

OPINIE CZŁONKÓW
DEPARTAMENTU POLICJI
W CHICAGO (CHICAGO
POLICE DEPARTMENT) NA
TEMAT POLICJI
SPOŁECZNOŚCIOWEJ:
**SYNTEZA WYWIADÓW Z
CZŁONKAMI
DEPARTAMENTU
POLICJI W CHICAGO**

KWIECIEŃ 2025



**Civic
Consulting** we get big
alliance things done

Sojusz Konsultingowo-Obywatelski (Civic Consulting Alliance, CCA) jest organizacją non-profit, która świadczy usługi doradcze pro bono dla klientów z sektora publicznego i społecznego. Unikalny model tej organizacji łączy liderów rządowych, społecznych i korporacyjnych, aby promować rozwiązania systemowe, które sprawiają, że region Chicago staje się doskonałym miejscem do życia i pracy dla wszystkich.

www.ccachicago.org

Wprowadzenie

W styczniu 2024 r. nadinspektor CPD Larry Snelling ponownie sformułował cel, aby każda osoba pełniąca służbę w CPD była funkcjonariuszem policji społecznościowej¹. W ramach działań na rzecz realizacji tej wizji w całym departamencie CCA zebrał opinie od organów CPD z całego departamentu w celu poznania ich perspektyw i wyznaczenia przyszłych prac.

Niniejszy dokument przedstawia syntezę tych wywiadów i jest podzielony na cztery części:

1. Metody

- Osoby uczestniczące w wywiadach
- Pytania do wywiadów

2. Kluczowe tematy

- Mocne strony
 - Większość członków jest otwarta na i docenia wartość policji społecznościowej jako sposobu pracy w całym departamencie
 - Wielu członków uważa, że najlepsze praktyki w zakresie policji społecznościowej już istnieją w departamencie, ale nie są konsekwentnie definiowane ani stosowane
- Wyzwania
 - Wielu członków podkreślało wyzwania kadrowe i brak integralności obchodów jako przeszkody w realizacji wizji nadinspektora
 - Często zwracano uwagę na znaczenie samopoczucia personelu oraz umiejętności miękkich (np. komunikacji)
 - Wydaje się, że członkowie obawiają się popełnienia błędu, a jednocześnie czują presję, że społeczeństwo oczekuje od nich realizacji wszystkich zadań
 - Wyrażono poczucie braku łączności z centralą (CPD), potrzebę zaangażowania i wskazówek od kierownictwa na poziomie okręgu oraz pragnienie pozytywnego wzmocnienia/uznania

3. Szczegółowe wyniki wywiadów: w wywiadach ujawniły się trzy główne wyzwania

- Definicja policji społecznościowej: Czym jest policja społecznościowa?
- Role policji społecznościowej: Jak należy wdrażać policję społecznościową w różnych rolach?
- Pewność systemu: Co musi być spełnione, aby departament mógł w pełni zrealizować wizję?
 - Kadry i integralność geograficzna
 - Czas
 - Morale
 - Odpowiedzialność i wsparcie
 - Rekrutacja, szkolenia i edukacja
 - Zaangażowanie społeczności

¹ <https://www.chicago.gov/content/dam/city/depts/ccpsa/GOALS/2024%20CPD%20Goals%20-%20FINAL.pdf>

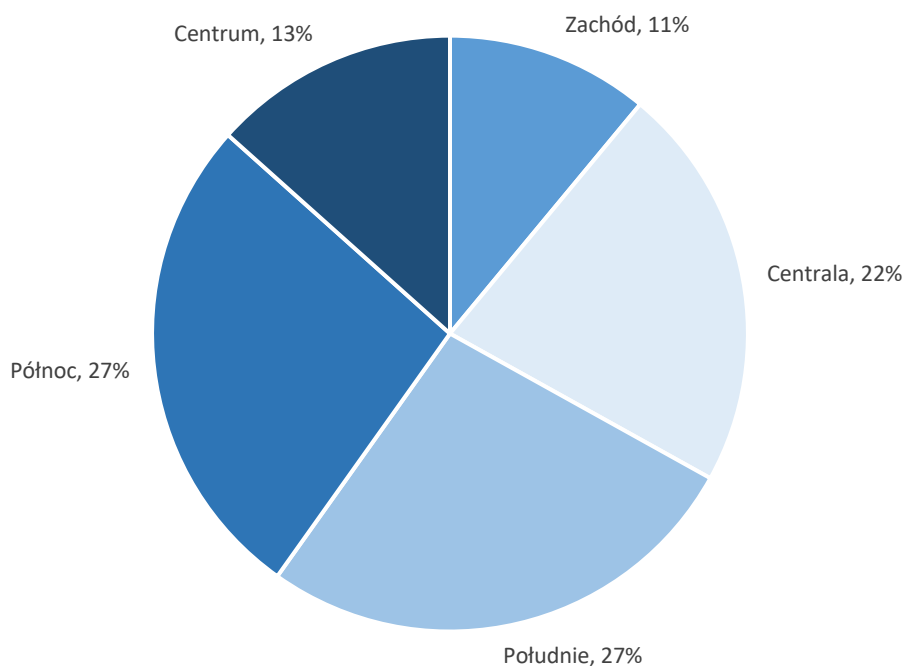
Część 1: Metody (osoby uczestniczące w wywiadach i pytania do wywiadów)

CCA przeprowadził wywiady i grupy fokusowe z 123 zaprzysiężonymi członkami reprezentującymi wszystkie stopnie oraz 19 osobami cywilnymi w 15 okręgach, aby zebrać opinie CPD.

