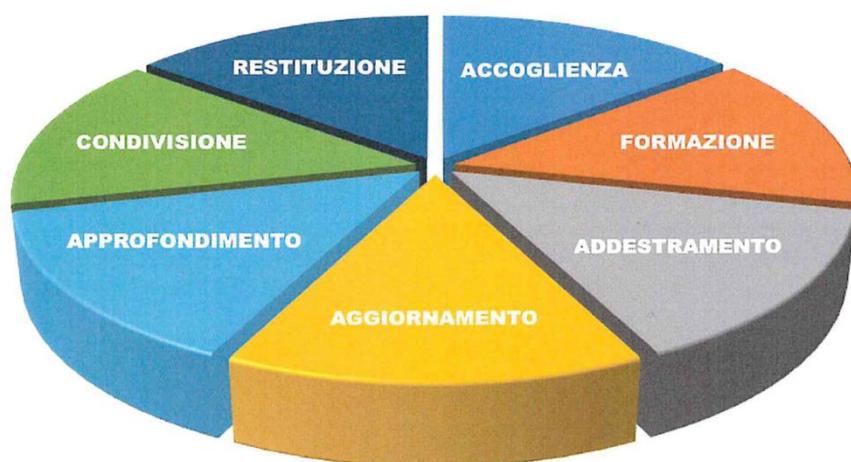




Dipartimento della Pubblica Sicurezza
Scuola Superiore di Polizia



ORGANIZZAZIONE DELLA SCUOLA SUPERIORE
OBIETTIVI, MODELLO E STRUMENTI
D.P.R. 8 FEBBRAIO 2018, N. 27



EDIZIONE 2018

UNI EN ISO 9001:2015



SISTEMA DI GESTIONE
QUALITÀ CERTIFICATO

PREMESSA

La Scuola Superiore di Polizia vuole impostare il proprio rinnovamento sugli straordinari risultati formativi fin ora raggiunti. L'innovazione, quindi, deve trovare impulso proprio da questi valori e da essi realizzarsi in una cornice moderna che guardi ad una Polizia al passo con i tempi, pronta ad affrontare le sfide del quotidiano e, soprattutto, quella più significativa del rapporto con il cittadino.

Non sfugge come, a tali impulsi, non possa sottrarsi la Scuola Superiore che, viceversa, è chiamata ad esprimere, con rinnovato vigore, la propria funzione di "alta formazione", anche in una proiezione internazionale, per coloro che rappresentano il presente ed il futuro della Polizia italiana.

E' su tali premesse che è stato messo a punto il presente Modello organizzativo - edizione 2018 - ispirato dalle recenti innovazioni normative, con il preciso obiettivo di strutturare una Scuola capace, in linea di continuità con il passato, di declinare al meglio la propria *mission* formativa, includendovi gli input strategici che il Capo della Polizia costantemente fa pervenire.

I pilastri fondanti, che hanno ispirato il lavoro, possono essere così sintetizzati:

- revisione degli assetti interni in conformità a quanto previsto dalla vigente normativa, novellata, da ultimo, con il D.P.R. 8 febbraio 2018 n. 27;
- ottimizzazione dei processi burocratico/amministrativi interni alla Scuola in maniera tale da favorire, anche con l'uso di tecnologie, condivisione e consapevolezza tra tutto il personale;
- aggiornamento dei programmi formativi mediante un vero e proprio "ciclo produttivo" imperniato su vari attori sia dipartimentali che territoriali in cui ciascuno è protagonista della formazione pur preservando la centralità della Scuola;
- apertura, sempre più effettiva, al mondo universitario in un'ottica di una Scuola con le "porte aperte" ad ogni forma di sapere;
- implementazione della vocazione internazionale della Scuola.

Il fine, in sintesi, è quello di mettere in campo una squadra coesa, capace di conseguire gli obiettivi attraverso la propria organizzazione, ma anche mediante la capacità di agire in mutua assistenza e reciproco supporto nelle numerose attività, ordinarie e straordinarie, che rendono viva la Scuola Superiore di Polizia.

