

Dibattito – Innovazione, polizia e formazione ai tempi del Covid-19



Isabelle Augsburger-Bucheli*



Matteo Cocchi**



Stefan Aegerter***

* Decana dell'ILCE dal 2000 al 2020, Direttrice del CAS *Conduite des engagements de police à l'échelon d'officier* (CEP)

** Comandante della Polizia cantonale ticinese

*** Vice direttore ISP, capo settore Formazione e Perfezionamento

*Questo particolare momento storico, caratterizzato da una crisi sanitaria, impone agli istituti di formazione di dimostrare flessibilità e capacità d'innovazione. In questo **format** magazine approfondiamo questi aspetti e intervistiamo una professoressa e membro della direzione di una scuola universitaria, Isabelle Augsburger-Bucheli, decana dell'ILCE, un rappresentante della polizia, Matteo Cocchi, comandante della Polizia cantonale ticinese, e Stefan Aegerter, vice direttore dell'ISP. Al di là delle specificità che contraddistinguono ciascuna organizzazione, i nostri tre intervistati fanno luce sulle poste in gioco legate all'introduzione di innovazioni tecniche al servizio del lavoro quotidiano delle polizie, affrontando al contempo le sfide a livello organizzativo e di condotta nella gestione dell'attuale emergenza sanitaria. Il dibattito approfondirà anche temi quali la necessità di posticipare o adattare le formazioni in presenza e di organizzare repentinamente formazioni a distanza.*

format magazine: Che cos'è per lei l'innovazione? E come si palesa all'interno della sua organizzazione?

Matteo Cocchi: Innovazione, dal mio punto di vista, significa essere capaci di guardare avanti nell'ottica di trovare sempre nuove soluzioni, nuovi sistemi e nuovi processi di lavoro. Per farlo sono necessarie una pianificazione e un'impostazione del lavoro orientate al miglioramento continuo, sfruttando al meglio le idee dei collaboratori e l'evoluzione tecnologica. È di fondamentale im-

portanza creare un ambiente di lavoro positivo e propositivo. Sfida, questa, non del tutto scontata in un ambiente storicamente gerarchico come quello della Polizia.

Isabelle Augsburger-Bucheli: Abusata, l'innovazione è ormai un concetto dai contorni sfumati. Come descriverla nel contesto dell'Institut de lutte contre la criminalité économique (ILCE) della Haute école de gestion Arc (HEG Arc), che è sia un istituto di formazione che di ricerca? L'innovazione si palesa in particolare nel modo in cui si crea, pianifica e pilota lo svolgimento di una formazione, nel modo in cui si valuta quest'ultima e se ne calcola l'impatto pratico oppure nella maniera di monitorare elettronicamente le formazioni continue effettuate dal personale di un'organizzazione. Si fonda sullo sviluppo e sull'applicazione di metodi pedagogici e di strumenti essenzialmente digitali, adeguati ai vari pubblici interessati e in linea con specifiche sempre più esigenti. Nel contesto della ricerca in materia di lotta contro la criminalità economica e contro la cybercriminalità, l'innovazione si nota in particolare nella selezione di temi di ricerca in linea con la realtà della nostra società, nella concezione e nell'utilizzo di una metodologia originale, in nuove forme di ricerca pluri- o multidisciplinari oppure nella creazione di vari partenariati. In ogni caso, per portare agli esiti sperati, l'innovazione deve essere accompagnata da persone entusiaste, dalla mente aperta e fortemente orientate ai risultati.

[P]er portare agli esiti sperati, l'innovazione deve essere accompagnata da persone entusiaste, dalla mente aperta e fortemente orientate ai risultati.

Stefan Aegerter: Un'azienda dovrebbe essere sempre pronta a orientare i suoi servizi e processi al futuro in modo da riuscire a recepire influenze e tendenze, anticipandole e integrandole nel contesto istituzionale globale. La capacità di innovare di un'azienda dipende in larga misura dalla motivazione e dalle qualifiche dei suoi collaboratori. L'ISP ha creato le basi per l'innovazione già prima della pandemia di coronavirus: attraverso il monitoraggio costante delle tendenze in materia di formazione, l'integrazione dei partner e l'osservazione delle novità tecnologiche. Favoriamo una cultura delle idee che permette di collegare tra loro le proposte provenienti dai collaboratori, in modo che da esse scaturiscano soluzioni innovative e orientate ai clienti.

format magazine: All'interno della sua organizzazione, in che modo è stata gestita l'insicurezza legata alla proclamazione della situazione straordinaria?

