento in una fase successiva della ricerca. Allo stato attuale si delinea un primo profilo d'insieme delle attività realizzate.

a) Durata delle attività

Le attività formative hanno durata diversificata. La formazione rivolta ai neo assunti si estende per un tempo lievemente maggiore, le attività che durano meno di 16 ore sono infatti il 45% del totale, mentre nell'ambito dell'aggiornamento tali interventi raggiungono il 66%.

Tabella 12 – Attività formative realizzate nel 2007- Durata

Durata in ore	Formazione In ingresso		Aggiornamento	
	v.a.	V.%		
Meno di 8 ore	11	19,0	173	42,2
da 8 a 16 ore	15	25,9	92	22,4
da 17 a 24 ore	12	20,7	48	11,7
da 25 a 40 ore	6	10,3	49	12,0
oltre 40 ore	9	15,5	30	7,3
N.d.	5	8,6	18	4,4
Totale	58	100,0	410	100,0

Molti corpi servizi partecipano a più di un attività nel corso dell'anno. Il 47% dei corpi ha realizzato un numero di iniziative inferiore a 4.

Tabella 13 – Attività formative realizzate nel 2007- Numero

Numero Attività	Formazione In ingresso		Aggiornamento	
	va	%	va	%
1	11	6	28	15,2
2	7	3,8	32	17,4
3	6	3,3	27	14,7
4	6	3,3	16	8,7
5	2	1,1	11	6
6	0	0	8	4,3
8	0	0	6	3,3
9	0	0	2	1,1
10 e più	0	0	7	3,8
Totale	32	17,4	137	74,5
System	152	82,6	47	25,5
Totale	184	100	184	100

b) Livello dei partecipanti

Per quanto riguarda il livello contrattuale dei partecipanti, nella formazione in ingresso l'attività è prevalentemente rivolta al personale di livello inferiore, al livello C sono diretti il 60% dei corsi. In modo prevedibile, nelle attività di aggiornamento il livello degli addetti è più eterogeneo, le iniziative rivolte esclusivamente al personale di livello C sono il 32% delle attività, mentre il 50% dei corsi prevede un'utenza composita (livello C e D).

Tabella 14 – Attività formative realizzate nel 2007- Livello contrattuale dei partecipanti

	Formazione In ingresso		Aggiornamento	
	v.a.	V.%	v.a.	V.%
Solo livello C	35	60,3	133	32,4
Solo livello D	3	5,2	46	11,2
Sia livello C che livello D	18	31,0	211	51,5
Sia livello C che livello D che Dirigenti	0	0,0	16	3,9
N.r.	2	3,4	4	1,0
Totale	58	100,0	410	100,0

c) Fornitori

La maggior parte dei corpi/servizi preferiscono rivolgersi a fornitori esterni per la realizzazione delle attività formative, solo il 16% delle attività infatti sono realizzate in proprio. I principali fornitori della PL risultano nell'ordine: gli altri enti pubblici (23,5%), gli altri corpi di polizia (19,2%) le agenzie formative (19,2%), mentre un ruolo minore è svolto da Regione (5,1%) e Università (1,7%).

Tabella 15 – Attività formative realizzate nel 2007- Fornitori

	va	%
Realizzate in proprio	77	16,5%
Agenzie formative	90	19,2%
Associazioni di rappresentanza	7	1,5%
Università	8	1,7%
Regione Toscana	24	5,1%
Altri enti pubblici	110	23,5%
Altri corpi di polizia	90	19,2%
Altro specificar	41	8,8%
Nr	21	4,5%
Totale corsi	468	100%

La domanda di formazione: le aree tematiche

Le domande 24 e 25 investigano la domanda esplicita di formazione espressa dalla PL. Per quanto definiti soltanto in linea di massima e per macro aree, i contenuti proposti dal questionario forniscono alcune indicazioni sulle esigenze di adeguamento espresse dalle PL.