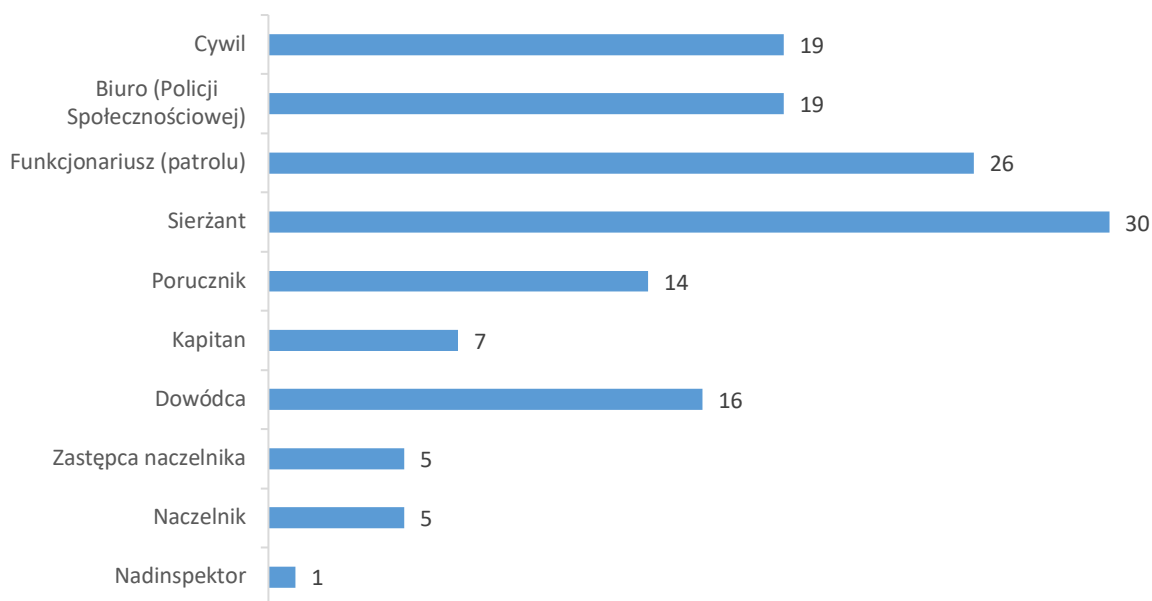
Osoby uczestniczące w wywiadach:

- Funkcjonariusze (pogrupowani według stażu w CPD: powyżej 5 lat, poniżej 5 lat), sierżanci, porucznicy i dowódcy z:
 - o 4 okręgów północnych (014, 019, 024, 025)
 - o 4 okręgów centralnych (001, 008, 012, 018)
 - o 3 okręgów zachodnich (010, 011, 015)
 - o 4 okręgów południowych (004, 006, 007, 022)
- Specjalistyczne role w policji społecznościowej
 - o Osoby cywilne: Koordynatorzy obszaru, koordynatorzy ds. usług dla młodzieży, organizatorzy społeczności
 - o Zaprzysiężeni: Sierżanci Strategia Alternatywnego Podejścia Policji w Chicago (Chicago Alternative Policing Strategy, CAPS), funkcjonariusze CAPS, łącznicy (ds. młodzieży, osób bezdomnych, imigrantów, osób LGBTQIA+), sierżanci ds. koordynacji okręgowej i funkcjonariusze ds. koordynacji okręgowej (Inicjatywa Policji Sąsiedzkiej)
- Kierownictwo centrali
 - o Naczelnicy: Zwalczanie terroryzmu, sprawy wewnętrzne, detektywi, patrol, policja konstytucyjna i reformy
 - o Dodatkowy personel: Biuro Policji Społecznościowej, akademia, badania i rozwój, rekrutacja i zatrzymywanie pracowników

Osoby uczestniczące w wywiadach według obszaru geograficznego



Osoby uczestniczące w wywiadach według rangi



Spośród funkcjonariuszy patrolowych, z którymi przeprowadzono wywiady, 35% (n=9) miało staż pracy krótszy niż pięć lat, a 65% (n=17) miało staż pracy wynoszący pięć lat lub więcej.

Pytania miały na celu zapewnienie zrozumienia obecnego postrzegania policji społecznościowej oraz operacyjnych implikacji wizji nadinspektora dla policji społecznościowej.