Tutto il sistema organizzativo e di gestione finalizzato alla realizzazione di detti obiettivi è parte, in una logica di reciproca integrazione, del modello organizzativo di gestione della Qualità di recente adottato (luglio 2018).

LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO

La Scuola Superiore di Polizia è la struttura istituzionalmente preposta alla formazione, specializzazione ed aggiornamento professionale dei funzionari della Polizia di Stato.

Ateneo di Alta Formazione, la Scuola è stata protagonista di un intervento di sostanziale riorganizzazione ad opera del D.P.R. 8 febbraio 2018, n. 27. Detto processo prende già avvio con il D.P.R. 1 agosto 2006, n. 256, il quale le ha attribuito le funzioni di “istituzione di alta formazione e cultura”, mutandone la denominazione da “Istituto Superiore di Polizia” a “Scuola Superiore di Polizia”.

Analogamente rilevanti i recenti interventi collegati al “riordino” che hanno profondamente innovato anche i processi formativi riservati a Dirigenti e Direttivi dei quali la Scuola è protagonista.

L’UFFICIO DEL DIRETTORE E LA DIREZIONE DELLA SCUOLA

In attuazione a quanto previsto dall’art. 5 del D.P.R. 1 agosto 2006, n. 256 il Direttore della Scuola, al fine di dare attuazione alla direttiva annuale del Ministro dell’Interno ed agli obiettivi fissati dal Capo della Polizia- Direttore Generale della Pubblica Sicurezza, ne cura la rappresentanza ed adotta le iniziative di organizzazione necessarie per il più efficace funzionamento della Scuola stessa.

In altre parole è richiesto al Direttore della Scuola un modello di funzionamento della struttura che risponda a criteri di efficienza, flessibilità, condivisione e concretezza.

Nello spirito della norma, pertanto, la “Direzione” della Scuola titolare del procedimento decisionale è strutturata come di seguito dettagliato:

- 1) Direttore
- 2) Direttore Servizio Affari Generali con funzioni di Vice Direttore
- 3) Direttore Servizio Didattica
- 4) Cappellano della Polizia di Stato
- 5) Ufficio di Staff

L’Ufficio di Staff è la Prima Sezione della Prima Divisione del Servizio Affari Generali diretta da un Primo Dirigente della Polizia di Stato. Ad essa è preposto un Commissario Capo ed opera alle dirette dipendenze del Direttore della Scuola in funzione di collaborazione e supporto sia nell’espletamento dell’attività ordinaria che in quella, di particolare rilevanza, connessa agli eventi straordinari.

L’Ufficio di Staff cura altresì la predisposizione e l’aggiornamento dell’agenda della Scuola contenente tutti gli appuntamenti rilevanti, diversi dalla didattica, programmati dagli uffici interni ed esterni alla struttura (eventi - riunioni - briefing - de-briefing - ecc.).

Il Dirigente della Prima Divisione coordina le attività inerenti allo sviluppo di eventi/progetti in stretto raccordo con i due Direttori di Servizio.

IL SERVIZIO AFFARI GENERALI

Direttore del I Servizio, con funzioni di Vice Direttore

Il Dirigente preposto al Servizio, Dirigente Superiore svolge anche le funzioni di Vice Direttore della Scuola (art. 1, comma 4°, D.P.R. n. 27/2018).

Sovrintende alle funzioni di competenza dei rispettivi Uffici che compongono il Servizio, cura il coordinamento generale dei profili organizzativi e amministrativi, supporta il Direttore della Scuola nella definizione ed attuazione degli obiettivi strategici attinenti alle attività della Scuola, anche in sinergia con le articolazioni centrali e territoriali dell'Amministrazione.

