

COSTRUIRE IL POLIZIOTTO: RECLUTAMENTO E FORMAZIONE NELLA PERCEZIONE DEGLI OPERATORI

REPORT DI RICERCA

nell'ambito del progetto

POLICE AND SOCIAL CHANGE: THE CHALLENGES OF GENDER AND ETHNICITY IN CONTEMPORARY ITALY

Unità di ricerca dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro

Giuseppe Campesi, Michele Di Giorgio

Sommario: 1. Introduzione. 2. Il reclutamento. 2.1. La discontinuità nei cicli assunzionali. 2.2. Le forze armate come bacino di reclutamento; 2.3. Una polizia plurale? 3. Formazione. 3.1. Il ruolo dei saperi pratici. 3.2. Addestrare o formare i poliziotti? 3.3. Educare ai rapporti con le differenze. 4. Conclusioni.

1. Introduzione

Il presente report di ricerca presenta i principali risultati di un'indagine sull'evoluzione dei processi di reclutamento e sulla formazione del personale dei ruoli di base delle principali forze di polizia italiane. L'obiettivo della ricerca è analizzare, attraverso le trasformazioni delle politiche di reclutamento e di formazione del personale, i presupposti impliciti che le strutturano e le tensioni che attraversano il modo in cui la professionalità viene pensata e costruita. In questa prospettiva, reclutamento e formazione non sono considerati semplicemente come procedure amministrative o come un insieme di programmi e istituzioni, ma come un dispositivo: un insieme articolato di pratiche, rappresentazioni e aspettative che contribuisce a definire cosa significhi essere un operatore di polizia.

Per la realizzazione della ricerca abbiamo adottato una metodologia qualitativa, basata sull'analisi di due principali tipologie di dati. Il primo nucleo di materiali analizzati è costituito da un campione di 56 interviste realizzate con personale appartenente alle principali forze di polizia italiane e con stakeholder esterni, da cui sono stati estratti 931 brani codificati come pertinenti ai temi del reclutamento e della formazione. È importante sottolineare che 12 degli intervistati ricoprivano, al momento dell'intervista, il ruolo di direttori di scuole di formazione dei corpi di polizia oggetto della ricerca. Il secondo nucleo di materiali analizzati è costituito dalle Relazioni sull'attività delle forze di polizia e sullo stato dell'ordine e la sicurezza pubblica che il Ministero dell'Interno è tenuto a trasmettere annualmente al Parlamento. Nel complesso, il report si basa sull'analisi di 60 documenti, per un totale di oltre 643 brani codificati come attinenti alle aree della composizione degli organici, del reclutamento e della formazione.

Questo corpus documentale presenta, accanto a un notevole potenziale informativo, anche alcuni limiti strutturali. Da un lato, tali documenti includono una quantità significativa di dati e informazioni che, coprendo un arco temporale di diversi decenni, consentono di abbozzare analisi diacroniche sull'evoluzione delle politiche di reclutamento e di formazione del personale di polizia. Dall'altro, le informazioni risultano spesso frammentarie e presentate in maniera disorganica, mentre la serie storica dei documenti consultati appare incompleta a causa di lacune nella documentazione parlamentare, che non è stato possibile colmare neppure attraverso richieste di accesso agli atti rivolte al Ministero dell'Interno¹.

In alcuni casi è stato pertanto necessario integrare questa fonte con ulteriori materiali documentali, in particolare con l'archivio storico dei bandi di concorso per allievi agenti e allievi carabinieri, utilizzato per completare la serie storica relativa alle procedure di reclutamento. Nonostante questi limiti, la fonte parlamentare ha rappresentato uno strumento prezioso di documentazione,

¹ In particolare, appare significativo che la nostra richiesta di accesso alla versione integrale delle Relazioni sullo stato della sicurezza relative agli anni 2004, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 e 2011 (non reperibili né sui siti web della Camera dei deputati e del Senato della Repubblica, né presso gli archivi delle rispettive biblioteche, né ancora presso la biblioteca del Ministero dell'Interno e il Polo giuridico) sia stata infine rigettata. Dopo una prima risposta dell'Ufficio affari legislativi e relazioni parlamentari del Ministero dell'Interno, che dichiarava di non essere in possesso del materiale richiesto e trasmetteva l'istanza al Dipartimento della pubblica sicurezza, quest'ultimo ha infatti negato l'accesso, richiamando i pericoli per l'ordine e la sicurezza pubblica che potrebbero derivare dall'ostensione della documentazione richiesta. Si tratta di una risposta che sembra rivelare una limitata propensione alla trasparenza da parte dell'amministrazione interpellata, la quale si è addirittura rifiutata di condividere materiale documentale ordinariamente destinato alla pubblicazione mediante trasmissione al Parlamento.

permettendoci di verificare attraverso dati ufficiali molte delle linee tematiche emerse nel corso delle interviste.

Uno dei temi trasversali che attraversano l'analisi riguarda le forme di adattamento dei corpi di polizia ai cambiamenti della società italiana, in particolare alla sua crescente diversificazione in termini etnici, culturali e di genere. L'obiettivo non è semplicemente rilevare la presenza o l'assenza di interventi formativi specifici su questi temi, ma comprendere in che misura le trasformazioni che investono la composizione demografica e sociale del Paese si riflettano in una ridefinizione delle istituzioni di polizia, sia sul piano della loro composizione interna, sia su quello delle procedure attraverso cui vengono costruiti e trasmessi gli standard di professionalità.

Ciò che intendiamo indagare è se e in che modo il mutamento del contesto sociale produca trasformazioni corrispondenti nelle rappresentazioni della professione, nelle pratiche formative e nei criteri di valutazione dell'operatore ritenuto adeguato. L'ipotesi di fondo è che l'adattamento istituzionale alle trasformazioni sociali non sia un processo automatico né lineare: esso può manifestarsi come una trasformazione profonda delle logiche professionali, ma anche come una risposta selettiva, parziale o puramente formale. Analizzare reclutamento e formazione in questa prospettiva consente quindi di osservare non solo se le istituzioni di polizia cambiano, ma come cambiano e quali dimensioni della professionalità vengono rese centrali, mentre altre restano marginali o non tematizzate.

2. Il reclutamento

Un primo dato di carattere strutturale che emerge dalla nostra ricerca è la scarsa tematizzazione del reclutamento come dimensione strategica della professionalità.

Esso appare, in particolare nella narrativa dei documenti parlamentari, come un oggetto analiticamente debole: poco problematizzato e raramente concepito come leva organizzativa consapevole. Piuttosto che essere rappresentato come il risultato di scelte interne orientate da linee di indirizzo politico-organizzativo, il reclutamento viene descritto in termini procedurali e come effetto di fattori estrinseci, vincolato a questioni di bilancio e a contingenze del momento. Quando non si limitano a presentare un mero resoconto numerico in forma tabellare, come nel caso dell'Arma dei carabinieri, i documenti parlamentari insistono soprattutto sullo sforzo organizzativo e logistico legato al processo di reclutamento, che deve portare in tempi più o meno rapidi a incorporare un certo quantitativo di personale in modo da colmare le lacune della pianta organica. Poco si dice sulle trasformazioni dei criteri di selezione e sulla loro eventuale adeguatezza a individuare le migliori competenze.

Sebbene dai documenti parlamentari emergano, nel corso dei decenni, diverse fasi di riorganizzazione e ristrutturazione della logistica e dei criteri del sistema di reclutamento e formazione², le interviste suggeriscono che, nella percezione degli operatori, le procedure di

² Ministero dell'interno (1995), *Relazione sull'attività delle forze di polizia e sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica nel territorio nazionale*, Camera dei Deputati, pp. 137 e 139; Ministero dell'interno (2001), *Relazione sull'attività delle forze di polizia e sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica nel territorio nazionale*, Volume 1, Camera dei Deputati, Doc. XXXVIII, p. 184; Ministero dell'interno (2002), *Relazione sull'attività delle forze di polizia e sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica nel territorio nazionale*, Volume 1, Camera dei Deputati, Doc. XXXVIII, p. 185; Ministero dell'interno (2018), *Relazione sull'attività delle forze di polizia e sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e della criminalità organizzata*, Volume 3, Camera dei Deputati, Doc. XXXVIII, p. 422 e 426.

reclutamento non siano cambiate in modo significativo nel tempo³. La struttura portante del concorso per allievi agenti e carabinieri rimane del resto fondata su test a risposta multipla, prove fisiche, test psico-attitudinali. Ciò che appare mutato riguarda piuttosto i livelli di selettività.

Un tema ricorrente nelle interviste riguarda il progressivo innalzamento dei titoli di studio richiesti per l'accesso ai ruoli di base delle forze di polizia⁴. Oggi il possesso del diploma di scuola secondaria superiore costituisce generalmente il requisito minimo per l'accesso ai ruoli di agente o carabiniere. Si tratta di una trasformazione relativamente recente, che i nostri interlocutori valutano positivamente. Essi ricordano infatti come i bassi livelli di scolarizzazione richiesti in passato riflettessero il contesto socioeconomico in cui avveniva il reclutamento, quando l'ingresso nelle forze di polizia rappresentava soprattutto un'opportunità di stabilità occupazionale per giovani provenienti da contesti sociali più marginali⁵.

In questo quadro emerge, in alcune interviste, anche una riflessione sulla tensione tra il livello di qualificazione culturale del personale e la crescente complessità delle funzioni svolte. Alcuni intervistati osservano, in particolare, che la laurea non è formalmente richiesta per l'accesso ai ruoli intermedi - come quelli di ispettore o sovrintendente - nonostante si tratti di posizioni generalmente investite di responsabilità di coordinamento, chiamate a svolgere un ruolo cruciale nelle attività di polizia giudiziaria⁶. Sebbene il possesso della laurea non costituisca un requisito formale di accesso, molti candidati ne sono ormai in possesso e il titolo può incidere sul punteggio nei concorsi. In alcuni casi, inoltre, il sistema formativo istituzionale tende a colmare questo divario: nell'Arma dei carabinieri, ad esempio, gli allievi della Scuola Marescialli conseguono, al termine del percorso di formazione, una laurea triennale in scienze giuridiche. Nella Polizia di Stato, invece, le convenzioni attive con alcune sedi universitarie consentono il riconoscimento di crediti formativi spendibili nei percorsi di studio ordinari presso gli atenei che gli operatori decidano eventualmente di intraprendere in autonomia. La spinta istituzionale alla stipula di accordi con università⁷, se da un lato appare incentivata dall'esigenza di facilitare il conseguimento di titoli di istruzione superiore e quindi anche l'eventuale progressione di carriera del personale già in servizio, dall'altro contribuisce a introdurre elementi di apertura verso l'esterno in un sistema formativo altrimenti prevalentemente ripiegato su sé stesso.

Quanto all'efficacia selettiva dei test a risposta multipla, dalle interviste emergono valutazioni articolate. Se da un lato alcuni osservano come la qualità delle prove sia migliorata nel tempo, grazie all'introduzione di quesiti più mirati e orientati a verificare competenze effettivamente rilevanti per l'attività di polizia⁸, dall'altro non mancano posizioni critiche che ne mettono in dubbio la reale capacità di selezione. Secondo diversi intervistati, infatti, il superamento della prova può essere agevolato dalla diffusione di ampie banche dati contenenti i quesiti d'esame, che consentono ai candidati di prepararsi attraverso la semplice memorizzazione delle risposte corrette. In questo modo, il test rischierebbe di perdere gran parte della sua funzione valutativa, premiando strategie

³ Intervista n. 3, brano n. 14; Intervista n. 11, brano n. 10; Intervista n. 49, brano n. 8; Intervista n. 52, brano n. 15.

⁴ Intervista n. 3, brano n. 17; Intervista n. 11, brano n. 8; Intervista n. 27, brano n. 16; Intervista n. 46, brano n. 9; Intervista n. 49, brano n. 18; Intervista n. 50, brano n. 17; Intervista n. 52, brano n. 16.

⁵ Intervista n. 29, brano n. 1.

⁶ Intervista n. 12, brano n. 7; Intervista n. 55, brano n. 1.

⁷ Ministero dell'interno (2003), *Relazione sull'attività delle forze di polizia e sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e della criminalità organizzata*, Volume 1, Camera dei Deputati, Doc. XXXVIII, pp. 76-77; Ministero dell'interno (2012), *Relazione sull'attività delle forze di polizia e sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e della criminalità organizzata*, Volume 1, Camera dei Deputati, Doc. XXXVIII, p. 745.

⁸ Intervista n. 11, brano n. 9.

di studio puramente mnemoniche piuttosto che una reale comprensione delle materie o specifiche attitudini professionali.

Allora io mi leggo le domande e le 5.000 risposte. Me le leggo 10, 20, 100, 30 volte fino a quando non memorizzo la risposta giusta perché quelle sbagliate non le ho mai lette. C'è proprio questo sistema e allora io non vado a prend... Quando io poi supero la selettiva, quelli che superano la selettiva con questo sistema di studio non sono i più meritevoli ma sono quelli che hanno, i più sgobboni e quelli che hanno la memoria di ferro.⁹

Un ulteriore profilo rispetto al quale la procedura selettiva appare, secondo diversi intervistati, più strutturata rispetto al passato riguarda le prove fisiche¹⁰ e i test psico-attitudinali somministrati agli aspiranti allievi¹¹. La fase di accertamento fisico e psicologico, svolta in presenza, dura mediamente quattro giorni sia nell'Arma dei Carabinieri sia nella Polizia di Stato. Essa si basa su protocolli standardizzati che includono strumenti psicodiagnostici ampiamente validati, come il *Minnesota Multiphasic Personality Inventory* (MMPI). Nel discorso degli intervistati, il ricorso a questi dispositivi segnala un progressivo spostamento verso criteri di selezione più formalizzati e tecnicamente strutturati, in cui la valutazione delle attitudini individuali tende a essere affidata sempre più a procedure codificate e a strumenti psicometrici riconosciuti.

È interessante notare come i documenti parlamentari forniscano poche informazioni sugli standard e la metodologia di valutazione impiegata per svolgere le prove fisiche e i test psico-attitudinali, che rappresentano insieme alla correzione dei test di cultura generale forse la componente più significativa dello sforzo amministrativo profuso nell'espletamento delle prove concorsuali, che talvolta durano anche diversi anni. Per alcuni anni, e limitatamente alla Polizia di Stato è possibile quantificare il numero di candidati valutati e il tasso di selettività delle prove, ma non è dato sapere quale sia l'incidenza dei candidati scartati per ragioni fisiche o psico-attitudinali, né le loro caratteristiche socio-anagrafiche. Non è dunque possibile confermare o smentire con il ricorso a dati ufficiali una delle critiche più comuni alle prove di idoneità fisica, ritenute discriminatorie nei confronti delle candidate donne¹². Né è possibile avere un'idea di quanto siano effettivamente selettivi i test psico-attitudinali, che secondo alcuni interlocutori sarebbero utili soprattutto a filtrare specifici orientamenti motivazionali.

Il perito selettore non va a cercare l'eroe, non va a cercare una testa gloriosa, va a cercare una persona normale, dotato di un buon senso, che derivi da una buona educazione, da una famiglia sana, che non abbia quindi avuto esperienze negative, altrimenti non potrebbe offrirci un figlio alla legalità, al mondo della legalità, ma a noi come ai Carabinieri, come la Finanza, insomma. Quindi generalmente ci aspettiamo un giovane che arrivi da un ambiente sano.¹³

⁹ Intervista n. 45, brano n. 9.

¹⁰ Intervista n. 2, brano n. 5; Intervista n. 3, brano n. 14; Intervista n. 6, brano n. 7; Intervista n. 8, brano n. 8; Intervista n. 10, brano n. 9; Intervista n. 11, brano n. 9; Intervista n. 13, brano n. 11; Intervista n. 17, brano n. 4.

¹¹ Intervista n. 9, brano n. 7; Intervista n. 11, brano n. 9; Intervista n. 12, brano n. 10; Intervista n. 17, brano n. 5; Intervista n. 18, brano n. 27; Intervista n. 29, brano n. 2; Intervista n. 30, brano n. 8; Intervista n. 50, brano n. 21.

¹² Intervista n. 49, brano n. 9.

¹³ Intervista n. 24, brano n. 9.

È interessante notare come, in questa rappresentazione, l'idoneità non venga associata soltanto a tratti di equilibrio psicologico e buon senso, ma anche a una traiettoria biografica considerata "regolare", segnata da un contesto familiare e sociale ritenuto stabile e "sano". Al contempo, tuttavia, altri interlocutori sollevano dubbi circa l'affidabilità e la capacità predittiva degli strumenti utilizzati, che difficilmente riescono a fornire "un quadro completo rispetto alla persona"¹⁴. Tale rilievo mette in luce il limite strutturale di ogni accertamento psicodiagnostico concentrato in una finestra temporale ristretta: la difficoltà di formulare valutazioni prognostiche solide a partire da test e colloqui necessariamente circoscritti.

Il problema secondo me sono i test psicoattitudinali. Eh, i test, i test psicoattitudinali con lo psicologo io... Sì, la letteratura dice che determinate situazioni vengono rilevate. Però è pur vero che non è che siano proprio, non ci si può mettere proprio la mano sul fuoco. Così anche chi viene chiamato poi come psicologo a sostenere il colloquio con il candidato. Chi sono questi? Che esperienza hanno? Addirittura, io so che nel coadiuvare questi... Questo personale psicologo, già in tempo remoto sono stati qualificati dei colleghi come periti selettori. Cioè gli danno un'infarinatura di quattro nozioni di psicologia, e questo lo dice uno che oltre ad essersi laureato in giurisprudenza poi si è laureato in psicologia.¹⁵

Nel complesso, pur essendo la selezione psico-attitudinale considerata un passaggio cruciale del processo concorsuale, essa viene descritta come uno strumento strutturalmente incompleto, incapace per sua stessa natura di restituire un quadro pienamente esaustivo della personalità, né di formulare previsioni affidabili sul comportamento futuro in contesti operativi complessi.

In alcune interviste viene sollevata in modo esplicito la questione dell'adeguatezza dei criteri di reclutamento rispetto alle caratteristiche della popolazione giovanile¹⁶. In questa prospettiva, taluni standard attitudinali sono descritti come non pienamente allineati all'evoluzione dei costumi e della realtà sociale¹⁷. Sullo sfondo emerge, seppure non sempre in modo esplicitamente tematizzato, una tensione strutturale tra l'esigenza di garantire un adeguato bacino di reclutamento e quella di selezionare il personale "migliore" oppure quello maggiormente "motivato". La questione rinvia, in termini organizzativi, al classico *trade-off* tra ampiezza della platea dei candidati e innalzamento degli standard qualitativi, in un contesto che impone simultaneamente rigore selettivo e copertura dei fabbisogni operativi.

Un tema trasversale a più interviste riguarda, infatti, la percezione di una crescente crisi delle vocazioni e la difficoltà dei corpi di polizia ad attrarre personale competente e motivato¹⁸. La narrazione ricorrente è quella di un progressivo indebolimento dell'appel professionale, che incide soprattutto sulla qualità delle candidature. Le cause individuate sono molteplici e tra loro

¹⁴ Intervista n. 18, brano n. 27.

¹⁵ Intervista n. 52, brano n. 18.

¹⁶ Intervista n. 17, brano n. 7.

¹⁷ Emblematico, in questo senso, è il riferimento al divieto di avere tatuaggi, che alcuni intervistati interpretano come il segnale della persistenza di criteri regolativi percepiti come ormai datati rispetto alle trasformazioni dei codici culturali e generazionali (Intervista n. 1, brano n. 17; Intervista n. 49, brano n. 8; Intervista n. 49, brano n. 12).

¹⁸ Intervista n. 11, brano n. 10; Intervista n. 17, brano n. 3; Intervista n. 17, brano n. 9; Intervista n. 50, brano n. 76; Intervista n. 13, brano n. 26; Intervista n. 29, brano n. 16; Intervista n. 49, brano n. 24.

intrecciate: livelli retributivi ritenuti inadeguati; limitazioni connesse allo status e a una disciplina di servizio percepita come particolarmente stringente, talvolta ancorata a modelli organizzativi considerati superati; condizioni di lavoro gravose e ad alta esposizione al rischio; nonché fenomeni di stigmatizzazione sociale e isolamento.