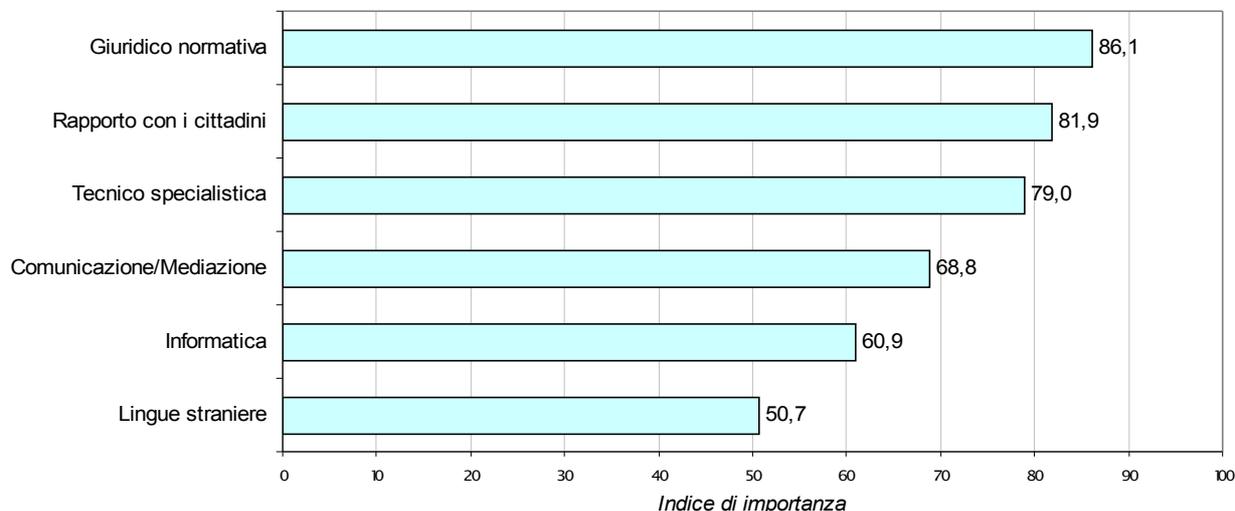
Rispetto alla *formazione degli operatori* risulta confermato l'interesse largamente dominante per le materie giuridico normative (con un indice di importanza del 86%), ma subito dopo, su un livello leggermente inferiore, si segnalano le tematiche relative al *rapporto con i cittadini* (81,9%) e l'area *tecnico specialistica* (79%), al quarto posto l'area *comunicazione/mediazione* (68,8%). Minor importanza sembra essere attribuita alla formazione nell'area informatica (60,9%), e nell'area linguistica (50,7%).

Le preferenze indicate per gli interventi formativi sembrano indicare obiettivi e esigenze diversificate per la formazione.

La predominanza di tematiche giuridiche e tecniche, ampiamente confermata anche da altri dati di provenienza empirica, fa riferimento alla diffusa esigenza di aggiornamento che deriva dall'evoluzione rapida e talvolta disordinata della normativa. Sull'*aggiornamento giuridico* vertono la maggior parte delle attività realizzate: la padronanza della legge viene ritenuta la prima competenza di base. E' significativo invece che al secondo posto, per ordine di importanza, si collochi la formazione tesa a facilitare il *rapporto con i cittadini*. L'area richiede di essere indagata ulteriormente, ma l'elevata valutazione ottenuta può essere interpretata indice di un'attenzione per le competenze relazionali proprie della PL e dunque convergere verso una rappresentazione più ampia del proprio ruolo e del proprio oggetto di lavoro.

Grafico 3- Contenuti per la formazione degli operatori - Aree di interesse

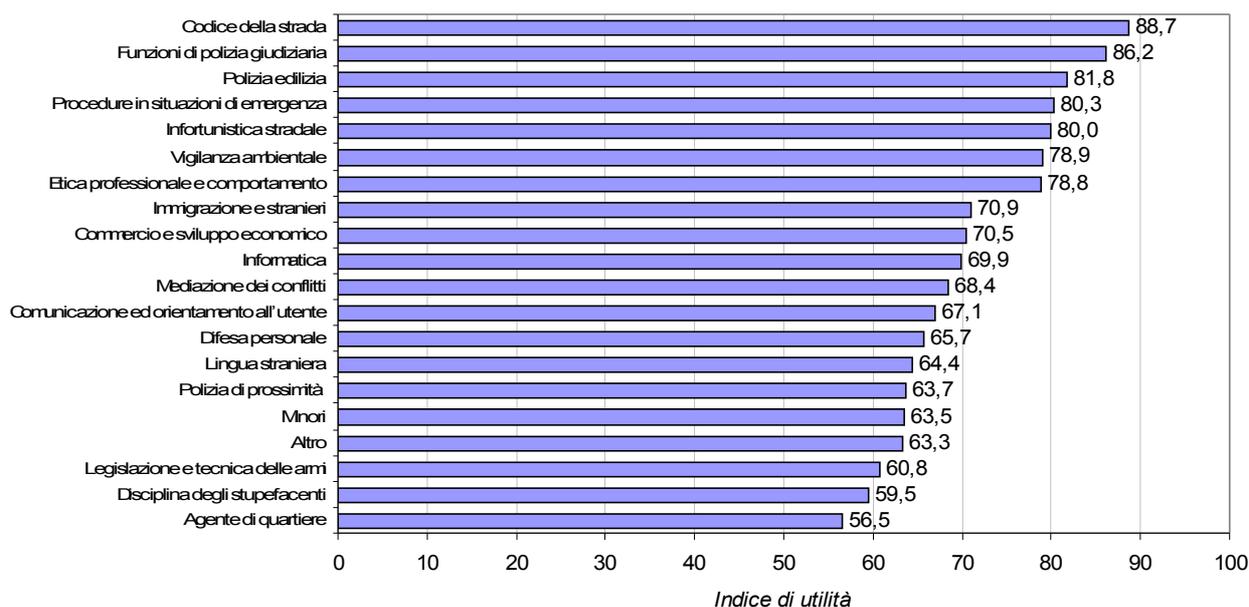
Quanto sono rilevanti secondo Lei le seguenti aree per la formazione degli operatori?



L'ordine di preferenze evidenziato trova conferma, anche se non completa, nella selezione dei temi sui quali si ritiene utile organizzare iniziative di aggiornamento e specializzazione

Grafico 4 – Aggiornamento e specializzazione. Gli argomenti

Su quali argomenti ritiene utile organizzare iniziative di aggiornamento e/o specializzazione?



