

## La front-line della polizia municipale: alcuni spunti

S. Bedessi (Polnews 25/11/2011)

Nell'ambito organizzativo della **polizia municipale** una particolare attenzione deve essere attribuita al rapporto con il cittadino non su strada, quando il cittadino verrà a lamentarsi di qualcosa, oppure quando verrà a chiedere informazioni o comunque quando si rivolgerà allo sportello della polizia municipale.

E' importante avere un **ufficio di front-line** che sia in grado di:

- fornire tutte le informazioni sui servizi offerti dalla polizia municipale alla cittadinanza; in questo senso è opportuno utilizzare delle schede guida per gli operatori e per i cittadini;
- fornire tutte le informazioni specifiche rispetto a casi particolari trattati nell'ambito delle proprie competenze (esempio: informazioni su un sinistro stradale);
- fornire tutte le spiegazioni a seguito di qualsiasi attività svolta dalla polizia municipale che possa interessare gli utenti;
- recepire tutte le richieste che possano provenire in qualche modo dall'esterno, sia urgenti che non;
- gestire tutte le attività informative e di contenzioso iniziali dovute alle normali attività della polizia municipale in modo da filtrare queste stesse attività di relazione per i livelli superiori e per il comandante.

Il momento del contenzioso, non necessariamente giuridico-formale, è particolarmente importante; si deve infatti comprendere che il momento del contatto fra cittadino e ufficio di front-line della polizia municipale (così come il momento del contatto fra una qualsiasi azienda ed un cliente, che qui diviene contatto fra ente ed utente) è un **momento magico**.

In quel momento infatti il rapporto ente – utente si focalizza su una situazione difficile ed imbarazzante, nella quale potrebbe assumere i toni della rottura; la differenza con le aziende private è che il cittadino non può scegliere di avvalersi di un'altra azienda (la polizia municipale è unica nel suo Comune) e che pertanto da parte degli operatori non si può essere indotti ad utilizzare questo fatto, che si agisce in una sorta di regime di monopolio, per abbandonare il rapporto con il cittadino o peggio come prevaricazione verso chi non può rivolgersi altrove.

Pur consapevoli che il cittadino non può rivolgersi ad altri se è scontento dei servizi della polizia municipale, si deve essere disponibili ad ascoltarlo.

Si è parlato di “momento magico”, perché in quella sede si ha l'occasione unica di **trasformare le lamentele e le espressioni di insoddisfazione del cittadino in uno strumento di crescita della struttura stessa ed in una garanzia di maggiore soddisfazione futura dell'utente**.

In pratica si deve riuscire a passare da un gioco a somma zero, dove uno dei due (polizia municipale o cittadino) vince e l'altro perde, ad un gioco a somma positiva, dove tutti avranno vinto, nel senso che avranno un qualcosa in più di ciò che avevano prima; azienda e cliente-utente (polizia municipale e cittadino) devono vincere entrambi. Il cittadino avrà avuto soddisfazione e magari un servizio migliore, mentre la polizia municipale avrà fatto comprendere le proprie ragioni al cittadino ed **avrà comunque migliorato il proprio servizio grazie anche alle lamentele del cittadino**.

Affrontare direttamente il contenzioso con il cittadino, da parte della polizia municipale, conseguirà anche un altro vantaggio, non secondario: che il cittadino non prosegua con le sue lamentele all'interno della scala gerarchica, verso l'alto, o ancora, che non vada alla ricerca di mezzi di informazione di massa fornendo loro una visione distorta, o comunque solo la sua parte del problema.

Gestendo in proprio il contenzioso si trasformeranno le lagnanze in una opportunità aziendale, in una sfida di efficacia e di efficienza e contemporaneamente si potrà evitare la fuoriuscita di informazioni dannose per l'immagine del corpo polizia municipale.

Si dovrà dunque sviluppare una profonda riflessione sul personale di contatto con l'utenza e tenuto

conto che per la polizia municipale il personale è pressoché tutto di contatto, si dovrà porre maggiore attenzione sulla specifica funzione di contatto all'interno degli uffici nelle due fasi: di fornitura di informazione e di gestione del contenzioso; in questo modo si potranno derivare nuovi modelli di conduzione organizzativa, probabilmente vincenti.

In definitiva gli elementi di successo per un corpo polizia municipale devono avere come fulcro la qualità del contatto con l'utenza.

Va rilevato come la qualità del contatto non possa essere sviluppata semplicemente con l'istruzione del personale; si dovrà allora operare con apposite attività di addestramento, visto che questa qualità non è conseguibile con l'istruzione, ma solamente con l'addestramento.

Si aprirà quindi uno spazio di miglioramento dell'organizzazione della polizia municipale proprio sulla qualità professionale della linea di contatto.

Il contatto più fruttuoso sarà quello che ottimizzerà la massima soddisfazione dell'utente con il raggiungimento degli obiettivi dell'ente.

Per ottenere la qualità professionale nel contatto con l'utenza il personale dovrà essere fortemente motivato; la motivazione del personale esprimerà in qualche modo il valore d'uso della propria professionalità, anche se si dovrà stare attenti a non scambiare la motivazione per mero entusiasmo emotivo, o peggio, per una azione di plagio nei confronti dei propri dipendenti.

**La vera motivazione è frutto di una consapevole e critica metabolizzazione degli obiettivi aziendali, in quanto visti come congruenti ed utili a perseguire anche i propri obiettivi personali ed in quanto collimabili con i propri stessi principi.**

La motivazione si manifesterà nell'**impegno attivo a ricercare l'eccellenza nel proprio** operato, e dovrà essere negoziata fra il comandante ed i propri collaboratori, in quanto dipenderà, alla fin fine, da una decisione personale di chi opera.

