
UN MODEL D'AVALUACIÓ PER ALS OPERATIUS POLICIAIS DE GRAN ENVERGADURA: ELS EQUIPS INTERNACIONALS D'AVALUACIÓ

OTTO ADANG¹

Cap del Departament de Gestió de l'Ordre Públic de l'Acadèmia de Policia dels Països Baixos

En general, l'avaluació sobre operatius policials de gran envergadura es limita a casos de desordre sever i es dificulta per la tensió emergent per la recerca de culpes i l'aprenentatge per al futur. L'avaluació, però, hauria de ser un mitjà per identificar les pràctiques recomanables i millorar la professionalitat, en lloc de ser un instrument per sancionar o justificar. Per a un cos policial que està interessat en l'aprenentatge organitzatiu no és rellevant si va haver-hi o no desordre greu.

El Grup de Treball de Cooperació Policial de la Unió Europea va acordar formar uns equips d'avaluació policial amb integrants de diferents països per dur a terme, de manera voluntària, avaluacions sobre la gestió de l'ordre públic en el context de partits de futbol internacionals. La iniciativa té l'objectiu de contribuir significativament a l'aprenentatge organitzatiu facilitant la identificació de pràctiques recomanables, l'intercanvi d'experiències i el desenvolupament continu de normes professionals.

In general, the assessment of police raids of great extent is limited to the analysis of severe public disorder cases and has as a main handicap the emergent tension between the research of blame and learning in the future. The assessment should be the tool to identify good practices and to improve professionalism instead of being an instrument to punish or justify certain actions or practices.

Following this logic, the Working Group of Police Cooperation of the European Union agreed to create some assessment teams with members from different countries to voluntarily run evaluations about the management of public order in the field of international football games. This initiative aims at contributing importantly to the organizational learning through the identification of good practices, the exchange of experiences and the continuous development of professional norms.

1. INTRODUCCIÓ

D'operatius policials de gran envergadura n'hi ha freqüentment a gairebé tots els països, tant en el context d'esdeveniments esportius com en manifestacions. Històricament, les investigacions sobre l'ús de la força en els operatius policials les

1. El professor Adang és titular de la càtedra Gestió de l'Ordre Públic a l'Acadèmia de Policia dels Països Baixos i professor visitant de la Facultat de Psicologia de la Universitat de Liverpool. És el director del programa d'investigació «Gestió de situacions conflictives perilloses», que es concentra en interaccions entre la policia i el públic en situacions potencialment violentes o perilloses. Ha publicat diverses obres sobre temes relacionats amb la gestió de l'ordre públic, el fanatisme en el futbol i l'ús de la força per part de la policia. Adang ha participat en diversos seminaris i cursos organitzats pel CEPOL i l'Associació d'Escoles Europees (AEPC). Si voleu més informació vegeu: <http://seguridadpublica.homestead.com>.

han fet principalment comissions o investigadors com a resposta a incidents específics o a una sèrie d'esdeveniments de domini públic. Al llarg dels anys, es van fer a tot arreu una quantitat de recerques o avaluacions posteriors als fets: per exemple, als Estats Units la Comissió Kerner el 1968, la Comissió Eisenhower el 1969, la Comissió Scranton el 1970; al Regne Unit, Popplewell el 1986, Scarman el 1981, Taylor el 1990, i als Països Baixos el Nationale Ombudsman el 1993, el COT el 1993 i el 1999 i l'Enschede el 1967. De vegades els responsables de la gestió de l'ordre públic eren separats del cos policial en qüestió (tal com va passar en els disturbis que van tenir lloc durant la Conferència del G8 a Gènova el 2001) o bé havien de renunciar-hi un cop presentades les conclusions de la investigació. Tot això emfatitzava el potencial del desordre públic per crear «problemes en la feina diària» (Waddington, 1998). Per tant, sovint les avaluacions sobre la gestió de l'ordre públic es fan sota la pressió d'incidents greus. Tanmateix, no és només si les coses surten malament i passen els incidents quan s'han d'aprendre les lliçons (Adang, 1998).

A fi d'evitar errors semblants en el futur, evidentment és important aprendre d'experiències anteriors i de les recomanacions extretes de les conclusions de les diferents investigacions o avaluacions. Della Porta i Reiter (1998) remarquen que la policia aprèn analitzant els seus errors: els processos de canvi i aprenentatge del cos policial s'inicien a partir de l'anàlisi d'intervencions en l'ordre públic problemàtiques. No obstant això, Das (1984) ja destacava que la majoria dels cursos de formació en control de disturbis als Estats Units no tenien en compte les lliçons apreses d'accions de control policial. També Jefferson (1990) va observar alguns grups especials d'intervenció que s'ocupaven d'incidents creixents d'ordre públic al Regne Unit i va expressar que «faltava reflexió crítica sobre alguns incidents específics». Als Països Baixos, Dijkhuis (1982) i Adang (1998) van parar esment en la manca d'avaluacions sistemàtiques després dels incidents d'ordre públic, punt que també van corroborar diversos grups de treball policials.

En resum, les avaluacions sobre la gestió de l'ordre públic sovint es fan sota pressió, estan restringides a incidents greus i se centren a jutjar el passat en lloc d'aprendre per al futur, i alhora la metodologia i els criteris aplicats sovint no són transparents. A més, les recomanacions no són utilitzades a la pràctica.