Le priorità risultano assegnate ai seguenti nuclei tematici:

- il codice della strada (indice di utilità 88,7%)
- le funzioni di polizia giudiziaria (indice di utilità 86,2%)
- la polizia edilizia (indice di utilità 81,8%)
- procedure in situazioni di emergenza (indice di utilità 81,8%)
- infortunistica stradale (indice di utilità 80%)
- vigilanza ambientale (indice di utilità 78,9%)
- etica professionale e comportamento (indice di utilità 78,8%)

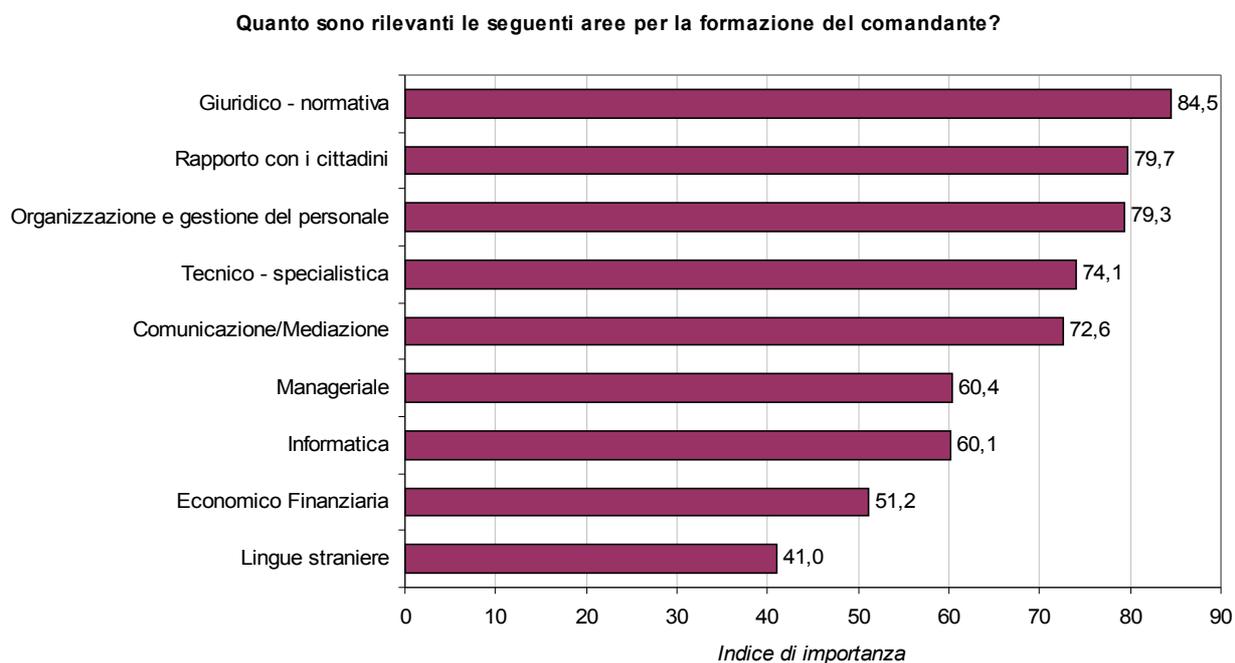
Si può rilevare che i primi 3 argomenti selezionati, corrispondono, in modo speculare, alle 3 funzioni che soddisfano una doppia condizione: incidano maggiormente sul carico di lavoro e presentano un incremento di impegno per il corpo/servizio (cfr infra *domanda 31*), ovvero nell'ordine: la polizia stradale (indicata come funzione in aumento dal 60% degli intervistati), la polizia edilizia e ambientale (indicata dal 46% degli intervistati) e la polizia tributaria (indicata dal 44,6% degli intervistati).

Tra settori ritenuti in crescita e l'emergere dei bisogni formativi sembra esserci una simmetria, le attività formative appaiono sempre più correlate alle trasformazioni in corso.

In questo caso gli interventi tesi a sostenere il contenuto relazionale del lavoro di polizia, quali *comunicazione e orientamento all'utenza e mediazione dei conflitti* ottengono un indice di utilità attorno al 70%, ma si collocano quasi a metà della scala, in parziale tensione con la centralità assegnata all'orientamento all'utenza nella domanda 24.

Nella formazione al ruolo di *comando* tutte le aree tematiche proposte sono considerate di importanza elevata ad eccezione delle competenze linguistiche, le uniche ad avere un indice di importanza inferiore al 50%.

Anche in questo caso l'aggiornamento in materia giuridico normativa si conferma il più richiesto, con un indice di importanza superiore all'80%, ma al secondo posto si collocano, quasi con la stessa percentuale, la formazione a sostegno del *rapporto con i cittadini* (79,7%) e quella finalizzata all'*organizzazione e gestione del personale* (segnalato dal 79,3%). Il consenso diffuso sull'importanza per il comandante di sviluppare e rafforzare specifiche competenze gestionali appare coerente con quanto emerso nell'analisi delle criticità. Se nelle organizzazioni di PL le persone sono la variabile centrale e critica, l'acquisizione di competenze per la gestione delle dimensioni relazionali e motivazionali dei processi di lavoro risulta strategica.