Mi devo indebitare per la casa, mi devo indebitare se mi voglio sposare, devo fare delle scelte se devo far nascere o far crescere una famiglia e poi ogni mattina devo andare a svolgere questo ruolo rischiando quello che devo rischiare. Una volta dicevi che sei un carabiniere, c'erano anche dei vantaggi, sei una persona rispettabile, rappresenti lo Stato, ti gratifichi, anche questo, nel paese le persone ti rispettano, ti vogliono bene perché sei la sicurezza. Oggi essere una persona del genere, i propri figli hanno difficoltà nelle scuole... Sei il figlio del carabiniere.¹⁹

Il passaggio segnala uno slittamento nella percezione pubblica della funzione, da fonte di prestigio e integrazione comunitaria a possibile fattore di esposizione e vulnerabilità anche nella sfera privata. In termini più generali, si osserva che l'impiego nelle forze di polizia non è più considerato nemmeno come una soluzione occupazionale stabile e dignitosa, capace di garantire sicurezza economica²⁰. Ne emerge un quadro in cui la crisi del reclutamento non è soltanto legata a limiti infrastrutturali e finanziari, ma investe anche la ridefinizione del significato sociale della professione e la sua capacità di competere, in termini materiali e simbolici, con altre opportunità lavorative. Naturalmente, resta da chiedersi in quale misura questa percezione di una crisi delle vocazioni sia riconducibile all'irregolarità dei cicli assunzionali e, soprattutto, al privilegio accordato alle forze armate quale bacino di reclutamento per le forze di polizia. Si tratta di questioni a cui saranno dedicate le due sezioni successive.

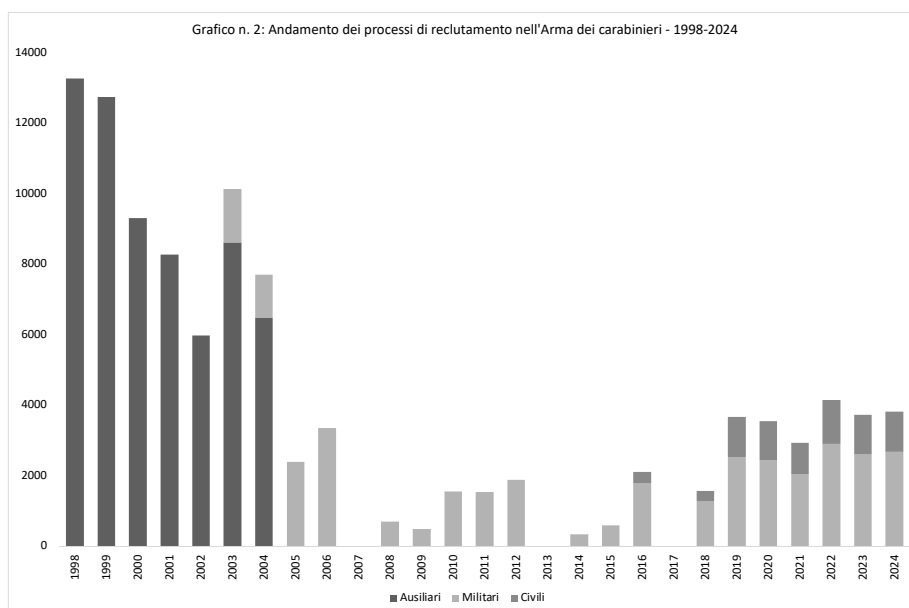
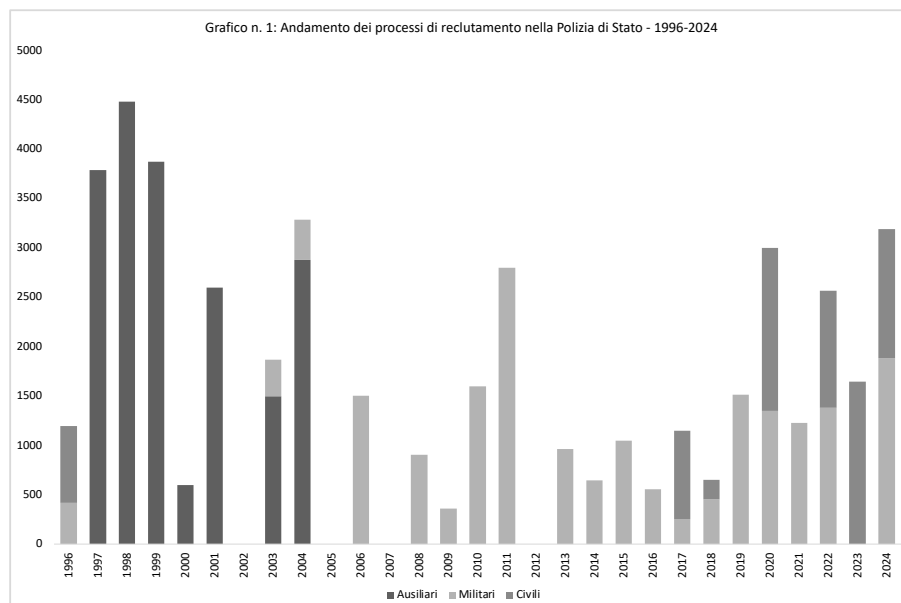
2.1. La discontinuità nei cicli assunzionali

L'andamento dei processi di reclutamento non è stato regolare negli ultimi decenni. Tale discontinuità emerge con chiarezza sia dai documenti parlamentari sia dalle interviste raccolte nel corso della ricerca. Per ricostruire l'andamento dei concorsi abbiamo integrato le informazioni presenti nei documenti parlamentari con l'archivio dei bandi pubblicati tra il 2006 e il 2024 presente sulle pagine istituzionali della Polizia di Stato e dell'Arma dei carabinieri. L'incrocio di queste fonti consente di delineare un quadro, seppure parziale e frammentario, dei posti messi a concorso e delle dinamiche di reclutamento nel periodo considerato (cfr. grafici n. 1 e n. 2).

Anche nelle interviste il tema dei cicli irregolari di assunzione ricorre con frequenza. In particolare, gli intervistati richiamano insistentemente la fase di forte contrazione del reclutamento associata alle politiche di *spending review*, che ha coinciso con la progressiva uscita dai ruoli del personale assunto tra gli anni Ottanta e Novanta, cui è seguita negli anni più recenti una rapida accelerazione nei processi di reclutamento. L'esito di tale andamento ondivago ha prodotto, nella percezione degli intervistati, due conseguenze principali.

¹⁹ Intervista n. 17, brano n. 11.

²⁰ Intervista n. 50, brano n. 76.



Un primo problema che emerge con particolare chiarezza è quello del “gap”²¹, “vuoto”²², o “salto”²³ generazionale creato dagli anni di blocco delle assunzioni, che hanno alterato l’equilibrio demografico necessario a determinare il “giusto cocktail tra l’esperienza e il giovane collega”²⁴. La contrazione dei reclutamenti per un periodo prolungato ha infatti determinato la quasi scomparsa

²¹ Intervista n. 4, brano n. 26; Intervista n. 14, brano n. 10.

²² Intervista n. 2, brano n. 9.

²³ Intervista n. 3, brano n. 7.

²⁴ Intervista n. 3, brano n. 8.

di una fascia anagrafica intermedia, composta tipicamente da personale con dieci/quindici anni di servizio, che in condizioni ordinarie svolgerebbe una funzione cruciale di cerniera organizzativa. Si tratta di operatori sufficientemente esperti da aver interiorizzato pratiche e routine operative, ma ancora pienamente inseriti nelle attività di servizio quotidiane e dunque in grado di affiancare sul campo i colleghi più giovani. L'assenza di questa coorte intermedia riduce le opportunità di apprendimento informale e di socializzazione professionale, indebolendo i meccanismi di trasmissione dell'esperienza e delle competenze tacite²⁵. Allo stesso tempo, viene meno quella funzione di mediazione e di contenimento dell'esuberanza tipica dei neoassunti²⁶, che tradizionalmente contribuiva a stabilizzare i comportamenti operativi e a garantire un inserimento graduale nei compiti più delicati del servizio.

Come ricorda uno degli intervistati, in passato l'accesso ai servizi più esposti avveniva attraverso un percorso progressivo di apprendimento sul campo, sostenuto dalla presenza di colleghi più anziani.

Ti faccio un esempio pratico, quando sono entrato io in polizia c'era tutto un livello medio, soprattutto generazionale. Per cui prima di poter accedere ad una pattuglia e fare volante dovevi fare un determinato tipo di gavetta e c'era ancora, vedi, quell'idea forse di vecchio stampo, anche un po' militaresca, per cui dovevi arrivarci, ed essere accettato, dimostrare di saperci fare. Poi c'è stato un buco, probabilmente una scarsa promozione, una scarsa formazione. Gli anziani sono andati via e adesso si trovano spesso persone con non tantissima esperienza sulla macchina di strada. È perché hai perso 30.000 persone negli ultimi 5 anni, eh...²⁷

La stessa dinamica emerge anche nelle testimonianze relative ai processi di socializzazione professionale informale, che tradizionalmente avvenivano attraverso un lungo affiancamento ai colleghi più esperti.

Il problema grave che noi abbiamo adesso nella formazione è che non ci sono più le persone... Stanno andando via tutti, tutte quelle persone che negli anni hanno acquisito una certa esperienza e non riescono a trasmetterla ai nuovi. Perché adesso cosa succede? Arrivano i nuovi e si trovano da soli, perché non c'è più il collega che ha l'esperienza... Io quando mi sono arruolato, tu arrivavi in un ufficio, c'erano 3-4 persone anziane. Tu stavi lì 3-4 anni, imparavi il mestiere, poi loro andavano in pensione e si trasmetteva questa esperienza... Io le racconto una cosa che dico anche ai ragazzi che arrivano adesso, che purtroppo li mettono sulle volanti magari. Adesso io sono stato a Milano recentemente, mi cade l'occhio sulle macchine della polizia e vedo agenti in prova e agenti che fanno un servizio di volanti a Milano ed è una cosa assurda. Io quando sono arrivato a Firenze mi hanno messo sulle volanti appena arruolato come terzo uomo, all'epoca c'erano le macchine da tre, che adesso purtroppo non ci sono più perché si fa servizio in due... Tu arrivavi lì e ti mettevano come terzo uomo dietro la macchina. Il capo pattuglia la prima cosa che ti diceva, che ha detto a me... Mi diceva, questo era napoletano, mi diceva: "Guagliò qua due cose devi fare: non ti azzardare a toccare mai la pistola per nessun motivo, anche se c'è una rapina tu non ti devi azzardare a toccare la pistola..." Perché avevano paura della tua inesperienza... "Non ti azzardare a parlare quando facciamo gli interventi, a dire la tua, non devi mai

²⁵ Intervista n. 13, brano n. 24; Intervista n. 50, brano n. 27.

²⁶ Intervista n. 5, brano n. 24; Intervista n. 8, brano n. 30; Intervista n. 14, brano n. 10

²⁷ Intervista n. 5, brano n. 23.

parlare e attieniti esclusivamente... Se ti dico io di scendere, scendi. Se ti dico di rimanere in macchina, rimani in macchina.” Queste sono le tre cose che dicevano a tutti quanti. Ti mettevano lì come terzo uomo, zitto e muto. Dopo tre mesi di prova il capo pattuglia decideva se tu potevi (*sic*) rimanere sulle volanti.²⁸

Il problema è ulteriormente aggravato dalla composizione sociale dei corpi, all'interno dei quali continua a prevalere personale originario delle regioni meridionali del paese. Questa persistente meridionalizzazione del personale di polizia produce infatti una tendenza piuttosto marcata, tra gli operatori con maggiore anzianità di servizio, a richiedere e ottenere trasferimenti verso le regioni d'origine²⁹. Il risultato è uno squilibrio territoriale nella distribuzione dell'organico, che tende a concentrare nei grandi centri urbani del centro-nord una quota molto elevata di personale di recente reclutamento. In tali contesti operativi si trovano quindi spesso ad operare agenti molto giovani³⁰ che nei servizi quotidiani non possono contare su un adeguato affiancamento da parte di colleghi dotati di maggiore esperienza.

Quindi è difficile, per dirle un esempio, che a Palermo e Catania posso trovare una pattuglia con un agente con 3-4 anni di servizio e un agente in prova, come invece avviene sovente purtroppo negli ultimi anni a Milano, a Roma, a Torino, grandi città che hanno un, diciamo, arrivo notevole di personale uscito alle scuole e che oggettivamente per una serie di ragioni anagrafiche si trova a non avere una rispondenza, un'assistenza di esperienza da parte di un superiore di grado che gli possa assicurare di avere, ripeto, quei rudimenti pratici della vita di ogni giorno che io credo sia indispensabile avere. E questo sta portando dei problemi di non poco conto, perché avere un equipaggio o un componente giovanissimo che si deve comunque in qualche modo interfacciare con un altro collega giovane, perché magari nella sua esperienza limitata non ha avuto un impatto verso un... Un particolare tipo di servizio che li può portare in grave difficoltà.³¹

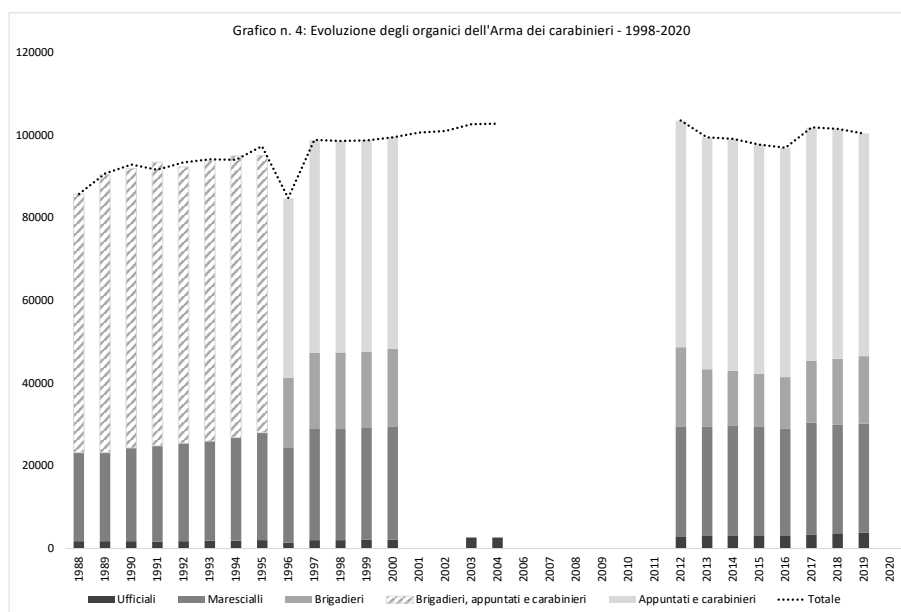
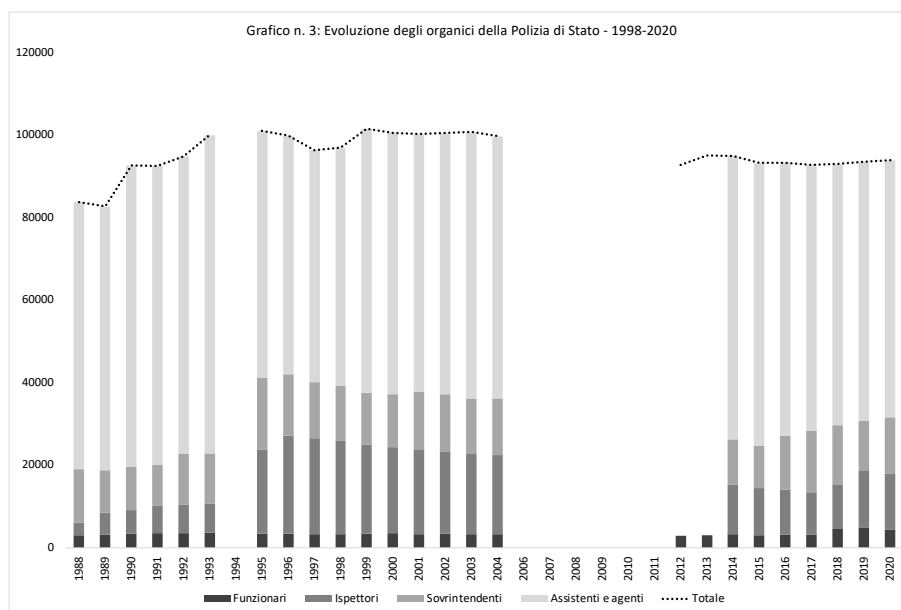
Nel complesso, le testimonianze raccolte suggeriscono che l'irregolarità dei cicli di reclutamento non produce soltanto uno squilibrio anagrafico, ma incide più profondamente sui meccanismi di apprendimento organizzativo e sulla trasmissione delle competenze professionali. La combinazione tra il vuoto generazionale e le dinamiche di mobilità territoriale del personale tende infatti a indebolire quelle forme di socializzazione pratica che tradizionalmente hanno costituito uno dei principali canali di formazione del personale operativo.

²⁸ Intervista n. 8, brano n. 32.

²⁹ Intervista n. 1, brano n. 33; Intervista n. 17, brano n. 13.

³⁰ Intervista n. 3, brano n. 7; Intervista n. 6, brano n. 16.

³¹ Intervista n. 7, brano n. 8.



2.2. Le forze armate come bacino di reclutamento

I grafici presentati nella sezione precedente segnalano chiaramente come i processi di reclutamento del personale di base nelle forze dell'ordine siano strettamente intrecciati con quelli delle forze armate, che con la legge 23 agosto 2004 n. 226 superano abbandonano il modello della leva obbligatoria passando a un sistema di reclutamento professionale. Tale cambiamento ha un impatto profondo sul sistema di reclutamento delle forze dell'ordine, che sino a quel momento avevano avuto nei cosiddetti ausiliari il principale bacino di reclutamento per i ruoli di base (cfr. grafici n. 1 e n. 2). A partire dal 2004 il reclutamento nelle forze dell'ordine è strettamente connesso con il

reclutamento nelle forze armate, dato che è stabilmente prevista una riserva di posti nei concorsi delle forze di polizia per coloro che abbiano prestato servizio come volontari nelle forze armate.

Gli effetti di questo cambio di paradigma nel reclutamento appaiono persistenti e duraturi. Secondo le nostre stime, la Polizia di Stato ha attraversato una lunga fase di sostanziale chiusura all'ingresso dal mondo civile nel decennio 2006-2016. Solo a partire dal 2017 si registra una prima parziale riapertura, con un concorso in cui appena il 22% dei posti risultava aperto a candidati provenienti dalla società civile, mentre la restante quota era riservata a personale proveniente dalle forze armate. Nel periodo 2018-2024 sembra essersi progressivamente consolidato un modello di reclutamento ibrido. In questi anni, su 13.808 posti complessivamente messi a concorso, 7.818 (circa il 57%) risultano aperti a candidati civili, mentre 5.990 (circa il 43%) sono riservati a personale proveniente dalle forze armate. Il ritorno a quote significative di accesso civile non elimina tuttavia il peso strutturale del canale di reclutamento militare, che rimane una componente stabile del sistema. Dato il suo ordinamento militare, il canale di reclutamento dalle forze armate assume un carattere strutturale nel caso dell'Arma dei carabinieri. Anche dopo la progressiva apertura agli ingressi dal mondo civile, la maggioranza dei posti continua, infatti, a essere riservata a personale proveniente dalle forze armate. Nel periodo 2018-2024, su 23.621 posti complessivamente messi a concorso, 16.517 (circa il 70%) risultano riservati a candidati con esperienza militare, mentre 6.912 (circa il 30%) sono aperti a candidati civili.