Per superar algunes d'aquestes dificultats, Adang (1998) va proposar la introducció d'equips d'avaluació per valorar els operatius policials de gran envergadura. La idea consistia a involucrar-hi els comandaments de policia i d'altres actors. Aquests comandaments no havien d'investigar els esdeveniments després que passessin, sinó que observarien els operatius policials en temps real. Així, l'avaluació no s'havia d'enfocar en els incidents mateixos sinó en el maneig professional dels esdeveniments. Es va pensar que seria avantatjós comptar amb comandaments experimentats per observar el desplegament policial i la interacció de la policia amb el públic. El cos policial responsable de l'operatiu podria rebre un *feedback* independent i professional. Els comandaments participants en els equips d'avaluació tindrien l'oportunitat d'obtenir molta experiència addicional observant la manera com l'altre cos gestionava l'ordre públic. Si s'hi involucraven també el personal formador o instructors, les lliçons apreses es podrien incloure en la formació futura més fàcilment.

Els primers experiments es van dur a terme el 1994 i el 1996 als Països Baixos. Sobre la base d'aquestes experiències es va desenvolupar un model d'avaluació d'operatius policials de gran envergadura i es va aplicar durant la Copa Europea de Futbol del 2000 que va tenir lloc a Bèlgica i els Països Baixos (Adang, Cuvelier, 2001). A continuació s'expliquen de manera resumida els primers experiments, així com l'aplicació del model mitjançant els equips internacionals d'avaluació policial.

2. DUES EXPERIÈNCIES PRÈVIES

2.1 LA HAIA, 1994

El 5 de novembre de 1994 va haver-hi a La Haia una gran manifestació d'estudiants. Aquesta manifestació tenia uns antecedents: l'any anterior, una manifestació semblant havia provocat un enfrontament violent entre la policia i els manifestants, amb molta premsa negativa per a la policia. Es van publicar tres informes força crítics amb l'operatiu policial. Conseqüentment, la policia de La Haia va reconsiderar les seves pràctiques de gestió de l'ordre públic i va desenvolupar un «Pla de gestió de manifestacions». La manifestació de novembre de 1994, per tant, va ser especial: feia la sensació que la policia havia de demostrar que podia conduir adequadament aquest tipus d'esdeveniments. Tant els estudiants com els polítics havien de recuperar la confiança en la policia. Com a resultat d'aquesta pressió, es va decidir prestar més atenció a l'avaluació de l'esdeveniment. L'objectiu d'aquesta avaluació era retre compte dels fets succeïts per treure'n un aprenentatge per al futur i facilitar la responsabilitat interna i externa. Més enllà del resultat de l'esdeveniment, es va acordar per endavant que cada comandament responsable hauria de fer un informe de l'avaluació.

En l'etapa prèvia a la planificació, es va designar un coordinador de l'avaluació. A petició seva, els equips de vídeo policials van registrar l'operatiu durant l'esdeveniment. A més, va reclutar quatre equips d'observadors. Cada equip estava format per un comandament de policia de La Haia i un observador extern. Dos dels observadors externs provenien de l'Institut Policial d'Ordre Públic i Seguretat (centre formatiu d'àmbit nacional) i els altres dos eren proporcionats pels organitzadors de la manifestació. Cada equip d'observació tenia completa llibertat de moviment.

Durant una reunió preparatòria, els equips van acordar registrar els fets en lloc de fer les seves pròpies interpretacions i judicis personals; es va destacar també que l'objectiu principal de l'avaluació era promoure l'aprenentatge i no pas castigar les persones. Els observadors van exposar que el seu mateix paper d'observadors els eximia d'intervenir ja sigui verbalment o en el decurs dels fets. Es va familiaritzar tots els caps amb el procediment d'avaluació, els equips d'observació i amb els observadors externs. A més, se'ls va donar l'oportunitat de proposar punts específics per incloure'ls en l'avaluació, cosa que uns quants van aprofitar. Els equips d'observació van començar la feina el dia de la manifestació durant les reunions informatives de les unitats i van continuar al llarg de la jornada fins que

els manifestants (unes trenta mil persones) van abandonar La Haia. Totes les observacions van ser registrades directament en gravadores portàtils o per escrit. Al final, els observadors es van reunir i van comentar al coordinador de l'avaluació les seves impressions. Al cap de tres dies, cada equip va enviar un informe d'observació per escrit al coordinador. Aquest va aplegar-los tots, tant els dels equips d'observació com els dels caps policials, en un sol informe global adreçat al comandament responsable de l'operatiu.

Tots els observadors estaven entusiasmats i van ser molt positius sobre la seva participació i la forma amb què havien pogut observar els esdeveniments. Els comandaments policials de La Haia que hi van participar —alguns dels quals tenien molts anys d'experiència en operatius de gran envergadura— van dir que es tractava d'una experiència especial. Per ells, era una forma nova de mirar (els efectes de) un operatiu policial.

2.2 ROTTERDAM, 1996

El 1996 uns quants membres especialitzats en operatius policials de gran envergadura es van reunir per discutir formes d'implementar els equips d'avaluació més àmpliament. En diverses sessions de pluja d'idees es van formular propostes per optimitzar el funcionament d'aquell equip. Es va triar, com a oportunitat per provar aquell model encara amb més deteniment, un partit de futbol d'alt risc. Es van reclutar els observadors i es va dissenyar el pla, que va ser discutit pel comandament responsable de l'operatiu.