Per le attività di coordinamento delle Divisioni, il Direttore del Servizio si avvarrà di una Segreteria Organizzativa incardinata nella 2° sezione della Prima Divisione.

Per esigenze di promozione logistica, informatica e tecnologica, infine, in seno al Servizio Affari Generali, è incardinato un Primo Dirigente del ruolo tecnico con funzioni di Vice Consigliere Ministeriale. Per l'espletamento delle predette funzioni, il Primo Dirigente del ruolo tecnico si potrà avvalere del personale T.I.S.D.

Nel paragrafo che segue, si riporta l'articolazione interna del Servizio (art. 1, comma 2°, D.P.R. n. 27/2018).

Prima Divisione

Ufficio affari generali, organizzazione e coordinamento -

Dirigente della Divisione: Primo Dirigente

Prima Sezione - Ufficio di Staff

Cura le competenze di seguito specificate:

- diretta collaborazione e supporto al Direttore della Scuola ai fini dell'organizzazione e del coordinamento interno, della definizione, dell'attuazione e della verifica dei programmi e degli obiettivi attinenti alle attività della Scuola.

Seconda Sezione - Segreteria Organizzativa

Cura:

- gli affari generali, assicurando i compiti di Segreteria Organizzativa del Direttore del Servizio.

Terza Sezione

- cura i rapporti con le organizzazioni sindacali;
- provvede agli adempimenti previsti dalla normativa in materia di trasparenza e anticorruzione.

Seconda Divisione

Ufficio Amministrazione e Documentazione

Dirigente della Divisione: Primo Dirigente

Vice Dirigente della Divisione: Vice Questore

Prima sezione

Cura:

- la documentazione e la gestione archivistica;
- la gestione e la conservazione della documentazione classificata;
- la Biblioteca della Scuola;
- il controllo di gestione e di qualità.

Seconda Sezione

Cura:

- la comunicazione istituzionale (incluso il Portale della Scuola);
- le relazioni esterne ed il cerimoniale.

Terza Sezione

Cura:

- gli affari amministrativi per la gestione finanziaria e contabile.

Terza Divisione

Ufficio personale, logistica e sicurezza

Dirigente della Divisione: Primo Dirigente

Vice Dirigente: Vice Questore

Cura:

- gli affari del personale;
- la logistica;
- il supporto tecnologico;
- la sicurezza e la vigilanza della Scuola;
- gli affari inerenti alla sicurezza e alla salute sul posto di lavoro.

Prima Sezione - Affari del Personale della Polizia di Stato e dell'Amministrazione Civile

Funzionario responsabile: Vice Questore

Seconda Sezione – Logistica

Funzionario responsabile: Direttore Tecnico Principale

Automezzi

V.E.C.A.

Prevenzione e Protezione

Vettovagliamento e Servizi Vari di Ristorazione

Terza Sezione - Sicurezza e Vigilanza

Nucleo di Vigilanza

Ufficio Sanitario

-**Dirigente:** Medico Capo

- Medico Principale

Sportello Consulenza Psicologica

IL SERVIZIO DIDATTICA

Direttore del II Servizio

Dirigente Superiore

Il Dirigente Superiore del Servizio Didattica, alla luce dei molteplici risvolti applicativi connessi alle aree di competenza attribuite dal D.P.R. n. 27/2018 al Servizio stesso ed in relazione all'esigenza di supportare il Direttore della Scuola nella puntuale attuazione dei compiti di formazione a lui delegati.

Per le attività di coordinamento generale e l'elaborazione e lo sviluppo di particolari progettualità, il Direttore del Servizio si avvarrà di una Segreteria Organizzativa incardinata presso la Seconda Divisione - Ufficio Studi ed addestramento del Servizio medesimo.

Il Servizio si declina negli uffici strutturati ai sensi dell'art. 1, comma 3°, D.P.R. n. 27/2018, così come è prospettato nei paragrafi seguenti.

