La motivazione al servizio pubblico nelle forze di polizia come leva (e limite?) della sicurezza urbana. Riflessioni sociologiche a partire dalla ricerca sul campo

di *Rosita Garzi, Renato Infante*[*]

Il contributo si interroga sul possibile ruolo delle forze di polizia nel processo di transizione verso modelli di *governance* partecipata della sicurezza urbana, a partire da un'indagine quantitativa condotta su 203 operatori e centrata sulla misurazione della *Public Service Motivation* (PSM) e della burocratizzazione percepita. I dati evidenziano un forte orientamento al servizio pubblico e alla collettività, frenato tuttavia dalla rigidità burocratica organizzativa. La tensione tra valori professionali e conformità procedurale rischia infatti di ostacolare lo sviluppo di pratiche collaborative e di prossimità con la comunità. Il nesso tra PSM e *governance* partecipata viene qui proposto come ipotesi interpretativa, da sottoporre a successive verifiche empiriche.

Parole chiave: Public Service Motivation (PSM); Sicurezza urbana; Governance partecipata; Forze di polizia; servizio pubblico; rigidità burocratica.

Public service motivation in the police force as a driver (and a limitation?) of urban security. Sociological reflections based on field research

This paper explores the possible role of the police in the transition towards models of participatory governance of urban security, drawing on a quantitative survey of 203 officers focused on the measurement of *Public Service Motivation* (PSM) and perceived bureaucratisation. The data reveal a strong commitment to public service and the community, which is, however, held back by organisational bureaucratic rigidity. The tension between professional values and procedural compliance risks hindering the development of collaborative practices and community outreach. The link between PSM and participatory governance is proposed here as an interpretative hypothesis, to be tested in further empirical research.

Keywords: Public Service Motivation (PSM); urban security; participatory governance; police forces; public service; bureaucratic rigidity.

DOI: 10.5281/zenodo.23694892

[*] Università degli Studi di Perugia. rosita.garzi@unipg.it; renato_infante@libero.it.

Rosita Garzi, Renato Infante

Introduzione

Negli ultimi due decenni, intorno al concetto di sicurezza pubblica si è aperto un dibattito di ampia portata, caratterizzato da una profonda trasformazione semantica e concettuale, che ha condotto a una sua progressiva ridefinizione come categoria sociologica (Pitch, 2006). Tradizionalmente considerata dominio esclusivo delle scienze giuridiche e declinata prevalentemente in termini repressivi, la sicurezza pubblica è stata progressivamente riconosciuta come bene pubblico (Amendola, 1997). Questo slittamento segna l'emergere di un nuovo approccio epistemologico alla sua definizione. In questa prospettiva si inscrive il concetto di sicurezza urbana, che non si limita al contrasto del crimine, ma abbraccia anche il rafforzamento della coesione sociale, il miglioramento della vivibilità degli spazi cittadini e la prevenzione del degrado urbano.

Ne deriva un cambiamento di approccio, dalla repressione alla creazione di condizioni strutturali, sociali e ambientali favorevoli alla prevenzione; in tale prospettiva la gestione della sicurezza non è più monopolio dello Stato esercitato attraverso le forze dell'ordine, ma diviene il risultato di processi collaborativi che coinvolgono molteplici attori: amministrazioni, forze di polizia statali e locali, operatori sociali, cittadini, settore privato (Battistelli, 2013). Una sorta di transizione dal modello di *government*, caratterizzato da strutture gerarchiche e processi decisionali top-down, a modelli di *governance* partecipata, nei quali la sicurezza è prodotta attraverso reti collaborative multi-stakeholder (Johnston, Shearing, 2003).

Si tratta di una traiettoria ampiamente documentata anche dal dibattito italiano sulla sicurezza urbana partecipata che, a partire dalle esperienze regionali e municipali avviate dagli anni Novanta, ha messo in luce sia le potenzialità delle politiche locali e integrate di sicurezza, sia il ruolo ambivalente che le polizie, nazionali e locali, vi svolgono (Selmini, 2004; Braccesi, Selmini, 2005). In questa prospettiva, gli studi sulla cultura organizzativa e professionale delle polizie italiane (Palidda, 2000) hanno evidenziato come la transizione verso modelli di prossimità si scontri con culture istituzionali consolidate, gerarchie rigide e logiche di corpo che differenziano profondamente le diverse organizzazioni di polizia operanti nel contesto nazionale.

