

POLICY BRIEF

POLIZIA E CAMBIAMENTO SOCIALE: RIPENSARE RECLUTAMENTO E FORMAZIONE

Giuseppe Campesi, Michele Di Giorgio

Università degli studi di Bari Aldo Moro

Introduzione

Questo policy brief rielabora in chiave operativa i risultati preliminari del report di ricerca pubblicato dall'Università degli Studi di Bari Aldo Moro dedicato al reclutamento e alla formazione del personale dei ruoli di base delle principali forze di polizia italiane. Il report legge reclutamento e formazione non come semplici procedure amministrative, ma come dispositivi attraverso cui l'organizzazione definisce concretamente che cosa significhi essere un operatore di polizia e quali dimensioni della professionalità vengano rese centrali o, al contrario, restino marginali.

La lettura trasversale dei materiali mette in evidenza quattro nodi di policy. In primo luogo, il reclutamento appare prevalentemente trattato come una procedura quantitativa e amministrativa, più che come una leva strategica di costruzione della professionalità. In secondo luogo, il peso strutturale del canale di accesso dalle forze armate rischia di rafforzare attitudini e stili operativi non sempre coerenti con una funzione di polizia civile. In terzo luogo, la formazione tende a privilegiare l'addestramento operativo immediatamente spendibile, mentre restano più deboli le dimensioni riflessive, relazionali e interpretative e l'aggiornamento continuo. Infine, i temi delle differenze etniche e culturali e dei rischi di discriminazione istituzionale risultano ancora debolmente tematizzati e poco integrati nella formazione.

Nota metodologica

Questo brief traduce in formato di policy i risultati preliminari di una ricerca qualitativa basata sull'analisi di 56 interviste con personale delle forze di polizia e stakeholder esterni, integrate con 60 documenti istituzionali; tra gli intervistati, 12 ricoprivano il ruolo di direttori di scuole di formazione.

Messaggi chiave

- Senza una strategia selettiva e pluriennale, il reclutamento resta una risposta reattiva ai vuoti di organico più che uno strumento di costruzione consapevole della professionalità.
- Il ricorso strutturale al bacino delle forze armate può favorire disposizioni professionali più orientate all'obbedienza e all'esecuzione che all'autonomia di giudizio, alla mediazione e al rapporto con il cittadino.
- La formazione iniziale compressa e la debolezza della formazione continua spingono il baricentro dell'apprendimento verso l'esperienza sul campo e la socializzazione informale, con il rischio di riprodurre routine e pratiche poco riflessive.
- Le questioni di differenza etnica e culturale, discriminazione e profiling non dispongono ancora di una piena istituzionalizzazione né sul piano del reclutamento né su quello della formazione professionale.

Ripensare il reclutamento come leva strategica di produzione della professionalità

Sintesi dei risultati di ricerca

- Il reclutamento emerge come una funzione prevalentemente amministrativa e reattiva, orientata a colmare vuoti di organico prodotti da vincoli finanziari, cicli assunzionali irregolari e contingenze organizzative.
- Le procedure selettive tendono a essere trattate come filtri tecnici minimi, più che come strumenti di orientamento del profilo culturale, valoriale e operativo del personale in ingresso.
- Le ondate discontinue di assunzione hanno prodotto vuoti generazionali, perdita di competenze tacite, compromesso i meccanismi di socializzazione professionale e la trasmissione informale dell'esperienza.
- Rispetto a una società sempre più differenziata e plurale, la rappresentatività sociale dei corpi di polizia non è tematizzata come obiettivo del reclutamento.

Implicazioni

- Un reclutamento concepito soprattutto come risposta quantitativa alle carenze di organico lascia sullo sfondo la definizione del tipo di professionalità che l'istituzione intende promuovere.
- La discontinuità dei cicli assunzionali non produce soltanto squilibri anagrafici, ma indebolisce la formazione informale sul campo e riduce la capacità organizzativa di accompagnare i neoassunti nei contesti operativi più delicati.

- L'adattamento dei corpi di polizia ad una società sempre più plurale e multi-etnica resta affidato a dinamiche spontanee e non a una strategia di reclutamento esplicita.