Prima Divisione

Ufficio ricerca e innovazione strategica

Dirigente: Primo Dirigente

Ai sensi dell'art. 1, comma 3°, lett. a), del D.P.R. n. 27/2018, espleta attività di ricerca, studio, sperimentazione e consulenza per le esigenze dell'Amministrazione della Pubblica Sicurezza, al fine di sviluppare e aggiornare costantemente, anche nei settori più innovativi e strategici, i programmi didattici e garantire un'offerta formativa in linea con i più elevati livelli europei ed internazionali. Rappresenta una delle innovazioni più significative della novellata organizzazione della Scuola e tende ad enfatizzare il valore dell'attività strategica, anche in proiezione internazionale, a presidio della crescita e dell'ammodernamento della Scuola stessa.

In tale ottica, nell'ambito del settore, potranno approfondirsi delle progettualità sviluppabili nei termini che seguono:

- ✓ Sperimentazione didattica: cura l'ideazione e lo sviluppo di iniziative e progetti di alto impatto innovativo nel settore dell'alta formazione dei funzionari e dei Dirigenti della Polizia di Stato, anche mediante la costituzione di gruppi di lavoro e strutture di missione e il contributo di esperti interni ed esterni all'Amministrazione.
- ✓ Studio - in una prospettiva internazionale comparata - delle *best practices* nella formazione delle più elevate professionalità delle Forze di Polizia, anche alla luce dei dati discendenti dalla collaborazione con le Scuole di alta formazione dei più qualificati Paesi europei ed internazionali.
- ✓ Valutazione degli esiti dei percorsi formativi, anche mediante procedure di ascolto di campioni di frequentatori della Scuola degli ultimi 5 anni, ovvero di alti Dirigenti (Questori o Direttori Centrali) che hanno potuto avvalersi della collaborazione dei neo Direttivi/Dirigenti che hanno partecipato a percorsi formativi.

Funzionario addetto: Commissario Capo

Seconda Divisione

Ufficio studi e addestramento

Dirigente della Divisione: Primo Dirigente

Vice Dirigente: Vice Questore

Prima Sezione

Cura:

- la programmazione e l'attuazione dei piani di studio;
- l'organizzazione dei seminari specialistici e dei tirocini applicativi;
- i rapporti con i docenti e gli istruttori, l'organizzazione delle prove di esame.

Seconda Sezione - Segreteria Organizzativa

Cura:

- la pianificazione didattica e addestrativa;
- la diretta collaborazione con il Direttore del Servizio;
- le attività di coordinamento interne alla Divisione;
- la valutazione del fabbisogno formativo;
- la gestione ai fini didattici dei rapporti instaurati con le Università e i relativi organi interni.
- l'aggiornamento professionale del personale della Scuola.

Terza Divisione

Ufficio Corsi

Dirigente della Divisione: Primo Dirigente

Vice Dirigente: Vice Questore Aggiunto

Prima Sezione

Funzionario responsabile -Vice Questore Aggiunto

Cura:

- lo svolgimento dei corsi e lo sviluppo delle attività didattiche in aderenza ai piani di studio;
- l'amministrazione dei frequentatori dei corsi e dei seminari;
- lo svolgimento dell'attività di tutoring dei frequentatori;
- la valutazione attitudinale dei frequentatori dei corsi di formazione iniziale;
- le attività segretariali per le commissioni di esame;
- ove previsto, le attività istruttorie relative all'emissione del giudizio di idoneità.

Seconda Sezione -Addestramento

Cura lo svolgimento delle attività di addestramento fisico - sportivo, tecnico - operativo e formale.