La rilevanza del bacino di reclutamento rappresentato dalle forze armate è testimoniata dall'insistenza con cui il tema ricorre nel corso delle interviste. Il richiamo a questo canale di reclutamento non compare solo episodicamente, ma costituisce uno dei temi più ricorrenti del materiale empirico: numerosi intervistati vi fanno riferimento spontaneamente, spesso per spiegare la composizione del personale, le dinamiche di ingresso nell'organizzazione e, più in generale, alcune caratteristiche della cultura professionale diffusa nei reparti. Tuttavia, l'interpretazione di questo canale di accesso non è univoca. Accanto a una lettura che tende a de-problematizzarlo e a presentarlo come una scelta essenzialmente organizzativa e opportunistica, emergono anche valutazioni più critiche. In queste ultime, il reclutamento dalle forze armate viene discusso come un fattore capace di incidere sulla composizione socio-anagrafica dei corpi di polizia e sulle attitudini professionali del personale che vi accede.

2.2.1. Il reclutamento dalle forze armate come scelta organizzativa

La scelta di reclutare personale proveniente dalle forze armate è interpretata da alcuni intervistati come una decisione di carattere prevalentemente opportunistico³². In questa prospettiva, tale meccanismo di reclutamento risponde secondo i nostri intervistati a due esigenze convergenti: garantire un rapido turnover e mantenere bassa l'età media del personale che si arruola nelle forze armate; rendere più attrattivo il percorso militare in una fase di crisi del modello fondato sulla leva obbligatoria. La promessa di una possibile stabilizzazione nelle forze di polizia doveva dunque funzionare come incentivo all'arruolamento militare.

³² Intervista n. 2, brano n. 15; Intervista n. 29, brano n. 6; Intervista n. 10, brano n. 11; Intervista n. 14, brano n. 8; Intervista n. 46, brano n. 12.

All'inizio credo in un certo qual modo questa possibilità di riservare i posti incentivasse le persone a svolgere il servizio militare per almeno un anno e quindi avere come gratificazione di quest'anno la possibilità di concorrere per giudizio...³³

Un'altra testimonianza ricostruisce la logica di sistema sottesa a tale scelta, mettendo in evidenza sia la necessità di ricambio generazionale nelle forze armate sia la difficoltà di ricollocare personale formato in ambito militare.

Perché cosa fai, per il militare un militare di 60 anni, 55, anche 50 non ha tanto senso, ci vuole gente giovane; quindi, per assicurare il ricambio loro cosa avevano in testa? Di dire ok, facciamo questo bel concorso, poi li mandiamo a lavorare, perché gente che è stata davvero con un'educazione di una formazione di tipo militare, è difficile che li riusciamo a rimpiangere. Così gli diamo il contentino per loro, e poi comunque tutto sommato avevano l'idea... Un contentino per loro e poi c'era un lavoro sicuro, si guadagnava qualcosa che altri non guadagnano, con dei privilegi pensionistici forti.³⁴

Accanto alle necessità delle forze armate, le interviste evidenziano anche specifiche esigenze organizzative interne alle forze dell'ordine, soprattutto in relazione alla trasformazione del sistema di leva obbligatoria e alla progressiva perdita del bacino di reclutamento rappresentato dagli ausiliari³⁵. Nel periodo della leva obbligatoria, infatti, l'ingresso in polizia di giovanissimi destinati a svolgere il servizio militare garantiva nelle forze dell'ordine un flusso costante di personale giovane, impiegabile in particolare nei servizi operativi più usuranti (cfr. grafici n. 1 e n. 2). In questa chiave, la presenza del personale ausiliario di leva veniva considerata funzionale alla natura operativa delle qualifiche iniziali e alle esigenze di impiego sul territorio.

In quel modo ogni 4 mesi tecnicamente c'era uno scaglione che partiva. Ogni quattro mesi, tutti i ragazzi di 20 anni, 19 anni, quindi in riferimento alla leva. Anche perché in quell'epoca diciamo che come titolo di studio non richiesto, ma tuttavia presente nella sfera di chi partecipava era riferito al diploma perché i ragazzi in quel momento terminavano gli studi delle scuole superiori e invece di fare il militare si entrava in polizia, chi riusciva a settembre con un bando di concorso specifico, ad hoc. (...) Correre e stare in macchina e fare attività di appostamenti a 25-27 anni è diverso rispetto ad averne 50 e quindi questo consentiva di avere nelle qualifiche iniziali che erano quelle operative su cui si poggiano determinate attività di polizia erano di una fascia bassa come tale.³⁶

Alla luce della più ampia crisi delle vocazioni e della crescente difficoltà di rendere attrattivo il concorso nelle forze di polizia per giovani qualificati, il bacino di reclutamento delle forze armate viene descritto da diversi intervistati come sostanzialmente irrinunciabile. In termini sia quantitativi sia funzionali, esso emerge come una risorsa strutturalmente necessaria a garantire la tenuta dei livelli di reclutamento. Come sintetizza efficacemente uno degli interlocutori: "non abbiamo i

³³ Intervista n. 28, brano n. 30.

³⁴ Intervista n. 36, brano n. 7.

³⁵ Intervista n. 4, brano n. 6; Intervista n. 6, brano n. 7; Intervista n. 9, brano n. 4; Intervista n. 11, brano n. 11.

³⁶ Intervista n. 12, brano n. 8.

numeri, non abbiamo i numeri”³⁷; espressione che restituisce in forma immediata la percezione di una carenza di personale cronica e difficilmente colmabile attraverso i canali ordinari di reclutamento dalla vita civile.

Questa rappresentazione appare tuttavia solo in parte coerente con i dati disponibili sul numero di candidati ai concorsi aperti all'esterno. Quando tali canali sono stati effettivamente attivati, la risposta in termini di candidature è stata infatti significativa. Ad esempio, il primo concorso per allievi agenti della Polizia di Stato aperto ai civili dopo oltre un decennio, bandito nel 2017, registra, stando ai dati riportati nei documenti parlamentari³⁸, oltre centottantamila domande. Analogamente, il concorso bandito nel 2016 per allievi carabinieri registra circa quarantaseimila candidature³⁹, uno dei valori più elevati tra quelli riportati nei documenti parlamentari.

Ciò suggerisce che la percezione di una crisi delle vocazioni sia in larga misura il prodotto delle modalità con cui il sistema di reclutamento è stato organizzato negli ultimi anni. Il consolidarsi del canale proveniente dalle forze armate come principale bacino di accesso ha infatti ridotto il ricorso al reclutamento diretto dalla vita civile, contribuendo a costruire l'impressione di una scarsità di candidati che i dati relativi ai concorsi aperti all'esterno non confermano.

Un ulteriore fattore di natura organizzativa, richiamato nelle interviste, riguarda la possibilità di reclutare personale già parzialmente formato, definito esplicitamente come personale “semilavorato”⁴⁰. In questa prospettiva, il reclutamento dalle forze armate viene interpretato anche come una modalità che consente un inquadramento più rapido e, implicitamente, un contenimento dell'impegno formativo richiesto alle amministrazioni di polizia. Tale scelta è talvolta letta come forma di compensazione rispetto a percorsi formativi più brevi o compressi (su cui cfr. oltre sezione 3). L'arrivo di candidati con una precedente esperienza militare permetterebbe di ridurre il lavoro di socializzazione organizzativa di base.

Le interviste restituiscono una distinzione ricorrente tra chi proviene dalla vita civile e chi ha già svolto un percorso nelle forze armate. La prima categoria di personale viene descritta come bisognosa di un lavoro formativo più intenso, mentre la seconda è frequentemente rappresentata come già disciplinata, socializzata a logiche organizzative rigide e quindi più facilmente “incardinabile” nell'apparato⁴¹. In particolare, viene sottolineata la maggiore malleabilità e predisposizione all'obbedienza del personale proveniente dalle forze armate.

Chi viene dal mondo... Chi ha fatto 2-3 anni in Esercito, in Marina, comunque già ha una formazione e un approccio alla polizia diverso rispetto a chi viene dal mondo civile. Proprio perché in realtà è diverso cioè l'approccio, non sei abituato ad avere qualcuno che ti dica cosa fare, con un ordine, che non è ti chiedo cosa fare puoi fare quello, non è il *puoi* è il *devi*, rispetto a chi è abituato... Questa aliquota

³⁷ Intervista n. 49, brano n. 23.

³⁸ Ministero dell'interno (2017), *Relazione sull'attività delle forze di polizia e sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e della criminalità organizzata*, Volume 2, Camera dei Deputati, Doc. XXXVIII, p. 329.

³⁹ Ministero dell'interno (2016), *Relazione sull'attività delle forze di polizia e sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e della criminalità organizzata*, Volume 2, Camera dei Deputati, Doc. XXXVIII, p. 627.

⁴⁰ Intervista n. 50, brano n. 25.

⁴¹ Intervista n. 17, brano n. 14; Intervista n. 6, brano n. 7; Intervista n. 27, brano n. 14.

comunque ci deve essere, giusta o sbagliata che sia. Poi dal punto di vista, non lo so, da parte di altri, io ritengo che una aliquota non fa male (sic), perché arrivano già con... Inquadrati, ecco.⁴²

Dalla mia esperienza personale sicuramente hanno già un percorso alle spalle, perché comunque noi è vero che siamo stati smilitarizzati ma siamo comunque ad ordinamento civile ma ad ordinamento militare per alcuni aspetti. Abbiamo comunque una gerarchia, abbiamo un regolamento di servizio che... Rispetto al quale dobbiamo assolutamente attenerci, osservare. In un certo senso chi è già abituato ad avere delle regole e a rimanere in quell'alveo è più... Rispetto a chi non ha mai avuto qualcosa di questo tipo, che comunque è sicuramente importante avere.⁴³

In questo quadro, alcuni intervistati descrivono il ricorso al personale proveniente dalle forze armate in termini prevalentemente pragmatici, senza problematizzarne l'impatto sulla cultura professionale o sui processi di socializzazione organizzativa. Esso viene piuttosto presentato come una soluzione organizzativamente efficiente alle esigenze di organico e continuità del reclutamento, che consente di incorporare personale già abituato a strutture gerarchiche e dunque più rapidamente integrabile, soprattutto in un contesto caratterizzato da tempi formativi compressi e dalla necessità di un rapido inquadramento del personale.

2.2.2. L'impatto sulla composizione socio-anagrafica dei corpi

Dall'altro lato, diverse interviste mettono in luce il rovescio della medaglia del ricorso al reclutamento dalle forze armate come scorciatoia organizzativa, sottolineandone gli effetti sistemici sulla composizione e sulle caratteristiche del personale.

Le testimonianze evidenziano innanzitutto un progressivo innalzamento dell'età media di ingresso⁴⁴, collegato anche ai percorsi di ferma nelle forze armate precedenti all'accesso nelle forze di polizia.

Per 18 anni non abbiamo avuto impressione, diciamo, di ragazzi giovanissimi, giovani sì, ma vicino ai 30 anni, diciamo, anche dal punto di vista dello stimolo lavorativo è venuta meno quella volontà di crescere, quella volontà di fare le cose che si ha a 20 anni, mentre a 30 già cominci a pensare a sistemarti, alla famiglia, diciamo... È venuto meno un po' quello sprint, diciamo, che c'era con l'immissione dei ventenni.⁴⁵

In alcune interviste il personale reclutato attraverso questi canali viene descritto anche come meno motivato, talvolta abituato a percepire indennità significative durante le missioni e quindi incline a ricercare servizi caratterizzati da maggiori indennità (in particolare l'ordine pubblico).

⁴² Intervista n. 6, brano n. 8.

⁴³ Intervista n. 13, brano n. 12.

⁴⁴ Intervista n. 4, brano n. 26; Intervista n. 12, brano n. 8; Intervista n. 25, brano n. 15; Intervista n. 28, brano n. 33; Intervista n. 30, brano n. 34; Intervista n. 45, brano n. 14; Intervista n. 46, brano n. 14.

⁴⁵ Intervista n. 4, brano n. 27.

Un ulteriore effetto segnalato dagli intervistati concerne la provenienza geografica del personale. Secondo le testimonianze raccolte, fino alla metà degli anni Novanta il reclutamento risultava caratterizzato da una più marcata incidenza di candidati provenienti dalle regioni settentrionali. Il progressivo ricorso al bacino delle forze armate avrebbe invece prodotto un riequilibrio in senso opposto, con un ritorno a bacini di reclutamento prevalentemente meridionali⁴⁶. Tale dinamica, sempre secondo gli interlocutori, avrebbe contribuito ad accentuare gli squilibri territoriali nella distribuzione del personale già richiamati nella sezione precedente.

Diverse interviste associano inoltre il reclutamento dalle forze armate a un abbassamento percepito del livello qualitativo del personale selezionato. In generale, il canale di reclutamento militare è descritto come correlato a titoli di studio inferiori, soglie di sbarramento concorsuali più basse e minore preparazione culturale dei candidati⁴⁷. Una testimonianza esplicita interpreta la scelta del percorso di ferma breve come strategia alternativa per chi non riesce a superare il concorso da civile:

Chi fa il percorso della ferma breve per entrare nelle forze dell'ordine è perché non era particolarmente preparato, non eccelleva, non riesce a superare il concorso da civile e dunque facendo prima il militare ha una corsia privilegiata.⁴⁸

Infine, un ultimo effetto sistemico sulla composizione socio-anagrafica dei corpi che gli intervistati segnalano concerne la contrazione della quota di donne reclutate e la conseguente tendenza alla maschilizzazione dei corpi. Il bacino di reclutamento militare, infatti, presenta una presenza femminile strutturalmente inferiore⁴⁹, circostanza che finisce per controbilanciare, e in parte neutralizzare, le migliori performance registrate dalle candidate nei concorsi aperti ai civili⁵⁰. Non a caso, nella fase in cui prevalevano le procedure di accesso dalla vita civile si osservava un incremento significativo della componente femminile tra i nuovi ingressi.

Innanzitutto, se prendi dei militari in ferma breve, questi concorsi esterni che facevamo noi, il mio concorso, lo vincevano soprattutto le ragazze, le donne, e quindi non si poteva dire, insomma loro erano più brave, c'erano dei quiz, risposte multiple, bisogna studiare in qualche modo, bisogna essere preparati dall'esterno, e quindi lo vincevano le donne. Mentre se recluti dei militari c'è anche una percentuale di donne minore.⁵¹

Resta difficile stabilire se, a giudizio degli interlocutori, gli effetti sulla composizione socio-anagrafica dei corpi di polizia siano il risultato di una strategia esplicita di ingegneria organizzativa. Fatta forse eccezione per il progressivo ridimensionamento della componente femminile, talora ricondotto a un più o meno velato tentativo di preservare la capacità di "impatto"⁵² delle forze di polizia, prevale

⁴⁶ Intervista n. 29, brano n. 3; Intervista n. 54, brano n. 17.

⁴⁷ Intervista n. 18, brano n. 28; Intervista n. 45, brano n. 11; Intervista n. 45, brano n. 16; Intervista n. 46, brano n. 10; Intervista n. 49, brano n. 22.

⁴⁸ Intervista n. 52, brano n. 21.

⁴⁹ Intervista n. 5, brano n. 7; Intervista n. 29, brano n. 3; Intervista n. 12, brano n. 8.

⁵⁰ Intervista n. 10, brano n. 10.

⁵¹ Intervista n. 36, brano n. 7.

⁵² Intervista n. 36, brano n. 7; Intervista n. 50, brano n. 24.

l'impressione che la riduzione del livello medio di scolarizzazione, l'innalzamento dell'età anagrafica e la ri-meridionalizzazione dei corpi siano percepiti come effetti indiretti e sistemici delle modalità di reclutamento adottate.

2.2.3. L'impatto sugli stili operativi e le attitudini professionali

Un ulteriore profilo che emerge nella discussione sul reclutamento dalle forze armate riguarda l'impatto dei canali di accesso sui processi di socializzazione professionale. Specifiche filiere di reclutamento contribuiscono infatti a selezionare e formare personale già orientato verso determinati stili operativi, nonché portatore di attitudini, disposizioni e schemi di azione coerenti con l'esperienza militare pregressa. Qualora un'organizzazione dipenda in modo strutturale da bacini di provenienza militare, essa si espone al rischio di una ri-militarizzazione di fatto dei propri *habitus* professionali e delle logiche di intervento.

Il problema appare particolarmente rilevante nel caso della Polizia di Stato, smilitarizzata nel 1981. L'adozione di un canale di reclutamento che attinge strutturalmente dal personale arruolato nelle forze armate introduce infatti alcune tensioni organizzative, che affiorano anche nei documenti parlamentari, generalmente poco inclini a esprimere valutazioni sulle scelte di natura politica relative all'organizzazione della pubblica sicurezza. In una relazione sullo stato della sicurezza, ad esempio, si sottolinea la necessità di ripensare il percorso formativo del personale in ingresso proprio alla luce della provenienza militare della quasi totalità degli allievi. Come si legge nel documento:

La struttura del percorso formativo è stata pertanto rimodulata in considerazione della circostanza che gli Allievi, in base al vigente sistema di reclutamento, provengono dai ranghi di strutture militari, di cui occorre valorizzare i punti di forza e, contestualmente, affrontare le criticità conseguenti all'impiego di questi in attività finalizzate al perseguimento di una diversa missione istituzionale. Il percorso formativo, articolato in tappe, conduce gradualmente l'allievo alla visione culturale dell'Amministrazione, maturando la consapevolezza del proprio nuovo ruolo nell'ambito della società civile e delle responsabilità che ad esso conseguono.⁵³

Il tema della presunta incompatibilità tra la "mentalità"⁵⁴, la "visione"⁵⁵, la "forma mentis"⁵⁶, il tipo di formazione ricevuta in ambito militare e i compiti istituzionali propri delle forze di polizia è invece assolutamente centrale nelle interviste⁵⁷. La marcata differenza nei mandati istituzionali rende, secondo la prospettiva dei nostri interlocutori, problematica una strategia di reclutamento che attinga in modo prevalente dalle forze armate, a fronte dell'esigenza di disporre di un bacino autonomo e coerente con le specificità della funzione di polizia. Gli intervistati sottolineano, inoltre,

⁵³ Ministero dell'interno (2012), *Relazione sull'attività delle forze di polizia e sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e della criminalità organizzata*, Volume 1, Camera dei Deputati, Doc. XXXVIII, p. 706.

⁵⁴ Intervista n. 18, brano n. 29.

⁵⁵ Intervista n. 10, brano n. 12.

⁵⁶ Intervista n. 8, brano n. 10.

⁵⁷ Intervista n. 2, brano n. 15; Intervista n. 4, brano n. 7; Intervista n. 5, brano n. 13; Intervista n. 9, brano n. 6; Intervista n. 10, brano n. 12; Intervista n. 17, brano n. 13; Intervista n. 18, brano n. 29; Intervista n. 30, brano n. 32; Intervista n. 55, brano n. 2.

la difficoltà di riorientare o “riadattare”⁵⁸ ai compiti tipici delle forze di polizia personale portatore di “schemi lavorativi”⁵⁹ e competenze ormai stabilmente “acquisite”⁶⁰, maturate in un contesto organizzativo e operativo profondamente diverso.

Chi viene dalle forze armate è certamente più maturo, forse anche più abituato alle privazioni tipiche della vita militare, ha in qualche modo già “le spalle grosse”⁶¹, tuttavia la formazione militare lascia una impronta quasi indelebile che favorisce il consolidarsi di uno stile operativo incompatibile con le funzioni di polizia. In particolare, il personale con formazione militare è addestrato secondo le logiche e le regole di ingaggio di un contesto bellico⁶², una formazione che può produrre attriti quando si opera in un contesto di ordine e sicurezza pubblica, caratterizzato da vincoli normativi, obiettivi e criteri di legittimazione differenti. In particolare, nel contatto con il pubblico⁶³ ci vuole una “apertura al dialogo”⁶⁴ e una predisposizione al “servizio” e “all’aiuto”⁶⁵ che sono difficili da acquisire quando si è abituati a muoversi in contesti operativi popolati da nemici.