Ocena stanu obecnego

- Jak opisaliby Państwo obecny stan policji społecznościowej w CPD?
- Co jest skuteczne w obecnym podejściu CPD do policji społecznościowej?
- Gdzie widzą Państwo możliwości poprawy w podejściu CPD do policji społecznościowej?
- Czy wiedzą Państwo, czym zajmują się członkowie CAPS² / członkowie NPI³ (DCO)?
 - o Jak współpracują Państwo z CAPS/NPI?

Wizja stanu przyszłego

- Czy znają Państwo wizję nadinspektora dotyczącą policji społecznościowej?
 - o *Wizja: „Każda osoba pełniąca służbę jest funkcjonariuszem policji społecznościowej”.*
- Co oznacza dla Państwa „każda osoba pełniąca służbę”?
 - o Kto jest uwzględniony?

² [Strategia Alternatywnego Podejścia Policji w Chicago \(CAPS\)](#) to strategia policji społecznościowej obejmująca cały departament, rozpoczęta w 1993 roku i obsługiwana przez członków zaprzysiężonych oraz cywilnych członków.

³ [Inicjatywa Policji Sąsiedzkiej \(Neighborhood Policing Initiative, NPI\)](#) to program policji społecznościowej rozpoczęty w 2019 roku jako pilotaż (obecnie w 10 okręgach), obsługiwany przez zaprzysiężonych sierżantów ds. koordynacji okręgowej i funkcjonariuszy ds. koordynacji okręgowej (District Coordination Officers, DCOs).

- Kto nie jest uwzględniony?
- Co podoba się Państwu w tej wizji? Jakie wyzwania widzą Państwo we wdrażaniu tej wizji w CPD?
- Jak jest idealne doświadczenie dla mieszkańców Chicago podczas interakcji z członkami CPD?
- Jak są Państwa zdaniem operacyjne implikacje tej wizji dla policji społecznościowej? Innymi słowy, jak ta wizja wyglądałaby w praktyce w porównaniu z tym, czego oczekuje się obecnie?

Część 2: Kluczowe tematy

Członkowie określili mocne strony i wyzwania związane z operacjonalizacją policji społecznościowej w całym departamencie (w obecnym i przyszłym stanie).

Mocne strony

Większość członków jest otwarta na policję społecznościową i docenia jej wartość jako sposób pracy w całym departamencie

- „Policja społecznościowa zaczyna się od każdej osoby pełniącej służbę, nie tylko od jednostki” – dowódca
- „Rozwiązywane sprawy wynikają z tego, że społeczność się zgłasza... najlepsze informacje pochodzą z ulicy” – funkcjonariusz patrolowy
- „Nie wyobrażam sobie, dlaczego ktokolwiek miałby odrzucić tę wizję” – funkcjonariusz patrolowy
- „Będę o tym pamiętać: „Co zrobiłaby osoba pełniąca służbę w policji społecznościowej?” – funkcjonariusz patrolowy

Wielu członków uważa, że najlepsze praktyki w zakresie policji społecznościowej już istnieją w departamencie, ale nie są konsekwentnie definiowane ani stosowane

- „Funkcjonariusze codziennie zajmują się policją społecznościową – nie nazywamy tego w ten sposób, ale tak jest” – sierżant patrolowy
- „Po moich zgłoszeniach pytam: „Czy rozwiązałem problem?” Nie mogę odejść, dopóki nie powiem sobie „tak” lub „w pewnym stopniu” – funkcjonariusz patrolowy
- „Świetne okazje do zaangażowania to zatrzymanie się i zapytanie ludzi, czy potrzebują pomocy przy wymianie opony, podłączeniu kabli lub pomocy starszej osobie z koszem na śmieci” – nadzorca patrolowy
- „Pokazuję nowym funkcjonariuszom, gdzie są muzea i uliczni sprzedawcy, zamiast skupiać się tylko na tym, gdzie są gangi” – funkcjonariusz patrolowy
- „Poświęć czas na nawiązanie kontaktu z ofiarami [przemocy domowej]” – nadzorca patrolowy

Wyzwania

Wielu członków podkreślało wyzwania kadrowe i brak integralności obchodów jako przeszkody w realizacji wizji nadinspektora

- „Członkowie społeczności chcieliby widzieć więcej tych samych funkcjonariuszy” – funkcjonariusz patrolowy
- „Jeśli zbudujesz integralność obchodów i umiejętność rozwiązywania problemów, mniej osób będzie nastawionych do nas negatywnie, ponieważ nas poznają” – funkcjonariusz patrolowy
- „Braki kadrowe są tak duże, że funkcjonariusze nie mogą nawet usiąść z ofiarami włamań, aby udzielić porad dotyczących zapobiegania przestępczości, ponieważ dyspozytor nas zasypuje zgłoszeniami” – nadzorca patrolowy
- „To tylko ciągłe reagowanie na zgłoszenia radiowe przez całą dzień. Czasy proaktywnej policji minęły” – nadzorca patrolowy
- „Największa skarga to ‘dlaczego policja działa tak wolno’” – nadzorca patrolowy