Le esigenze di coordinamento

Dopo aver ricostruito le trasformazioni che interessano gli scenari esterni ed interni al perimetro organizzativo della PL il questionario si sofferma ad approfondire una delle più rilevanti strategie di adattamento operativo: il coordinamento fra risorse e interventi nel mutato contesto delle politiche locali per la sicurezza, la cui principale caratteristica, si dice, è appunto quella di essere “integrate” ovvero condivise con più soggetti.

L’aumento di complessità sociale, pone problemi nuovi alla polizia municipale, essa sembra sempre più chiamata a proporsi non solo come innovatrice del proprio ruolo, ma anche del proprio sistema organizzativo.

L’esigenza di collaborare con altri settori dell’ente è ampiamente riconosciuta. Oltre il 75% dei rispondenti ritiene che tale necessità, si presenti in modo ricorrente: “spesso”, per il 29,9% e “sempre” per il 13, 8% anche se non va sottovalutato che per un buon 25% la necessità non si riscontra “mai o quasi mai”.

Su questo tema si incontrano significative differenze tra corpi di polizia municipale e corpi di polizia provinciale. La PM, infatti, esprime una domanda di integrazione e collaborazione più diffusa e ricorrente: per il 45% dei corpi l’esigenza di coinvolgere altri settori si presenta “spesso” o “sempre”. La PP sembra presentare un maggior livello di autonomia delle proprie funzioni, le risposte fornite presentano percentuali quasi invertite: il 40% dei rispondenti dichiara di avere scarsa necessità di condividere il lavoro quotidiano con altri settori, mentre soltanto per il 20% la necessità si fa frequente.

Tabella 1- Necessità di collaborazione interorganizzative

D 33 Per gli interventi di "politiche di sicurezza urbana" c'è, a Suo giudizio, la necessità di coinvolgere altri servizi del suo Ente oltre la Polizia Locale?						
		Polizia municipale	Polizia provinciale	Comando Unico	Consorzi associazioni	Totale
Sostanzialmente no	v.a.	18	2	1	0	21
	%	11,7%	20,0%	14,3%	0,0%	12,1%
Quasi mai	v.a.	20	2	1	0	23
	%	13,0%	20,0%	14,3%	0,0%	13,2%
Con una certa frequenza	v.a.	45	4	3	2	54
	%	29,2%	40,0%	42,9%	66,7%	31,0%
Spesso	v.a.	50	1	1	0	52
	%	32,5%	10,0%	14,3%	0,0%	29,9%
Sempre	v.a.	21	1	1	1	24
	%	13,6%	10,0%	14,3%	33,3%	13,8%
Totale	v.a.	154	10	7	3	174
	%	100%	100%	100%	100%	100%

La valutazione relativa all'esigenza di cooperare con altri settori non sembra lasciare margini alla discrezionalità, le variabili più soggettive correlate alla figura del comandante (età, sesso, posizione contrattuale) non giocano un ruolo significativo. La necessità di coinvolgere altri settori sembra piuttosto influenzata dalle variabili oggettive della struttura. L'esigenza di collaborazioni aumenta con l'aumentare del numero degli addetti dei corpi/ servizi. Al di sopra dei 15 addetti, è riconosciuta come molto frequente ("spesso", "sempre") da più del 50% dei rispondenti.

Tabella 2- Necessità di collaborazione interorganizzative, per classi di addetti

D 33 Per gli interventi di "politiche di sicurezza urbana" c'è, a Suo giudizio, la necessità di coinvolgere altri servizi del suo Ente oltre la Polizia Locale?							
		Classi addetti					Total
		Meno di 7	7-14	15-24	25-49	50 e più	
Sostanzialmente no	v.a.	10	7	1	2	1	21
	%	12,3%	15,2%	5,6%	11,8%	8,3%	12,1%
Quasi mai	v.a.	12	5	2	3	1	23
	%	14,8%	10,9%	11,1%	17,6%	8,3%	13,2%
Con una certa frequenza	v.a.	29	15	4	3	3	54
	%	35,8%	32,6%	22,2%	17,6%	25,0%	31,0%
Spesso	v.a.	20	13	8	7	4	52
	% su Classe addetti	24,7%	28,3%	44,4%	41,2%	33,3%	29,9%
Sempre	v.a.	10	6	3	2	3	24
	% su Classe addetti	12,3%	13,0%	16,7%	11,8%	25,0%	13,8%
Totale	v.a.	81	40	18	17	12	174
	% su Classe addetti	100%	100%	100%	100%	100%	100%

La maggior rilevanza delle collaborazioni interorganizzative nei comuni più grandi, risulta confermata nella tabella seguente. Nei comuni superiori ai 10.000 abitanti più della metà dei rispondenti riconosce che la necessità di collaborare è ricorrente.