Matteo Cocchi: Il Ticino si è trovato a fine febbraio 2020 ad essere, dopo la Lombardia, la prima regione colpita dalla Covid-19. Questo fatto ha obbligato le autorità ad una reazione immediata e decisa, mettendo da subito in campo una gestione attraverso lo Stato Maggiore Cantonale di Condotta (SMCC).

Affrontare una crisi di queste dimensioni [...] necessita di un sistema molto solido e di una grande capacità di pensiero innovativo, di design thinking.

Questa responsabilità spetta al sottoscritto che ha da subito applicato una condotta volta a trovare soluzioni immediate, efficaci e durevoli nel tempo, a sostegno del Governo cantonale, così come della gestione sanitaria della pandemia. Affrontare una crisi di queste dimensioni, di una minaccia sconosciuta anche ai ricercatori scientifici, necessita di un sistema molto solido e di una grande capacità di pensiero innovativo, di *design thinking*. Infatti, anche in strutture di condotta è necessario, in casi specifici, un modello progettuale volto alla risoluzione di problemi complessi attraverso visione e gestione creative.

Stefan Aegerter: Dalla primavera 2020 monitoriamo costantemente la situazione e siamo in stretto contatto con i corpi di polizia e con i nostri partner, anche ora in seguito alla seconda ondata. Nella primavera del 2020 il Governo federale ha assunto un ruolo direttivo nella gestione della situazione sanitaria e ha disposto

le condizioni quadro. L'ISP si è fatto trovare preparato. Alla fine di febbraio 2020, la Direzione ha creato una cellula di stato maggiore che dal primo giorno svolge rapporti di situazione; questi venivano tenuti inizialmente tutti i giorni, mentre ora si svolgono di regola con cadenza bisettimanale. Le comunicazioni regolari e le misure interne (anche in materia di telelavoro) hanno trasmesso sicurezza e ci hanno permesso la massima libertà di azione. L'ISP ha dovuto rimandare all'autunno 2020 e al 2021 più di 150 corsi e cicli di formazione. Questa misura è stata presa d'intesa con gli stati maggiori dei singoli corsi interessati e con gli operatori nel settore alberghiero e della ristorazione. Grazie all'enorme lavoro svolto dai collaboratori e dagli stati maggiori, siamo riusciti a mettere in atto questo provvedimento in soli pochi giorni.

Isabelle Augsburger-Bucheli: Il team di ricerca dell'ILCE (sei persone, circa 2,8 ETP) ha approfittato del lockdown parziale per elaborare diverse richieste di finanziamento per progetti di ricerca innovatori. Ad esempio, ha lanciato in meno di dieci giorni la piattaforma www.coronafrode.ch per monitorare i casi di frode e di abusi legati alla pandemia. La situazione è stata più precaria per quanto riguarda l'insegnamento, dato che le incertezze erano molte, dipendevano dalle decisioni prese mano a mano dalle autorità ed erano fonte di molta apprensione per le persone coinvolte, visto che interessavano gli esami. In seguito alla relativa decisione del Consiglio federale, la nostra scuola è stata chiusa dal 16 marzo al 7 giugno 2020. I corsi si sono tenuti a distanza, fatta eccezione per alcune formazioni brevi e alcuni laboratori che sono stati posticipati. I professori e i docenti incaricati di insegnamento hanno avuto molto margine per la scelta dei metodi e degli strumenti pedagogici da adottare. Ognuno ha dato prova di grande impegno passando in una settimana dall'insegnamento presenziale a quello a distanza. Alla grande maggioranza dei collaboratori è stato imposto il telelavoro. In questo ambito non abbiamo incontrato particolari difficoltà grazie agli sforzi profusi dal servizio informatico, nonché alla capacità di resilienza e di escogitare soluzioni mostrata dalle persone interessate. Seguendo le varie decisioni prese dalle autorità, i responsabili della formazione e le segreterie dei cicli di formazione hanno dovuto adattare mano a mano gli scenari organizzativi relativi agli esami e alla ripresa parziale dei corsi presenziali e dei laboratori.

format magazine: In che modo il coronavirus ha contribuito alla ricerca di nuove soluzioni e/o all'accelerazione dei piani di innovazione preesistenti?