Często zwracano uwagę na znaczenie samopoczucia personelu oraz umiejętności miękkich (np. komunikacji)

- „Policja społecznościowa polega na wykorzystywaniu umiejętności miękkich, a nie umiejętności egzekwowania prawa” – funkcjonariusz patrolowy
- „Poświęcamy własny czas i pieniądze, aby nasze pokoje wyciszenia były komfortowe” – nadzorca patrolowy
- „W zgłoszeniach głównie słuchamy ludzi i dostarczamy zasoby przez pięć minut. Ludzie chętniej się otwierają [jeśli to robimy], niż gdy podchodzimy z agresją” – funkcjonariusz patrolowy

Wydaje się, że członkowie obawiają się popełnienia błędu, a jednocześnie czują presję, że społeczeństwo oczekuje od nich realizacji wszystkich zadań

- „Mam wątpliwości, jak przeprowadzać podstawowe zatrzymania drogowe / pościgi. Jak podejść do sytuacji, aby nie mieć kłopotów za robienie tego, co policja powinna robić?” – funkcjonariusz patrolowy
- „Ludzie postrzegają nas jako rozwiązanie wszystkich problemów, zamiast dzwonić pod 311” – funkcjonariusz patrolowy
- „Ludzie oczekują, że policja robi za nich wszystko: skosi trawnik, będzie ochroniarzem itp.” – funkcjonariusz patrolowy

Wyrażono poczucie braku łączności z centralą (CPD), potrzebę zaangażowania i wskazówek od kierownictwa na poziomie okręgu oraz pragnienie pozytywnego wzmocnienia/uznania

- „Nie awansujesz za umiejętności interpersonalne” – funkcjonariusz patrolowy
- „Nie otrzymujemy wystarczającego uznania, gdy robimy coś dobrze. Potrzebujemy wsparcia i motywacji” – funkcjonariusz patrolowy
- „Niektórzy porucznicy i nadzorcy boją się wychodzić do społeczności, to my musimy przewodzić” – nadzorca patrolowy
- „Sierżanci i porucznicy mogliby lepiej chwalić, mówiąc ‘dobra robota’ albo ‘dzięki tobie lepiej mnie postrzegają’” – nadzorca patrolowy

Część 3: Wyniki wywiadów

Wywiady ujawniły trzy główne wyzwania:

1. Definicja policji społecznościowej: „Czym jest policja społecznościowa?”
2. Role policji społecznościowej: „Jak należy wdrażać policję społecznościową w różnych rolach?”
3. Pewność systemu: „Czy CPD może faktycznie wdrożyć policję społecznościową w całym departamencie?”

Definicja: Czym jest policja społecznościowa?

Nie było spójnej definicji policji społecznościowej wśród członków w przeprowadzonych wywiadach.

Członkowie opisali policję społecznościową jako:

Okazywanie szacunku i profesjonalizmu	- „Chodzi o traktowanie ludzi jak ludzi” – OCP - „Moim celem dla funkcjonariuszy jest próba poprawienia komuś samopoczucia” – dowódca - „[To] zwykła przyzwoitość, traktowanie ludzi z szacunkiem i profesjonalizmem” – zastępca naczelnika obszaru - „Mój szacunek do ludzi nie zmienia się, gdy ich aresztuję. Nie zawsze muszę mieć ostatnie słowo. Wówczas szacunek jest często odwzajemniany” – funkcjonariusz patrolowy - „Najlepszy sposób na służbę jest często bardzo prosty. To, co ludzie najbardziej pamiętają, to ciche, często niezauważalne akty życzliwości” – dowódca - „Nasza praca to w pełni obsługa klienta” – porucznik patrolowy
Rozwiązywanie problemów, z którymi borykają się mieszkańcy	- „Policja społecznościowa to zaangażowanie w społeczność w kwestii bezpieczeństwa publicznego... Stajemy się głównymi rozwiązywaczami problemów w całym okręgu” – organizator społeczności - „Jesteś tam, aby służyć społeczeństwu. Jeśli nie znasz odpowiedzi, znajdź ją, aby ludzie odeszli zadowoleni” – dowódca - „Zajmujemy się problemami od seniorów po dziury w drogach i musimy znaleźć sposób na rozwiązanie problemów mieszkańców, nie przerzucając odpowiedzialności, jednocześnie zajmując się kwestiami związanymi z egzekwowaniem prawa i przestępczością” – funkcjonariusz CAPS
Planowanie wydarzeń i zaangażowania	- „Funkcjonariusze na obchodach nie mogą organizować wydarzeń społecznościowych – nie mają czasu na planowanie bingo dla seniorów czy wycieczki na mecz Soxów” – zastępca naczelnika obszaru - [Personel policji społecznościowej] jest postrzegany jako organizatorzy imprez – naczelnik - „Policja społecznościowa [obecnie] ma niewiele wspólnego z działaniami policyjnymi, to bardziej wydarzenia” – nadzorca - „Musimy pojawiać się na wszystkich wydarzeniach organizowanych przez społeczność, ponieważ nikt inny z CPD tego nie zrobi” – funkcjonariusz CAPS - „Członkowie społeczności przejrzą planowanie wydarzeń” – sierżant

Rola: Jak należy wdrażać policję społecznościową w różnych rolach?

