

## **Raccomandazione tecnica in materia di programmazione dell'accoglienza e sostegno alla motivazione degli agenti di polizia locale neoassunti. Linee Guida.**

### ***Premessa***

La finalità della presente raccomandazione è la promozione di un'uniformità di approcci per l'accoglienza iniziale e il sostegno dell'aggiornamento professionale e della motivazione degli agenti di polizia locale neoassunti al fine del miglioramento della qualità del servizio offerto su tutto il territorio regionale.

A tal fine, la Regione Emilia-Romagna potrà mettere in campo azioni nel quadro di una strategia regionale orientata a dare sostegno nel tempo al sistema di reclutamento ed inserimento dei neoassunti, attraverso:

- la promozione e messa a disposizione di materiali comuni (anche multimediali);
- la creazione di momenti celebrativi di "benvenuto", ad esempio nell'ambito della Giornata regionale della polizia locale;
- la valorizzazione del ruolo dei tutor, anche mediante l'utilizzo dello strumento della "comunità di pratica";
- la valorizzazione dell'impegno dei comandi di polizia locale rispetto all'adozione della presente Raccomandazione Tecnica.

L'applicazione di queste linee guida mira anche alla standardizzazione di procedure ad alto impatto interno, in modo da rafforzare il sistema integrato della sicurezza e della rete di polizie locali del territorio emiliano-romagnolo.

Le indicazioni che seguono dovranno necessariamente essere adeguate alle dimensioni e caratteristiche dei diversi Comandi che le adotteranno, attraverso la predisposizione di una pianificazione di dettaglio, avendo cura di calarle nella propria realtà organizzativa portandole anche a conoscenza degli operatori neoassunti.

# **1 - "Programmazione dell'inserimento"**

## **Obiettivi**

Gli obiettivi principali della presente raccomandazione tecnica sono principalmente tre e puntano a:

1. ottenere il prima possibile, da parte dei comandi, la piena operatività del personale neoassunto, attraverso un graduale inserimento che parta dai compiti più semplici per tendere alle attività più specifiche e complesse;
2. incrociare l'aspettativa dei nuovi operatori di trovare un contesto organizzato nel quale avviare al meglio il proprio percorso professionale;
3. superare l'attuale carenza di procedure definite di condivisione interna, di strumenti e dotazioni e di punti di riferimento per l'inserimento di nuovo personale.

## **Strumenti**

### **A. Protocollo di inserimento**

Il primo strumento è rappresentato dall'introduzione di un protocollo finalizzato all'inserimento dei nuovi arrivati e che sia immediatamente operativo fin dai primi contatti, in modo da ridurre le incertezze dei neoassunti e contenere i tempi per la loro piena operatività.

Di seguito un elenco di elementi per l'elaborazione del protocollo:

- pianificare i tempi per l'inserimento del nuovo personale, cercando di immettere in servizio poche persone per volta;
- individuare i tutor o comunque le persone interne al comando incaricate di fornire loro accompagnamento e prima accoglienza;
- organizzare un percorso di conoscenza diretta del comando e dell'attività professionale, individuando un calendario da seguire per la rotazione nei diversi reparti/specialità/attività, con particolare rilievo per la centrale operativa, quale centro nevralgico-informativo del comando;
- 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);
- anticipare la fornitura delle dotazioni di base e del programma di inserimento, in modo da vincere le incertezze dei primi giorni.

### **B. Comunicazione interna**

Il secondo strumento è finalizzato a promuovere l'informazione all'interno della struttura circa l'arrivo dei neoassunti e alla pianificazione del Comando rispetto al loro percorso. Questo consentirà di promuovere nei nuovi arrivati un senso d'identificazione e di appartenenza alla struttura e contenere

eventuali sensazioni di aggravio ed appesantimento organizzativo negli operatori già in servizio.

Dovrà, quindi, essere avviato un percorso di comunicazione/informazione interna che preveda almeno:

- informare tutto il comando dell'arrivo del nuovo personale, attraverso incontri diretti tenuti dal Comandante;
- 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;
- incontri specifici del Comandante con i tutor, per socializzare le informazioni di base relative ai neoassunti e condividere il protocollo di inserimento.