Tabella 3- Necessità di collaborazione interorganizzative per dimensione territoriale

D 33 Per gli interventi di "politiche di sicurezza urbana" c'è, a Suo giudizio, la necessità di coinvolgere altri servizi del suo Ente oltre la Polizia Locale?								
		Tipologia						Totale
		Meno di 2000	2000-4999	5000-9999	10.000-24.999	25.000-49.999	50.000 e più	
Sostanzialmente no	v.a.	2	5	7	3	2	2	21
	%	10,5%	16,1%	18,4%	6,1%	12,5%	9,5%	12,1%
Quasi mai	v.a.	4	4	5	5	2	3	23
	%	21,1%	12,9%	13,2%	10,2%	12,5%	14,3%	13,2%
Con una certa frequenza	v.a.	5	10	16	15	1	7	54
	%	26,3%	32,3%	42,1%	30,6%	6,3%	33,3%	31,0%
Spesso	v.a.	5	8	9	16	9	5	52
	%	26,3%	25,8%	23,7%	32,7%	56,3%	23,8%	29,9%
Sempre	v.a.	3	4	1	10	2	4	24
	%	15,8%	12,9%	2,6%	20,4%	12,5%	19,0%	13,8%
Totale	v.a.	19	31	38	49	16	21	174
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Il questionario conferma la frequenza delle interlocuzioni tra la PL e i diversi settori dell'ente di riferimento. Tali interlocuzioni, segnalano altri dati di provenienza empirica, risultano in molti casi problematiche e vengono spesso rappresentate come gli ostacoli principali all'implementazione del servizio di PL. La difficoltà a sviluppare un reale lavoro di rete richiama l'attenzione sugli strumenti che possono sostenere strategie di integrazione più efficaci all'interno e all'esterno dell'ente.

La domanda successiva valuta l'importanza attribuita ad istituzionalizzare un coordinamento "sistematico e preciso".

Su tale questione le risposte appaiono piuttosto omogenee. L'utilità di istituire un coordinamento è riconosciuta con ampi margini di consenso, mentre soltanto il 7% dei rispondenti ne nega l'importanza.

Non emergono differenze tra corpi di polizia municipale e corpi di polizia provinciale, la somma dei giudizi positivi ottiene nei due casi percentuali quasi identiche (93,5% per la PM, 90% per la PP). I più favorevoli all'istituzionalizzazione del coordinamento risultano i comandi unici, il 57% dei quali attribuisce all'istituzionalizzazione "molta importanza".

Tabella 4 - Necessità di istituzionalizzare il coordinamento

D 34 - A Suo giudizio quanto è necessario istituzionalizzare un coordinamento sistematico e preciso?						
		Tipologia				Totale
		Polizia locale	Polizia provinciale	Comando Unico	Consorzi associazioni	
Poco sono importanti le competenze specifiche	v.a.	10	1	1	0	12
	%	6,5%	10,0%	14,3%	0,0%	6,9%
Abbastanza occorre capirsi bene e rapportarsi adeguatamente	v.a.	106	7	2	3	118
	%	69,3%	70,0%	28,6%	100,0%	68,2%
Molto sono problemi nuovi e di carattere generale	v.a.	37	2	4	0	43
	%	24,2%	20,0%	57,1%	0,0%	24,9%
Totale	v.a.	153	10	7	3	173
	%	100%	100%	100%	100%	100%

Anche in questo caso, la valutazione espressa non sembra correlata alla soggettività dei comandanti. L'importanza attribuita al coordinamento istituzionalizzato aumenta invece con le dimensioni della struttura: nei corpi con più di 15 addetti la percentuale di giudizi positivi è superiore alla media almeno di 5 punti percentuali. I più favorevoli all'istituzionalizzazione sono i corpi/servizi di dimensioni maggiori: oltre i 50 addetti, il 42% dei rispondenti esprime il giudizio più positivo.

Tabella 5 - Necessità di istituzionalizzare il coordinamento per classe di addetti

D 34 – A Suo giudizio quanto è necessario istituzionalizzare un coordinamento sistematico e preciso?							
		Classe addetti					Totale
		Meno di 7	7-14	15-24	25-49	50 e più	
Poco sono importanti le competenze specifiche	v.a.	5	4	1	1	1	12
	%	6,3%	8,7%	5,6%	5,9%	8,3%	6,9%
Abbastanza occorre capirsi bene e rapportarsi adeguatamente	v.a.	60	31	10	11	6	118
	%	75,0%	67,4%	55,6%	64,7%	50,0%	68,2%
Molto sono problemi nuovi e di carattere generale	v.a.	15	11	7	5	5	43
	%	18,8%	23,9%	38,9%	29,4%	41,7%	24,9%
	v.a.	80	46	18	17	12	173
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

In modo speculare, come era prevedibile, la necessità di istituzionalizzazione risulta maggiore per i territori di dimensioni maggiori, oltre i 10.000 abitanti. I più favorevoli si rivelano i Comuni tra 25.000 e 49.900 abitanti: in questa tipologia, la metà dei rispondenti giudica il coordinamento "molto importante".