Tenga presente che alcuni di questi ragazzi che magari hanno fatto 3-4 anni nelle forze armate, in esercito, alcuni di loro hanno anche fatto missioni all'estero, cioè in periodi di guerra. Perciò, comunque, giustamente uno che ha sviluppato quel tipo di formazione, quel tipo di addestramento, comunque poi per alcuni anni ha un suo bagaglio, se lo porta dietro anche nell’amministrazione. Perciò anche la nostra è un’attività di mediazione, anche negli interventi più esasperati, nelle attività delle volanti, comunque il primo approccio è sempre un’attività di mediazione... Sì, ho capito, stai facendo una cosa irregolare e deve essere attivata una forma di repressione... Purtroppo non è così! Perché quella forma di repressione che uno va ad attuare rischia di creare un problema maggiore rispetto a quello che si vuole risolvere. Perciò il primo approccio deve essere sempre un approccio di mediazione.⁶⁶

È chiaro che soprattutto quelli che hanno fatto esperienze importanti di un certo tipo, anche non di scenari di guerra, sono stati abituati e addestrati ad avere di fronte sempre il nemico. Ecco noi in piazza possiamo avere il manifestante, possiamo avere la persona che ce l’ha con noi, che ce l’ha con lo Stato, ma non lo chiamerei mai un nemico. Insomma, ecco... Quindi è un po’ diverso... E quelli che in qualche modo hanno fatto diversi anni nell’esercito, 5, 6, 7, è chiaro che a levargli questa patina ci vuole un po’ di più e ci vuole un po’ più di sforzo, dipende dall’intelligenza delle persone, dipende da una serie di motivi.⁶⁷

Nelle interviste emerge anche l’idea che la formazione militare produca una specifica disposizione professionale: la tendenza a privilegiare l’esecuzione dell’ordine rispetto alla sua interpretazione critica. In questo quadro, la socializzazione militare viene descritta come un processo che abitua a

⁵⁸ Intervista n. 10, brano n. 12.

⁵⁹ Intervista n. 11, brano no. 11.

⁶⁰ Intervista n. 18, brano n. 29.

⁶¹ Intervista n. 29, brano n. 3.

⁶² Intervista n. 27, brano n. 14; Intervista n. 29, brano n. 8; Intervista n. 36, brano n. 8.

⁶³ Intervista n. 45, brano n. 12.

⁶⁴ Intervista n. 1, brano n. 57.

⁶⁵ Intervista n. 29, brano n. 8.

⁶⁶ Intervista n. 8, brano n. 11.

⁶⁷ Intervista n. 27, brano n. 14.

orientare l'azione principalmente attraverso la catena gerarchica e il rispetto delle disposizioni impartite⁶⁸. Questa attitudine viene contrapposta al modello del poliziotto "civile", al quale si attribuiscono invece capacità di autonomia operativa, interpretazione delle direttive e adattamento dell'intervento alle circostanze concrete. Il tema ricorrente è quello della "elasticità mentale" necessaria soprattutto "nel rapporto con il cittadino"⁶⁹.

Il personale che viene con un'inquadratura militare anche di più anni, perché chi ha fatto involontario per la ferma prolungata viene, è entrato in Polizia anche con 4, 5, 6, 7 anni di esperienza militare, ha un allenamento professionale e un'abitudine diciamo all'eseguire un determinato tipo di operazioni, che da noi si chiamano disposizioni, ordini e quant'altro, che è più incline alla forma militare e quindi più diciamo più abituato a non porsi, diciamo, interpretazioni, c'è un'abitudine a rispettare al meglio una disposizione. Mentre chi come me, come tanti come me, ha avuto un addestramento che non ha tenuto conto di quello che era acquisibile essendo militari, ha più una predisposizione al ragionamento rispetto all'esecuzione di disposizioni, ordini di servizio e così via, che non vuol dire non obbedire a una disposizione. (...) È un elemento che non ha avuto l'inquadratura militare, ha una versatilità maggiore nell'affrontare un ragionamento soggettivo nell'esecuzione di un ordine. È un po'... Sembra complesso ma sostanzialmente mentre chi è stato per tanti anni militare, diciamo, si ritiene più soddisfatto se esegue diciamo pedissequamente l'ordine impartito indipendentemente da delle considerazioni che possono essere oggettive una volta interpretate.⁷⁰

La questione dell'autonomia diventa particolarmente rilevante nei servizi di polizia svolti a diretto contatto con la popolazione. Secondo diversi intervistati, il lavoro quotidiano, ad esempio sulle volanti o nelle piccole stazioni, richiede capacità di iniziativa, valutazione autonoma delle situazioni e flessibilità decisionale. In questa prospettiva, la formazione militare viene descritta come poco adatta a preparare operatori chiamati a prendere decisioni individuali e a gestire situazioni impreviste. Il militare sarebbe infatti socializzato soprattutto a operare in contesti collettivi e fortemente gerarchizzati, nei quali l'azione individuale è subordinata al comando⁷¹. Altri intervistati, invece mettono esplicitamente in dubbio l'adeguatezza del personale proveniente dalle forze armate per attività complesse come la polizia giudiziaria e l'investigazione. Secondo questa prospettiva, la formazione militare produrrebbe operatori adatti soprattutto a compiti meramente esecutivi o di ordine pubblico, piuttosto che a funzioni investigative che richiedono iniziativa, creatività e capacità analitica⁷².

Un ulteriore elemento critico riguarda infine la formazione giuridica e la capacità di collocare l'azione di polizia all'interno di un quadro normativo e costituzionale. Alcuni intervistati sottolineano come la socializzazione militare possa rafforzare un orientamento all'obbedienza che rende più difficile sviluppare un rapporto riflessivo con la legalità.

⁶⁸ Intervista n. 5, brano n. 13.

⁶⁹ Intervista n. 8, brano n. 10.

⁷⁰ Intervista n. 7, brano n. 5.

⁷¹ Intervista n. 17, brano n. 16.

⁷² Intervista n. 28, brano n. 30; Intervista n. 45, brano n. 12.

Tu immagina dei ragazzi che hanno anche fatto scuole superiori, però con un analfabetismo di ritorno che fa paura. Tu prova a dare un testo a un ragazzino, poi tu nella tua esperienza lo vedrai, a 19 anni sei già tanto fortunato se riesci a capire un testo, proprio quello che c'è scritto, figurati ad interiorizzare dei valori, dei valori costituzionali, dei valori di libertà, dei valori di difesa del diritto. Se tu non provi a fare queste domande – ma che cos'è secondo te il diritto? Perché uno agisce? – mi sono trovato tante difficoltà, perché nonostante la formazione non sapevano che il poliziotto, l'agente può agire perché c'è scritto da qualche parte così. Dove c'è scritto? Sono le leggi, e quindi tu fai secondo... *cum legem*, non è che te lo inventi te perché te l'ha detto il superiore. Invece con la formazione militare si rischia un'azione acritica, perché tu devi obbedire: se uno ti dice “lei si metta lì e aspetti cinque ore”, tu non ti chiedi perché... Lo fai.⁷³

Queste difficoltà risultano ulteriormente accentuate dalla struttura dei corsi di formazione per gli agenti, che, come vedremo, sono quasi unanimemente giudicati troppo brevi e insufficienti a fornire solide basi giuridiche e professionali. In questo quadro, l'inserimento di personale proveniente dalle forze armate appare ancora più problematico: a un retroterra già fortemente improntato alla disciplina militare si somma infatti una formazione iniziale percepita come inadeguata a trasmettere le competenze giuridiche e riflessive richieste dal lavoro di polizia⁷⁴.

2.3. Una polizia plurale?

Nei documenti parlamentari il processo di selezione del personale non è mai presentato come uno strumento per aumentare la rappresentatività sociale dell'istituzione, riflettere la composizione della società o favorire l'inclusione di soggetti marginalizzati o appartenenti a minoranze. Anche su un tema consolidato del dibattito pubblico sulla composizione sociale delle forze di polizia, come quello della presenza femminile, è difficile rintracciare informazioni sistematiche o dati che consentano di ricostruire, o anche solo stimare, l'incidenza del personale femminile sul totale del personale reclutato o dell'organico in servizio.

Questa lacuna potrebbe essere interpretata come un indice della scarsa accuratezza con cui sono compilate le relazioni che le forze di polizia trasmettono al Parlamento. Tuttavia, se si considera la dovizia di particolari e l'attenzione con cui sono invece documentate le attività operative, è plausibile leggerla piuttosto come il segnale di una più generale marginalità attribuita al tema della composizione sociale del corpo. In questa prospettiva, ciò sembra confermare l'impressione che le politiche di reclutamento non siano concepite come uno strumento di “ingegneria sociale” volto a modellare la rappresentatività dell'istituzione, ma piuttosto come un dispositivo tecnico-amministrativo finalizzato primariamente alla copertura degli organici e alla continuità del servizio.

Anche nelle interviste il tema del reclutamento del genere o delle minoranze affiora solo incidentalmente, come una questione collaterale nel quadro di risposte a domande dedicate ad approfondire altre questioni: in particolare nelle discussioni sui rapporti tra polizia e minoranze, oppure nel dibattito sulle quote riservate al personale proveniente dalle forze armate. Come si è

⁷³ Intervista n. 36, brano n. 6.

⁷⁴ Intervista n. 49, brano n. 21.

visto, queste ultime vengono talvolta indicate come una delle cause della riduzione della percentuale di donne reclutate nelle forze dell'ordine.

In questo quadro, alcuni direttori di istituti di formazione segnalano come elemento significativo l'ingresso, negli ultimi anni, di allievi provenienti da famiglie di origine immigrata⁷⁵. Il fenomeno viene menzionato con enfasi e interpretato come un segnale di trasformazione dell'istituzione, oltre che come indice di un più ampio mutamento della società italiana. La presenza di questi nuovi ingressi viene letta soprattutto in chiave simbolica, come testimonianza di pluralismo e di apertura alla diversità all'interno del corpo.

Però devo dire che anche io quando qua c'erano le varie cerimonie, vedevo le mamme con i loro vestiti insomma così, era bello, era l'immagine secondo me di una nuova Italia molto bella, quindi. Insomma, già questo secondo me sono privi segnali importanti.⁷⁶

Io adesso in questo corso no, nei precedenti corsi avevo numerosi figli di... Quindi ragazzi diventati cittadini italiani, da famiglie però di origine straniera, di origine albanese, di origine marocchina, di origine tunisina, quindi devo dire che secondo me anche l'immissione in ruolo di nuovi cittadini italiani entrati in polizia, secondo me anche questo porta nelle nostre caserme, senza manco grandi lezioni, un cambiamento.⁷⁷

È significativo in quest'ultimo brano che questa trasformazione venga descritta come un processo che non richiede necessariamente politiche organizzative specifiche, ma che si produrrebbe quasi automaticamente attraverso la semplice presenza di nuovi soggetti all'interno dell'istituzione.

Tuttavia, gli intervistati non sono in grado di fornire dati precisi sulla presenza di allievi con retroterra migratorio. Quando viene loro chiesto di quantificare il fenomeno, le risposte oscillano tra formulazioni molto generiche, come il riferimento a un "buon numero"⁷⁸ o a "numerosi"⁷⁹ allievi di origine immigrata, e indicazioni più concrete che, di fatto, rimandano a presenze molto limitate: poche unità all'interno di corsi che contano diverse centinaia di allievi⁸⁰. Come riconosce esplicitamente uno dei direttori di scuola, "è chiaro che la percentuale è ancora bassa. Quindi, per un cambiamento ci vorrà del tempo..."⁸¹.

Quando vengono invitati a riflettere sugli effetti che potrebbe produrre un reclutamento più mirato nei confronti delle minoranze, i nostri interlocutori non insistono tanto sull'idea che la composizione dei corpi di polizia dovrebbe rispecchiare la composizione sociale della popolazione residente, un argomento centrale, ad esempio, in molti dibattiti internazionali sulla legittimità democratica delle forze di polizia, quanto piuttosto sui possibili vantaggi operativi che potrebbero derivare dall'arruolamento di personale di origine straniera.

⁷⁵ Intervista n. 16, brano n. 27; Intervista n. 24, brano n. 10; Intervista n. 27, brano n. 47; Intervista n. 29, brano n. 39.

⁷⁶ Intervista n. 27, brano n. 48.

⁷⁷ Intervista n. 27, brano n. 47.

⁷⁸ Intervista n. 16, brano n. 28.

⁷⁹ Intervista n. 27, brano n. 47.

⁸⁰ Intervista n. 24, brano n. 11; Intervista n. 16, brano n. 29; Intervista n. 29, brano n. 39.

⁸¹ Intervista n. 27, brano n. 48.

Con grandi vantaggi anche operativi eh, perché ci sono poliziotti che magari sanno perfettamente l'arabo; quindi, possono servire anche in fase di investigazione quindi...⁸²

Anzi io lo leggo proprio come un grandissimo apporto, un grandissimo contributo che porteranno, perché ci avvicinano anche a realtà che magari per certi versi potrebbero essere ancora un po' lontani da noi, dalle nostre conoscenze e loro invece ci danno la possibilità di essere un po' più...⁸³

In questa prospettiva, il principale vantaggio associato alla presenza di personale con retroterra migratorio nelle forze di polizia viene individuato nel superamento delle barriere linguistiche. La conoscenza di lingue come l'arabo viene presentata come una risorsa utile per le attività investigative o per l'interazione con determinate comunità. Analogamente, la loro presenza viene descritta come un modo per "avvicinarsi" a realtà sociali percepite come culturalmente distanti, o per interpretare fenomeni associati a quelli che vengono implicitamente concepiti come reati culturalmente orientati.

Questa rappresentazione tende a costruire l'agente di origine immigrata come portatore di una specifica competenza etnica o culturale: qualcuno che può aiutare l'istituzione a decifrare comportamenti e codici considerati esterni o estranei all'universo culturale della maggioranza. In altri casi, il riferimento è più pragmatico e riguarda la possibilità di superare ostacoli comunicativi senza dover investire nella formazione linguistica del personale già in servizio, evitando quindi di organizzare costosi corsi di lingua per gli operatori di polizia⁸⁴. Una simile visione, tuttavia, finisce per ridurre e in qualche misura etnicizzare il contributo che la componente di origine straniera potrebbe offrire all'istituzione. Il rischio è che la loro presenza venga valorizzata principalmente in relazione a funzioni circoscritte, come mediazione linguistica, interpretazione culturale, gestione di determinate tipologie di reato, piuttosto che come parte di una più ampia ridefinizione della rappresentatività e della cultura organizzativa delle forze di polizia.

In questo senso, il discorso presenta alcune analogie con le modalità con cui, in passato, l'ingresso delle donne nelle forze dell'ordine è stato inizialmente giustificato e organizzato. Anche in quel caso, infatti, la presenza femminile è stata spesso legittimata attraverso il riferimento a presunte competenze "naturali" o specifiche, nella gestione dei minori, delle vittime vulnerabili o di determinate situazioni familiari, finendo per confinare le nuove reclute in ruoli considerati tipicamente "femminili". Un processo analogo sembra emergere, almeno in parte, anche nel modo in cui viene oggi immaginato il contributo degli agenti di origine immigrata.

In conclusione, la diversificazione del personale tende a essere concepita più come l'inevitabile effetto dei cambiamenti demografici della società italiana che come il risultato di una strategia deliberata di reclutamento orientata alla rappresentatività sociale del corpo. Si tratta, in altre parole, di un processo immaginato come spontaneo e graduale, destinato a prodursi con il tempo attraverso l'ingresso nelle forze di polizia di nuove generazioni di cittadini italiani con background

⁸² Intervista n. 27, brano n. 48.

⁸³ Intervista n. 16, brano n. 29.

⁸⁴ Intervista n. 56, brano n. 18.

migratorio, piuttosto che come l'esito di politiche esplicitamente progettate per modificare la composizione sociale dell'istituzione.

3. Formazione

Se nei documenti parlamentari il reclutamento tende a essere descritto come una fase fondamentalmente burocratica, necessaria per l'accesso all'organizzazione ma relativamente marginale nella costruzione della professionalità, molto più ampio è invece lo spazio dedicato alla descrizione del sistema formativo. Quest'ultimo emerge come il principale ambito su cui le amministrazioni investono simbolicamente e organizzativamente come strumento di trasformazione e qualificazione della professione.

Il reclutamento del personale, è ovvio, non esaurisce però il percorso logico attraverso il quale uomini e donne possono assumere, a diversi livelli, la responsabilità della tutela dello Stato, delle Istituzioni e della collettività dei Cittadini; occorre una adeguata preparazione professionale. La gestione dei corsi e specialmente i contenuti dei programmi rappresentano gli aspetti dell'attività di formazione ai quali la Polizia di Stato riserva particolari attenzioni.⁸⁵

Sul piano della narrazione, i documenti parlamentari restituiscono un tentativo ricorrente di attribuire alla formazione di base un profilo più marcatamente professionale e orientato al servizio reso al cittadino. In un passaggio significativo, la gestione della formazione viene descritta come l'esigenza di "dare ai corsi un taglio professionale", con l'obiettivo di "formare e aggiornare l'operatore di Polizia", che vive più di ogni altro "a contatto con la realtà sociale" e al quale il cittadino deve poter chiedere una risposta "giusta" e "sensibile" alla domanda di sicurezza⁸⁶. Nel complesso, tuttavia, dai documenti emerge un'immagine relativamente coerente dell'architettura del sistema formativo, pur nella diversità delle esperienze tra Polizia di Stato e Arma dei Carabinieri. In entrambi i casi, esso appare strutturato attorno a tre momenti principali: la formazione iniziale istituzionale; la fase di inserimento nei reparti operativi; e la formazione continua o di aggiornamento professionale lungo l'arco della carriera. A questi si affianca la formazione specialistica, alla quale i documenti dedicano uno spazio comparativamente ampio, nonostante si tratti di attività rivolte a una quota relativamente limitata di personale destinato a settori che richiedono competenze tecniche specifiche.

Nel complesso, questa rappresentazione suggerisce che il sistema formativo sia concepito come il principale dispositivo attraverso cui l'organizzazione definisce e aggiorna il profilo professionale del personale, più che il momento selettivo rappresentato dal reclutamento. In questo report ci concentreremo pertanto sulla formazione di base e sui processi di aggiornamento professionale, che rappresentano le attività quantitativamente più rilevanti svolte dal sistema formativo dei corpi di polizia.

⁸⁵ Ministero dell'interno (2098), *Relazione sull'attività delle forze di polizia e sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica sul territorio nazionale*, Camera dei Deputati, Doc. XXXVIII, p. 128.

⁸⁶ Ministero dell'interno (1989), *Relazione sull'attività delle forze di polizia e sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica*, Camera dei Deputati, Doc. LVII, p. 69.

3.1. Il ruolo dei saperi pratici

La formazione iniziale è sovente rappresentata come il passaggio decisivo che trasforma il civile in operatore e che imprime una prima impronta identitaria. Ciononostante, gli intervistati insistono unanimemente sul fatto che non è questo il momento in cui si impara “davvero” il mestiere. La vera formazione, sostengono, avviene nei contesti operativi: osservando, imitando, adattandosi alle situazioni concrete e interiorizzando progressivamente stili di intervento, criteri pratici di valutazione e modalità di interazione con i diversi attori incontrati sul campo.

Dalle interviste emerge con chiarezza l'idea che il sapere professionale della polizia abbia una componente eminentemente pratica e situata. Questo processo di socializzazione pratica permette di sviluppare una sensibilità operativa, che consente di riconoscere rapidamente situazioni potenzialmente critiche, orientare il proprio comportamento nello spazio operativo e modulare l'interazione con interlocutori molto diversi tra loro.