Poniższe tabele podsumowują, jak członkowie postrzegają wdrażanie policji społecznościowej w swoich rolach.

Rola	Kluczowe tematy i cytaty ilustrujące
Okręgi patrolowe	
Funkcjonariusze patrolowi	- <i>Łączenie z zasobami</i>: „Przypadkowo znalazłem się w schronisku dla ofiar przemocy domowej i od tamtej pory rozdaję ich wizytówki ofiarom” – funkcjonariusz - <i>Budowanie relacji</i>: „Musimy zmienić przekonanie, że za każdym razem, gdy się pojawiamy, to dlatego, że stało się coś złego” – funkcjonariusz - <i>Rozwiązywanie problemów</i>: „Chodzi o rozwiązywanie poważnych przestępstw” – funkcjonariusz - <i>Kontynuacja</i>: „Sporządziłem twój raport tydzień temu i chciałem się upewnić, czy wszystko w porządku” – funkcjonariusz - <i>Szacunek, profesjonalizm</i>: „Rozmawiaj jak człowiek, bądź ludzki, tak jak ja chciałbym być traktowany” – funkcjonariusz - <i>Obsługa klienta</i>: „Cały czas korzystam z doświadczenia w obsłudze klienta z restauracji. Postrzegam ludzi jako klientów. Nie można wykonywać tej pracy bez umiejętności interpersonalnych” – funkcjonariusz - <i>Umiejętności komunikacyjne</i>: „Więcej człowieczeństwa, mniej automatyzmu” – funkcjonariusz
Funkcjonariusze szkoleniowi w terenie (Field Training Officers, FTO)	- <i>Rozwiązywanie problemów</i>: Pokazuj sposoby, w jakie policja społecznościowa może pomóc w rozwiązywaniu problemów i jak funkcjonariusze stosują to w praktyce - <i>Kontynuacja</i>: „Zawsze realizowaliśmy jakieś działania policji społecznościowej z naszymi FTO. Sprawdzaliśmy zgłoszenia dzień po udzieleniu odpowiedzi” – funkcjonariusz patrolowy - <i>Szkolenia</i>: Program immersji w okręgowych biurach policji społecznościowej dla nowych rekrutów po rozpoczęciu cyklu FTO lub dla nowych funkcjonariuszy zainteresowanych dalszą edukacją; program mentorski dla rekrutów i funkcjonariuszy z doświadczeniem krótszym niż 5 lat, aby obserwowali funkcjonariuszy z wyjątkowymi umiejętnościami w zakresie policji społecznościowej
Nadzorcy patrolowi	- <i>Modelowanie kluczowych zachowań</i>: „Jeśli porucznicy i nadzorcy priorytetowo potraktują poprawę czyjegoś samopoczucia, przełożą się to na funkcjonariuszy” – dowódca - <i>Modelowanie wiedzy o zasobach społeczności</i>: „Usługi zdrowia psychicznego i przeciwdziałania przemocy domowej różnią się w zależności od okręgu. To na dowódcach, kapitanach i porucznikach spoczywa obowiązek zapewnienia, że funkcjonariusze wiedzą, kto co oferuje. Oto, co miasto oferuje poprzez usługi miejskie” – dowódca - <i>Modelowanie sprawiedliwości proceduralnej wewnętrznie</i>: „Jeśli nie rozmawiasz ze współpracownikami, na pewno nie rozmawiasz ze społecznością” – sierżant patrolowy

Rola	Kluczowe tematy i cytaty ilustrujące
Recepcja	- <i>Łączenie z zasobami</i>: „Powiedziałem recepcji, że to nie jest problem policji społecznościowej, możecie w tym pomóc” – funkcjonariusz CAPS - <i>Nastawienie na obsługę klienta</i>: Przyjazny dla społeczeństwa - <i>Rozwiązywanie problemów</i>: Przejmuj odpowiedzialność za kwestie, które można rozwiązać lub niezwłocznie skierować dalej - <i>Kontynuacja</i>: Śledź i monitoruj skierowania
Inne jednostki/biura	
Kierownictwo z centrali	- <i>Modelowanie budowania relacji wewnętrznie</i>: „Niech [kierownictwo wyższego szczebla z] centrali odwiedza okręgi podczas apeli i dziękuje funkcjonariuszom, których prosi o codzienne wyjazdy. Zwłaszcza na nocnych zmianach” – dowódca - <i>Modelowanie szacunku i kluczowych zachowań</i>: „Potrzebujemy szacunku od góry do dołu” – nadzorca - <i>Zapewnianie elastyczności</i>: „Koniec z szablonowym podejściem centrali. Każdy okręg jest wyjątkowy”.
Akademia	- <i>Umiejętności komunikacyjne</i>: „W akademii mieliśmy kiedyś zajęcia z umiejętności interpersonalnych” – sierżant
Detektywi i funkcjonariusze łącznikowi ds. rodziny	- <i>Rozwiązywanie problemów, łączenie z zasobami</i>: „Detektywi często identyfikują problem i oferują kompleksowe usługi” – sierżant - <i>Łączenie z zasobami</i>: „Lepsza praca w dotarciu do grup społecznych, na przykład jak lepiej chronić przed przestępstwami finansowymi pokrzywdzone grupy” – dowódca - <i>Budowanie relacji</i>: „Nawiązanie kontaktu z członkami społeczności może być z natury trudne ze względu na charakter dochodzenia” – naczelnik