In questo scenario di transizione, anche il ruolo delle forze di polizia potrebbe ridefinirsi profondamente, passando da esecutori di funzioni repressive a collaboratori di reti di sicurezza, da detentori esclusivi del monopolio delle forza legittima e soggetti orientati all'ordine pubblico a operatori della sicurezza partecipata, in linea con la più generale trasformazione del *policing* nella società del rischio, sempre più orientato alla gestione e alla co-

municazione di conoscenza sui rischi in rete con altri attori (Ericson, Haggerty, 1997). Questa trasformazione, sebbene non facilitata dai modelli organizzativi gerarchici, richiederebbe non solo nuove competenze tecniche e organizzative, ma anche, e forse soprattutto, una ridefinizione dell'identità professionale e della motivazione al servizio (Perry, Wise, 1990).

In tale prospettiva, potrebbe essere rilevante valutare il ruolo della *Public Service Motivation* (PSM), intesa come predisposizione individuale a rispondere a scopi di utilità collettiva. La PSM si configura come potenziale catalizzatore dell'efficacia delle politiche di sicurezza urbana partecipata, nonché come leva strategica sulla quale puntare per ridefinire l'identità professionale e la motivazione degli operatori.

A partire da queste premesse, si avanza l'ipotesi secondo cui la PSM potrebbe rappresentare un elemento di resilienza individuale e organizzativa per le forze di polizia, da potenziare anche all'interno delle strutture burocratiche rigide che rischiano di erodere questo capitale motivazionale. Va precisato sin d'ora che i dati presentati consentono di esplorare la consistenza della PSM tra gli operatori e la sua relazione con la burocratizzazione percepita, mentre il nesso con la *governance* partecipata della sicurezza urbana resta sullo sfondo come orizzonte interpretativo: i risultati permettono cioè di aprire ipotesi su questo tema, ma non di fornirne riscontri empirici diretti, che richiederanno specifici approfondimenti di ricerca.

1. Public Service Motivation e forze di polizia

Il costrutto di *Public Service Motivation* è stato introdotto da Perry e Wise (1990) per descrivere la predisposizione individuale a rispondere a motivazioni radicate primariamente nelle istituzioni pubbliche. Si tratta di una definizione che enfatizza la dimensione valoriale e normativa della motivazione: non si tratta semplicemente di motivazione estrinseca (salario, status) o intrinseca (interesse per il compito) (Ryan, Deci 2000), ma di una motivazione orientata al bene comune e all'utilità sociale. Il costrutto viene definito operativamente attraverso quattro dimensioni fondamentali: *attrazione verso la policy making* (interesse per la partecipazione ai processi decisionali pubblici); *impegno per l'interesse pubblico* (orientamento al bene comune anziché agli interessi particolari); *compassione* (sensibilità emotiva verso i bisogni altrui); *auto-sacrificio* (disponibilità a sacrificare interessi personali per scopi collettivi). Queste dimensioni configurano la PSM come un costrutto multidimensionale che integra componenti razionali, normative ed emotive (Perry, Wise, 1990; Perry, 1996). La sua misurazione in diversi contesti ha arricchito la letteratura internazionale, evidenziando il suo pro-

fondo legame positivo con la soddisfazione lavorativa, l'impegno organizzativo, le prestazioni professionali e la propensione a rimanere nel settore pubblico (Vandenabeele, 2009; Bellé, 2013; Ritz, Brewer, Neumann, 2016).

Tali dimensioni risultano tutte rilevanti per la *governance* partecipata nella sicurezza urbana, sebbene la misurazione di questo costrutto nelle forze di polizia risulta ancora poco praticata. Eppure, il processo di transizione alla *governance* potrebbe richiedere agli operatori di polizia di sviluppare nuove competenze e atteggiamenti: capacità di ascolto attivo dei bisogni della comunità, disponibilità alla collaborazione con attori non istituzionali, flessibilità nell'adattare le proprie prassi a contesti locali specifici, orientamento alla prevenzione piuttosto che alla sola repressione. Queste competenze e atteggiamenti potrebbero presupporre anche un legame con la motivazione al servizio pubblico; su questo aspetto, tuttavia, la letteratura sulla polizia di prossimità (*community policing*) ha evidenziato come tali modelli incontrino spesso resistenze e difficoltà (Skogan, Hartnett, 1997; Mastrofski, Willis, Kochel, 2007). Tra i fattori che ostacolano l'adozione di approcci partecipativi vi sono infatti: culture organizzative orientate al comando e controllo; sistemi di valutazione che premiano gli arresti piuttosto che le attività di prevenzione e mediazione; carenza di formazione specifica; scarso riconoscimento del valore professionale delle attività relazionali e collaborative.