L'ATTIVITÀ DELLA SCUOLA

Al fine tipizzare le attività della Scuola e conseguentemente addivenire ad una nomenclatura comune, sempre con l'obiettivo prioritario di ben definire il ciclo della formazione, gli eventi che scandiranno il quotidiano saranno denominati come segue:

A) Attività ordinaria

- corso di formazione iniziale per l'accesso alla qualifica di Commissario Capo della Polizia di Stato;
- corso di formazione per l'immissione nella carriera dei funzionari tecnici di Polizia;
- corso di formazione per l'immissione nelle carriere dei medici e dei veterinari della Polizia di Stato;
- corso di formazione dirigenziale per V.Q.A.;

- corso di aggiornamento dirigenziale per V.Q.A. e V.Q.;
- seminario riservato a neo Dirigenti Superiori e per Primi Dirigenti della Polizia di Stato;
- corso di formazione per l'accesso alla qualifica di Commissario della Polizia di Stato;
- corsi di formazione specialistica organizzati in collaborazione con le Direzioni Centrali competenti per materia;
- cerimonie di inaugurazione dell'anno accademico;
- cerimonie conclusive dei corsi di formazione;
- giuramenti.

B) **Attività straordinaria**

- eventi celebrativi e commemorativi;
- eventi organizzati in collaborazione con enti/organizzazioni esponenti di valori;
- programmi di scambio culturale con omologhi istituti esteri di alta formazione;
- incontri e scambi di esperienze con omologhi istituti di formazione di altre Forze di Polizia;
- rubrica "Un caffè con...": i frequentatori incontrano, in un clima di informalità e aperto confronto, personaggi rappresentativi della Polizia, ma anche di altre realtà professionali o sociali.

Tutte le attività sopra elencate confluiranno nell'agenda della Scuola accessibile a tutti gli uffici interni così da addivenire ad una conoscenza trasversale di tutte le attività in programma, in un'ottica di condivisione e reciproco supporto.

GLI STRUMENTI DI ARMONIZZAZIONE DELLA GOVERNANCE

Allo scopo di rendere operativo il presente Modello organizzativo, sono stati selezionati modelli "tipici" di impulso, analisi, ottimizzazione e armonizzazione della *governance* intesa come quel contributo che l'organizzazione apporta, attraverso la propria azione di Direzione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni - la formazione - per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Nello schema di dettaglio sono definite le azioni strutturate ai fini sopra enunciati:

- **Provvedimenti dei Direttori dei Servizi attuativi del presente modello:** sono rivolti all'affidamento di specifici incarichi in seno alle Divisioni
- **Riunione di Staff:** azione tesa a fornire impulso alla direzione strategica. Si svolge indicativamente all'inizio di ogni mese. E' presieduta dal Direttore della Scuola ovvero da uno dei due Direttori di Servizio all'uopo delegati. E' convocata dall'Ufficio di Staff che ne forma l'ordine del giorno sulla base delle indicazioni della Direzione della Scuola e ne cura la verbalizzazione. In relazione ai temi trattati sono chiamati a partecipare esperti su temi specifici interni o esterni alla Scuola;
- **Briefing:** si tiene, con obiettivo tattico, in vista di eventi di particolare rilievo con il preciso scopo di una verifica di dettaglio di tutte le misure organizzative messe in campo ma anche della massima diffusione tra tutto il quadro permanente degli accadimenti interni alla Scuola. E' convocato

e presieduto, di norma, da uno dei due Direttori dei Servizi ovvero dal Dirigente di Divisione all'uopo delegato;

- **Riunioni tecniche:** sono convocate dal Direttore del Servizio Didattica in preparazione di corsi/eventi formativi di ogni genere allo scopo di definire strutture dei corsi, programmi e offerta formativa. Possono essere presiedute personalmente dal Direttore ovvero dal Direttore del Servizio Didattica che forma l'ordine del giorno e vi partecipano i "referenti per la formazione" ovvero funzionari appositamente delegati dalle Direzioni Centrali interessate;
- **Ordinanze Direttoriali:** sono di esclusiva competenza del Direttore della Scuola, o, in sua assenza, del Vice Direttore, per la natura trasversale della materia, ovvero per il rilievo assunto dall'evento trattato. Regolano l'organizzazione interna della Scuola nonché l'individuazione dei docenti chiamati a svolgere attività formative;
- **Ordinanze dei Direttori dei Servizi:** per questioni riguardanti la gestione interna dei Servizi, in armonia con quanto stabilito dal presente documento;
- **Ordini di servizio:** sono emanati dai Dirigenti delle singole Divisioni su materie concernenti l'ordinaria funzionalità delle Divisioni medesime. Sono vistate dal Direttore del Servizio di appartenenza.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