Matteo Cocchi: È necessario comprendere come, durante una crisi acuta, i processi decisionali e operativi subiscono un'accelerazione notevole. Durante questa crisi, abbiamo potuto misurare come, a livello di comunicazione, la velocità, l'intensità e la quantità di comunicazione erogata si è decuplicata. In questo contesto, anche l'integrazione di nuovi sistemi operativi, ad esempio di condotta del personale, una maggiore interazione nella condotta con le Polizie comunali e nuove modalità di riunioni – le videoconferenze – ha giocato un ruolo determinante per l'ottenimento di buoni risultati.

Isabelle Augsburger-Bucheli: L'obbligo di passare immediatamente all'insegnamento a distanza ci ha permesso di approfondire molto rapidamente le nostre capacità di utilizzo di vari strumenti digitali che, nella maggior parte dei casi, non usavamo ancora. È stato poi un incentivo a utilizzare altri metodi di condivisione e trasferimento delle conoscenze e delle competenze, ma ci ha spinto anche a riflettere a nuove procedure di valutazione del sapere e del know-how acquisiti. Inoltre, abbiamo potuto rilevare i casi in cui l'insegnamento presenziale è da preferire o addirittura indispensabile. La pandemia ha indotto le scuole a modernizzare e/o integrare rapidamente gli strumenti necessari per l'insegnamento a distanza. Dall'inizio di novembre 2020, tutte le aule della HEG Arc sono dotate di videocamere: ciò allarga ancor di più il ventaglio di attività pedagogiche possibili e sarà molto utile per affrontare al meglio l'attuale seconda ondata della pandemia. A livello operativo, si potrebbe prevedere che le riunioni in videoconferenza resteranno spesso opzioni interessanti anche quando i rischi di contagio saranno spariti. Il presenziale è talvolta nettamente più efficace, ma ciò non toglie che i nuovi strumenti abbiano dimostrato la loro pertinenza.

Stefan Aegerter: Le crisi e le situazioni straordinarie sono all'origine dei cambiamenti; fungono da catalizzatori per progressi ed innovazioni. La rottura con la routine ha costretto anche l'ISP a rimettere in discussione le condizioni quadro e i processi. Le «soluzioni d'urgenza» si sono consolidate e oggi sono

divenute la nuova normalità. Non mi riferisco solo a sistemi come Skype o Webex, ma anche a dove e come lavoriamo: nuovi modelli di lavoro vengono integrati quasi in tempo reale. Indipendentemente dai diversi sviluppi, ciò che conta è che le istituzioni trovino un equilibrio tra aspetti sociali, sanitari, tecnici ed economici.

format magazine: In che modo il coronavirus ha promosso lo scambio di idee e la nascita di nuove sinergie interne o esterne alla sua organizzazione?

Stefan Aegerter: Le persone sono abitudinarie. Ne è una prova il fatto di percorrere sempre lo stesso tragitto per recarsi al lavoro. È stato quindi interessante osservare il cambiamento organizzativo per la Direzione: rapporti di situazione giornalieri anziché riunioni tenute ogni due settimane, con l'obiettivo di prendere decisioni efficaci sotto la pressione del tempo, tenendo sempre in considerazione le condizioni quadro in mutamento costante. Anche oggi continuiamo a lavorare ciascuno nei propri ambiti di attività; la differenza è che ora riflettiamo più in termini globali. Si tratta di un progresso importante e in futuro occorrerà mettere in pratica questi e altri insegnamenti nella collaborazione con i nostri partner.

Isabelle Augsburger-Bucheli: Il team di ricerca dell'ILCE ha deciso di ritrovarsi ogni mattina in videoconferenza sin dal primo giorno. Le riunioni sono state motivanti, fruttuose e hanno incentivato la creatività: tra il 26 marzo e il 27 aprile 2020 sono stati finalizzati con successo tre progetti legati alla pandemia di coronavirus. Tra maggio e settembre dello stesso anno sono stati presentati anche altri cinque progetti su altri temi. Di fatto, la frequenza delle riunioni di tutto il team è aumentata con il telelavoro.

Matteo Cocchi: Come detto, una situazione straordinaria di queste dimensioni, con una durata così lunga, costituisce da una parte un banco di prova notevole e dall'altra un'opportunità da cogliere. Infatti, in situazioni di questo genere vi è il terreno fertile per le innovazioni e vi sono le giuste motivazioni per «osare» la loro implementazione.