Il lavoro lo impari poi nella vita fatta insieme al collega, quello che impari dal collega maggiormente è la scaltrezza, il sapere riconoscere una tipologia di reato, oppure un evento che può diventare subito critico o nel farti comprendere in che situazione ti stai trovando, come ti devi guardare intorno, come devi interagire con determinati soggetti, perché interagire con la delinquenza è diverso da interagire con una persona, diciamo tra virgolette, un delinquente o una brava persona, quindi impari molto quello, impari l'operatività, la impari sicuramente dal collega.⁸⁷

Allora guardi, io le posso dire, le potrei anzi dire... No, non sono sufficienti ma solo per farle comprendere che dopo 28 anni di servizio e diversi corsi di formazione, di aggiornamento, ritengo che ancora oggi avrei bisogno di imparare tanto. Quindi come le dicevo, i nostri scenari operativi possono essere veramente infiniti... io mi posso trovare in uno scenario che non avrei neanche mai potuto immaginare...⁸⁸

È chiaro che si sviluppa un sapere informale, mi ricordo quando sono entrato in polizia c'erano dei colleghi anziani ai quali io facevo riferimento, nel senso che erano depositari di un sapere che è quello insostituibile delle persone che hanno esperienza. Quindi questa osmosi tra nuovi ingressi e persone con esperienza è fondamentale, proprio perché ti insegna quali sono le cose migliori da fare, come agire. Un conto è la legge, un conto è la sua traduzione pratica.⁸⁹

Non c'è scuola che possa insegnare ad un cittadino o ad una cittadina il lavoro del poliziotto. Le scuole ci possono dare solo lo strumento di conoscenza giuridica, culturale per poi imparare il mestiere. Perché l'università della polizia è la strada ma proprio perché gestiamo l'ingestibile.⁹⁰

⁸⁷ Intervista n. 1, brano n. 31.

⁸⁸ Intervista n. 13, brano n. 21.

⁸⁹ Intervista n. 31, n. 6.

⁹⁰ Intervista n. 50, brano n. 15.

I passaggi in cui si sottolinea che l'apprendimento autentico non avviene nelle aule ma sul campo sono numerosissimi⁹¹. Il richiamo alla centralità dell'esperienza operativa ricorre con tale frequenza da assumere quasi un carattere retorico. L'idea secondo cui il "vero" poliziotto si forma sulla strada costituisce infatti una componente forte dell'identità professionale e una chiave di lettura largamente condivisa del processo di apprendimento del mestiere. Tali richiami, tuttavia, sono raramente accompagnati da una riflessione critica sulla qualità e sulla natura di questo "sapere informale" di cui parlano gli intervistati. Se è vero che sul campo si impara a fare il lavoro, resta spesso implicita la questione di che cosa esattamente venga appreso: quali criteri di valutazione delle situazioni, quali modi di rapportarsi ai cittadini, quali categorie interpretative e, più in generale, quali valori professionali vengano interiorizzati attraverso questa socializzazione pratica è meno evidente.

In alcuni brani emerge tuttavia una consapevolezza più riflessiva rispetto ai rischi impliciti nella trasmissione informale delle competenze. Un intervistato, ad esempio, sottolinea la necessità di sviluppare una capacità critica nei confronti dei modelli operativi trasmessi dai colleghi più anziani.

E allora, quando ti rapporti al collega anziano, che specie l'anziano è proprio un termine militare, ha un'esperienza sul territorio, poi bisogna sviluppare quella capacità critica di saper apprendere senza portare avanti determinati stereotipi, errori, generalizzazioni tipiche magari di una determinata generazione, di una determinata cultura, voglio dire. (...) Con tutti i pro e i contro, le cose si fanno così perché storicamente si erano sempre fatte così, era una cosa inevitabile, però intanto le fai in un modo, poi magari sviluppi la tua capacità di adeguarti.⁹²

Questo tipo di apprendimento, infatti, non è neutro. Attraverso l'osservazione e l'imitazione dei colleghi più esperti si producono forme di socializzazione professionale che tendono a favorire il conformismo e l'allineamento a norme spesso non scritte. In questo senso, l'apprendimento informale funziona soprattutto come vettore di continuità organizzativa: ciò che viene trasmesso è, in larga misura, ciò che già esiste.

Ciononostante, la trasmissione del sapere pratico viene quasi invariabilmente descritta dagli intervistati come un elemento positivo, anzi indispensabile, del processo di formazione del "buon poliziotto". In diversi casi emerge inoltre la percezione che questa catena di trasmissione intergenerazionale si sia parzialmente indebolita negli ultimi anni. Alcuni intervistati lamentano infatti una sorta di "interruzione della filiera"⁹³ nella trasmissione delle competenze, attribuita ai lunghi periodi di blocco del reclutamento che hanno ridotto le occasioni di affiancamento tra agenti più esperti e nuovi ingressi (cfr. sezione 2.1.).

Nella rappresentazione degli intervistati, ciò che dovrebbe invece favorire il cambiamento è l'aggiornamento professionale. Le interviste insistono sul fatto che la formazione iniziale è costantemente messa in tensione da una realtà operativa descritta come mutevole, attraversata da

⁹¹ Intervista n. 2, brano n. 29; Intervista n. 3, brano n. 9; Intervista n. 4, brano n. 20; Intervista n. 4, brano n. 31; Intervista n. 5, brano n. 22; Intervista n. 8, brano n. 17; Intervista n. 10, brano n. 23; Intervista n. 12, brano n. 22; Intervista n. 13, brano n. 23; Intervista n. 14, brano n. 20; Intervista n. 15, brano n. 37; Intervista n. 19, brano n. 20; Intervista n. 20, brano n. 12; Intervista n. 22, brano n. 13; Intervista n. 23, brano n. 22; Intervista n. 24, brano n. 16; Intervista n. 27, brano n. 57; Intervista n. 30, brano n. 39; Intervista n. 54, brano n. 30.

⁹² Intervista n. 5, brano n. 30.

⁹³ Intervista n. 3, brano n. 16.

trasformazioni normative, influenzata da innovazioni tecnologiche ed esposta a nuove forme di conflittualità sociale⁹⁴. In questo contesto, l'esigenza di aggiornamento appare fortemente avvertita dagli operatori, che sottolineano come il lavoro di polizia richieda un continuo adattamento a scenari operativi in evoluzione.

A questa consapevolezza diffusa non sembra però corrispondere, secondo gli intervistati, un sistema di aggiornamento professionale sufficientemente strutturato o efficace. In diversi casi emerge la percezione di una forte discontinuità tra l'intensità della formazione ricevuta durante il periodo iniziale e la scarsità delle opportunità di aggiornamento successivo.

L'aggiornamento professionale, sì, perché durante i corsi sull'arma ti insegnano tutto ciò che ti possono insegnare, il suo funzionamento, come va mantenuta, come va utilizzata, come va pulita, come va estratta, come va riposta, come...di tutto... Spari, spari, spari, spari, fino a quando non esci che la sai utilizzare. Poi c'è la realtà che ti scordi per anni di andare al poligono, hai l'obbligo, poi tra virgolette, di fare tre giornate all'anno di poligono, io parlo della questura di [...], ma sto affrontando gli altri colleghi, quindi... Se tutti quanti riuscissimo a fare una giornata all'anno di poligono sarebbe già grasso che cola. Sulle tecniche operative non ne parliamo proprio, non ci siamo proprio, io per primo non ho fatto una giornata di tecniche operative non mi ricordo da quanto.⁹⁵

Trovo che sia assolutamente insufficiente, da zero ciò che c'è dopo gli istituti di istruzione, dopo gli istituti di istruzione siamo lasciati, abbandonati quasi a noi stessi.⁹⁶

Non c'è un refresh, questo personale non specializzato, diciamo ordinario, che fa quel tipo di servizio, anche specializzato perché va tutti i giorni su strada, chiamato nucleo mobile, però non ha questa mentalità, non ha questa mentalità.⁹⁷

Naturalmente tutti i corpi di polizia prevedono formalmente un sistema istituzionale di aggiornamento professionale. Questo si articola generalmente in attività pratiche in presenza, in particolare sull'uso delle armi e sulle tecniche operative, e in attività di aggiornamento teorico erogate tramite piattaforme di e-learning. Dalle interviste emerge tuttavia come questi obblighi formali di aggiornamento risultino spesso disattesi o attuati solo parzialmente. Le ragioni richiamate dagli intervistati sono molteplici e rimandano a vincoli organizzativi piuttosto strutturali⁹⁸.

In primo luogo, le esigenze operative e le croniche carenze di personale rendono difficile sottrarre operatori ai servizi per destinarli ad attività formative. A ciò si aggiungono carenze infrastrutturali e una disponibilità limitata di formatori qualificati, che riducono ulteriormente le possibilità di organizzare percorsi di aggiornamento continuativi. Un ulteriore elemento riguarda l'assenza di

⁹⁴ Intervista n. 1, brano n. 23; Intervista n. 5, brano n. 25; Intervista n. 7, brano n. 15; Intervista n. 14, brano n. 10; Intervista n. 17, brano n. 8; Intervista n. 23, brano n. 21; Intervista n. 31, brano n. 6.

⁹⁵ Intervista n. 1, brano n. 19.

⁹⁶ Intervista n. 1, brano n. 18.

⁹⁷ Intervista n. 52, brano n. 37.

⁹⁸ Intervista n. 2, brano n. 22; Intervista n. 3, brano n. 22; Intervista n. 4, brano n. 13; Intervista n. 5, brano n. 27; Intervista n. 6, brano n. 22; Intervista n. 6, brano n. 24; Intervista n. 7, brano n. 12; Intervista n. 8, brano n. 28; Intervista n. 11, brano n. 23; Intervista n. 28, brano n. 4; Intervista n. 30, brano n. 46; Intervista n. 36, brano n. 15; Intervista n. 49, brano n. 15; Intervista n. 52, brano n. 37.

incentivi organizzativi adeguati. Gli intervistati sottolineano come i dirigenti non abbiano spesso reali motivazioni a investire tempo e risorse nell'organizzazione delle attività formative, soprattutto in contesti caratterizzati da forti pressioni operative. Anche fattori di natura economica incidono sulla partecipazione: prendere parte ad attività formative in presenza può significare essere sottratti ai servizi operativi e quindi perdere alcune indennità accessorie che derivano dallo svolgimento di determinate attività. Infine, diversi intervistati segnalano un interesse limitato da parte del personale nei confronti delle attività di aggiornamento teorico erogate online. In molti casi queste attività vengono percepite come adempimenti formali più che come reali occasioni di apprendimento, e non sempre sono seguite con particolare attenzione.

Purtroppo, ripeto, se il collega non è in malattia, non è aggregato, se salta la sessione, se hanno occupato uno stabile, se è nel commissariato io non ti mando perché tu stai facendo la volante e non c'è nessuno per sostituirti, perché poi c'è questa resistenza da parte dei dirigenti, perché gli levi la casellina per quel giorno e fai saltare tutto il servizio. C'è un po' di disaffezione da parte dei colleghi, devo essere sincero, ritengo per due motivi, uno un po' più nobile perché magari, ripeto anche qui, la somministrazione, il tipo di somministrazione della lezione forse andrebbe rivisto. Dall'altro lato, la questione ha un aspetto anche di natura pratica, ma bisogna fare i conti anche con questo, è interessante che un collega impiegato in attività operative riceve delle indennità, insomma probabilmente in questo tuo percorso avrai visto le nostre retribuzioni, sono retribuzioni che hanno una retribuzione ordinaria e mensile, ma abbiamo delle buste paga che sono composte da molte indennità accessorie. Il mancare in servizio quel giorno per fare un'attività di perdita delle indennità, se sei dedicato a fare un servizio all'esterno, un servizio sui turni, il collega è attento anche a questo, te lo dico con estrema franchezza.⁹⁹

Questa configurazione tende a produrre una professionalità relativamente statica, poco incline alla revisione critica delle pratiche operative. Se la formazione iniziale rappresenta il momento di maggiore investimento organizzativo e l'aggiornamento professionale appare debole o discontinuo, l'evoluzione delle competenze professionali finisce per dipendere in larga misura dall'esperienza quotidiana e dalla trasmissione informale tra colleghi. In un simile contesto, le pratiche operative tendono a riprodursi più che a essere sistematicamente rimesse in discussione o aggiornate.

La questione assume una particolare rilevanza nel campo delle tecniche operative, soprattutto per quanto riguarda l'uso della forza e delle armi. In questi ambiti gli intervistati sottolineano con insistenza l'esigenza di un addestramento costante, che consenta non solo di mantenere nel tempo abilità tecniche che altrimenti tendono a deteriorarsi, ma anche di apprendere nuove procedure operative e familiarizzare con l'equipaggiamento progressivamente introdotto nelle dotazioni di servizio. Proprio in questo campo, tuttavia, le carenze del sistema di aggiornamento risultano particolarmente evidenti. In alcune interviste viene richiamato, ad esempio, il mutamento intervenuto negli ultimi anni nelle tecniche di immobilizzazione e di controllo dei soggetti fermati, anche in seguito a gravi incidenti critici verificatisi in diversi contesti nazionali e internazionali. Secondo gli intervistati, a questi cambiamenti, spesso motivati dall'esigenza di ridurre i rischi di

⁹⁹ Intervista n. 3, brano n. 23.

lesioni o di esiti fatali durante le operazioni di contenimento, non sempre è seguito un adeguato percorso di addestramento rivolto al personale operativo.

Ad esempio, quello che ricordo è quando io ho fatto il posto, si usava una tecnica di ammanettamento con il ginocchio sul collo, si prevedeva... Fatta a terra. Cosa che poi è stata superata e uno lo apprezza. Io stesso durante un aggiornamento professionale, quando già ero alle volanti, si era cambiata da parte degli istruttori la tecnica di ammanettamento perché nel tempo quella aveva provocato lesioni, aveva portato insomma a qualcosa in cui, non volutamente, ma casualmente successo da parte dei colleghi... E quindi si cambia la tecnica di ammanettamento, però sì te lo dicono, la provi una volta, però l'altra l'avevi provata magari 4-500 volte durante il corso, la nuova tecnica l'hai provata solo una volta in quelle brecce di aggiornamento professionale che hai fatto, e io non escludo che poi andando ad operare magari ti viene istintivo fare l'altra che ormai è passata, piuttosto che quella nuova, più giusta, a tutela della persona fermata e anche dell'operatore stesso perché tutelare la persona fermata vuol dire tutelare anche te stesso.¹⁰⁰

In questo contesto, l'aggiornamento delle competenze operative tende spesso ad assumere forme informali e sostanzialmente non governate dall'organizzazione. Un tema ricorrente nelle interviste riguarda, ad esempio, l'addestramento alle tecniche di difesa personale o alle arti marziali che molti operatori, soprattutto quelli impiegati in reparti non specializzati, dove l'addestramento alle tecniche operative è meno sistematico, scelgono di svolgere autonomamente per compensare le carenze dell'aggiornamento professionale istituzionale¹⁰¹. In diversi casi, gli intervistati descrivono iniziative di auto-addestramento realizzate su base volontaria, spesso insieme ad altri colleghi, con l'obiettivo di mantenere un livello minimo di preparazione fisica e tecnica.

[Le tecniche operative] le impari al corso e poi devi mettere del tuo, poi te lo insegna la strada, te lo insegna la vita operativa, te lo insegna quello che succede giorno per giorno, le esperienze lavorative... Oppure ad esempio io quando ero in volante mi allenavo spesso, andavo ancora in palestra, mi allenavo con altri due colleghi, provavamo tra di noi qualcosa, poi fa tanto l'affiatamento con il collega che è in volante, tante volte basta un sguardo per chi deve agire, ci si ripete tra di noi, però ecco è tutto così, è stata la nostra buona volontà. Già il fatto stesso di non avere l'obbligo, ma veramente l'obbligo, di fare attività fisica un tocco (*sic*) di volte al mese, secondo me già ci fa capire la poca attenzione che c'è verso questo argomento.¹⁰²

La formazione è fondamentale la tecnica dell'ammanettamento dovrei provarla magari, non dico tutti i giorni, ma quasi perché il corpo si abitua a quei movimenti io sono fortunato perché ho fatto, ma per gli affari miei delle arti marziali come l'Aikido quindi c'è leve, digitopressione tutta una serie di cose che mi garantiscono una sicurezza mia e del fermato, perché con delle leve gli metto le manette e neanche se ne accorge lui.¹⁰³

¹⁰⁰ Intervista n. 1, brano n. 21.

¹⁰¹ Intervista n. 1, brano n. 20; Intervista n. 2, brano n. 22; Intervista n. 2, brano n. 23; Intervista n. 30, brano n. 40; Intervista n. 49, brano n. 10; Intervista n. 54, brano n. 32.

¹⁰² Intervista n. 1, brano n. 20.

¹⁰³ Intervista n. 30, brano n. 45.

Come sottolineano gli stessi intervistati, la continuità dell'addestramento è fondamentale per acquisire e mantenere gli automatismi necessari nelle situazioni operative. Proprio per questo motivo, la diffusione di percorsi di auto-formazione pone una questione non secondaria: quale influenza esercitano queste pratiche di addestramento privato sulle modalità operative effettivamente adottate sul campo? E in che misura gli automatismi sviluppati in contesti di formazione autonoma possono entrare in tensione, o addirittura in contraddizione, con quelli trasmessi nei percorsi formativi istituzionali?

In assenza di un sistema strutturato di aggiornamento professionale, il rischio è che la formazione informale e privata finisca per assumere un peso crescente nella costruzione delle competenze operative. Nel tempo, possono così sedimentarsi approcci, tecniche di difesa personale e modalità di gestione dell'impatto fisico apprese al di fuori dei circuiti istituzionali, ad esempio nelle palestre o in contesti sportivi. Si tratta di una dinamica particolarmente problematica dal punto di vista della conformità alle regole di ingaggio e alle tecniche operative approvate dall'istituzione. Se l'addestramento effettivamente praticato dagli operatori si sviluppa in larga parte al di fuori dei canali formali, diventa infatti più difficile garantire l'allineamento tra le pratiche operative quotidiane e i protocolli ufficiali.

3.2. Addestrare o formare i poliziotti?

Uno dei nuclei tematici più solidi che emergono dalle interviste riguarda la natura e i contenuti della formazione, in particolare della formazione iniziale del personale inserito nei ruoli inferiori. Si tratta, naturalmente, di personale destinato prevalentemente a compiti operativi, che, a differenza di quello incardinato nei ruoli intermedi o direttivi, non svolgerà funzioni che richiedono competenze teoriche specialistiche o capacità di elaborazione strategica. Ciononostante, il ruolo dell'operatore di polizia rimane intrinsecamente complesso. Esso implica l'esercizio di poteri coercitivi, l'interazione in contesti asimmetrici, la gestione del conflitto e la produzione di effetti giuridici e sociali rilevanti. Svolgere adeguatamente tali funzioni richiede il possesso di competenze che non sono soltanto tecniche, ma anche interpretative: una capacità di produzione di senso che consenta agli operatori di agire in autonomia, adattando le proprie risposte alle circostanze dei casi concreti.

In questo senso, la qualità del "buon poliziotto" viene spesso descritta dagli intervistati anche in termini di riflessività, flessibilità e capacità di interrogare criticamente le istruzioni ricevute, interpretandole e adattandole alle situazioni concrete. Molti interlocutori insistono esplicitamente sul fatto che l'azione di polizia non può essere ridotta alla mera esecuzione di procedure o a un'applicazione meccanica delle norme. Al contrario, il lavoro quotidiano richiede un costante esercizio di valutazione situazionale, in cui le indicazioni normative e organizzative devono essere tradotte operativamente alla luce delle circostanze specifiche.

Si tratta di un tema che era già emerso con chiarezza nella discussione relativa alle attitudini professionali del personale proveniente dalle forze armate. In quell'occasione, diversi intervistati avevano sottolineato come il lavoro di polizia richieda una disposizione mentale diversa da quella associata a modelli organizzativi più rigidamente gerarchici, nei quali l'accento è posto soprattutto sull'obbedienza e sull'esecuzione degli ordini. Nel lavoro di polizia, al contrario, l'operatore è

costantemente chiamato a esercitare una certa autonomia di giudizio e a modulare il proprio intervento in relazione al contesto. In questa prospettiva, il mestiere viene talvolta descritto meno come una professione che si apprende attraverso l'acquisizione di un insieme definito di competenze tecniche e più come una sorta di sensibilità pratica. Alcuni intervistati parlano esplicitamente del lavoro di polizia come di una "arte", o addirittura come di una specifica "forma mentis"¹⁰⁴, che si sviluppa nel tempo attraverso l'esperienza e il confronto con situazioni operative complesse.