Raccomandazioni di policy

- Trattare il reclutamento come una leva di costruzione della professionalità, definendo in modo esplicito quali competenze, disposizioni e capacità relazionali siano coerenti con le funzioni di polizia nella società contemporanea.
- Stabilizzare i cicli di assunzione e programmare il turnover in modo da ricostruire le coorti intermedie e preservare i meccanismi di trasmissione dell'esperienza professionale.
- Monitorare sistematicamente gli effetti dei diversi canali di accesso sulla composizione dei corpi e fare della composizione sociale del personale un oggetto esplicito di osservazione e progettazione del reclutamento.

Preservare una professionalità di polizia civile

Sintesi dei risultati di ricerca

- La ricerca mostra che, dopo il superamento della leva obbligatoria con la legge n. 226/2004, il reclutamento del personale di base nelle forze dell'ordine si è strutturalmente intrecciato con quello delle forze armate.
- Il reclutamento dalle forze armate non è un canale neutro: esso tende a immettere nelle forze di polizia personale già socializzato a stili operativi, disposizioni e schemi d'azione coerenti con l'esperienza militare pregressa.
- Tale *habitus* professionale è in contraddizione con il modello di una polizia civile, orientato alla mediazione e al servizio, in cui gli operatori dovrebbero essere dotati di ampia autonomia di giudizio, flessibilità operativa e capacità di interpretare criticamente le direttive entro una cornice costituzionale.

Implicazioni

- Se il reclutamento da bacini militari resta una componente dominante, la professionalità di polizia rischia di essere ridefinita in senso più gerarchico-esecutivo che relazionale-interpretativo.
- Sul piano operativo, questa tensione può tradursi in maggiori difficoltà nei servizi a diretto contatto con la popolazione, dove il lavoro quotidiano richiede valutazioni situate, gestione del conflitto, modulazione dell'intervento e capacità di *de-escalation*.
- Sul piano professionale, il report suggerisce che una socializzazione troppo marcata all'obbedienza e all'esecuzione può risultare poco congruente anche con funzioni più complesse, come la polizia giudiziaria e l'investigazione, che richiedono iniziativa, autonomia, creatività e capacità analitica.

- Sul piano istituzionale, il rischio non riguarda solo gli stili operativi, ma anche il rapporto tra polizia, diritti e legalità: quando prevale una formazione all'obbedienza acritica, diventa più difficile consolidare un orientamento riflessivo alla legge, alla Costituzione e alla responsabilità verso la società civile.

Raccomandazioni di policy

- Ridurre la dipendenza strutturale dal reclutamento proveniente dalle forze armate, soprattutto nei ruoli di base della Polizia di Stato, e preservare un accesso civile ampio e stabile, coerente con la specificità della funzione di polizia.
- Rivedere i criteri di selezione in modo da valorizzare non solo disciplina e tenuta operativa, ma anche attitudini centrali per una polizia civile: mediazione, capacità relazionale, giudizio situato, autonomia interpretativa e orientamento al servizio.
- Rafforzare la formazione iniziale del personale con *background* militare attraverso moduli specifici sul ruolo civile della polizia, sul quadro costituzionale dell'azione di polizia, sulla gestione proporzionata della forza e sulle competenze di comunicazione e *de-escalation*.

Dall'addestramento alla formazione riflessiva e continua

Sintesi dei risultati di ricerca

- La formazione emerge come il principale dispositivo attraverso cui l'organizzazione definisce la professionalità di polizia. Tuttavia, la compressione temporale dei percorsi iniziali favorisce un apprendimento centrato su procedure e tecniche immediatamente utilizzabili.
- I contenuti valoriali - diritti fondamentali, deontologia, Costituzione - mantengono un forte peso simbolico, ma trovano uno spazio limitato nelle pratiche didattiche e nei criteri effettivi di valutazione.
- Gli spazi tipici della formazione riflessiva - discussione di casi ambigui, elaborazione di cornici valoriali, sviluppo di competenze relazionali e interpretative - tendono a essere marginali o residuali.
- La formazione continua è percepita come necessaria, ma risulta debole e spesso sacrificata a causa di carenze di organico e priorità operative. In questo vuoto, crescono iniziative individuali informali non sempre coerenti con i protocolli istituzionali.

Implicazioni

- Il baricentro dell'apprendimento si sposta verso i reparti e verso la socializzazione informale, che tende a riprodurre pratiche già consolidate più che a promuovere innovazione o revisione critica.
- La professionalità che ne deriva è statica, fortemente procedurale e meno attrezzata a leggere la complessità sociale, normativa ed etica dell'azione di polizia.