In questo scenario, invece, si ipotizza che la PSM possa costituire una risorsa motivazionale capace di sostenere l'impegno degli operatori nella governance partecipata, anche in assenza di adeguati supporti organizzativi e riconoscimenti formali. Operatori con elevata PSM potrebbero essere più propensi ad adottare spontaneamente approcci collaborativi, a investire tempo ed energie nelle relazioni con la comunità, a interpretare il proprio ruolo in termini di servizio piuttosto che di controllo. La PSM fungerebbe così da motivazione verso la governance partecipata, indipendentemente dagli incentivi estrinseci, ipotesi che necessita tuttavia di verifica empirica sul campo.

2. La ricerca sul campo

2.1. Disegno della ricerca e campione

Al fine di esplorare empiricamente il ruolo della PSM nel contesto delle forze di polizia italiane, è stata condotta un'indagine quantitativa mediante

questionario strutturato. Il questionario, somministrato online nella primavera del 2020 attraverso modalità CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), ha integrato scale validate per la misurazione della PSM (adattamento italiano della scala di Perry, 1996), della soddisfazione lavorativa, dello stress percepito e del clima organizzativo. Tutte le scale utilizzavano un formato Likert a cinque punti, da "del tutto d'accordo" a "del tutto in disaccordo". La sezione dedicata alla PSM includeva sei item volti a rilevare le dimensioni dell'impegno per l'interesse pubblico, della compassione e dell'auto-sacrificio. La scala, adattamento italiano dello strumento validato da Perry (1996), presenta in letteratura livelli di attendibilità interna soddisfacenti ed è per questo motivo che, pur rappresentando un potenziale limite per lo studio, non è stata calcolata l'attendibilità interna della scala (α di Cronbach) sul campione in esame, aspetto che si segnala come direzione per future indagini. Quanto alle tecniche analitiche, i dati sono stati elaborati mediante statistiche descrittive (distribuzioni di frequenza e misure di tendenza centrale) coerentemente con la natura esplorativa dello studio; non sono stati impiegati modelli multivariati, in ragione della numerosità e della composizione del campione.

Il campione (estratto a valanga per conoscenza) è costituito da 203 operatori appartenenti a diverse forze di polizia italiane, con età media di 43 anni, anzianità di servizio media di 19 anni e prevalenza maschile (76%). La distribuzione per forza di appartenenza si ripartisce tra Polizia di Stato (61%), Carabinieri (29%), Guardia di Finanza (7%), Polizia locale (3%). Il questionario è stato somministrato garantendo l'anonimato dei rispondenti, aspetto cruciale data la delicatezza del tema indagato. La scelta di trattare i dati in modo unitario risponde alla natura esplorativa dello studio e alla ridotta numerosità dei sottocampioni relativi a Guardia di Finanza e Polizia locale, che non consente comparazioni statisticamente affidabili tra i corpi. Ne consegue che i livelli di PSM rilevati vanno letti come riferiti all'insieme degli operatori coinvolti e non possono essere generalizzati: un limite di cui si darà conto nelle conclusioni. La composizione del campione presenta uno squilibrio nella distribuzione per corpo di appartenenza, riconducibile alla tecnica di campionamento a valanga adottata: le quattro organizzazioni coinvolte si differenziano infatti profondamente per cultura istituzionale, struttura di comando, dipendenza ministeriale o territoriale e modalità di rapporto con il territorio (Palidda, 2000; Braccesi, Selmini, 2005). D'altronde il campionamento a valanga espone a distorsioni note in letteratura: il rischio di sovrarappresentare soggetti simili ai contatti iniziali per corpo di appartenenza, area geografica e profilo professionale; l'autoselezione dei rispondenti, che può favorire la partecipazione degli operatori più motivati o più interessati ai temi indagati, con un possibile ef-

fetto di sovrastima dei livelli di PSM; l'impossibilità, propria dei disegni non probabilistici, di calcolare l'errore di campionamento e di stimare la probabilità di inclusione delle unità. Tuttavia la composizione corposa del campione ci aiuta a esplorare un argomento ancora troppo poco indagato e strategico per la tenuta del sistema di sicurezza inoltre la pluralità dei corpi rappresentati costituisce una specificità del caso italiano che future ricerche, con campioni stratificati, potranno valorizzare analiticamente.