### **C. "Kit di accoglienza"**

Il terzo strumento è rappresentato da una *checklist* che permetta di fornire al neoassunto, al momento dell'immissione in servizio, in modo predeterminato, l'occorrente per l'immediata operatività:

- armadietto, tesserino di riconoscimento e badge, account informatici;
- dotazioni di base (divisa, buffetteria, "paletta", radio, documentazione primaria di tutti i nuclei, prontuari, regolamenti del comando e dell'ente, modulistica, ecc.);
- 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;
- elenco dei contatti interni utili: operatori responsabili di diverse attività, contatti utili con gli altri settori dell'amministrazione;
- check-list "istruzioni del comando" con le informazioni più basilari e quotidiane (accessi, spogliatoi, punti ristoro, cosa fare se...);
- test di ingresso rivolto al neoassunto per individuare meglio il suo immaginario rispetto alla professione, in modo da organizzare meglio il suo inserimento rispetto al contesto organizzativo e del territorio.

## 2 - "Il ruolo dei tutor"

### Obiettivi

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

Per questo si deve operare nell'individuazione del personale più adatto al ruolo, il mantenimento della sua motivazione e le modalità di riconoscimento del ruolo stesso.

### Strumenti per le diverse fasi del processo

#### A. Individuazione dei tutor

Di seguito alcuni criteri di orientamento per l'individuazione del personale adatto a ricoprire il ruolo:

- individuazione di personale:
  - o esperto e competente, ma non necessariamente con elevata anzianità di servizio
  - o motivato, con alta consapevolezza del ruolo, privilegiando la volontarietà
  - o dotato di caratteristiche quali propensione all'ascolto, buone capacità comunicative, empatia, facilità alla trasmissione delle conoscenze e competenze, ecc.;
- considerazione dei tutor come parte di un gruppo che rappresenti un punto di riferimento per i neoassunti, non necessariamente in rapporto di uno-a-uno;
- attenzione a che il tutor non si focalizzi sulle "consegne": oggetto dell'accompagnamento non sono solo le nozioni del mestiere, ma soprattutto il primo contatto con la sensibilità professionale.

#### B. Preparazione dei tutor

Le competenze dei tutor sono un mix di caratteristiche personali, motivazione, professionalità e vocazione, la cui acquisizione passa attraverso una preparazione permanente articolata secondo due percorsi:

- **formazione**, coordinata a livello regionale, centrata non solo sulle conoscenze, ma anche sulle competenze, che quindi integri temi quali: *leadership*, *teambuilding*, comunicazione, gestione del conflitto;
- **lavoro in rete**, individuando strumenti e strategie perché i tutor possano confrontarsi tra loro, aggiornarsi e crescere insieme nella consapevolezza di un ruolo specifico e definito.

#### C. Motivazione dei tutor

Il tema della motivazione di chi è chiamato alla funzione delicata di "accogliere ed accompagnare" i nuovi assunti è di rilevante importanza.

Gli strumenti per favorire la motivazione dei tutor vanno individuati tenendo conto dei seguenti livelli:

- riconoscimento interno
- riconoscimento esterno (ad esempio regionale).

Alla reciproca motivazione del neoassunto e del tutor contribuiscono anche modalità strutturate di confronto periodico, quali:

- strumenti di *feedback* bidirezionale
- *debriefing* programmati, periodici e strutturati.

### **3 - "Sostenere motivazioni e competenze"**

I neoassunti che escono dalla selezione del corso-concorso regionale, di cui all'art. 16 bis della LR 24/2003, arrivano ai comandi con già assolti gli obblighi formativi, previsti dalla DGR 278/2005: 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 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.

Oltre alla formazione iniziale è necessario dedicare un'attenzione specifica a 2 diversi momenti utili ad accrescere la professionalità dei nuovi operatori sostenendo, nel contempo, l'uniformità di un servizio di polizia locale inteso in ottica di sistema regionale:

- formazione ad hoc all'ingresso in comando
- formazione continua.

In tutti i momenti formativi, deve essere inoltre prestata grande attenzione ad alcuni aspetti trasversali:

- elementi di identità professionale e consapevolezza del ruolo;
- valorizzazione delle risorse interne alla polizia locale, per un approccio fondato sul passaggio di competenze tra operatori, capace di innescare meccanismi di auto-aggiornamento anche per i più esperti;
- formazione teorica, ma calata nella pratica quotidiana;
- non trascurare gli aspetti relazionali e comunicativi;
- non trascurare gli aspetti legati al benessere psicofisico.

Di seguito si elencano i cardini cui ispirarsi nelle diverse fasi in cui si sviluppa il sostegno nel tempo di motivazioni e competenze.

#### **Fase 1: 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.

**Fase 2: formazione continua:**

- momenti di scambio e "stage" presso altri comandi;
- condivisione dell'aggiornamento professionale a livello territoriale;
- 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 (gruppi interni di auto-aiuto, gruppi sportivi interni al comando, sportelli di ascolto, associazioni del territorio, professionisti, partnership con soggetti privati, ecc.).