Poniższe tabele podsumowują, jak personel patrolu okręgowego/obszarowego, personel CAPS w okręgu i personel NPI w okręgu postrzega/rozumie Biuro Policji Społecznościowej (Office of Community Policing, OCP) oraz rolę wyspecjalizowanych inicjatyw policji społecznościowej (CAPS i NPI).

Postrzeganie przez Biuro Patrolowe

Tytuły: Naczelnicy obszarów, dowódcy, porucznicy, sierżanci i funkcjonariusze

Okręgi: 001, 004, 006, 007, 008, 010, 011, 012, 014, 015, 018, 019, 022, 024, 025

„CAPS ‘pomaga’ i jest proaktywny. Patrol jest bardziej reaktywny” – sierżant

Opis kultury	Członkowie wyrazili sprzeczne odpowiedzi w oparciu o swoje doświadczenia: - Niektórzy nie byli pewni, czym zajmuje się Okręgowe Biuro Policji Społecznościowej; inni w dużym stopniu na nim polegają - Niektórzy postrzegają Okręgowe Biuro Policji Społecznościowej jako łatwą pracę; inni widzą je jako przeciążenie - NPI/DCO nie zostały wprowadzone we wszystkich okręgach, dlatego wielu funkcjonariuszy nigdy nie słyszało o NPI. Inni zastanawiali się, czy powinno być ono oddzielone od CAPS w ramach Okręgowego Biura Policji Społecznościowej.
Opis zachowania	- Patrol, zwłaszcza nowi funkcjonariusze, jest całkowicie nieświadomy lub nie wie, jak korzystać z zasobów Okręgowego Biura Policji Społecznościowej w terenie - Patrol polega na Okręgowym Biurze Policji Społecznościowej, aby być „przyjaznym funkcjonariuszem”, którym sam nie może być, lub organizować wydarzenia, w których nie ma czasu uczestniczyć - Niektórzy członkowie patrolu nie zwracają głowy Okręgowemu Biurze Policji Społecznościowej, ponieważ uważają, że jest ono zbyt przeciążone, i zamiast tego sami podejmują działania policji społecznościowej (kontynuacje lub dostarczanie zasobów) (np. działając jako nieformalni łącznicy ds. przemocy domowej poza biurami CAPS)
Skutki	- Brak inwestycji lub chęci do działań policji społecznościowej, ponieważ jest to postrzegane jako obowiązek innych biur - Większość członków zakłada, że CAPS to policja społecznościowa (minimalna świadomość NPI lub szerszych koncepcji policji społecznościowej)

Okręgowe Biuro Policji Społecznościowej / postrzeganie CAPS

Tytuły:

- *Poziom centrali:* koordynatorzy obszarowi, koordynatorzy ds. młodzieży, organizatorzy społeczności, łącznicy (ds. młodzieży, osób bezdomnych, imigrantów, osób LGBTQIA+)
- *Poziom okręgu:* sierżanci CAPS, funkcjonariusze CAPS, różni łącznicy (np. ds. wspólnot religijnych, osób starszych itp.)

Okręgi: 006, 007, 012, 014, 015, 024, 025

„Funkcjonariusze myślą, że zajmujemy się tylko przyjemnymi rzeczami, ale to my budujemy relacje i wykonujemy mnóstwo papierkowej roboty. Każdy nadal ma wyznaczoną pracę poza zaangażowaniem.” – zaprzysiężony personel CAPS

„Funkcjonariusze nawiązują relacje z łącznikami w okręgach tylko wtedy, gdy dzieje się tam coś złego. Nie są proaktywni w zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, rozwiązaniem jest policja społecznościowa.” – zaprzysiężony personel CAPS