In un'ottica di costante verifica dell'efficacia di qualunque modello organizzativo, assumono primaria importanza i meccanismi di misurazione e valutazione.

Un risultato infatti si realizza per l'effetto congiunto di attività che si svolgono lungo diverse direttrici: dall'organizzazione del lavoro all'impiego di risorse economiche e finanziarie o strumentali, dall'utilizzo di beni e servizi al trasferimento di informazioni ed all'utilizzo di risorse.

Se la misurazione della performance è un processo che, tenendo conto del peso dei risultati ottenuti, meglio si attaglia ad imprese a vocazione economica, la valutazione della performance appare maggiormente applicabile nel contesto della Scuola in quanto si realizza nel momento in cui le informazioni relative ai "risultati" vengono interpretate alla luce degli obiettivi - fissati come detto dal Ministro dell'Interno e dal Capo della Polizia - che la struttura aveva il compito di raggiungere.

Alla luce di tali considerazioni, il processo si articola attraverso gli strumenti di monitoraggio, asserviti alla valutazione della performance, di seguito indicati:

- **Questionari strutturati:** sono somministrati al termine di ciascun modulo formativo e comunque in tempi non troppo distanti dalla fine del periodo didattico. Vengono elaborati con grafici ed analisi del gradimento e posti alla base dei de-briefing in aula con gli stessi frequentatori. In esito al loro esame la Scuola adotta i provvedimenti a correttivo eventualmente necessari.

- **De-briefing in aula:** si tengono in esito al questionario ovvero quando ritenuto necessario. Hanno lo scopo di affrontare direttamente con i discenti le peculiarità dell'offerta formativa, mettendo in rilievo gli elementi positivi ed individuando le eventuali criticità così da realizzare una costante e piena interlocuzione tra la Scuola ed i frequentatori.
- **Incontri singoli con i frequentatori:** tenuti dal Direttore della Scuola ovvero dai Direttori dei Servizi allo scopo di includere i contributi dei singoli in incontri informali nei processi di crescita della Scuola stessa. Detti incontri saranno rivolti anche alla profilazione attitudinale dei frequentatori.
- **Interlocuzione periodica con i docenti:** al di là dei contesti formali occorre sviluppare un costante confronto, prevalentemente nell'ambito del Servizio Didattica, allo scopo di acquisire anche dal corpo docente informazioni e spunti utili e strumentali all'efficienza della formazione;
- **Feedback dai reparti di assegnazione** (anche tirocini): mediante l'interlocuzione diretta ovvero la compilazione di specifiche schede di valutazione da far compilare, anche a campione, dai responsabili dei reparti di assegnazione, anche temporanea.

Con questo sistema la Scuola sarà in grado di acquisire ed inserire nel processo decisionale informazioni, dati, valutazioni, utilizzabili per il miglioramento del risultato atteso, ovvero il ciclo formativo dei quadri direttivi, dirigenti e tecnici della Polizia di Stato.

IL MECCANISMO DI REVISIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO

L'efficacia del presente Modello organizzativo è oggetto di costante monitoraggio e valutazione in occasione delle riunioni di staff che si tengono con cadenza mensile sui temi di maggior rilievo per la vita della Scuola.

Trascorsi 6 mesi dalla sua applicazione saranno esaminati i risultati conseguiti ai fini della conferma ovvero dell'aggiornamento dell'edizione 2018 del presente documento.

IL DIRETTORE