2.2. PSM e senso del dovere civico

I risultati dell'indagine evidenziano livelli significativamente elevati di *Public Service Motivation* tra gli operatori coinvolti. In particolare, il 74,42% dei rispondenti esprime totale accordo con l'affermazione «Come cittadino, essere al servizio degli altri è un mio dovere», mentre il 57,89% dichiara di avvertire «un forte senso di responsabilità nei confronti della collettività». Questi dati suggeriscono che la dimensione dell'impegno per l'interesse pubblico, una delle componenti centrali della PSM secondo il modello di Perry, sia particolarmente saliente tra gli operatori di polizia coinvolti nella ricerca (cfr. Tab. 1).

Tab. 1 – Distribuzioni di frequenza degli item della scala PSM (valori percentuali; N = 203)

Item	Totale accordo	Abbastanza d' accordo	Né in accordo né in disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Totale disaccordo
«Come cittadino, essere al servizio degli altri è un mio dovere»	74,42	23,26	1,74	0,58	0,00
«Avverto un forte senso di responsabilità nei confronti della collettività»	57,89	33,92	5,85	1,75	0,58
«Sono pronto a sacrificarmi in prima persona per il bene degli altri»	43,60	41,86	11,63	2,33	0,58
«La maggior parte dei giorni sento che con il mio lavoro sto facendo qualcosa di utile»	35,67	42,11	16,37	4,09	1,75
«Il servizio pubblico è per me più importante del mio interesse personale»	29,07	37,79	26,74	4,65	1,74

Fonte: elaborazione degli autori su dati dell'indagine.

Ulteriori evidenze emergono dall'analisi degli item relativi alla compassione e al senso di utilità sociale. Una percentuale significativa di operatori (43,60%) dichiara di essere totalmente d'accordo con l'affermazione «Sono pronto a sacrificarmi in prima persona per il bene degli altri», mentre il 35,67% esprime totale accordo con la frase: «La maggior parte dei giorni sento che con il mio lavoro sto facendo qualcosa di utile». Livelli più bassi di accordo si rilevano negli indicatori che contrappongono il bene collettivo e l'interesse personale: solo il 29,07% esprime totale accordo con l'affermazione «Il servizio pubblico è per me più importante del mio interesse personale».

Tali risultati appaiono coerenti con la letteratura internazionale che evidenzia come la dimensione compassionevole della PSM sia particolarmente sviluppata in contesti lavorativi caratterizzati da elevato coinvolgimento emotivo con l'utenza (Kim et al., 2013). Un simile legame tra intensità relazionale dell'attività professionale e sviluppo della dimensione compassionevole è stato rilevato anche in altre professioni ad alto coinvolgimento emotivo, come nel caso degli assistenti sociali (Kinman, Grant, 2020). Tuttavia, la variabilità tra le diverse dimensioni della PSM suggerisce che non tutte le componenti del costrutto siano ugualmente salienti: particolarmente elevate appaiono le dimensioni del dovere civico e della compassione, mentre più contenuta risulta la disponibilità al sacrificio dell'interesse personale. Questa articolazione interna del costrutto merita attenzione, in quanto suggerisce che il tipo specifico di PSM prevalente tra gli operatori di polizia potrebbe avere implicazioni differenziate per la *governance* partecipata.

I dati presentati suggeriscono che gli operatori di polizia manifestano elevata PSM nonostante condizioni di stress e pressioni organizzative. Questa evidenza potrebbe essere interpretabile anche con la *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 2001), secondo cui le risorse valoriali e motivazionali possono fungere da fattori protettivi rispetto allo stress, in quanto forniscono un senso di significato e scopo che controbilancia le richieste emotive del lavoro. Gli operatori con elevata PSM potrebbero essere in grado di reinterpretare le situazioni stressanti in chiave di opportunità di servizio alla collettività, riducendo così potenzialmente l'impatto negativo dello stress sul benessere psicologico.