Quinze dies abans del partit es va organitzar una sessió d'entrenament. Es va instruir els observadors sobre la manera més adient de conduir observacions estructurades en general i durant operatius policials de gran envergadura en particular. Els observadors van assistir a la redacció d'un pla d'observació, que es va posar a disposició del comandament responsable. El dia del partit, sis observadors distribuïts en tres equips van efectuar les observacions d'acord amb el pla i les van registrar directament. Cinc d'aquests observadors eren comandaments policials, tres de La Haia i dos de Rotterdam; el sisè observador era l'autor d'aquest article. Un cop els seguidors del futbol es van dispersar després del partit, els observadors es van reunir i van intercanviar les seves impressions. Al cap de cinc dies tots els observadors havien escrit els informes. Entre tots van reconstruir la cronologia dels fets i van fer un inventari dels punts d'avaluació i ho van lliurar al comandament responsable. Aquest va indicar que el *feedback* dels equips d'avaluació contenia informació valuosa i va emprar l'informe de l'avaluació per elaborar el seu propi informe.

Tots els observadors van experimentar les seves activitats com un mitjà per «obrir els ulls». Van informar que quan actuaven com a caps en el seu propi cos, l'atenció més gran s'havia de concentrar necessàriament en les seves pròpies organitzacions i unitats. Ara podien concentrar-se en altres aspectes i s'adonaven d'altres qüestions, especialment relacionades amb la interacció entre la policia i el públic. A més, veure com els companys d'un altre cos gestionaven l'ordre públic els ajudava a reflexionar sobre ells mateixos. L'equip d'avaluació va formular diver-

ses qüestions considerades vitals per a un funcionament adequat dels equips. Es va considerar essencial que els arranjaments i els objectius fossin clars, així com el compromís i la participació del cos policial en qüestió, i també una bona formació i entrenament dels observadors. El punt clau de l'experiència és el fet que són companys mateixos els que donen el *feedback*.

3. DESENVOLUPAMENT DEL MODEL GENERAL D'AVALUACIÓ A LA COPA EUROPEA DE FUTBOL DEL 2000

Sobre la base dels resultats dels experiments anteriors, es va desenvolupar un model general que es va posar en pràctica durant els campionats de la Copa Europea del 2000, que van tenir lloc a Bèlgica i els Països Baixos. De fet es trobava necessari preservar les experiències en benefici de tots els cossos policials que podrien participar en l'organització d'esdeveniments futurs (Adang i Cuvelier, 2001). El projecte policial binacional pretenia fer servir el *feedback* dels companys en aquesta qüestió. Com a elements clau del model es van formular diversos punts de partida.

3.1 LA RESPONSABILITAT

Cada organització és responsable de la seva pròpia avaluació i, en darrer terme, aquesta responsabilitat recau en l'autoritat competent. Dins de cada organització, cada comandament responsable ha d'avaluar l'actuació de les seves unitats i identificar lliçons per aprendre per a futures accions. Cada organització policial ha de tenir unes normes mínimes per a l'avaluació del control de l'ordre públic creades pels qui participen directament en l'operatiu. Si hi participen altres persones (companys, formadors, investigadors, membres d'ONG) ha de quedar clar qui és responsable de l'avaluació que es durà a terme i com es faran els informes corresponents.

Des del començament de l'Eurocopa del 2000 es va fer una distinció entre l'avaluació local a les ciutats seu i l'avaluació binacional. Com a resultat, en quatre de les vuit seus de l'esdeveniment esportiu, els cossos nacionals van complementar els seus procediments de reunions de preparació prèvia formant un equip d'avaluació local. El procés d'avaluació binacional es va fer en cooperació amb els cossos de policies locals.

3.2 OBJECTIU DE L'AVALUACIÓ

El punt de partida de qualsevol avaluació ha de ser establir-ne l'objectiu per endavant, ja que és essencial per centrar-se en el procés. Si l'objectiu no es formula amb claredat (com passa sovint), és més difícil la recollida d'informació precisa i també arribar a conclusions significatives. En general, una avaluació que té com a objectiu l'aprenentatge no se centra en l'execució o actuació dels membres de l'operatiu, sinó en l'anàlisi dels processos, de les decisions i els seus efectes.

El procés d'avaluació binacional es va centrar en els aspectes que havien estat previstos pel projecte policial binacional, és a dir, la cooperació policial internacional, la gestió centralitzada de la informació i un perfil homogeni de comportament policial.

Els equips d'avaluació local elaboraven els seus propis plans d'acord amb el comandament en cap local, amb qui acordaven un *feedback* al cap de les vint-i-quatre hores, cosa que permetia a l'organització local fer ajustos. En una de les ciutats seu, l'equip d'avaluació local i els observadors binacionals van treballar molt coordinament en aquest aspecte.

3.3 ESTRUCTURA DE L'AVALUACIÓ

L'estructura de l'avaluació ha d'estar determinada —d'acord amb els responsables de l'operatiu— pel seu mateix objectiu i l'ús previst dels resultats. També ha de quedar clar que la revisió entre companys no reemplaça les reunions preparatòries prèvies, les reunions posteriors i els processos de responsabilitat. Per a l'Eurocopa 2000 es va decidir, d'acord amb el projecte policial binacional, que els observadors assistissin a les reunions prèvies, fessin anàlisis sistemàtiques i estructurades els dies de partit i organitzessin entrevistes ad hoc amb els comandaments, el personal de seguretat i els seguidors. Per dur a terme aquesta tasca utilitzaven procediments d'observació prèviament desenvolupats:

- un per estudiar la interacció entre la policia i els seguidors a les seus,
- un per valorar la gestió de la seguretat en el lloc,
- un altre per observar la gestió d'informació en els centres d'informació policial.