Anche oggi continuiamo a lavorare ciascuno nei propri ambiti di attività; la differenza è che ora riflettiamo più in termini globali.

format magazine: Le innovazioni introdotte porteranno alla scomparsa di pratiche obsolete (exnovation)?

Isabelle Augsburg-Bucheli: La situazione che stiamo vivendo ha evidenziato l'opportunità di sviluppare formazioni che congiungano le lezioni presenziali con quelle a distanza, in modo da sviluppare l'attrattiva della nostra offerta formativa. Le attività presenziali resteranno però importanti, in particolare per quanto concerne le formazioni continue professionalizzanti e quelle che si concludono con il rilascio di un certificato, dove l'acquisizione di know-how pratico e la creazione di una rete professionale ricoprono un ruolo fondamentale.

La situazione che stiamo vivendo ha evidenziato l'opportunità di sviluppare formazioni che congiungano le lezioni presenziali con quelle a distanza.

Matteo Cocchi: È evidente che dei cambiamenti definitivi necessitano comunque di un determinato tempo, però è chiaro che certe innovazioni potranno soppiantare pratiche che, alla luce delle innovazioni identificate, appariranno obsolete.

Stefan Aegerter: Ci vuole prudenza: non tutto ciò che è nuovo è innovativo, e non tutto ciò che è consolidato deve essere rimesso in discussione. Naturalmente, le riunioni fuori sede hanno lasciato il posto alle videoconferenze. Se prima della pandemia sembrava inopportuno non assistere di persona alle riunioni, durante il lockdown era totalmente giustificato. In seguito, gli incontri virtuali sono diventati una prassi. Il nocciolo della questione resta lo stesso: come ottenere la massima efficacia per garantire servizi mirati ai clienti e di qualità? La risposta a questa domanda dimostra ancora la sua pertinenza e, al contempo, il suo carattere innovativo.

format magazine: Alla luce della rapida trasformazione digitale, come mantenere la qualità dell'interazione umana diretta, in particolare nel settore della formazione?

Stefan Aegerter: Il lavoro di polizia è sempre svolto da persone, per le persone. Questo non cambierà. L'apprendimento digitale comporta invece diverse sfide, sia per i direttori dei corsi sia per i partecipan-

ti. La nostra offerta formativa si basa su una grande interattività tra formatori e partecipanti. L'ISP vuole evitare di precipitare il processo di cambiamento e intende puntare su una pianificazione e un'attuazione accurate. La formazione e la ricerca di soluzioni non possono semplicemente essere digitalizzate dall'oggi al domani. Organizzazione del settore pubblico tra le più stabili, la polizia può contare sulla volontà di cambiare, sebbene il sistema di milizia nel settore della formazione mostri i suoi limiti. Ciononostante, occorre lasciarle il tempo di operare il cambiamento, senza dimenticare di privilegiare la qualità piuttosto che la quantità. Nell'ottica di incoraggiare le competenze digitali nell'insegnamento a distanza, l'ISP sta pianificando un'offerta rivolta ai formatori. In seguito, in collaborazione con gli stati maggiori, l'ISP verificherà i concetti dei corsi allo scopo di apportare miglioramenti a livello metodico e didattico.

Isabelle Augsburg-Bucheli: Le riunioni in videoconferenza tenute ogni giorno dal team di ricerca, qualche «aperitivo Zoom» nel fine settimana e molto senso dell'umorismo ci hanno permesso di continuare a curare rapporti personali di qualità, benefici per il morale e la motivazione. Le e-mail, le conversazioni telefoniche individuali e le videoconferenze hanno garantito un contatto costante con il corpo studentesco, all'interno del quale ci sono state interazioni spontanee o nate in virtù di lavori di gruppo da eseguire per alcuni laboratori. Per le formazioni di lunga durata eseguite a distanza è indispensabile assicurare contatti personali regolari con gli studenti ma anche tra gli studenti, in modo da favorire un buon ambiente di apprendimento e lo sviluppo di una rete.