Opis kultury	- Poczucie, że robi wszystko - Brak ukierunkowania i zasobów
Opis zachowania	- Wiele spraw jest „zrzuconych” na Okręgowe Biuro Policji Społecznościowej przez funkcjonariuszy patrolowych i centralę (np. personel recepcji kieruje rozmowy do Biura, które mógłby obsłużyć sam) - Oczekuje się, że będzie planować/organizować wydarzenia („wsparcie logistyczne dla centrali w terenie”), działać jako łącznicy, pisać okręgowe plany strategiczne i utrzymywać relacje ze społecznością, jednocześnie będąc zaangażowanym w patrol - Poczucie, że ludzie nie chcą dołączać do Okręgowego Biura Policji Społecznościowej, ponieważ to zbyt obciążająca praca - Brak formalnego szkolenia, aby stać się częścią Okręgowego Biura Policji Społecznościowej; nauka w trakcie pracy - Niewiele wskazówek z centrali na temat tego, co powinni robić; instrukcje wydają się niepowiązane i brak im spójnej strategii - Brak czasu lub pieniędzy na planowanie wydarzeń - Niedobory kadrowe; wielu zaprzysiężonych pracowników Okręgowego Biura Policji Społecznościowej pełni podwójne obowiązki, obejmując kilka ról łącznikowych jednocześnie lub pracując zarówno w Biurze, jak i na patrolu - Cywile w szczególności czują się przepracowani i niedoceniani (przez centralę i zaprzysiężonych funkcjonariuszy)
Skutki	- Poczucie wypalenia - Ze względu na niedobory kadrowe i częste transfery, cywile często posiadają największą wiedzę instytucjonalną związaną ze społecznością; jednak nie zawsze są szanowani przez zaprzysiężonych funkcjonariuszy, a społeczność często woli kontakt z członkami zaprzysiężonymi - Stały, intensywny cykl zaangażowania, ale niepewność co do jego bezpośredniego wpływu

Postrzeganie NPI

Tytuły: Sierżanci ds. koordynacji okręgowej, funkcjonariusze ds. koordynacji okręgowej (DCO)

Okręgi: 004, 006, 010, 011, 025

„DCO myślą nieszablonowo, robiąc rzeczy, których policja zazwyczaj by nie robiła. Oczekiwania wobec DCO są inne niż wobec funkcjonariuszy na obchodach. Funkcjonariusze na obchodach nigdy nie nawiązaliby kontaktu z radnymi i właścicielami firm na takim poziomie” – DCO

„Nie otrzymujemy takiej samej legitymacji. Odzyskaliśmy dowody w poważnych sprawach karnych, ponieważ społeczność chętnie przekazuje nam informacje, ale nie otrzymujemy za to uznania” – DCO

„DCO są swoimi własnymi łącznikami biznesowymi. Robimy takie rzeczy, jak sprzątanie witryn sklepowych w związku z działalnością przestępczą”. – DCO

„Angażuję dostawców na imprezach ulicznych i pytam, jakie zasoby oferują, w jakich godzinach są otwarci, czy są one bezpłatne itp. Dodałem ich do mojej kolekcji” – DCO

Opis kultury	- Postrzegają siebie jako <i>prawdziwych</i> funkcjonariuszy policji społecznościowej - DCO docierają do społeczności (rola proaktywna); oparta na miejscu - Społeczność przychodzi do CAPS / Okręgowego Biura Policji Społecznościowej (rola reaktywna); oparta na ludziach
Opis zachowania	- Poświęcają czas na rozwiązywanie problemów, nie są angażowani w odpowiedzi na wezwania służb (choć mogą zareagować, jeśli usłyszą coś istotnego w radiu) - Bardzo celowo odróżniają się od CAPS / Okręgowego Biura Policji Społecznościowej; czują się bardziej szanowani przez rówieśników niż CAPS
Skutki	- Czują się spełnieni w swoich rolach - Postrzegają swoją rolę jako najbliższy przykład „pracy policji społecznościowej”

Pewność systemu: Co musi być spełnione, aby departament mógł w pełni zrealizować wizję (że każda osoba pełniąca służbę jest funkcjonariuszem policji społecznościowej)?

Członkowie departamentu wskazali kilka wyzwań, które ograniczają zdolność CPD do kompleksowego wdrożenia policji społecznościowej, a także potencjalne rozwiązania. Wyzwania zostały podzielone na sześć kategorii, które należy rozwiązać, aby członkowie mogli w pełni realizować pożądane zachowania.