Els coordinadors van comprovar que les dades es recollien de manera uniforme i precisa. Dins de les vint-i-quatre hores posteriors a cada observació, els equips sintetitzaven les seves observacions i les registraven en diaris individuals i arxius informàtics. A més, es va desplegar un equip de seguiment internacional per aplegar informació de manera independent.

3.4 PARTICIPACIÓ DE COMPANYS

La participació de companys procedents d'altres cossos en l'avaluació d'operatius policials de gran envergadura té diversos avantatges. La possibilitat que els caps rebin el *feedback* amb informació professional i contrastada augmenta, i també augmenta la possibilitat que s'utilitzin els resultats de l'avaluació. A més, els comandaments que participen en els equips d'avaluació tenen l'oportunitat d'obtenir molta experiència addicional.

En el millor dels casos, els qui participen en l'avaluació tenen uns quants anys d'experiència en operatius de gran envergadura, desenvolupen tasques en l'àmbit tàctic o estratègic dins de la seva organització i han passat per una formació específica que els prepara per a una avaluació entre companys. Tanmateix, poden par-

ticipar-hi altres professionals segons la seva experiència específica i segons les necessitats que hi hagi.

Per a l'Eurocopa del 2000, els comandaments van participar de diverses maneres. Els equips d'avaluació local estaven formats per comandaments del cos de policia de la ciutat en qüestió, així com per cossos policials externs (de tres ciutats seu). El procés d'avaluació binacional va incloure un equip de seguiment internacional format per quatre comandaments policials experimentats d'Alemanya, França i el Regne Unit, els quals van visitar les vuit ciutats seu. També, a cada ciutat seu, va ser-hi present un equip d'avaluació binacional. Tots els avaluadors van rebre formació específica abans del començament del torneig. També es va emprar el *feedback* dels comandaments d'altres països que es van desplegar operativament com a observadors, així com el procés d'avaluació binacional. Van emplenar qüestionaris sobre l'actuació policial i més endavant van ser entrevistats.

3.5 PLANIFICACIÓ DE L'AVALUACIÓ

Per ser efectiva, una avaluació s'ha de planificar, igual com altres aspectes d'un operatiu policial. Per fer-ho adequadament, cal designar un coordinador, que és qui elabora el pla i coordina les activitats de l'equip d'avaluació. El coordinador determina les àrees d'avaluació d'acord amb el comandament responsable.

En el pla sempre s'ha d'especificar l'objectiu de l'avaluació —inclosos els criteris aplicables i aspectes concrets que cal valorar—, l'hora d'inici de les activitats d'avaluació i l'hora en què ha d'estar a punt l'informe. A més, s'hi estableix l'organització de l'avaluació, les persones internes i externes involucrades i els recursos que cal desplegar. S'hi concreten també les instal·lacions i els mitjans necessaris, els costos de l'avaluació i les activitats detallades que es duren a terme. Quan es preparen les conclusions, s'han d'emprar criteris identificats clarament i acceptats de manera preferent, com ara:

- legislació i reglaments internacionals: Tractat europeu de Drets Humans, Tractat de Nova York...;
- legislació i reglaments nacionals: Constitució, edictes policials, instrucció sobre l'ús de la força, legislació sobre reunions públiques o sobre esdeveniments esportius, legislació municipal...;
- acords policials nacionals o interregionals: per exemple, als Països Baixos el marc de referència de gestió de crisis i conflictes, codi professional, model de qualitat...;
- models i instruccions regionals o locals.

Abans del començament de l'Eurocopa 2000 es va elaborar un pla d'avaluació segons els principis esmentats, es va triar i formar els observadors i es van fer els preparatius d'organització. El pla d'avaluació es va comunicar a totes les persones interessades, inclosos els cossos policials i les autoritats competents de les ciutats seu. Per valorar les bones pràctiques es van basar en les que ja estaven identificades en el Manual de cooperació policial internacional i mesures per prevenir i

controlar la violència i els disturbis en partits de futbol internacionals (Unió Europea, 1999; d'ara endavant Manual de la UE).

3.6 ÚS DE L'AVALUACIÓ

Totes les dades es van recollir segons el pla i tots els observadors van expressar que havien après molt observant els operatius policials en un cos diferent o, fins i tot, en un país diferent. Va ser significatiu el reconeixement que hi va haver del fet que cada organització tingués la seva pròpia responsabilitat en allò referent a l'avaluació. L'aplicació dels principis del model, combinada amb una identificació a temps d'elements i instruments d'avaluació, va afavorir un clima en què els observadors eren benvinguts a fer la seva feina. Totes les persones involucrades coneixien els objectius de l'avaluació i sabien que la informació es recolliria i es divulgaria d'una manera responsable. Els cossos policials locals van treure profit del *feedback* que van rebre dels equips d'avaluació, tal com s'indica amb els ajustos que van fer.