Tuttavia, è importante sottolineare che questa interpretazione rimane un'ipotesi teorica. I dati qui presentati non consentono ancora di stabilire relazioni causali tra PSM, stress e benessere che meritano invece un approfondimento ulteriore. Non è possibile escludere che la direzione della causalità sia inversa (operatori meno stressati sviluppano maggiore PSM) o che vi siano variabili confondenti non controllate, quindi non possiamo trarre conclusioni affrettate. Studi longitudinali sarebbero necessari per chiarire le

dinamiche temporali tra queste variabili e verificare empiricamente l'ipotesi che la PSM funga effettivamente da fattore protettivo.

2.3. L'ostacolo burocratico: procedure vs risultati

Nonostante gli elevati livelli di PSM rilevati, l'indagine ha evidenziato un elemento critico che rischia di erodere questo capitale motivazionale: la percezione di eccessiva burocratizzazione e rigidità organizzativa. Il 58% degli operatori esprime un alto livello di accordo con l'affermazione «La mia organizzazione sembra molto più preoccupata che io segua le corrette procedure e non che faccia un buon lavoro». Questo dato suggerisce una tensione tra l'orientamento valoriale al servizio, che enfatizza i risultati e l'efficacia nell'aiutare i cittadini e le richieste organizzative di conformità procedurale.

Tab. 2 – Distribuzione di frequenza degli item sulla burocratizzazione percepita (valori percentuali; N = 203)

Item	Del tutto d' accordo	Abbastanza d' accordo	Né in accordo né in disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Del tutto in disaccordo
«La mia organizzazione sembra molto più preoccupata che io segua le corrette procedure e non che faccia un buon lavoro»	29,65	28,49	24,42	10,47	6,98
«Nel mio lavoro anche le questioni più piccole devono essere riferite a un superiore»	29,07	38,95	23,26	7,56	1,16

Fonte: elaborazione degli autori su dati dell'indagine.

La distribuzione completa delle risposte a questo item, insieme a un secondo indicatore relativo al grado di accentramento decisionale, è riportata in Tab. 2. Il secondo item, relativo al grado di accentramento decisionale, conferma questa tensione: il 68,02% degli operatori (sommando le modalità «abbastanza d'accordo» e «del tutto d'accordo») ritiene che anche le questioni più piccole debbano essere riferite a un superiore, segnalando una limitata autonomia operativa che si aggiunge alla percezione di eccessiva proceduralizzazione.

La letteratura organizzativa ha documentato gli effetti negativi della *red tape* (burocrazia disfunzionale) sulla motivazione e sulla soddisfazione lavorativa (Bozeman, 1993; Rainey, Bozeman, 2000). Nel caso specifico delle forze di polizia, la rigidità burocratica potrebbe entrare in conflitto diretto con le richieste della *governance* partecipata.

È quindi plausibile ipotizzare che gli operatori che percepiscono il proprio lavoro come sovra-regolamentato e orientato alla conformità piuttosto che all'efficacia, possano sperimentare frustrazione e disinvestimento motivazionale.

I dati osservati sembrano indicare una tendenza per cui, tra gli operatori che percepiscono un'elevata rigidità procedurale, si riscontra anche un minore senso di efficacia professionale. Questo andamento suggerisce che, anche in presenza di elevata PSM, l'ambiente organizzativo potrebbe ostacolare l'espressione della motivazione al servizio, con conseguenti effetti negativi sul benessere e potenzialmente sulle prestazioni.

2.4. PSM e prospettive per la governance partecipata

I risultati offrono spunti di riflessione rilevanti per comprendere le potenzialità e i limiti della transizione verso modelli di *governance* partecipata della sicurezza urbana. Se a livello di orientamenti valoriali individuali esiste una disponibilità significativa verso il servizio alla comunità, il problema non sembrerebbe risiedere in una carenza di motivazione al servizio pubblico, quanto nella capacità dei contesti organizzativi di valorizzarla e sostenerla: emerge infatti una contraddizione strutturale tra l'orientamento valoriale degli operatori e le caratteristiche organizzative delle forze di polizia, poiché la percezione diffusa di eccessiva burocratizzazione e di prevalenza delle procedure sui risultati configura un ambiente che, paradossalmente, potrebbe ostacolare proprio l'espressione della PSM.