Matteo Cocchi: Noi non crediamo che l'opportunità fornita dalla trasformazione digitale passi necessariamente da un annullamento dell'interazione umana diretta. Soprattutto nel campo della formazione di polizia, questa interazione resta indispensabile e costituisce il cardine del concetto formativo. L'agente, alla fine del suo percorso formativo, si troverà sempre e comunque confrontato con il cittadino e non unicamente con uno schermo di un computer. Per contro, le innovazioni tecnologiche permettono, se ben gestite, di ottimizzare alcuni aspetti della formazione, non da ultimo nella gestione del tempo e degli spostamenti.

format magazine: Quali insegnamenti trae da questo periodo straordinario? Cosa farebbe diversamente se una situazione simile si dovesse ripresentare?

Isabelle Augsburg-Bucheli: A marzo 2020, in qualche ora abbiamo perso tutti i nostri punti di riferimento, abbiamo dovuto (re)agire in una situazione di emergenza, imparare l'utilizzo di nuovi strumenti digitali e adattarci continuamente all'evoluzione della situazione. Per questo periodo di crisi tiriamo un bilancio positivo, raggiunto in particolare grazie agli sforzi e alla capacità di adattamento del personale, dei docenti e della gran parte del corpo studentesco. Nonostante le attenzioni rivolte alla comunicazione, forse è proprio in questo ambito che possiamo ancora migliorare. Stiamo sviluppando una nuova sensibilità, che ci permetterà di conoscere meglio le esigenze e le attese di un pubblico che non incontreremo più regolarmente in presenza.

Matteo Cocchi: Sicuramente il grande insegnamento che possiamo trarre da questa prima parte di gestione della pandemia è che la formazione e l'esercitazione sono lo strumento principale per farci trovare pronti in qualsiasi situazione. Infatti, senza una preparazione seria e continua, dalla quale trarre indicazioni e intraprendere miglioramenti, non vi sono chance per essere sempre all'altezza del compito affidato.

Stefan Aegerter: Non riusciremo mai a tornare completamente alla situazione di prima. Il miglior esercizio è sempre stato e sarà sempre ritrovarsi confrontati a una crisi. L'importante, ancora una volta, è che anche nelle situazioni di crisi si devono prendere decisioni. I processi insegnati e applicati nelle nostre formazioni di condotta (ritmo di condotta, strutture di rapporti) sono utilizzati a sua volta dall'ISP nei suoi rapporti di situazione. Nella grande maggioranza dei casi, le nostre decisioni sono state finora efficaci e continuano a dimostrarsi pertinenti. Sarà opportuno sottoporre la Direzione e in generale l'Istituto a test di resistenza regolari, con l'obiettivo di esercitare i processi e rivalutarli in modo da adattarsi alle condizioni quadro in evoluzione costante.

format magazine: Come procede la sua organizzazione per valutare le innovazioni introdotte e determinare così se si tratta di soluzioni sostenibili?

Matteo Cocchi: Su alcuni aspetti, in particolare di condotta del personale, abbiamo incaricato un gruppo di lavoro di progettare il consolidamento di quanto messo in atto durante il primo lockdown. Questo genere di approccio permetterà di valutare attentamente i pro e i contro dell'innovazione identificata e di proporre una soluzione per il medio-lungo termine. Di sicuro ci si è resi conto di come, in una situazione come quella creata, le Istituzioni che si possono definire «d'urgenza», come la Polizia, siano in grado di adattarsi maggiormente, a differenza di altre entità che quotidianamente non sono chiamate a rispondere a situazioni di crisi o d'urgenza, non pianificate.

Di sicuro ci si è resi conto di come [...] le Istituzioni che si possono definire «d'urgenza», come la Polizia, siano in grado di adattarsi maggiormente.

Isabelle Augsburg-Bucheli: Tutti i corsi e i moduli vengono valutati. In generale, gli studenti hanno apprezzato gli sforzi fatti dai docenti per preparare e dispensare molto velocemente i corsi a distanza. Hanno accolto favorevolmente anche la varietà delle soluzioni messe in pratica. Abbiamo rilevato che la videoconferenza è stato il metodo più apprezzato dalla maggioranza dei nostri studenti.

Stefan Aegerter: Già dopo le prime settimane di lockdown, l'ISP ha svolto un sondaggio tra i collaboratori per conoscere il loro giudizio sulle singole decisioni prese dalla Direzione (ad es. telelavoro, collaborazione via Skype). Il termine «sostenibilità» ricopre molti significati: durevolezza, longevità, rispetto dell'ambiente e anche razionalità. Noi lo intendiamo così: «fare bene ciò che è giusto». E non avere timore di rimettere in questione ciò che è giusto. Questo ci riporta alla domanda sull'innovazione.