Després de l'Eurocopa 2000, diversos cossos policials dels Països Baixos dissenyen els seus plans per a operatius policials de gran envergadura amb equips d'avaluació. D'altra banda, un grup de treball sobre desordres en el futbol (2001) del Regne Unit va concloure, en un informe lliurat al Parlament, que l'avaluació havia tingut resultats positius. A més, els resultats de l'informe de l'avaluació van ser utilitzats per fer esmenes al Manual de la UE. A partir de les experiències obtingudes, la CEPOL (Escola Europea de Policia) va organitzar l'any 2004 i el 2005 dos seminaris per a caps de policia, que incloïen exercicis pràctics d'observació.²

D'altra banda, tant els resultats de l'avaluació de l'Eurocopa 2000 com el model d'avaluació en si van ser utilitzats per la Policia de Portugal per a la preparació de l'Eurocopa 2004 (Leitao, 2005). A petició de la Policia portuguesa, es va dur a terme una avaluació semblant (Stott i Adang, 2007, 2008), els resultats de la qual es van aprofitar per afegir material al Manual de la UE però també per seguir desenvolupant la formació d'àmbit nacional de la Policia portuguesa. Així mateix els resultats serveixen per aprofundir en estratègies i tàctiques policials tendents a evitar que passin incidents o que s'agreugin.

Finalment, les experiències de l'avaluació a Portugal i a d'altres llocs han impulsat una nova iniciativa en tot l'àmbit europeu.

4. UNA NOVA INICIATIVA: ELS EQUIPS INTERNACIONALS D'AVALUACIÓ

El Grup de treball de cooperació policial de la Unió Europea (PCWP)³ va identificar la necessitat d'una avaluació contínua i d'una revisió de les mesures preses

2. Seminari d'avaluació i revisió d'operatius policials de gran envergadura, en què van participar cinquanta caps de policia.

3. Sigles de la seva denominació en anglès, *Police Cooperation Working Party*, per a la prevenció de la violència en esdeveniments esportius [n. de l'ed.].

pels Estats membres per contrarestar la violència relacionada amb el futbol.⁴ En una reunió del PCWP feta l'abril de 2005 es va decidir impulsar un pla pilot d'equips d'avaluació policial formats per representants de nacionalitats diferents per contribuir a una gestió adequada de l'ordre públic en el context dels partits de futbol internacionals.⁵

El concepte d'un equip internacional d'avaluació consisteix a involucrar-hi comandaments de diferents països experimentats en l'avaluació d'operatius policials de gran envergadura, perquè participin en l'observació de les actuacions en temps real. L'avaluació no s'ha de centrar en els incidents sinó en la gestió professional dels esdeveniments de masses, s'ha d'enfocar imperativament en l'aprenentatge i l'adaptació continuus i procurar que hi hagi una gran connexió entre formació teòrica i pràctica.

Els membres d'un equip d'avaluació han de complir els requisits següents:

- conèixer els principis de la gestió de l'ordre públic i tenir experiència en els criteris aplicats en els partits de futbol;
- aplicar adequadament els principis ètics del treball, és a dir, no jutjar sinó aprendre;
- emprar la metodologia de l'observació i l'avaluació, saber treure conclusions a partir de les observacions, fixant criteris de bones pràctiques i formulant recomanacions.

El pla pilot es va dur a terme d'acord amb unes condicions:

- la més important és que l'equip d'avaluació es desplegui només a petició del país on es jugui el partit internacional;
- l'equip d'avaluació sempre ha de tenir en compte el Manual de la UE (2001) sobre cooperació policial internacional en relació amb els partits de futbol;
- els costos operatius pel desplegament dels equips van a càrrec del país que sol·licita l'avaluació i, en canvi, les despeses del viatge al país amfitrió són a càrrec del país que envia l'equip;
- el país amfitrió i l'equip han de formular un protocol d'actuació per establir el funcionament de l'equip i la garantia que la seva avaluació es tindrà en compte exclusivament per aprendre per al futur;
- l'equip d'avaluació ha d'elaborar un informe de resultats per al país que ha sol·licitat l'avaluació;
- un punt de coordinació supervisa les peticions de revisió i forma un equip de revisors d'avaluació (en aquest pla pilot actua com a coordinador el Punt Nacional d'Informació sobre Futbol d'Holanda).

4. La presidència irlandesa va incloure elements «per a les avaluacions mútues de cooperació policial en partits de futbol» en el Programa de treball 2004-2005 (doc. 7017/1/04 ENFOPOL 23 REV 1).

5. Es va convidar la delegació holandesa a encapçalar la creació d'aquest pla pilot començant a partir de la temporada de futbol internacional 2005-2006 (8244/05, ENFOPOL 42).

4.1 RESULTAT DE LES AVALUACIONS

Entre el setembre de 2005 i el desembre de 2007, es van realitzar un total de tretze entrevistes a nou països diferents: Àustria, Bulgària, Dinamarca, Països Baixos, Romania, Espanya, Suïssa i el Regne Unit. De cara a l'Eurocopa 2008, van sol·licitar processos d'avaluació les ciutats organitzadores de Suïssa (quatre ciutats) i d'Àustria (una ciutat) i hi van participar vint-i-un experts de tretze països diferents (Adang i Brown, 2008).