Tabella 6 - Necessità di istituzionalizzare il coordinamento per dimensione territoriale

D 34 – A Suo giudizio quanto è necessario istituzionalizzare un coordinamento sistematico e preciso?								
		Meno di 2000	2000-4999	5000-9999	10.000-24.999	25.000-49.999	50.000 e più	Totale
Poco sono importanti le competenze specifiche	v.a.	1	2	5	1	1	2	12
	%	5,3%	6,5%	13,5%	2,0%	6,3%	9,5%	6,9%
Abbastanza occorre capirsi bene e rapportarsi adeguatamente	v.a.	16	24	25	34	7	12	118
	%	84,2%	77,4%	67,6%	69,4%	43,8%	57,1%	68,2%
Molto sono problemi nuovi e di carattere generale	v.a.	2	5	7	14	8	7	43
	%	10,5%	16,1%	18,9%	28,6%	50,0%	33,3%	24,9%
Totale	v.a.	19	31	37	49	16	21	173
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

La successiva tabella mette in evidenza diverse possibili prefigurazioni dei modelli di coordinamento.

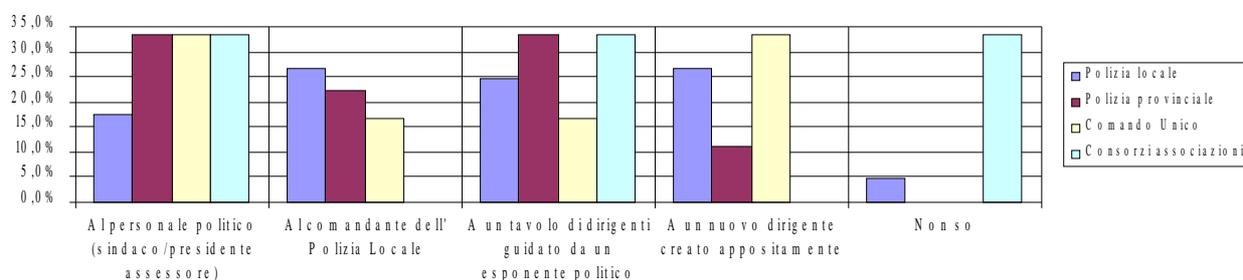
Se l'importanza della funzione è riconosciuta quasi all'unanimità, tuttavia esistono opinioni contrastanti sulla figura che deve assumere tale ruolo, le risposte si distribuiscono sull'intero arco delle opzioni proposte e nessuna assetto prevale in modo netto. Se nel complesso vengono giudicati più adeguati il comandante della polizia locale e il dirigente nominato *ad hoc* (entrambe segnalati dal 30,4% dei rispondenti totali), all'interno delle tipologie dei corpi servizi si riscontrano ordini di priorità diversificati.

Per quanto riguarda la polizia municipale tre assetti/figure ottengono percentuali simili: il *comandante di polizia* (26,6%), il *dirigente creato appositamente* (26,6%) e il *tavolo dei dirigenti* (24,5%), mentre il *personale politico* è ritenuto una figura meno idonea e ottiene una percentuale inferiore alla media.

Per la polizia provinciale è invece proprio il *personale politico* a risultare la figura più adeguata ad assumere la funzione, con il 33,3% dei giudizi favorevoli, la stessa percentuale ottenuta dal *tavolo dei dirigenti*, mentre il *comandante di polizia* locale viene indicato dal 22%. Per il personale politico optano anche i comandi unici che indicano con la stessa percentuale (33,3%) il dirigente nominato *ad hoc*.

Grafico 1-Attribuzione del ruolo di coordinamento

L'attribuzione di ruolo di coordinatore delle politiche di sicurezza secondo i comandanti delle Polizie Locali toscane



In questo caso appare più difficile correlare in modo lineare le valutazioni espresse con variabili oggettive, l'unica emergenza evidente è rappresentata dai corpi con più di 50 dipendenti che giudicano, con una maggioranza schiacciante (63,6%), il tavolo di dirigenti come l'assetto più idoneo, mentre si attribuisce al comandante della Polizia Locale una percentuale inferiore alla media.

Tabella 6 - Attribuzione del coordinamento per classi di popolazione

D5 - A chi ritiene debba attribuirsi tale funzione di coordinamento?								
		Meno di 7	7-14	15-24	25-49	50 e più		
Al personale politico (sindaco/presidente assessore)	v.a.	13	10	4	3	1	31	
	%	17,1%	23,8%	23,5%	20,0%	9,1%	19,3%	
Al comandante dell' Polizia Locale	v.a.	19	10	4	6	2	41	
	%	25,0%	23,8%	23,5%	40,0%	18,2%	25,5%	
A un tavolo di dirigenti guidato da un esponente politico	v.a.	20	6	4	3	7	40	
	%	26,3%	14,3%	23,5%	20,0%	63,6%	24,8%	
A un nuovo dirigente creato appositamente	v.a.	17	15	5	3	1	41	
	%	22%	35%	29,4%	20%	2%	25,4%	
Non so	v.a.	7	1	0	0	0	8	
	%	9,2%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	
		v.a.	76	42	17	15	11	161
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Di non facile interpretazione risulta anche il rapporto tra l'assetto prefigurato per il coordinamento e la dimensione demografica del territorio. Il tavolo dei dirigenti risulta il modello più accreditato per i comuni più grandi (oltre 50.000 abitanti), segnalato dal 50% dei rispondenti in questa tipologia, mentre il comandante della polizia locale ottiene il 18,2% dei consensi.

Il comandante di PL ottiene una percentuale superiore alla media nei territori tra 2000-4999 (31%), per i quali rappresenta l'assetto più idoneo.