Certamente l'apporto che possono fornire i collaboratori motivati ha un enorme valore; il personale a contatto con gli utenti è infatti il principale artefice dell'immagine di tutto il corpo polizia municipale. Esso esprime, con il proprio operato, non la strategia dichiarata, ma quella che egli stesso percepisce della propria organizzazione. Il personale di contatto della polizia municipale è quindi un forte e veritiero comunicatore verso l'esterno della strategia di servizio praticata dalla polizia municipale stessa sul proprio territorio; in questo senso, solo se altamente motivato, può divenire un prezioso sensore di ascolto dell'utenza verso l'interno, un sensore da riutilizzarsi per migliorare la propria organizzazione in un continuo processo di re-engineering.

Da tenere anche presente che il rapporto fra utente ed addetto al front-office è costruibile e modificabile, nel senso che con il proprio comportamento l'addetto al front-office può contribuire molto al buon rapporto con l'utenza; di fatto l'immagine globale che l'utente avrà del corpo polizia municipale sarà quella determinata dagli addetti al front-office in quanto punti di contatto immediato e diretto con l'utente stesso.

Anche per questa ragione sarà necessario sviluppare varie tecniche di relazione con l'utenza, in modo da gestire in modo positivo il rapporto, sia di tipo informativo, che di tipo contenzioso.

In ogni caso la parola d'ordine deve essere: **tramutare il problema in occasione.**

Ogni problema dell'utente deve divenire per la polizia municipale un'occasione di immagine, di buona immagine; il cliente-utente che entra arrabbiato, deve uscire soddisfatto, dicendo a sé stesso: mi sbagliavo. Ma più che altro deve convincersi che **si sbagliava sulla valutazione globale della organizzazione della polizia municipale** e che la sua valutazione precedente era dovuta ad un singolo episodio.

Una delle difficoltà nel rapporto di front-office della polizia municipale rispetto ad altri uffici comunali, o rispetto alle aziende private, sta nel particolare ruolo ricoperto; se può accadere che in un ufficio reclami di una azienda privata il contenzioso assuma i toni dell'alterco, questo deve essere assolutamente evitato nell'organizzazione della polizia municipale in quanto, proprio perché polizia, le discussioni di questo tipo potrebbero travalicare con strascichi giudiziari.

Assolutamente non si dovrà incitare il cittadino, magari già arrabbiato, all'alterco; si dovrà dar modo all'utente di presentare le sue lagnanze in forma urbana.

Si potrebbero quindi tratteggiare come segue i canoni guida del rapporto da tenere sulla front-line

della polizia municipale, rispetto all'utente:

- per prima cosa, non si dovrà **mai trattare un utente come se fosse l'ultima volta che lo si vede**, ma sempre come se fosse la prima volta. A differenza delle aziende private si avranno innumerevoli altre occasioni di rientrare in contatto con un qualsiasi cittadino, tenuto conto anche che egli non può andare a rivolgersi ad un'altra polizia municipale;
- se l'utente si presenta insoddisfatto di un nostro servizio, si dovrà cercare di **aggiungervi del valore in più**, visto che teoricamente dobbiamo compensare il valore già promesso, ma non fornito, la prima volta. Questo valore in più non è detto che debba essere reale, può essere un valore fornito in termini di gentilezza, in termini di risparmio di tempo successivo: se l'utente ha già perso molto tempo a causa di un nostro errore, gli si dovrebbe risparmiare il tempo successivo in modo che questo fosse inferiore, sommandolo a quello già perso, al tempo totale che avrebbe impiegato normalmente;
- ci si dovrebbe **incentrare sul salvare l'utente e la considerazione che egli ha della polizia municipale, e non il prodotto del nostro lavoro**; si deve salvare il rapporto con il cittadino e non il nostro orgoglio personale
- gli utenti insoddisfatti non vanno visti come un problema, ma come una **opportunità** perché se si riuscirà ad aver ragione della loro insoddisfazione si sarà ottenuto un grande successo: si sarà trasformato un utente scontento in utente contento;
- ci si dovrebbe ricordare che **gli utenti definiscono il valore dei servizi della polizia municipale in termini diversi da quelli in cui noi la polizia municipale stessa li definisce**; per molti di loro l'unica ragione dell'esistenza della polizia municipale e degli enti pubblici in generale è quella di soddisfare le loro aspettative;
- l'intero processo attraverso il quale si organizzano i servizi della polizia municipale deve essere **a vantaggio della soddisfazione della cittadinanza** più che dell'efficienza del servizio in sé per sé;
- quando si sta gestendo un rapporto critico con un cittadino le parole non bastano; il solo dire certe parole, anche se sono esattamente quelle giuste, non è sufficiente, **si deve agire**;
- molti utenti scontenti non si lamenteranno, ma racconteranno ad altri le loro vicissitudini; i motivi più normali per i quali i cittadini non si lamenteranno sono:
- hanno l'impressione che alla polizia municipale non importi un gran che di loro;
- la lamentela richiede tempo e può essere difficoltosa (per procedure troppo burocratiche od altro) e questo sarà ad ulteriore dimostrazione, per loro, della validità di quanto detto al punto precedente;
- l'utente non capisce perché debba lavorare lui, fornendoci informazioni, per contribuire a correggere i nostri errori;
- l'utente ha avuto una esperienza così negativa che questo lo induce a pensare che l'ente non meriti neanche i suoi commenti.

**Per questo si dovrà fare in modo da modificare alla radice queste loro assunzioni.**