La idea del procés d'avaluació era que seria beneficiós tant per als cossos policials involucrats com per als avaluadors que hi participaven. Del procés es podrien extreure conclusions generals que també contribuirien a l'aprenentatge organitzatiu per facilitar la identificació de bones pràctiques, l'intercanvi d'experiències i el desenvolupament continu de pautes professionals. A part, el resultat de les avaluacions serviria per a observar les diferents tipologies de valoracions que utilitzarien els equips d'avaluació, les bones pràctiques i els punts d'atenció identificats pels equips i l'ús que actualment se'ls dona als informes d'avaluació.

4.2 ELS ASPECTES AVALUATS

Es va demanar als equips d'avaluació que plantegessin una àmplia varietat de preguntes, indicatives de temes rellevants quan es tracta de la gestió de l'ordre públic. Algunes d'aquestes preguntes versaven sobre els seguidors dels equips de futbol: «Hi ha algun signe concret que identifiqui els seguidors extremistes o sectaris?», «Els seguidors se senten ben rebuts?». Altres preguntes s'adreçaven concretament a la seguretat de l'estadi i dels voltants i a la cooperació entre la policia, la seguretat privada i els auxiliars o delegats (*stewards*)⁶ del propi club de futbol.

Hi havia també diverses preguntes sobre l'actuació policial: com entenen el seu paper i la seva responsabilitat, com interactuaven amb els seguidors, si eren conscients del seu rol com a distribuïdors i recopiladors d'informació, com mantienien l'equilibri entre l'empatia i una aproximació proactiva i com intervenien (educats i amb determinació, agradables i fermes). La qüestió més important plantejada era si el comportament real dels agents es corresponia amb allò que s'esperava d'ells, per exemple per garantir un ambient hospitalari, tenint en compte les diferències culturals, mantenint contacte actiu amb els seguidors i recollint informació.

Un altre tipus de preguntes era sobre l'estratègia, les tàctiques i la feina dels comandaments, fins i tot la manera com donaven les instruccions als agents al seu càrrec; o sobre l'actuació de les unitats específiques d'ordre públic i com treballaven juntes les diferents unitats; la implementació dels mitjans tècnics per dur a

6. Persones vinculades als clubs de futbol que donen suport a l'organització, amb tasques d'informació i vigilància, i que s'encarreguen d'assistir els esportistes, els membres del jurat, la premsa o altres [nota de l'ed.].

terme l'estratègia, el conjunt integral de l'operació policial i com s'aconseguien els objectius, i la separació i el tracte dels seguidors de risc. Les respostes a aquestes preguntes podien aportar informació valuosa sobre l'efectivitat i adequació de l'estratègia i les tàctiques per a l'esdeveniment i/o la situació en concret.

4.3 BONES PRÀCTIQUES

En el decurs de les observacions, els equips avaluadors van identificar diverses bones pràctiques. En un futur aquests elements podrien ser un tema de discussió, especialment relacionat amb els criteris que s'han d'utilitzar per determinar si una pràctica pot ser o no considerada com a bona i fins a quin punt altres poden aprofitar els resultats obtinguts de les experiències.

Moltes de les bones pràctiques identificades eren concretament bons exemples de la implementació de les recomanacions del Manual de la UE, com ara: un bon funcionament del Punt Nacional d'Informació sobre el Futbol; una bona cooperació internacional; un bon ús de la informació i dels observadors; una bona cooperació entre la policia i els auxiliars o delegats del club; una bona cooperació amb agències externes a la policia, i una gestió efectiva dels mitjans de comunicació a favor de la policia i de la comunitat local. Els equips d'avaluació també van presenciar exemples de valoració de riscos dinàmics, d'equilibri entre el perfil policial i la situació real de risc, així com de desplegament de tàctiques d'aproximació i control de la gent d'acord amb un enfocament amistós però ferm, fins i tot en situacions en què el risc era creixent.

D'altra banda, els equips d'avaluació van identificar bones pràctiques com l'atenció específica a la seguretat de la multitud i dels agents, l'ús coherent de les sessions de briefing ben estructurades (amb el suport de material visual), informes de situació i finals, la posició dels agents es determinava per la seva experiència i no pel seu rang jeràrquic, l'ús del GPS per controlar els moviments de totes les unitats de l'operatiu i l'ús dels equips de protecció per sota de la roba en lloc de per sobre.

Quant a la relació amb els seguidors, els equips d'avaluació van observar exemples de facilitació i comunicació positiva amb els seguidors, fins i tot amb cursos d'idiomes adreçats als agents de policia, i la transmissió d'informació als seguidors per Internet abans de la seva arribada a una ciutat estrangera. També es va considerar com a bona pràctica la participació de la policia en activitats preventives adreçades als seguidors, així com la formulació clara d'un perfil de comportament que va ser comunicat als agents.

En referència a la valoració del risc dinàmic, els equips d'avaluació van destacar les bones pràctiques següents:

- la distinció clara entre diferents tipus de risc, especialment entre un desordre espontani i un desordre planificat;
- la disponibilitat d'adoptar diversos escenaris de contingència segons els riscos, com per exemple per a l'evacuació, les amenaces de bomba, bengales, invasió del camp...;

- la identificació de llocs problemàtics basada en l'experiència prèvia i les queixes del públic, i un desplegament policial flexible en relació amb aquests espais problemàtics;
- el fet que les unitats d'informació rebessin una formació específica.

Pel que fa a les tàctiques de desplegament per gestionar l'ordre públic, els grups van prestar una atenció especial a les bones pràctiques següents:

- intervenció ràpida i en desescalada, quan cal reduir la tensió d'una situació;
- designació d'un responsable de planificació com a agent que asseguri la qualitat;
- designació d'un assessor tàctic amb dedicació exclusiva;
- designació d'un agent de contacte que treballi amb les unitats de policia visitants per donar-los assistència;
- designació de policies amb una experiència contrastada per a funcions o llocs de treball específics.