Si tratta di una tensione particolarmente problematica nel contesto della *governance* partecipata, che richiede flessibilità, capacità di adattare le prassi ai contesti locali e autonomia decisionale degli operatori nella gestione delle relazioni con la comunità, mentre le strutture burocratiche rigide tendono al contrario a standardizzare le procedure e a limitare la discrezionalità. Si tratta di una tensione che il dibattito italiano sulle politiche locali e integrate di sicurezza ha colto da tempo, evidenziando come la collaborazione tra polizie nazionali, polizie locali e amministrazioni comunali sconti la persistenza di culture organizzative, mandati istituzionali e logiche di corpo eterogenei (Selmini, 2004; Braccesi, Selmini, 2005; Palidda, 2000). Tali evidenze trovano conferma nella letteratura sulla PSM, che ha

già mostrato come contesti organizzativi caratterizzati da elevata *red tape* possano erodere nel tempo la motivazione al servizio pubblico (Moynihan, Pandey, 2007), fino a produrre forme di "cinismo", "disinvestimento emotivo" e "tendenza all'adempimento formale" piuttosto che ricerca dell'efficacia sostanziale.

Su questo piano, la valorizzazione della PSM e delle altre risorse motivazionali degli operatori rappresenta una risorsa potenziale sulla quale investire, ma richiede interventi organizzativi mirati: il riconoscimento formale, nei sistemi di valutazione e incentivazione, delle attività relazionali e collaborative accanto a quelle repressive; la riduzione della *red tape* disfunzionale che ostacola la flessibilità operativa; la valorizzazione della discrezionalità professionale guidata da principi etici piuttosto che da regole rigide.

Un ulteriore elemento di riflessione riguarda la dimensione emotiva e valoriale del lavoro di polizia, spesso trascurata nelle culture organizzative tradizionali: gli operatori non sono semplici esecutori meccanici di norme, ma soggetti che investono emotivamente nel proprio lavoro e che possono sperimentare gratificazione nell'aiutare efficacemente i cittadini. Riconoscere e valorizzare questa dimensione potrebbe avere effetti positivi sia sul benessere degli operatori sia sull'efficacia delle politiche di sicurezza urbana, rendendoli più motivati e più resilienti rispetto allo stress. Tale possibilità resta tuttavia condizionata dalle caratteristiche organizzative, che andrebbero ripensate in funzione del loro impatto sulla motivazione e sul benessere degli operatori.

Conclusioni, limiti e prospettive future

L'analisi condotta in questo contributo ha tentato di esplorare il ruolo della *Public Service Motivation* come potenziale catalizzatore della transizione verso modelli di *governance* partecipata della sicurezza urbana. Per quanto non esaustivi e rappresentativi dell'intera realtà italiana, i risultati suggeriscono l'esistenza di un significativo capitale motivazionale tra gli operatori coinvolti nella ricerca – propensione al servizio pubblico, senso di responsabilità verso la collettività, disponibilità a investire emotivamente nel lavoro – ma anche, come discusso nel paragrafo precedente, una tensione tra questo orientamento valoriale e la rigidità burocratica degli assetti organizzativi, che rischia di eroderne il potenziale: la transizione verso modelli partecipativi di polizia non costituisce dunque un esito scontato delle riforme normative, ma una possibilità condizionata dalle scelte organizzative.

Quanto alle implicazioni operative, già delineate, ci si limita qui a richiamarne sinteticamente i tre assi principali: il riconoscimento formale, nei sistemi di valutazione e di incentivazione, delle attività relazionali, collaborative e di prevenzione accanto a quelle repressive; la riduzione della *red tape* disfunzionale a favore di una discrezionalità professionale guidata da principi etici; l'investimento formativo sulla consapevolezza e sulla gestione delle dimensioni emotive del lavoro, a presidio del benessere e dell'efficacia professionale degli operatori.