Cytaty ilustrujące	Sugestie przedstawione w wywiadach
Wyzwanie: Kadry i integralność geograficzna	
- „Kiedyś mieliśmy trzyosobowe samochody, więc była pewność, że zobaczysz kogoś znajomego na swoim obchodzie” – naczelnik - „Nie było nikogo na moim obchodzie, kogo bym nie znał. To ułatwiało mi pracę” – funkcjonariusz patrolowy - „[Kiedy istniała integralność obchodów] znałeś wszystkich głównych graczy w okolicy. Dzięki temu przetrwałeś” – funkcjonariusz patrolowy	- Priorytetem jest spójność personelu według obszarów geograficznych (np. integralność sektora); dąż do długoterminowego przydziału geograficznego - Minimalizacja zmian przydziału (szczegóły, zespoły ogólnomiejskie itp.) - Ułatwienie przekazywania rozwiązywania problemów między zmianami - Pełne wdrożenie Jedności Dowodzenia (Unity of Command, UOC) i Zakresu Kontroli (Span of Control, SOC)
Wyzwanie: Czas	
- „Za dużo papierkowej roboty, która prowadzi donikąd” – DCO - „Ludzie już mnie nie lubią, gdy przyjeżdżam, bo spóźniam się trzy godziny” – funkcjonariusz patrolowy - „Ludzie są bardzo wdzięczni, gdy mamy szansę na kontynuację” – funkcjonariusz patrolowy	- Skrócenie czasu raportowania i obowiązków administracyjnych (np. System Zarządzania Rekordami (Record Management System, RMS), skróć formularze itp.) - Zmniejszenie liczby wezwań wymagających reakcji policji (np. reakcja alternatywna) - Określenie sposobów, w jakie policja społecznościowa może być włączona podczas odpowiadania na wezwania służb
Wyzwanie: Morale	
- „Nie chcesz już wykonywać swojej pracy, [bo] nie chcesz mieć kłopotów” – funkcjonariusz patrolowy - „Możesz próbować stworzyć kulturę policji społecznościowej, ale potrzebujesz ludzi, którzy się w to zaangażują i to poprą” – sierżant patrolowy	- Zapewnienie, aby personel miał dostęp do zasobów wspierających dobrostan - Rozważenie nagród i innych zachęt za dobrą pracę w policji społecznościowej - Modelowanie opiekuńczych zachowań ze strony kierownictwa (np. powiadamianie o odwołanych dniach wolnych) - Traktowanie się nawzajem z szacunkiem wewnątrz organizacji - Przeciwdziałanie obawom przed popełnieniem błędu

Wyzwanie: Odpowiedzialność i wsparcie

- „Przygotowują nas na porażkę; spotkania są często odwoływane”
– funkcjonariusz CAPS
- „Dajcie nam odpowiednie narzędzia, abyśmy byli funkcjonariuszami policji społecznościowej, a nie tylko nowe raporty do wypełnienia”
– funkcjonariusz patrolowy
- „Kiedyś upewnialiśmy się, że łącznicy ds. seniorów, budynków lub przemocy domowej kontaktują się z ludźmi w celu kontynuacji, ale teraz to się już nie dzieje”
– funkcjonariusz patrolowy
- Wdrożenie skutecznego pomiaru i odpowiedzialności (oceny wyników, CompStat)
- Zapewnienie dostępu do zasobów i narzędzi wsparcia (np. aplikacja 311 na telefony)
- Opracowanie skutecznego mechanizmu śledzenia rozwiązywania problemów, zintegrowanie z okręgowymi planami strategicznymi (System Zarządzania Zaangażowaniem Społeczności (Community Engagement Management System, CEMS) lub inny)

Wyzwanie: Rekrutacja, szkolenia i edukacja

- „Szkolenie DCO powinno być powszechne” – dowódca
- „Szkolenie powinno dotyczyć sposobu myślenia „CAPS”, pomagania ludziom, rozmawiania z ludźmi – to i tak powinien być nasz profesjonalizm; kontynuuj działania” – dowódca
- „Jesteśmy świetnymi słuchaczami, radzimy sobie wewnętrznie i zewnętrznie z ludźmi na wszystkich poziomach, ale nigdy nie byliśmy szkoleni! CPD ma tak wiele szkoleń! Nasze obowiązki nie są jasno określone” – cywil CAPS
- Wpajanie sprawiedliwości proceduralnej jako podstawy i modelowanie przykładów zachowań zarówno wewnątrz, jak i w terenie
- Zapewnianie wysokiej jakości rekrutacji nowych członków
- Wprowadzenie obowiązku szkolenia DCO w zakresie rozwiązywania problemów i działań społecznościowych dla wszystkich funkcjonariuszy
- Wprowadzenie obowiązkowego szkolenia w zakresie interwencji kryzysowej (Crisis Intervention Training, CIT) w akademii
- Opracowanie szkolenia w zakresie kompetencji kulturowych, aby pomóc personelowi lepiej rozumieć i skutecznie współpracować z różnymi grupami społecznymi
- Zapewnianie regularnych szkoleń dla całego personelu w celu wzmocnienia zasad policji społecznościowej

Wyzwanie: Udział społeczności

- „Ludzie pojawiający się na spotkaniach podczas obchodów nie są tymi, z którymi powinniśmy wchodzić w interakcje”
– Funkcjonariusz patrolowy
- „Społeczność nas nie lubi ani nie szanuje i nie ma żadnych konsekwencji za to, jak nas traktuje” – funkcjonariusz patrolowy
- „Jeśli obywatele nie uzyskują oczekiwanych wyników, skarżą się, to demoralizujące” – funkcjonariusz patrolowy
- „Społeczność również bierze udział w [przyszłym stanie policji społecznościowej], to działa w obie strony” – funkcjonariusz patrolowy
- Zwiększenie udziału funkcjonariuszy w:
 - o Spotkaniach podczas obchodów
 - o Zaangażowaniu społeczności (imprezy na przecznicach, festiwale itp.)
- Zwiększenie udziału społeczności w:
 - o Okręgowych Komitetach Doradczych (District Advisory Committees, DAC)
 - o Społecznym Panelu Doradczym ds. Policji (Community Policing Advisory Panel, CPAP)
 - o Radach okręgowych