Nei territori tra 10.000 e 24.999 il comandante ottiene una percentuale di poco inferiore al 30%, ma rappresenta la seconda opzione. L'ipotesi più diffusa risulta infatti il dirigente nominato ad hoc

Tabella 7 -Attribuzione del coordinamento per classi di popolazione

		Totale						Totale
		Meno di 2000	2000-4999	5000-9999	10.000-24.999	25.000-49.999	50.000 e più	
Al personale politico (sindaco/presidente assessore)	v.a.	3	4	7	10	3	4	31
	%	16,7%	13,8%	21,2%	20,8%	21,4%	21,1%	19,3%
Al comandante dell' Polizia Locale	v.a.	4	9	7	14	4	3	41
	%	22,2%	31,0%	21,2%	29,2%	28,6%	15,8%	25,5%
A un tavolo di dirigenti guidato da un esponente politico	v.a.	6	7	7	7	3	10	40
	%	33,3%	24,1%	21,2%	14,6%	21,4%	52,6%	24,8%
A un nuovo dirigente creato appositamente	v.a.	3	5	11	16	4	2	41
	%	16,7	17,3	33,4%	33,3%	28,5%	10,5	25,5
Non so	v.a.	2	4	1	1	0	0	8
	%	11,1%	13,8%	3,0%	2,1%	0,0%	0,0%	5,0%
	v.a.	18	29	33	48	14	19	161
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Le esperienze realizzate

Allo stato attuale, la funzione di coordinamento risulta ancora poco diffusa, essa non è presente nel 64,2% dei corpi servizi che hanno risposto.

Come era prevedibile, la presenza una funzione di coordinamento aumenta in modo lineare con il crescere della popolazione dei territori di riferimento. Oltre i 50.000 abitanti, la percentuale di corpi/servizi che non sono dotati di figure di coordinamento scende al 42, 1% contro l'81, 3 % dei territori più piccoli, sotto i 2000 abitanti.

Nei casi in cui la funzione di coordinamento è istituita, essa è attribuita prevalentemente al *sindaco/presidente* (22 casi, 13,8% dei rispondenti) e al *comandante della polizia locale* (19 casi, 11,9%). In 4 casi (2,2% dei rispondenti) è il *segretario* ad assumere il ruolo, mentre soltanto in un caso si tratta di un responsabile che cambia a seconda degli indirizzi politici

La scelta di una figura specifica sembra, almeno in parte correlata alle dimensioni territoriali. Nei comuni più piccoli, al di sotto dei 5000 abitanti, la funzione di coordinamento è attribuita al *sindaco/presidente* in modo esclusivo. Nei territori tra 5000 e 9999 abitanti l'attribuzione è maggiormente diversificata: *sindaco/presidente*, *comandante di polizia* e *segretario generale* assumono la funzione in percentuali analoghe. Nella fascia tra 10.000 e 24.999, il *segretario generale* è presente solo in un caso, mentre *comandante di PL* e *sindaco/presidente* sono presenti con le stesse percentuali (15,5%). Nei territori di dimensioni maggiori il *comandante di polizia locale* è la figura più ricorrente.

Tabella 8 -Esperienze di coordinamento per classe di popolazione

D36 - Se tale funzione di coordinamento delle politiche per la sicurezza urbana è già presente nel Suo ente, a chi è attribuita?								
		Meno di 2000	2000-4999	5000-9999	10.000-24.999	25.000-49.999	50.000 e più	Totale
A un responsabile che cambia a seconda degli indirizzi poli	v.a.	0	0	0	0	0	1	1
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%	0,6%
Al sindaco/presidente	v.a.	3	5	4	7	1	2	22
	%	18,8%	17,2%	11,1%	15,2%	7,7%	10,5%	13,8%
Al comandante dell' Polizia Locale	v.a.	0	0	3	7	5	4	19
	%	0,0%	0,0%	8,3%	15,2%	38,5%	21,1%	11,9%
Al segretario/direttore generale	v.a.	0	0	3	1	0	0	4
	%	0,0%	0,0%	8,3%	2,2%	0,0%	0,0%	2,5%
Non so	v.a.	0	1	1	2	0	1	5
	%	0,0%	3,4%	2,8%	4,3%	0,0%	5,3%	3,1%
No non è presente	v.a.	13	23	24	27	7	8	102
	%	81,3%	79,3%	66,7%	58,7%	53,8%	42,1%	64,2%
Altro	v.a.	0	0	1	2	0	3	6
	%	0,0%	0,0%	2,8%	4,3%	0,0%	15,8%	3,8%
Totale	v.a.	16	29	36	46	13	19	159
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