In sostanza, i risultati qui presentati offrono indicazioni rilevanti sul tema della motivazione al lavoro delle forze di polizia nella sicurezza urbana. Tuttavia, lo studio presenta alcune limitazioni metodologiche. Il campione, sebbene eterogeneo per forza di appartenenza e distribuzione geografica, non è rappresentativo in senso statistico dell'universo degli operatori di polizia italiani. A ciò si aggiunge lo squilibrio nella distribuzione per corpo di appartenenza, con una netta prevalenza della Polizia di Stato e una presenza residuale di Guardia di Finanza e Polizia locale: la scelta di trattare i dati in modo aggregato, imposta dalla ridotta numerosità dei sottocampioni, non consente di verificare se i livelli di PSM siano effettivamente comparabili tra organizzazioni caratterizzate da culture istituzionali, strutture di comando e rapporti con il territorio profondamente differenti. Future ricerche dovrebbero pertanto prevedere campioni stratificati per corpo di appartenenza, in grado di restituire le specificità organizzative e culturali di ciascuna forza di polizia. Le conclusioni dovrebbero pertanto essere considerate come indicazioni di tendenza da verificare con studi su campioni più ampi e statisticamente rappresentativi. Inoltre, la natura trasversale (cross-sectional) dei dati non consente di stabilire relazioni causali tra le variabili studiate. Le associazioni rilevate tra PSM, benessere e percezione organizzativa potrebbero riflettere meccanismi causali complessi che solo studi longitudinali potrebbero chiarire.

Ulteriori ricerche sarebbero necessarie per approfondire alcune questioni emerse da questo studio. In particolare, sarebbe importante esplorare come le diverse dimensioni della PSM (compassione, dovere civico, autosacrificio) si articolino in relazione alle pratiche di *governance* partecipata: quali dimensioni sono più rilevanti per sostenere comportamenti collaborativi, come evolvono i livelli di PSM nel corso della carriera e quale ruolo giocano variabili come l'età, l'anzianità di servizio, il ruolo organizzativo.

Un punto fermo resta tuttavia evidente: la sicurezza urbana del XXI secolo, concepita come bene pubblico complesso da costruire attraverso processi partecipativi, richiede forze di polizia non solo tecnicamente competenti e adeguatamente dotate di risorse, ma anche motivate, resilienti, capaci di trovare significato e gratificazione nel servizio alla comunità. La PSM

in tale prospettiva rappresenterebbe una risorsa preziosa per realizzare questa visione, ma è una risorsa che può essere facilmente erosa da contesti organizzativi inadeguati. Valorizzarla significa quindi investire simultaneamente sul benessere degli operatori e sull'efficacia della *governance* partecipata, nella consapevolezza che questi due obiettivi sono intimamente connessi.

Riferimenti bibliografici

Amendola G. (1997). *La città postmoderna. Magie e paure della metropoli contemporanea*. Roma-Bari: Laterza.

Battistelli F. (2013). Sicurezza urbana "partecipata": privatizzata, statalizzata o pubblica? *Quaderni di Sociologia*, 57(3): 105-126.

Bellé N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73(1): 143-153.

Bozeman B. (1993). A theory of government "red tape". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(3): 273-304.

Braccesi C., Selmini R. (a cura di) (2005). *Sicurezza urbana e ruolo della polizia locale*. Rimini: Maggioli.

Ericson R.V., Haggerty K.D. (1997). *Policing the Risk Society*. Toronto: University of Toronto Press.

Hobfoll S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3): 337-421.

Johnston L., Shearing C. (2003). *Governing Security: Explorations in Policing and Justice*. London: Routledge.

Kim S., Vandenabeele W., Wright B.E., Andersen L.B., Cerase F.P., Christensen R.K., Desmarais C., Koumenta M., Leisink P., Liu B., Palidauskaite J., Pedersen L.H., Perry J.L., Ritz A., Taylor J., De Vivo P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1): 79-102.

Kinman G., Grant L. (2020). Emotional demands, compassion and mental health in social workers. *Occupational Medicine*, 70(2): 89-94.

Mastrofski S.D., Willis J.J., Kochel T.R. (2007). The challenges of implementing community policing in the United States. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 1(2): 223-234.

Moynihan D.P., Pandey S.K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1): 40-53.

Palidda S. (2000). *Polizia postmoderna. Etnografia del nuovo controllo sociale*. Milano: Feltrinelli.

Perry J.L., Wise L.R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.

Perry J.L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-22.

Pitch T. (2006). *La società della prevenzione*. Roma: Carocci.

Rainey H.G., Bozeman B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2): 447-470.

Ritz A., Brewer G.A., Neumann O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3): 414-426.

Ryan R.M., Deci E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1): 54-67.

Selmini R. (a cura di) (2004). *La sicurezza urbana*. Bologna: Il Mulino.

Skogan W.G., Hartnett S.M. (1997). *Community Policing, Chicago Style*. Oxford: Oxford University Press.

Vandenabeele W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: More robust evidence of the PSM-performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 11-34.