Un conto è la legge, un conto è la sua traduzione pratica. Poi il mestiere del poliziotto è un po' difficile perché è a metà strada fra l'operatore del diritto, ma molto spesso anche l'operatore sociale, perché comunque si sta a contatto con una marginalità e poi il diritto non ti offre tutti gli strumenti per la risoluzione dei problemi.¹⁰⁵

La cosa più importante della formazione è formare la psiche del poliziotto farlo sentire... Fargli capire il valore sociale di quello che fa, non tanto istruirlo, dargli questo bagaglio di norme giuridiche che servono ma servono fino a un certo punto. Uno deve sentirsi poliziotto per poter svolgere al meglio il suo lavoro.¹⁰⁶

Il poliziotto deve sentirsi parte di un qualcosa e deve imparare... Secondo me l'elemento principale che deve avere un poliziotto è l'attività di mediazione, il relazionarsi, il sapersi relazionare con tutte le situazioni che possono accadere in servizio. Questo secondo me riguarda la psicologia del poliziotto, bisogna intervenire sul farlo sentire parte di un qualcosa, parte di un lavoro sociale.¹⁰⁷

Il lavoro di poliziotto può essere svolto da chiunque, il problema sono quelli che vogliono andare oltre: i giustizieri. L'approccio che tu dai al modo di intendere il lavoro... Questo lavoro ti insegna che non si può essere manichei, non si può essere manichei perché la realtà è così multiforme, è così disparata, è così diversa che questo atteggiamento da sceriffo lo hai normalmente verso le cose che non conosci che sono un tuo pre-giudizio, sbagli magari l'approccio con persone che da questo punto di vista potrebbero insegnarti che c'è molto di più dietro il barbone che sta steso che tu vedi con disdoro, pieno di pulci tu col cane vattene, magari questo è un docente universitario che sta lì per una serie di motivi... Se sbagli l'impatto perché tu ti senti lo sceriffo, quindi, sono il buono e tutto il resto che viene al di fuori dalla società codificata è da vedere come male, è un errore che rischiano di fare soprattutto le giovani generazioni.¹⁰⁸

Questa rappresentazione rimanda a un modello di poliziotto che si avvicina più alla figura del *peace officer* che a quella del semplice esecutore di funzioni di controllo. Tuttavia, l'analisi delle interviste restituisce l'impressione di un sistema formativo che tende a sacrificare proprio questa dimensione interpretativa e relazionale del lavoro di polizia, privilegiando invece l'acquisizione di competenze

¹⁰⁴ Intervista n. 10, brano n. 21.

¹⁰⁵ Intervista n. 31, brano n. 6.

¹⁰⁶ Intervista n. 8, brano n. 26.

¹⁰⁷ Intervista n. 8, brano n. 31.

¹⁰⁸ Intervista n. 15, brano n. 34.

operative concepite come repertori di azione da applicare in modo standardizzato e meccanico. La professionalità che ne risulta appare così ridotta alla somma di competenze tecniche e procedurali, mentre la capacità di leggere la complessità delle situazioni, di valutarle criticamente e di modulare l'intervento in modo situato tende a rimanere sullo sfondo.

Il principale nodo problematico che emerge dalle interviste riguarda la durata del periodo formativo previsto per l'accesso ai ruoli iniziali della professione, oggi ridotto a soli sei mesi. Questa compressione temporale viene generalmente presentata dagli intervistati come il risultato di esigenze organizzative e logistiche, in particolare della necessità di accelerare i processi di reclutamento per far fronte alle carenze di organico, moltiplicando i cicli di formazione o rispondendo a situazioni emergenziali, come quella pandemica¹⁰⁹.

Questo quadro trova riscontro anche nei documenti parlamentari, che evidenziano la forte pressione organizzativa esercitata sul sistema formativo. Negli anni della *spending review* esso aveva infatti subito una significativa contrazione, mentre l'irregolarità dei cicli di reclutamento ha successivamente prodotto un effetto di rimbalzo. Tra il 2018 e il 2019 tale dinamica si traduce in una forma evidente di stress organizzativo per il comparto scuole: aumento esponenziale dei frequentatori, sovrapposizione di più cicli di formazione nelle stesse strutture, coordinamento con le direzioni competenti per allineare i tempi dei concorsi con la programmazione dei corsi e, infine, interventi della direzione tecnico-logistica per ampliare la capacità ricettiva delle strutture alloggiative¹¹⁰. Per sostenere l'eccezionalità delle politiche di assunzione, vengono inoltre riquilibrati centri normalmente destinati alla sola formazione specialistica affinché possano ospitare anche corsi di formazione di base¹¹¹.

La riduzione dei tempi formativi produce inevitabilmente una selezione implicita dei contenuti e dei metodi di insegnamento, con ricadute rilevanti sul tipo di professionalità che il sistema è realisticamente in grado di formare. Secondo diversi intervistati, il periodo trascorso nelle scuole non consente di sviluppare competenze approfondite, ma si limita piuttosto a fornire un quadro introduttivo delle principali materie e delle procedure operative. Le scuole, in questa prospettiva, offrirebbero soltanto una prima "infarinatura"¹¹², o delle semplici "nozioni di massima"¹¹³. Alcuni interlocutori descrivono il percorso formativo iniziale come una fase caratterizzata soprattutto da un intenso "bombardamento di nozioni"¹¹⁴, in cui l'obiettivo principale diventa trasmettere nel minor tempo possibile una grande quantità di contenuti giuridici, tecnici e procedurali.

Un ulteriore indicatore della trasformazione del significato attribuito alla formazione emerge dalla frequenza con cui gli intervistati segnalano una presunta carenza di attività di apprendimento pratico e uno sbilanciamento verso la trasmissione di contenuti prevalentemente teorici o di

¹⁰⁹ Intervista n. 1, brano n. 16; Intervista n. 2, brano n. 12; Intervista n. 7, brano n. 7; Intervista n. 8, brano n. 13; Intervista n. 8, brano n. 14; Intervista n. 8, brano n. 21; Intervista n. 14, brano n. 11; Intervista n. 15, brano n. 34; Intervista n. 20, brano n. 10; Intervista n. 30, brano n. 39; Intervista n. 35, brano n. 24.

¹¹⁰ Ministero dell'interno (2018), *Relazione sull'attività delle forze di polizia e sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e della criminalità organizzata*, Volume 3, Camera dei Deputati, Doc. XXXVIII, pp. 422 e 426.

¹¹¹ Ministero dell'interno (2019), *Relazione sull'attività delle forze di polizia e sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e della criminalità organizzata*, Volume 2, Camera dei Deputati, Doc. XXXVIII, p. 828.

¹¹² Intervista n. 30, brano n. 39; Intervista n. 49, brano n. 21.

¹¹³ Intervista n. 2, brano n. 10.

¹¹⁴ Intervista n. 8, brano n. 17.

procedure operative astratte¹¹⁵. La richiesta di un maggiore spazio per l'addestramento pratico non sembra tuttavia esprimere soltanto una preferenza di tipo didattico. Nei commenti degli intervistati essa è spesso collegata a una questione più concreta di adeguatezza operativa immediata. L'idea di uscire dalla scuola e trovarsi ad affrontare situazioni reali senza aver avuto un sufficiente esercizio guidato viene descritta come una fonte di insicurezza professionale e di possibile disallineamento tra quanto appreso in aula e ciò che accade effettivamente nei contesti operativi¹¹⁶.

In questa prospettiva, la pratica non è intesa semplicemente come esercitazione tecnica, ma come apprendimento situato, supervisionato e accompagnato da momenti di riflessione sull'azione. Un processo di questo tipo richiederebbe tempo, continuità e risorse organizzative adeguate. Molti intervistati, tuttavia, segnalano la sostanziale scomparsa dei periodi di tirocinio che tradizionalmente costituivano uno spazio intermedio tra la formazione scolastica e l'ingresso pieno nell'operatività. In diversi casi, il personale viene oggi coinvolto direttamente nelle attività operative subito dopo il periodo di formazione iniziale, spesso senza il necessario affiancamento di operatori più esperti, anche a causa dei già ricordati blocchi del turnover e delle carenze di organico¹¹⁷. Il periodo di prova tende così a coincidere di fatto con l'immediato ingresso nel lavoro operativo, con la conseguenza che gli operatori si trovano a gestire situazioni reali dopo appena sei mesi di corso.

Quando la durata dei percorsi formativi si riduce o la pressione organizzativa aumenta, la pratica rischia quindi di assumere un significato diverso rispetto all'idea di apprendimento situato a cui sembrano richiamarsi i nostri interlocutori. Invece di configurarsi come un processo progressivo, guidato e riflessivo di acquisizione delle competenze operative, essa può essere ridotta a una dimostrazione occasionale o a un semplice "assaggio" durante la formazione scolastica. In altri casi, l'apprendimento pratico viene di fatto esternalizzato ai contesti operativi, diventando responsabilità dei singoli reparti e delle dinamiche di socializzazione professionale che si sviluppano al loro interno. In alternativa, può assumere la forma di un addestramento formalizzato, centrato soprattutto sulla ripetizione di gesti tecnici, protocolli e sequenze standardizzate. Tutto ciò avviene, peraltro, in un contesto in cui, come si è visto, anche i percorsi di aggiornamento professionale risultano spesso discontinui e poco strutturati.

Infine, è interessante notare come tanto nei documenti parlamentari che nelle interviste emerga anche l'idea di formare il poliziotto in quanto "persona". Quando questo tema viene evocato, esso tende ad assumere un significato specifico, più legato alla dimensione identitaria della professione che a quella strettamente tecnica o procedurale della formazione.

Nei documenti parlamentari la costruzione dell'ethos civile dell'operatore di polizia affiora soprattutto come registro di legittimazione e come lessico programmatico della professionalità successiva alla riforma del 1981. Già nella relazione del 1987 l'obiettivo della formazione viene formulato come costruzione di operatori "saldamente ancorati a principi e valori", al tempo stesso "disciplinati, equilibrati e rispettosi delle libertà democratiche"¹¹⁸. Nella seconda metà degli anni Novanta la stessa cornice valoriale riemerge in forma più esplicita in chiave deontologica: le relazioni

¹¹⁵ Intervista n. 4, brano n. 30; Intervista n. 3, brano n. 19; Intervista n. 12, brano n. 20; Intervista n. 13, brano n. 21; Intervista n. 14, brano n. 9; Intervista n. 17, brano n. 26; Intervista n. 18, brano n. 36; Intervista n. 19, brano n. 12; Intervista n. 20, brano n. 10; Intervista n. 21, brano n. 14; Intervista n. 29, brano n. 15; Intervista n. 31, brano n. 6; Intervista n. 33, brano n. 55; Intervista n. 54, brano n. 31.

¹¹⁶ Intervista n. 33, brano n. 56.

¹¹⁷ Intervista n. 3, brano n. 18; Intervista n. 35, brano n. 21; Intervista n. 46, brano n. 17.

¹¹⁸ Ministero dell'interno (1987), *Relazione sull'attività delle forze di polizia e sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica*, Camera dei Deputati, Doc. LVII, p. 15.

insistono sull'assimilazione di "valori deontologici rigorosi", collegandoli a compostezza, rispetto delle regole e consapevolezza della delicatezza della funzione¹¹⁹. In questa fase, tuttavia, la "persona" non è definita soltanto in termini di autocontrollo e deontologia. Nei documenti compare anche una dimensione relazionale e di servizio, con il richiamo alla necessità di adeguare il processo formativo alle "nuove esigenze ed aspettative dei cittadini" in rapporto a criminalità, ordine pubblico, grandi eventi e trasformazioni tecnologiche¹²⁰.

Questa apertura si riflette anche nei contenuti della formazione. La professionalità civile viene infatti rafforzata attraverso l'introduzione o la valorizzazione di competenze e cornici normative coerenti con tale orientamento: nei programmi compaiono, tra l'altro, lingua inglese e informatica, mentre il diritto costituzionale viene "arricchito della voce relativa ai diritti dell'uomo"¹²¹. Nei materiali del 2012, infine, questo registro viene ulteriormente istituzionalizzato all'interno dell'architettura del corso, con l'introduzione esplicita di un "percorso valoriale" collegato alla consapevolezza del ruolo dell'operatore nella società civile¹²².

Alcuni intervistati si spingono a descrivere l'ingresso in polizia come una trasformazione personale, come un cambiamento di sé che riguarda non soltanto l'acquisizione di competenze professionali, ma anche il modo di percepire il proprio ruolo e di rapportarsi agli altri.

Questo è quello che viene insegnato ai nostri ragazzi, conoscere bene il diritto, ma non dimenticare mai la Carta costituzionale, non dimenticare mai il percorso valoriale, passare dalle nostre palestre, imparare tecnicamente come impugnare l'arma, come fermare una persona, come mettere anche purtroppo le manette laddove necessario, perché noi nasciamo per garantire l'ordine della sicurezza, vuol dire anche, insomma, portare a termine un'operazione di polizia, ma garantire sempre la persona umana, il diritto dell'uomo, sempre!¹²³

Questo dato è rilevante perché conferma che il tema possiede un forte peso simbolico ed è potenzialmente carico di risonanze emotive e culturali. Non a caso, esso è frequentemente associato a parole-chiave come senso della missione, vocazione, sacrificio, disciplina, identità, oppure a riferimenti a cornici valoriali generali come diritti umani, Costituzione, legalità, deontologia, che ricorrono esplicitamente in diversi passaggi delle interviste¹²⁴. La presenza di questi richiami segnala l'esistenza di una vera e propria grammatica morale e identitaria attraverso cui gli attori istituzionali definiscono il significato pubblico e professionale del lavoro di polizia.

Tuttavia, il modo in cui tali elementi emergono nei documenti parlamentari e nelle interviste suggerisce che essi funzionino più spesso come un registro discorsivo utile alla legittimazione della

¹¹⁹ Ministero dell'interno (1997), *Relazione sull'attività delle forze di polizia e sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica sul territorio nazionale*, Volume 1, Camera dei Deputati, Doc. XXXVIII, p. 102.

¹²⁰ Ministero dell'interno (1998), *Relazione sull'attività delle forze di polizia e sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica sul territorio nazionale*, Camera dei Deputati, Doc. XXXVIII, p. 128.

¹²¹ Ministero dell'interno (1995), *Relazione sull'attività delle forze di polizia e sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica sul territorio nazionale*, Camera dei Deputati, Doc. XXXVIII, p. 139.

¹²² Ministero dell'interno (2011), *Relazione sull'attività delle forze di polizia e sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e della criminalità organizzata*, Volume 1, Camera dei Deputati, Doc. XXXVIII, p. 706.

¹²³ Intervista n. 24, brano n. 16.

¹²⁴ Intervista n. 24, brano n. 12; Intervista n. 24, brano n. 16; Intervista n. 19, brano n. 8; Intervista n. 23, brano n. 12; Intervista n. 27, brano n. 28; Intervista n. 35, brano n. 23; Intervista n. 36, brano n. 29.

professione e all'autorappresentazione istituzionale, che come un principio realmente strutturante dell'organizzazione della didattica. Quando si parla di valori e di formazione della persona, il riferimento assume infatti per lo più una forma dichiarativa o normativa, orientata a richiamare principi generali, più che a descrivere pratiche formative concrete attraverso cui tali principi vengono effettivamente trasmessi.

Ricostruire con precisione il curriculum formativo degli allievi agenti e degli allievi carabinieri non è semplice. I documenti parlamentari non forniscono informazioni sistematiche sui contenuti dei corsi e le amministrazioni interessate non rendono pubblici i curricula dettagliati delle attività formative. Nel corso della ricerca abbiamo tuttavia intervistato diversi direttori di istituti di istruzione, riuscendo così a ricostruire con una certa precisione la struttura e i contenuti del 212° corso per allievi agenti. La tabella seguente riporta le materie insegnate, classificate per aree tematiche.

Tabello n. 1: Piano delle attività didattiche corso allievi agenti della Polizia di Stato			
Area tematica	Materia	Ore	%
Diritti, etica e tutela vittime	Percorso valoriale	26	
	Protezione dati personali	2	
	Garante infanzia	2	
	Garante detenuti	2	
	Reati di odio, su atti discriminatori	4	
	attenzione alla vittima di violenza di genere	4	
	Vittimologia, interazione con vittime di reato	3	
Totale		43	8,1%
Giuridico-ordinamentale	Diritto costituzionale	4	
	Amministrazione della pubblica sicurezza	2	
	La polizia di stato	3	
	Regolamento di servizio	3	
	Normativa disciplinare e responsabilità connessa alle funzioni	5	
	Diritto penale	15	
	Comunicazione istituzionale	3	
Totale		35	6,6%
Polizia amministrativa e di sicurezza	Legislazione di pubblica sicurezza	8	
	Attività di polizia per la legalità della sicurezza	14	
	Diritto dell'immigrazione	5	
Totale		27	5,1%
Polizia giudiziaria / investigativa	Procedure e documentazione degli atti d'indagine	40	
	Tecnologia applicata alle investigazioni	2	
	Casi professionali	16	
	Criminalità minorile (baby gang)	1	
	Contrasto a traffico stupefacenti	3	
	Polizia scientifica: scena del crimine	3	
Totale		65	12,3%
Sicurezza sul lavoro e benessere	Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro	16	
	Gestione rischio incendio	10	
	Benessere personale	2	
Totale		28	5,3%
Tecniche operative	Contenimento persone non collaborative	11	
	Circolazione stradale in veicoli di servizio	4	
	Difesa personale	30	
	Armi ed esplosivi	12	
	Addestramento tiro	99	
	Secondo operatore Taser	13	
	Ordine pubblico	25	
	Perquisizioni, ammanettamenti, posti di controllo	118	
	Sorveglianza fisica (tecniche di pedinamento)	2	
Totale		314	59,2%
Tecnico strumentale	Codice della strada e impiego dei veicoli	16	
	Consultazione banca dati SDI	5	
	Informatica di base	12	
	Fotosegnalamento	10	
	Riconoscimento falsi	2	
Totale		45	8,5%
Totale complessivo		530	100,0%

Fonte: Ricostruzione degli autori su dati raccolti nel corso delle interviste

I nostri dati suggeriscono che le ore dedicate alla formazione dell'ethos civile dell'operatore di polizia rappresentano circa l'8% del totale delle attività formative e in gran parte incluse nel modulo dedicato al cosiddetto "percorso valoriale", o altri moduli dedicati alla vittimologia¹²⁵. Si tratta dunque di momenti circoscritti del curriculum formativo, che difficilmente possono incidere in modo significativo sull'equilibrio complessivo del percorso didattico. Anche dal punto di vista metodologico, questi contenuti tendono a essere trattati attraverso modalità relativamente tradizionali e poco integrate nel resto della formazione. In molti casi assumono la forma di seminari monotematici o incontri occasionali, talvolta gestiti direttamente dai direttori delle scuole o affidati all'intervento di relatori esterni. Raramente tali questioni vengono invece integrate in modo sistematico nelle attività formative più centrali, in particolare in quelle relative alle tecniche operative o all'uso della forza, che rappresentano quasi il 50% del totale delle attività formative.

Nel complesso, emerge quindi una certa distanza tra la centralità simbolica attribuita alla dimensione valoriale della professione e il ruolo relativamente marginale che essa sembra occupare nell'organizzazione concreta delle attività formative. Come osserva efficacemente uno degli intervistati, proprio nell'insegnamento delle tecniche operative "c'è poca umanità, è proprio operatività pura."¹²⁶

In alcune interviste, tuttavia, questa tensione viene esplicitata anche in termini più propositivi, attraverso il richiamo alla necessità che la formazione sui valori e sui principi costituzionali non rimanga confinata a moduli specifici o a un numero limitato di ore, ma attraversi trasversalmente l'intero percorso formativo. In questa prospettiva, i riferimenti ai principi fondamentali dovrebbero accompagnare non soltanto gli insegnamenti teorici, ma anche le attività pratiche e l'addestramento operativo, contribuendo a orientare il modo in cui le tecniche e le procedure vengono comprese e applicate.