A Àustria i Suïssa es va identificar com a bona pràctica una estratègia anomenada 3D —diàleg, desescalada i acció dràstica—, d'acord amb l'aproximació proactiva esmentada de ser al mateix temps amistós i ferm, concepte que apareix al Manual de la UE. No obstant això, la manera com es va implementar aquest concepte va fer que s'identifiqués com a punt d'atenció, per això es detalla a l'apartat següent.

4.4 PUNTS D'ATENCIÓ

En el decurs de les seves observacions, els equips també van notar una sèrie d'aspectes que van anomenar punts d'atenció. Molts d'aquests punts tenien relació concretament amb l'operatiu policial o el mateix cos de policia. Però també en van aparèixer alguns que poden tenir una rellevància especial per a altres actors.

La majoria de punts d'atenció identificats eren comuns i estaven vinculats amb l'incompliment de les recomanacions del Manual de la UE, especialment pel que fa a l'intercanvi d'informació, la manca d'avaluació de riscos dinàmics i a una intervenció que no es corresponia amb la situació plantejada. Tanmateix, convé aclarir que sovint en aquests partits internacionals participen equips de futbol que no procedeixen d'Estats membres de la UE i que normalment no tenen cap entitat equiparable a un punt nacional d'informació sobre futbol (excepte Suïssa); tampoc no estan informats dels continguts del Manual de la UE, encara que molts són signataris del Conveni europeu sobre violència en l'espectador.⁷ Un altre punt d'atenció és que, amb motiu de la diversitat idiomàtica a Europa, la comunicació entre el club amfitrió i el visitant, així com entre la policia i els seguidors sovint és limitada.

7. El nom original i complet és *The European Convention on spectator violence and misbehaviour at sports events and in particular at football matches*. Vegeu <http://conventions.coe.int/treaty/EN/treaties/html/120.htm>

Altres punts d'atenció són:

- el fracàs de l'operatiu per haver posat en pràctica l'estratègia errònia, ja sigui per no haver explicat clarament als agents què s'espera d'ells o bé perquè els agents mateixos no han comprès bé el seu paper o les seves competències per actuar en conseqüència;
- la falta d'equilibri entre el comportament de l'agent de policia uniformat d'una banda i el risc real, de l'altra;
- la manca d'interacció i comunicació entre els agents de policia i els seguidors;
- defectes en la cooperació entre la policia i els seus col·laboradors, ja siguin policials, de seguretat privada, auxiliars dels clubs, etc.

El repte de futur és impulsar l'intercanvi i la implementació de les bones pràctiques identificades i gestionar i millorar els punts d'atenció.

A més dels punts esmentats es van identificar altres qüestions que reflectien diferències de perspectiva entre els diferents cossos policials, fet que podria ser un tema interessant en la discussió sobre els elements a favor i en contra de les diferents aproximacions. Aquests nous punts d'atenció es podrien tractar en un futur, en trobades, debats, sessions formatives o bé en treballs de recerca. Els elements divergents que van identificar els equips d'avaluació van ser:

- pel que fa als observadors, alguns cossos de policia van decidir comptar amb agents uniformats i altres amb agents de paisà;
- pel que fa a les tasques dels observadors, alguns cossos de policia van decidir interactuar activament amb els seguidors i altres cossos policials no ho consideraven oportú;
- els auxiliars o delegats de l'equip visitant alguns cops acompanyaven l'afició contrària durant el trajecte i altres cops ajudaven els auxiliars del club amfitrió a l'entrada dels estadis;
- la gran diferència entre les tasques de la policia i les dels auxiliars del club a l'hora de separar les aficions rivals. A dins els estadis, sempre hi ha separació entre les aficions; un cop fora, ja sigui als voltants de l'estadi o al centre de la ciutat, alguns cossos de policia escullen separar-los i altres barrejar-los de manera premeditada;
- en l'àmbit de la cooperació policial internacional de vegades hi ha diferències bastant importants entre els cossos policials pel que fa a la implementació de les recomanacions del Manual de la UE, com ara sobre l'intercanvi d'informació o sobre l'enviament d'observadors;
- alguns cossos policials tenen un posicionament coherent pel que fa a l'ús de la informació i la presa de decisions, però d'altres cossos aquesta relació la tenen menys clara;
- quant al tractament dels seguidors, en alguns casos l'aproximació és amistosa i ferma però en altres casos aquesta aproximació és menys consistent i en alguns operatius alguns agents no saben valorar el seu paper d'interacció i contacte amb els aficionats.

4.5 LA UTILITAT DELS EQUIPS D'AVALUACIÓ

Tant els observadors com els cossos amfitrions de policia van descriure la seva participació en els equips d'avaluació com una experiència positiva.

Els cossos amfitrions van indicar que estaven molt satisfets i contents amb el sistema i amb els punts detectats que calia corregir. Es va valorar positivament l'intercanvi d'idees i d'experiències i l'oportunitat de millorar en el futur, especialment la diferència de resultats entre el que s'esperava de l'operatiu i el que va tenir lloc en realitat. Alguns dels organitzadors van indicar que l'informe final va servir com un catalitzador per al canvi i van reconèixer que en el passat primer s'havia de cometre l'error abans que hi hagués canvis.