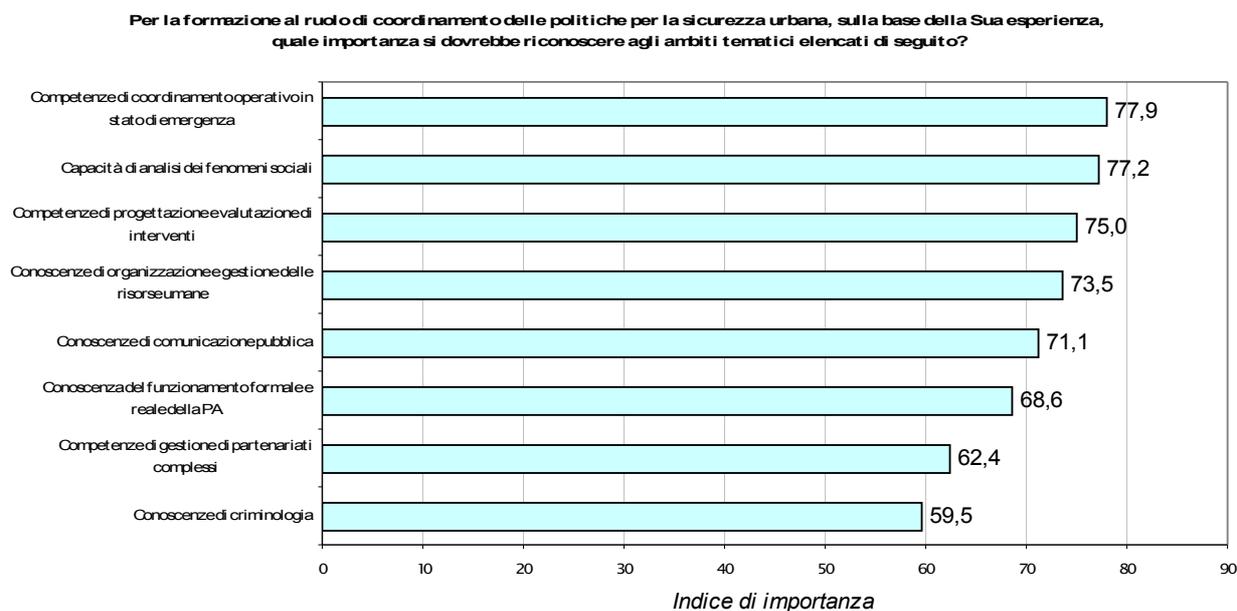
Le competenze del coordinatore: la formazione

L'ultima domanda della sezione E, riprende il tema della formazione e sottopone al giudizio dei responsabili di struttura, la rilevanza di alcuni macro temi per la realizzazione di misure formative a sostegno del ruolo di coordinatore di politiche di sicurezza.

I dati emersi risultano utili per la definizione del profilo delle funzione. Le indicazioni hanno carattere soltanto orientativo e richiedono di essere integrate al momento di progettare i percorsi formativi con ulteriori elementi di analisi, tuttavia consentono di evidenziare alcune direzioni delle tendenze in atto.

In primo luogo, è significativo che i temi proposti ottengano indici di importanza relativamente simili, a dimostrazione della richiesta di una professionalità complessa, capace di guidare progetti specifici, prestando attenzione alle diverse dimensioni del processo e agli attori che lo costituiscono.

Grafico 2- Macro temi per la formazione del coordinatore



Può sorprendere, almeno in parte, il riconoscimento di pari importanza che viene attribuito alle competenze altamente tecnicizzate, come il *coordinamento operativo in stato di emergenza* (ritenuto rilevanti dal 77,9% dei rispondenti) e competenze utili invece per la definizione degli orientamenti di intervento, quali le *capacità di analisi dei fenomeni sociali* (rilevanti per il 77,2% dei rispondenti)

Da un lato, sembra delinearsi per il coordinatore uno specifico ambito di intervento e responsabilità particolari, collegate a stati di allarme improvviso, ovvero a situazioni nelle quali la richiesta di integrazione è resa pressante e ineludibile dagli eventi. Appare evidente che in stato di emergenza, l'attività di coordinamento delle operazioni non può essere improvvisata, ma richiede di essere pianificarla in via preventiva. Il primo assetto, il più direttamente rilevabile e percepito del coordinamento e forse anche quello di più semplice realizzazione nell'immediato, appare dunque diretto a obiettivi di razionalizzazione.

Tuttavia, l'interesse dimostrato per le altre tematiche, la domanda di un sapere che aiuti a comprendere ed analizzare le trasformazioni in corso e quindi a progettare interventi adeguati, (rilevante per il 75% dei rispondenti) sembra proporre per il coordinamento una funzione più dinamica e innovativa, una funzione che non si esaurisce nell'integrazione di interventi come semplice somma di parti distinte, secondo procedure codificate. Il ruolo del coordinatore che emerge attraverso le risposte al questionario appare articolato e sembra consistere nel dirigere le politiche, nell'affrontare creativamente e con nuove modalità operative l'insicurezza urbana causata da una molteplicità di fattori, non immediatamente riconducibili alla presenza di reati (le competenze criminologiche ottengono un indice di importanza inferiore alla media). La funzione di coordinamento richiede la costruzione di una competenza professionale capace di pensare politiche integrate attraverso un'organizzazione e una prassi di lavoro che evita le settorializzazioni e mira a costruire obiettivi comuni e trasversali, ma presenta anche una specifica attenzione sia per la qualità del lavoro dei professionisti e degli operatori coinvolti (*conoscenze di organizzazione e gestione del personale*), sia per il funzionamento della rete che include soggetti e attori di livelli diversi (*conoscenze del funzionamento formale e reale della comunicazione pubblica, competenze di gestione del partenariati complessi*).