Quindi, per ritornare a quello che dicevamo prima, il continuo richiamo di concetti fondamentali è fondamentale per trasmettere le idee che devono essere alla base del nostro lavoro. Quindi se ne deve parlare soprattutto dei principi, in tutti gli ambiti, l'intervento, la teoria e anche nella pratica. Perché è chiaro che io poi devo imparare a fare correttamente le perquisizioni, però mi devo anche ricordare che cosa dice la Costituzione sulla libertà personale, di fare e applicare la tecnica di perquisizione. Gli insegnamenti così si dice, vorrebbero essere, vogliono essere e devono essere interdisciplinari.¹²⁷

In un impianto formativo di durata ridotta, gli spazi che tendono a essere compressi o sacrificati per primi sono proprio quelli tipicamente associati a una formazione di tipo riflessivo: la discussione di casi complessi e ambigui; l'interiorizzazione di cornici valoriali attraverso il confronto e la supervisione; il lavoro sulle competenze relazionali e interpretative; i momenti dedicati alla rielaborazione dell'esperienza. Il risultato è una possibile scissione tra, da un lato, un discorso valoriale forte sul piano simbolico e istituzionale e, dall'altro, una struttura formativa che, nella pratica, tende a concentrarsi soprattutto sulla dimensione addestrativa. In questo assetto, la formazione privilegia l'apprendimento di procedure, protocolli, tecniche operative e modalità

¹²⁵ Intervista n. 27, brano n. 28; Intervista n. 28, brano n. 17; Intervista n. 35, brano n. 14.

¹²⁶ Intervista n. 49, brano n. 43.

¹²⁷ Intervista n. 35, brano n. 26.

standardizzate di azione. Ciò che diventa prioritario è che l'operatore sappia cosa fare e come farlo nelle diverse situazioni operative. Molto meno spazio sembra invece essere dedicato allo sviluppo della capacità di interrogarsi sul perché determinate azioni vengano intraprese, sulle implicazioni sociali, politiche ed etiche dell'intervento di polizia e sugli effetti che esso può produrre sui soggetti coinvolti.

3.3. Educare ai rapporti con le differenze

Un ulteriore tema esplorato nella nostra ricerca riguarda l'evoluzione dei contenuti della formazione in relazione alle trasformazioni della società italiana. In particolare, abbiamo chiesto ai nostri intervistati se esistessero attività formative specificamente dedicate alla gestione della relazione tra le forze di polizia e una pluralità di soggetti, quali donne, persone con orientamenti non eterosessuali, soggetti in condizioni di vulnerabilità, nonché minoranze etniche e culturali.

Un aspetto cruciale che emerge dalla nostra ricerca è che la formazione non si limita a trasmettere contenuti, ma contribuisce a costruire le categorie stesse attraverso cui alcuni soggetti diventano pensabili come oggetti di intervento da parte dell'istituzione. In questo senso, i risultati della nostra ricerca mostrano che esistono "vocabolari" più o meno strutturati per parlare delle forme di diversità che caratterizzano la società italiana e che i modi in cui l'istituzione nomina ciò su cui dovrebbe intervenire è una cartina di tornasole fondamentale per interpretare le evoluzioni delle pratiche operative.

3.3.1. Differenze di genere e vulnerabilità

Dai dati raccolti emerge che il tema della tutela delle donne e dei soggetti vulnerabili è quello che, tra i diversi ambiti considerati, ha conosciuto il maggiore grado di strutturazione sul piano formativo. In questo settore compaiono con maggiore frequenza riferimenti a corsi dedicati, moduli specifici e iniziative istituzionalizzate, spesso esplicitamente collegate a cambiamenti normativi recenti, in particolare all'introduzione del c.d. "codice rosso"¹²⁸. Le attività formative su questi temi sono frequentemente affidate a personale con competenze specialistiche, proveniente ad esempio dalle squadre mobili o dal Raggruppamento Carabinieri Investigazioni Scientifiche (Ra.CIS), impegnato operativamente nel contrasto ai reati violenti nei confronti di soggetti vulnerabili. Questo contribuisce a conferire alla formazione un carattere relativamente più strutturato e specialistico rispetto ad altri ambiti trattati nel percorso formativo.

Allo stesso tempo, i nostri dati suggeriscono che lo sviluppo di questo filone formativo non derivi da una riflessione interna sulla professionalità di polizia o da un ripensamento endogeno delle competenze richieste agli operatori. Piuttosto, esso appare in larga misura come una risposta adattiva a trasformazioni del contesto esterno, in particolare a interventi legislativi che hanno attribuito una nuova centralità alla tutela delle vittime vulnerabili. La priorità attribuita a questi temi sembra quindi in larga parte eterodiretta: è il risultato di un impulso politico e normativo relativamente chiaro e vincolante, frutto di riforme che hanno imposto anche l'organizzazione di

¹²⁸ Intervista n. 4, brano n. 25; Intervista n. 5, brano n. 28; Intervista n. 8, brano n. 27; Intervista n. 9, brano n. 19; Intervista n. 11, brano n. 22; Intervista n. 13, brano n. 20; Intervista n. 16, brano n. 33; Intervista n. 19, brano n. 15; Intervista n. 19, brano n. 18; Intervista n. 20, brano n. 8; Intervista n. 23, brano n. 17; Intervista n. 23, brano n. 18; Intervista n. 25, brano n. 31; Intervista n. 26, brano n. 10; Intervista n. 27, brano n. 39.

specifiche attività formative¹²⁹. Come osserva uno degli intervistati, su questo tema “è un dato oggettivo che si vede” che l’attenzione istituzionale sia cresciuta¹³⁰.

Un secondo elemento rilevante che emerge dalle interviste riguarda il modo in cui questi contenuti formativi vengono organizzati. Più che configurarsi come competenze trasversali destinate all’insieme del personale, essi tendono a essere trattati come ambiti specialistici, associati a funzioni specifiche, a reparti dedicati o a particolari segmenti dell’organizzazione. La formazione su questi temi viene quindi spesso collegata alle attività di raccolta delle denunce o alle funzioni investigative svolte da unità specializzate, piuttosto che integrata nella formazione di base di tutti gli operatori.

Noi anche con l'organizzazione sindacale abbiamo organizzato dei seminari dei convegni su queste tematiche, il codice il rosso, violenza di genere però la formazione viene fatta però solo alle persone che si occupano di queste tematiche... per esempio noi abbiamo degli uffici alla squadra mobile che si occupano di queste tematiche che riguardano o le donne o i minori allora i colleghi di quegli uffici fanno dei corsi presso tribunali, presso associazioni che riguardano queste tematiche. Però diciamo in genere non è un'attività che viene... non è un tipo di formazione generalizzata.¹³¹

Però l'approccio a quel punto diventa specialistico, esistono dei team preparati proprio per questo tipo di attività e quindi il primo approccio è con l'operatore dell'ufficio denunce che poi indirizza le vittime di questo tipo di reati direttamente a persone qualificate per poter poi fare il prosieguo delle indagini.¹³²

Si beh ci sono le squadre che si occupano dei reati contro la persona all'interno delle squadre mobili e quelli vengono formati e addestrati con dei corsi specifici ad hoc, tutti coloro che hanno a che fare con questo tipo di reati ma ritorniamo sempre alla formazione relativamente al contesto insomma, quindi minori, persone fragili eccetera... come approcciarsi, come gestire l'evento. Non è una formazione riservata a tutti perché è chiaro che chi si occupa per esempio di rilasciare i passaporti non farà questo tipo di corsi.¹³³

Questa impostazione produce un duplice effetto. Da un lato, consente la costruzione di un sapere riconoscibile e relativamente stabilizzato, dotato di una propria legittimità professionale e di referenti organizzativi specifici all’interno dell’amministrazione. La presenza di unità dedicate, di percorsi formativi specialistici e di figure di riferimento contribuisce infatti a consolidare un ambito di competenza relativamente definito. Dall’altro lato, però, questa stessa configurazione tende a confinare tali competenze all’interno di nicchie funzionali dell’organizzazione, riducendone la capacità di incidere in modo più ampio e sistemico sul modello di professionalità dominante. In questa prospettiva, la tutela delle vittime vulnerabili rischia di restare un ambito specialistico affidato a personale dedicato, piuttosto che diventare una componente ordinaria del repertorio

¹²⁹ In questo senso va ricordato, ad esempio, l’obbligo di formazione previsto dall’art. 5 della legge n. 69/2019.

¹³⁰ Intervista n. 27, brano n. 51.

¹³¹ Intervista n. 8, brano n. 27.

¹³² Intervista n. 9, brano n. 19.

¹³³ Intervista n. 10, brano n. 20.

professionale di tutti gli operatori di polizia. Le competenze sviluppate in questo campo tendono così a essere percepite come competenze “aggiuntive” o eccezionali, più che come parte integrante dell’azione di polizia nel suo complesso.

Ma una persona vittima di una qualsivoglia forma di reato e si ritrova a dover andare, tiro fuori il tema delle donne, visto che quello è preminente e fa vedere bene come, o una persona della comunità LGBT o una persona razzializzata che va a fare denuncia e si ritrova al corpo di guardia personale che non è formato perché appunto viene dal corso d'agente e sta lì a fare corpo di guardia e gli dice devo fare denuncia. Perché? Che denuncia devi fare? D’avanti magari a altri cittadini, cittadini che sono in attesa e sono in fila.¹³⁴

Queste osservazioni mettono in luce come la specializzazione, pur contribuendo a rafforzare alcune competenze specifiche, non elimini il problema della diffusione più ampia di tali sensibilità all’interno dell’organizzazione. Proprio nei punti di primo contatto con il pubblico la mancanza di una formazione diffusa su questi temi può infatti tradursi in difficoltà di gestione delle situazioni più delicate.

3.3.2. Rapporti con le minoranze

Se per quanto riguarda le donne e i soggetti vulnerabili è possibile individuare dispositivi formativi relativamente strutturati, il caso del rapporto tra polizia e minoranze etniche e culturali appare sensibilmente diverso. Qui il nucleo analitico principale non è tanto, o non soltanto, la presenza o l’assenza di iniziative formative, che sembrano limitate alle attività seminariali di qualche ora condotte dall’OSCAD in tema di contrasto ai reati di odio e antisemitismo¹³⁵, o alla occasionale partecipazione di qualche funzionario ad attività formative in tema di contrasto alla discriminazione organizzati in ambito europeo¹³⁶, quanto il modo stesso in cui il tema viene reso dicibile. Nella maggior parte dei casi, infatti, gli intervistati non sembrano cogliere pienamente il senso della domanda e questa difficoltà di inquadramento suggerisce che il tema non costituisca l’oggetto di una consolidata riflessione all’interno dei corpi di polizia. Non esistono, in altri termini, una cornice interpretativa e un vocabolario professionale idoneo a tematizzare il rapporto con le minoranze come problemi specifici dell’azione di polizia in una società multietnica.

Questa la ragione per cui le risposte che abbiamo ricevuto tendono, in prima battuta, a far scivolare il ragionamento su in piano diverso, eludendo il nodo problematico del rischio discriminazione istituzionale. In particolare, i nostri interlocutori parlano della formazione ai rapporti con le minoranze sovrapponendo almeno tre piani distinti che rappresentano evidentemente le principali cornici interpretative attraverso cui il problema viene inquadrato a livello istituzionale.

¹³⁴ Intervista n. 49, brano n. 41.

¹³⁵ Intervista n. 16, brano n. 31; Intervista n. 19, brano n. 15; Intervista n. 23, brano n. 17; Intervista n. 25, brano n. 34; Intervista n. 26, brano n. 25; Intervista n. 27, brano n. 40; Intervista n. 35, brano n. 17; Intervista n. 35, brano n. 43; Intervista n. 49, brano n. 34; Intervista n. 56, brano n. 23.

¹³⁶ Intervista n. 35, brano n. 42.

La prima è quella che potremmo definire la *cornice culturale*, che emerge nelle risposte in cui si accenna alle attività formative in materia di mediazione linguistica e culturale¹³⁷. Qui il tema del rapporto con le minoranze è inquadrato essenzialmente come una questione di efficacia della comunicazione e di comprensione di codici culturali divergenti. In questa cornice interpretativa il problema principale è quello di formare gli operatori di polizia alla comprensione dell'altro, alla corretta interpretazione delle differenze e alla padronanza di una varietà più ampia di codici culturali e linguistici.

La seconda è quella che potremmo definire la *cornice amministrativa*, che emerge nelle risposte in cui si accenna alla formazione in materia di diritto dell'immigrazione¹³⁸. In questo caso la differenza culturale e linguistica viene assorbita entro le categorie giuridico-amministrative, perdendo gran parte della sua dimensione relazionale e lo straniero viene inquadrato come soggetto ad uno specifico regime giuridico e amministrativo che richiede competenze specifiche.

Tenga conto che questo fatto invece è stato, negli anni, ma per ragioni sufficientemente di opportunità, approfondito con gli extracomunitari, con il personale, diciamo, con quelle persone che vengono da altri paesi, per i quali proprio la complessità nella gestione di tale fenomeno ha fatto sì che, per esempio, all'interno degli uffici immigrazione e...e in generale presso anche i reparti, diciamo, speciali, come i reparti mobili [incomprensibile] siano stati fatti delle...degli approfondimenti, degli addestramenti, perché è più naturale che questi soggetti si trovano poi a interloquire con questo genere di persone che, come lei sa, hanno delle esigenze del tutto particolari, per cui, diciamo, oltre alla migrazione, noi abbiamo un'esigenza di mantenerli all'interno di centri specifici, sapendo benissimo che la stragrande maggioranza di loro non vorrebbe permanere all'interno di centri. Quindi questa situazione, dal momento in cui li prendiamo in carico fino a quando li dobbiamo smistare, una volta esaurita la loro permanenza, perché poi, lei sa, che vengono, diciamo, individuati alcuni soggetti diversificati, chi è profugo, chi viene da paesi che vengono considerati sensibili, chi invece non lo è. Quindi in questo genere di catalogazione, purtroppo, chiaramente dobbiamo tenere conto, diciamo, della non volontà di queste persone nel voler permanere, perché ovviamente per loro è un indirizzo quasi, spesso obbligato e vincolato alla permanenza, mentre loro in special modo vorrebbero, in teoria, intraprendere un'attività che spesso li porta lontano, solo di passaggio nel nostro paese per altre nazioni. Ecco, in quel caso, ma più l'esperienza e le necessità operative hanno fatto in modo che la nostra amministrazione, sicuramente anche la Polizia di Stato, desse un occhio particolarmente attento...soprattutto sul fenomeno migratorio e sul fatto della capacità di gestire questi flussi, diciamo, di persone che vengono...¹³⁹

È naturale che ci sono delle cautele da adottare ma sono cautele di sicurezza dell'operatore, cioè nel senso sono cautele di sicurezza dell'operatore, in quel senso guanti, mascherine, sicuramente sotto questo punto di vista noi abbiamo una preparazione in tal senso, perché è chiaro che sono molto spesso portatori di malattie, in questo senso appena sbarcano c'è una procedura *ad hoc* che sicuramente viene rispettata.¹⁴⁰

¹³⁷ Intervista n. 3, brano n. 26; Intervista n. 4, brano n. 23; Intervista n. 16, brano n. 29; Intervista n. 19, brano n. 16; Intervista n. 23, brano n. 17; Intervista n. 26, brano n. 25.

¹³⁸ Intervista n. 5, brano n. 28; Intervista n. 7, brano n. 14; Intervista n. 8, brano n. 24; Intervista n. 11, brano n. 21; Intervista n. 14, brano n. 16; Intervista n. 16, brano n. 26; Intervista n. 25, brano n. 33; Intervista n. 56, brano n. 56.

¹³⁹ Intervista n. 7, brano n. 14.

¹⁴⁰ Intervista n. 12, brano n. 17.

Il tema della gestione dell'immigrazione, e in particolare degli sbarchi, occupa uno spazio rilevante nelle interviste. Esso viene spesso presentato non soltanto come una questione amministrativa o gestionale complessa, ma anche come un ambito caratterizzato da potenziali criticità sul piano dell'ordine pubblico. Nei commenti degli intervistati, la gestione degli arrivi è infatti frequentemente associata a problemi legati alla sicurezza dei centri di accoglienza, alla possibilità di tensioni o conflitti, oppure, in alcuni casi, a rischi sanitari o di contaminazione nella fase di sbarco.

In questi passaggi si percepisce uno slittamento progressivo dalla cornice amministrativa verso una *cornice più esplicitamente securitaria*. Questo slittamento emerge con particolare evidenza nelle risposte in cui le minoranze o i gruppi migranti compaiono come oggetto di formazione principalmente in quanto portatori di rischio¹⁴¹. All'interno di questa cornice, la differenza culturale tende a essere associata a contesti percepiti come più problematici o potenzialmente conflittuali: situazioni "difficili", ambienti urbani ritenuti critici, oppure fenomeni come i cosiddetti "maranza", il rischio di reati culturalmente orientati o, nei casi più estremi, il terrorismo.

In questo tipo di rappresentazione, la differenza appare dunque principalmente come una variabile che incide sulla pericolosità o sull'imprevedibilità dell'intervento di polizia. Molto meno spazio sembra essere attribuito, invece, alla dimensione relazionale dell'intervento o alla particolare vulnerabilità dei soggetti coinvolti. In altre parole, la presenza di minoranze o di persone migranti viene spesso tematizzata in relazione alle difficoltà operative o ai rischi connessi all'intervento, più che come una questione che richieda specifiche competenze di mediazione, comunicazione o attenzione alle condizioni di fragilità dei soggetti interessati.

È chiaro che l'approccio con queste persone di norma, l'intervento è un po' duro, anche perché... Questi sono normalmente ben messi fisicamente... Non so come fanno ad avere certi tipi di corporature. Ma se prendi un tunisino, ha una corporatura esile, quindi ti devi preoccupare della velocità che possa avere nel fuggire se lo devi arrestare. Se incontri un senegalese, un nigeriano o uno di colore, ti devi preoccupare della forza fisica che ha, perché non è... Diciamo non c'è paragone. Lo spesso mi chiedo: ma dove prendono la forza questi? non lo so.... È chiaro che l'approccio è sempre guardingo.¹⁴²

In altri termini, quando il tema del rapporto tra polizie e minoranze viene menzionato, esso entra nel discorso come una variabile di complessità dell'azione di polizia. Non è tanto il soggetto a essere tematizzato, quanto il contesto che rende l'intervento più difficile: problemi di comunicazione, incertezza interpretativa, reazioni impreviste, rischi e possibilità di escalation. Questa modalità di inquadramento produce un effetto ricorrente: la minoranza non appare come portatrice di esigenze, diritti o specificità da riconoscere, ma come un fattore che complica la performance dell'azione di polizia. Ciò non implica necessariamente un giudizio negativo esplicito, ma costituisce

¹⁴¹ Intervista n. 2, brano n. 27; Intervista n. 2, brano n. 28; Intervista n. 3, brano n. 26; Intervista n. 4, brano n. 23; Intervista n. 5, brano n. 29; Intervista n. 8, brano n. 24; Intervista n. 11, brano n. 23.

¹⁴² Intervista n. 6, brano n. 30.

un framing pragmatico che tende a spostare l'attenzione *dalla relazione alla prestazione*, dal rapporto al compito, dalla dimensione sociale a quella operativa.

I dati raccolti mostrano tuttavia come la cornice securitaria e quella amministrativa, spesso accompagnate da considerazioni che presentano la governance del fenomeno migratorio come una delle principali preoccupazioni istituzionali, risultino chiaramente preponderanti. Questa impostazione tende a incorporare nello sguardo dell'operatore di polizia un potenziale rischio di discriminazione istituzionale, che può essere giustificato attraverso riferimenti alle caratteristiche fisiche o alle presunte attitudini criminali attribuite ad alcune etnie, oppure al supposto maggiore coinvolgimento degli stranieri in attività delittuose.