- In assenza di un aggiornamento continuo realmente strutturato, il cambiamento tende a diventare individuale, informale e non governato. Questo può produrre disallineamenti tra pratiche effettive e protocolli ufficiali.

Raccomandazioni di policy

- Estendere o modularizzare la formazione iniziale dei ruoli di base, in modo da proteggere tempi effettivi per discussione di casi, supervisione, rielaborazione dell'esperienza e sviluppo di competenze relazionali e interpretative.
- Riequilibrare i curricula formativi, aumentando il peso effettivo di diritto costituzionale, diritti fondamentali, deontologia, riflessività professionale e lettura situata del contesto, integrandoli nei criteri ordinari di valutazione.
- Rafforzare istituzionalmente la formazione continua, prevedendo ore dedicate, copertura organizzativa, formatori qualificati e incentivi concreti per dirigenti e operatori, così da sottrarre l'aggiornamento alla logica residuale con cui oggi viene spesso gestito.
- Monitorare sistematicamente l'aggiornamento operativo e contenere il ricorso compensativo all'auto-addestramento informale, così da garantire che l'addestramento pratico resti allineato ai protocolli ufficiali e agli standard istituzionali.

Rendere strutturale la formazione su differenze, discriminazione e profiling

Sintesi dei risultati di ricerca

- Le interviste mostrano che i temi della tutela delle donne e dei soggetti vulnerabili sono oggi quelli più strutturati sul piano formativo, spesso in risposta a impulsi normativi esterni. Anche in questo caso, tuttavia, le competenze tendono a essere organizzate come specialistiche più che come trasversali.
- Per quanto riguarda il rapporto tra polizia e minoranze etniche e culturali, il report rileva invece un vocabolario incerto e poco stabilizzato: il tema compare in forma ellittica, prudente o indiretta, e non dispone di una grammatica professionale condivisa.
- Quando il tema viene affrontato, tende spesso a slittare verso problemi di comunicazione, educazione o rispetto in senso generico, invece di essere trattato come possibile distorsione sistemica delle pratiche di polizia.

Implicazioni

- L'assenza di categorie stabili rende difficile costruire contenuti formativi coerenti, standard professionali condivisi e strumenti di auto-riflessione organizzativa sul rapporto tra polizie e minoranze.

- La differenza etnica o culturale rischia di essere trattata soprattutto come fattore di complessità dell'intervento, più che come terreno su cui si giocano diritti, riconoscimento e qualità della relazione istituzionale.
- Senza una tematizzazione esplicita dei rischi di discriminazione istituzionale, il problema resta moralizzato o individualizzato e non diventa oggetto di apprendimento istituzionale.

Raccomandazioni di policy

- Inserire nella formazione di base e continua moduli obbligatori e trasversali su differenze etniche e culturali, discriminazione, *profiling* etnico e giustizia procedurale.
- Stabilizzare un vocabolario professionale condiviso, capace di rendere questi temi nominabili, discutibili e valutabili all'interno dell'istituzione.
- Adottare metodologie basate su casi, scenari, supervisione e analisi di pratiche concrete, evitando che la materia resti confinata a enunciazioni di principio.
- Accompagnare la formazione con dispositivi di monitoraggio, raccolta dati e riflessione organizzativa sulle interazioni con il pubblico e sui possibili effetti selettivi delle pratiche operative.

Conclusioni

I risultati del report di ricerca pubblicato dall'Università degli Studi di Bari Aldo Moro suggeriscono che il nodo decisivo non riguarda soltanto l'introduzione di nuovi contenuti formativi o di singoli correttivi procedurali. In gioco vi è, più in profondità, il modello di professionalità che reclutamento e formazione contribuiscono a produrre. Oggi questo modello appare ancora segnato da logiche reattive, da una prevalenza dell'addestramento sull'elaborazione riflessiva e da una debole istituzionalizzazione dei temi legati alla diversificazione della società italiana.

Un'agenda di riforma dovrebbe quindi intervenire su tre piani tra loro connessi: selezionare in modo più consapevole il personale in ingresso; consolidare una professionalità di polizia civile, relazionale e responsabile; rafforzare percorsi formativi continui capaci di affrontare in modo non residuale differenze, vulnerabilità, discriminazione e legittimazione pubblica. Solo così reclutamento e formazione possono diventare non semplici snodi amministrativi, ma leve strategiche di adattamento istituzionale al cambiamento sociale.