Tra l'altro anche la polemica di qualche mese fa sulla questione della profilazione mi è sembrata molto strumentale perché non c'è, non esistono banche dati di profilazione. Poi che possa essere vero che i controlli siano effettuati in proporzione, in numero importante nei confronti di cittadini stranieri, questo è vero; ma è anche altrettanto vero che il numero di reati è principalmente attribuito a cittadini stranieri, cioè pochi cittadini stranieri con un numero di reati in proporzione maggiore. Se non sbaglio il 35% dei reati denunciati che vengono poi individuati è stato commesso da cittadini stranieri, mentre la popolazione del nostro paese è composta dal 9% di cittadini stranieri. Quindi è significativo, è chiaro che è più probabile che si accertino delle violazioni anche di regolarità rispetto alla posizione sul suolo italiano da parte di una persona straniera rispetto a che di un italiano che è italiano... Adesso mi sto spiegando male, però spero di essermi fatto comprendere. È molto più probabile, è statistica, non che ci sia una volontà di...¹⁴³

Quando il tema del rischio di discriminazione istituzionale viene posto esplicitamente dall'intervistatore, la domanda suscita reazioni differenziate.

Tematizzare l'assenza

Alcuni interlocutori si limitano a constatare l'assenza di una formazione specificamente dedicata ai rapporti con le minoranze¹⁴⁴, provando al limite a giustificare tale vuoto con le difficoltà logistiche e organizzative che caratterizzano l'attuale assetto dei programmi formativi.

Secondo me si farebbe fatica proprio a inserirla adesso, ma non credo che sia una mancanza di volontà, è una mancanza proprio tecnica di inserire altre cose che potrebbero essere assolutamente importanti. (...) È vero che ci potrebbe essere più attenzione su questo tema, però purtroppo è figlia del fatto che determinati tagli di ore, o comunque le ore sono quelle un po' per tutti.¹⁴⁵

¹⁴³ Intervista n. 18, brano n. 38.

¹⁴⁴ Intervista n. 1, brano n. 28; Intervista n. 4, brano n. 23; Intervista n. 5, brano n. 29; Intervista n. 6, brano n. 32; Intervista n. 7, brano n. 14; Intervista n. 8, brano n. 24; Intervista n. 9, brano n. 18; Intervista n. 16, brano n. 27; Intervista n. 18, brano n. 38; Intervista n. 25, brano n. 33.

¹⁴⁵ Intervista n. 27, brano n. 46.

Altri intervistati riconoscono invece che si tratti di una vera e propria “mancanza di volontà di affrontare certi temi”¹⁴⁶, legata a una percezione ancora insufficiente della rilevanza della questione¹⁴⁷. Uno dei pochi interlocutori a cogliere pienamente il senso della domanda sulla formazione nei rapporti con le minoranze ammette esplicitamente i limiti dei programmi formativi e identifica con chiarezza i rischi che ne derivano.

Nel modulo formativo non è proprio previsto, io ti dicevo degli studi sociali che sono dirimenti e senza quelli il pregiudizio, la categorizzazione può portare a un cattivo servizio, mi spiego, se la pattuglia volante di un quartiere X sa che in quel quartiere è interessato, intervengono popolazioni nomadi, romene piuttosto che campi rom, e la maggior parte degli interventi di ordine rispetto alla prevenzione del territorio, sono legati a interventi legati a quel tipo di delinquenza, il più delle volte va a finire che se non spieghi e non fai un lavoro che va ad abbattere quei pregiudizi razzisti, di discriminazione delle più svariate... anche l'intervento è viziato da quella roba¹⁴⁸.

In questa prospettiva, la mancanza di strumenti formativi adeguati rischia di lasciare spazio alla riproduzione di stereotipi e categorizzazioni che finiscono per influenzare l'azione operativa. Dai pregiudizi possono derivare pratiche abusive, nella misura in cui alcune categorie di persone vengono progressivamente costruite come “nemici”, soggetti da cui diventa inaccettabile subire un affronto o una contestazione dell'autorità di polizia.

Non si spoglia l'operatore e non gli si dà modo anche di sentire il suo sentire affinché poi si possa spogliare e avere un approccio che sia veramente lineare, veramente consapevole nel momento in cui lavora. Per cui tutta quella roba lì il più delle volte porta a, perlomeno per l'esperienza che ho avuto io e per il tipo di battaglia sindacale che stiamo anche facendo contro questa roba, porta ad avere sì un uso eccessivo della forza, perché lì è come se diventasse l'altro il tuo nemico personale, questa volta non mi scappi, non so come dire, guarda quello che è successo a Rami a Milano, ora ti becco, entra il personale, cosa che non dovrebbe mai entrare, anche da quel punto di vista!¹⁴⁹

In questo senso, i moduli dedicati alle tecniche operative, se non accompagnati da un lavoro di riflessione critica sui pregiudizi e sulle categorie attraverso cui gli operatori interpretano le situazioni, non bastano a ridurre il rischio di discriminazioni o, nei casi più gravi, di incidenti critici.

Il rispetto e il senso morale

In altri casi, il tema non viene affrontato direttamente ma riformulato e fatto scivolare su piani differenti. I commenti mostrano diversi tipi di slittamento: dal profiling alla comunicazione (il problema diventa “capirsi”, superare barriere linguistiche); dalla discriminazione all'educazione

¹⁴⁶ Intervista n. 29, brano n. 40.

¹⁴⁷ Intervista n. 29, brano n. 40; Intervista n. 49, brano n. 31.

¹⁴⁸ Intervista n. 49, brano n. 30.

¹⁴⁹ Intervista n. 49, brano n. 30.

civica o al rispetto dei diritti in senso generico¹⁵⁰. Questi slittamenti non sono casuali. Essi indicano che il tema fatica a mantenere una propria autonomia concettuale e tende a essere assorbito da oggetti più familiari e più facilmente integrabili nella logica professionale, come la deontologia, la comunicazione interpersonale o il rispetto dei diritti umani in senso generale. In questo processo, la discriminazione non viene tematizzata come una possibile distorsione sistemica delle pratiche operative, ma ricondotta a problemi di comunicazione, di gestione di situazioni difficili o di rispetto interpersonale. La questione viene progressivamente tradotta in una dimensione di atteggiamenti individuali, come educazione, sensibilità, buon senso, piuttosto che affrontata come un problema legato alla configurazione organizzativa delle pratiche.

Perché i nostri agenti non è che vanno solo a fare ufficio denunce ovvero controllo del territorio, quindi intervento sul territorio sulla volante, ma sono anche quei ragazzi che vanno a gestire un ufficio corpo di guardia, vigilanza interna, che è anche accoglienza, anche un biglietto da visita per il cittadino che si porta presso un commissariato ovvero una questura e che chiede dov'è l'ufficio denunce, una persona che ha appena subito un reato, è stata vittima di violenza, quindi di saper veicolare, saper accogliere innanzitutto, quindi devono essere ragazzi garbati, ragazzi maturi, ecco, senza fare distinzioni di colore, di razza, ovvero di persona che si presenta con il saio (*sic*) perché è di un altro grado religioso, essere attenti, equilibrati, operatori di sicurezza significa questo, innanzitutto il rispetto della persona umana, della persona che abbiamo di fronte e soprattutto quando forse è più umile, è più bisognoso e quindi saperlo veicolare, saperlo accogliere, ovvero allo sportello di un ufficio.¹⁵¹

Anche il giovane operatore di polizia ha una responsabilità importante, cioè se tu arrivi in una rissa, gli facevo proprio ieri l'esempio, tra cittadini italiani e cittadini italiani di seconda generazione o cittadini stranieri e tu arrivi e già scendi dalla macchina e sai che hanno ragione i cittadini italiani, semplicemente perché sono cittadini italiani da chissà quante generazioni, questo è il primo errore grave che possiamo fare perché ci allontana dalla realtà, è chiaro che bisogna lavorarci, noi poi in sei mesi cerchiamo di fare un qualcosa, ma dipende poi dai valori pure che hanno ricevuto a casa, dalle loro...insomma da tutto ciò che c'è dietro ragazzi di 19, 20 anni o anche 23, 24, 25, insomma, però io credo che anche da questo punto di vista ci si stia lavorando, anche noi stiamo un po' fortunatamente cambiando, si potrebbe fare come dice lei qualcosa in più, però è tutto molto compresso...¹⁵²

Questo spostamento è cruciale: trasforma un problema potenzialmente istituzionale in una questione di etica personale. La conseguenza è che il tema difficilmente diventa oggetto di formazione strutturata, ma resta confinato, al più, nel registro della raccomandazione morale. In questa prospettiva, la non-discriminazione non appare tanto come una responsabilità organizzativa o istituzionale, quanto piuttosto come una questione di condotta individuale, ricondotta ai valori e alla sensibilità personale dei singoli operatori.

La risposta universalistica

¹⁵⁰ Intervista n. 19, brano n. 15; Intervista n. 20, brano n. 9; Intervista n. 22, brano n. 11; Intervista n. 26, brano n. 25.

¹⁵¹ Intervista n. 24, brano n. 18.

¹⁵² Intervista n. 27, brano n. 50.

Un ulteriore pattern ricorrente è rappresentato dal ricorso a una risposta di tipo universalistico: l'idea secondo cui l'azione della polizia sarebbe per definizione neutrale e orientata a trattare tutti allo stesso modo, senza distinzioni.

L'intervento della polizia è a prescindere da chi ci troviamo davanti, lo sappiamo solo dopo chi abbiamo davanti. Quindi è neutro da questo punto di vista, neutrale non c'è questa distinzione tra l'azione davanti all'italiano, allo straniero no questo non c'è.¹⁵³

Ma noi cittadini extracomunitari chiaramente sono dei cittadini da trattare con gli stessi diritti di tutti gli altri cittadini, non è che vanno trattati differentemente per quanto attiene i loro diritti perché sono... noi dobbiamo rispettare e operare nei modi dovuti sia che sia un cittadino extracomunitario che sia un cittadino italiano.¹⁵⁴

Cosa intende perché non comprendo, cioè per noi i cittadini che richiedono... che siano stranieri o che siano italiani che si rivolgono a noi è perché noi forniamo un servizio che può essere il rilascio di un passaporto, il rilascio di un permesso di soggiorno o di altre cose che ci vengono richieste, ma noi non abbiamo un approccio con lo straniero che è diverso da quello con il cittadino italiano.¹⁵⁵

Per quanto riguarda invece l'attività normale di polizia, l'interventi che facciamo noi sono uguali per tutti, non è che c'è una differenziazione tra l'italiano uno straniero, l'intervento è quello basta, e rispetta il codice penale e la procedura penale italiana.¹⁵⁶

Questo tipo di risposta svolge una funzione precisa nel discorso degli intervistati: dissolve la possibilità stessa di tematizzare la discriminazione come fenomeno pratico o sistemico. Se l'azione di polizia è definita come intrinsecamente neutrale e uguale per tutti, non vi è spazio per interrogarsi su eventuali selettività, *bias* o differenze di trattamento che possano emergere nelle pratiche operative. In questo senso, l'universalismo opera spesso come una formula discorsiva di chiusura: più che aprire una riflessione sul problema, tende a neutralizzarlo, interrompendo la possibilità stessa di problematizzarlo.

4. Conclusioni

Dalla nostra ricerca emerge che il reclutamento è generalmente percepito come una risposta reattiva a una serie di contingenze, piuttosto che come un ambito di decisione e progettazione istituzionale. Nei documenti parlamentari il discorso istituzionale è dominato soprattutto dal tema delle carenze di organico, dei vuoti generazionali e dei vincoli normativi e finanziari che condizionano i cicli di assunzione. Questo modo di inquadrare la questione è analiticamente

¹⁵³ Intervista n. 10, brano n. 19.

¹⁵⁴ Intervista n. 12, brano n. 17.

¹⁵⁵ Intervista n. 13, brano n. 19.

¹⁵⁶ Intervista n. 14, brano n. 16.

rilevante, poiché segnala che il reclutamento non viene normalmente concepito come uno strumento per orientare la qualità della professionalità, ma piuttosto come una fase prevalentemente amministrativa del ciclo organizzativo. Ne deriva una rappresentazione fortemente depoliticizzata e de-problematizzata del reclutamento, ridotto a una funzione di manutenzione dell'organizzazione più che a un dispositivo capace di incidere sulla cultura professionale.

La prospettiva del personale intervistato appare tuttavia in parte diversa. Accanto alle preoccupazioni per gli effetti che l'irregolarità dei cicli di reclutamento ha prodotto sulla composizione socio-anagrafica dei corpi e sull'efficacia dei meccanismi di riproduzione informale della professionalità, emerge una marcata dicotomia tra due modelli di operatore. Da un lato, il poliziotto "civile", descritto come capace di autonomia e mediazione, più orientato alle attività investigative e al servizio verso il cittadino; dall'altro, il profilo del "militare", ritenuto più abituato all'obbedienza e all'esecuzione degli ordini, e incline a un approccio operativo caratterizzato da un maggiore ricorso alla dimensione fisica dell'intervento.

Il tema è particolarmente presente nel punto di vista espresso dagli appartenenti alla Polizia di Stato, che interpretano il consolidarsi dei canali di reclutamento dalle forze armate come un vero e proprio tradimento dello spirito della riforma del 1981 e come una forma di rimilitarizzazione strisciante dell'istituzione¹⁵⁷. In alcune interviste questa dinamica viene descritta addirittura come una regressione rispetto alle conquiste democratiche che avevano accompagnato il processo di smilitarizzazione della polizia negli anni precedenti. Come osserva uno degli intervistati, il rischio è che il rafforzamento del canale militare produca una cultura organizzativa più orientata all'obbedienza che all'autonomia professionale e alla consapevolezza dei diritti.

L'obbedienza disponibile, l'obbedienza acritica. Se io sono ignaro, se io non conosco di avere dei diritti, io non li andrò mai a rivendicare. Se io ho fatto la terza media e non ho studiato diritto costituzionale...¹⁵⁸

In termini ancora più espliciti, un altro intervistato interpreta questo processo come un tentativo di rafforzare il controllo politico sui corpi attraverso una progressiva rimilitarizzazione della funzione di polizia.

Qualcuno ha tentato, a mio giudizio, di reintrodurre una militarizzazione della funzione di polizia attraverso la rimilitarizzazione degli appartenenti alla Polizia di Stato. Il tentativo strisciante che noi abbiamo denunciato è quello di chi avrebbe preferito una polizia che rispondesse di più alle esigenze di chi governa in quel momento che non al giuramento di fedeltà alla Carta costituzionale.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Intervista n. 40, brano n. 2; Intervista n. 1, brano n. 11; Intervista n. 4, brano n. 7; Intervista n. 28, brano n. 30; Intervista n. 36, brano n. 5; Intervista n. 49, brano n. 21; Intervista n. 55, brano n. 2.

¹⁵⁸ Intervista n. 45, brano n. 12.

¹⁵⁹ Intervista n. 50, brano n. 22.

Tali considerazioni appaiono particolarmente preoccupanti, soprattutto se lette alla luce di alcuni studi recenti che segnalano la strutturale esposizione delle forze di polizia italiane a rischi di condizionamento politico¹⁶⁰. In questa prospettiva, la smilitarizzazione dei corpi e i processi di democratizzazione interna non rappresentano soltanto una scelta organizzativa, ma costituiscono elementi fondamentali di quell'assetto istituzionale che, nelle democrazie contemporanee, è chiamato a garantire l'imparzialità dell'azione di polizia, la sua autonomia operativa e la sua responsabilità nei confronti dell'ordinamento costituzionale e della società civile, in linea con gli standard internazionali di polizia democratica¹⁶¹.

Sempre in tema di legittimazione democratica delle forze di polizia, un altro elemento rilevante che emerge dalla nostra analisi è l'assenza di una riflessione istituzionale sulla composizione sociale dei corpi prodotta dalle politiche di reclutamento. Diversamente da quanto avviene in altri contesti nazionali, dove la rappresentatività sociale delle forze dell'ordine viene discussa in relazione alla loro legittimità democratica, alla qualità delle relazioni con le comunità locali e alla capacità di operare in società pluralistiche¹⁶², in Italia la questione della diversità non è tematizzata né come obiettivo esplicito delle politiche di reclutamento, né come risorsa organizzativa da valorizzare, né come possibile fattore di ridefinizione dei modelli operativi e delle culture professionali della polizia. Questa impostazione trova riscontro tanto nella comunicazione istituzionale quanto nelle interviste raccolte nel corso della ricerca, che segnalano l'assenza di una riflessione sistematica sulla necessità di calibrare le politiche di reclutamento in relazione alla trasformazione in senso sempre più plurale e multietnico della società italiana.

Un altro dato che emerge dalla nostra ricerca riguarda la pressione organizzativa che l'irregolarità dei cicli di reclutamento ha scaricato sul sistema formativo. La necessità di immettere in ruolo, in pochi anni, un numero molto elevato di allievi ha messo sotto forte stress le capacità di un'infrastruttura che era stata significativamente ridimensionata negli anni della *spending review*. Questa situazione incide inevitabilmente sulla qualità della formazione, spesso descritta dagli intervistati, con espressioni anche molto vivide, come una sorta di "bombardamento nozionistico". Al di là di queste contingenze, tuttavia, dalla nostra ricerca emergono due criticità che appaiono avere carattere più sistemico. In primo luogo, si registra una scarsa attenzione al mantenimento delle competenze attraverso l'aggiornamento professionale e la formazione continua, circostanza che spinge molti operatori a consolidare autonomamente competenze operative in ambiti particolarmente delicati, come le tecniche di difesa personale e l'uso della forza. In secondo luogo, lo spazio riservato allo sviluppo di competenze relazionali e interpretative e all'interiorizzazione di cornici valoriali attraverso momenti di confronto, supervisione e rielaborazione dell'esperienza appare piuttosto marginale.

È in questa cornice che va letta l'assenza di una riflessione istituzionale sulla necessità di rafforzare le competenze relazionali di operatori di polizia chiamati sempre più spesso ad agire in un contesto sociale pluralistico e multietnico. La difficoltà di affrontare il tema dei rischi di discriminazione istituzionale nell'azione di polizia, oggetto di crescente attenzione da parte di organismi

¹⁶⁰ Campesi, G. Caprioglio C. (2026). *Il potere coercitivo. Polizie, diritti e democrazia in Italia*. Carocci editore. Roma.

¹⁶¹ Council of Europe. 2001. "The European Code of Police Ethics. Recommendation Rec(2001)10 adopted by the Committee of Ministers of the Council of Europe on 19 September 2001 and explanatory memorandum." Strasbourg: Council of Europe Publishing.

¹⁶² Holdaway, Simon. 1991. "Race Relations and Police Recruitment." *British Journal of Criminology* 31(4):365–82; Waters, Ian, Nick Hardy, Domonique Delgado, and Simone Dahmann. 2007. "Ethnic Minorities and the Challenge of Police Recruitment." *Police Journal* 80(3):191–216; Weitzer, Ronald. 2014. "Police Race Relations." in *The Oxford Handbook of Police and Policing*, edited by Michael D Reisig and Robert J Kane.

internazionali¹⁶³, non è soltanto indice della sensibilità politica della questione o della tendenza a neutralizzarla attraverso una risposta retoricamente universalistica. Essa riflette anche un approccio scolastico e poco situato all'insegnamento delle tematiche relative alla tutela dei diritti fondamentali. Gli operatori ricevono infatti un'introduzione, peraltro piuttosto limitata, ai principi costituzionali e alla tutela dei diritti, ma sono raramente messi nelle condizioni di riflettere in modo concreto sulle implicazioni etiche e giuridiche delle strategie operative adottate nel lavoro quotidiano. Il risultato è una dissonanza tra l'affermazione formale di valori universalistici e la riproduzione, nei discorsi e nelle pratiche professionali, di forme di discriminazione inconscia e strutturale, con effetti profondi e duraturi sui rapporti tra polizia e minoranze.

¹⁶³ European Commission against Racism and Intolerance (ECRI), *ECRI Report on Italy (sixth monitoring cycle)*, adopted on 2 July 2024, published on 22 October 2024, Strasbourg: Council of Europe, 2024.