Els informem que aquest document és molt útil [...] D'acord amb les activitats i l'objectiu de l'equip d'avaluació i després de llegir l'informe que m'han enviat, he extret i establert una sèrie de conclusions que es faran conèixer a totes les estructures territorials per millorar les seves actuacions en la gestió de grans operatius d'esdeveniments esportius, relacions amb els mitjans de comunicació, clubs de futbol i altres autoritats. També he de dir que el Servei de Relacions Públiques implementarà una nova manera d'acostar-se als mitjans de comunicació per afrontar millor el fenomen dels seguidors fanàtics. Per aquest motiu, decidim impulsar un nou sistema pilot en el manteniment de l'ordre públic durant les dues primeres rondes del campionat nacional de futbol. Finalment, vull dir un cop més que considero molt important i útil l'equip d'avaluació i espero que en un futur tindrè l'oportunitat de ser un membre d'un equip d'avaluació per a algun altre Estat que presenti la seva petició.

L'informe també s'ha emprat per:

- enviar-lo i discutir-lo amb les unitats i els comandaments participants en l'operatiu;
- per a una reflexió en el cos de policia;
- per a la discussió amb els socis.

Els punts d'atenció es van reflectir més endavant, així com els elements beneficiosos de l'avaluació i de quina manera eren positius. Per a alguns organitzadors l'informe va ser una font útil, independent i una confirmació de tot allò que calia abordar.

De vegades es va aprofitar l'equip d'avaluació per introduir alguna qüestió a l'agenda. Els organitzadors també destacaven no solament que els resultats de l'equip d'avaluació els eren útils sinó que també ho era el mateix procés: incorporar experts independents ajuda a veure's un mateix.

Especialment per a les ciutats organitzadores de l'Eurocopa 2008, l'informe de l'equip d'avaluació va ser una eina útil per comprovar com s'estaven organitzant els preparatius. A Suïssa aquest informe va conduir, el febrer de 2008, a una trobada de comandaments de les quatre ciutats amfitriones suïsses, organitzada pel coordinador nacional de policia de l'Eurocopa i l'autor d'aquest article. A la trobada

es van discutir els punts d'atenció identificats que podien ser rellevants per a l'actuació policial:

- la implementació de l'estratègia 3D (diàleg, desescalada, acció dràstica),
- la relació entre l'avaluació del risc i el desplegament tàctic,
- la cooperació i el suport entre les ciutats amfitriones i els cossos policials,
- l'enfocament coherent i uniforme a les quatre ciutats seu,
- la comunicació amb els seguidors.

D'altra banda, els observadors es referien a una experiència on tothom sortia guanyant i una oportunitat excel·lent per a la divulgació de bones pràctiques.

Espero que hagin pogut aprendre de mi igual com jo he après dels organitzadors; és molt important.

Cada cop que hi participo, aprenc alguna cosa que puc aplicar al meu sistema. Els avaluadors em permeten crear una xarxa d'amistats, trenquen barreres i fan la vida diària més fàcil.

Per mi va ser una gran experiència i de gran valor per a la meva feina en futurs partits de futbol internacionals, gràcies a l'oportunitat de poder formar part d'aquest equip.

Entre altres qüestions, els avaluadors van destacar la interessant experiència de conèixer les legislacions dels altres països i compartir amb altres companys la manera de tractar els seguidors de futbol.

Pel que fa a la metodologia, els avaluadors van indicar que va ser una tasca dura entrevistar tanta gent, prendre notes, però que va ser un treball de camp extraordinari que al despatx no haguessin aconseguit. També es va valorar la possibilitat d'acostar-se a tothom i entrar en el conjunt del sistema:

Va ser interessant parlar amb tots els implicats: agents de policia, auxiliars dels clubs, seguidors, ciutadania, etc., al carrer, i també observar els preparatius generals. Això és molt difícil en la feina diària.

Molts avaluadors van experimentar la dificultat de primer observar i posteriorment treure'n conclusions:

Cal formació específica per fer-ho. A més, veus els teus comandaments de manera diferent.

Els avaluadors van valorar positivament la rebuda dels països amfitrions, l'obertura i la voluntat d'intercanvi, aprenentatge i millora.

Tothom va destacar que el factor principal d'èxit dels equips d'avaluació era la seva composició paritària i la manera informal, oberta i centrada en l'objectiu d'usar l'avaluació com a aprenentatge «de baix a dalt» i no com una inspecció. L'element d'intercanvi i la manera com les avaluacions esdevenien un mirall on

reflectir-se també es van identificar com a bones pràctiques i un estímul per continuar treballant en aquesta línia. La barreja entre pràctica i teoria també es va considerar un factor important.

Els amfitrions i els avaluadors van identificar com a principal barrera la manca d'informació d'ús generalitzat i, amb un sentit més ampli, sobre el sistema de l'equip d'avaluació. A més, «no és habitual ser inspeccionat per altres cossos policials» i «hi ha moltes fronteres mentals en un policia». Tot i així, les línies de resistència acostumen a ser més en els comandaments que no pas en els agents de policia.

Totes dues parts van indicar que el sistema emprat s'hauria d'aplicar més sovint i van fer una sèrie de propostes a fi de fomentar:

- la implementació dels equips d'avaluació en l'àmbit nacional;
- la incorporació del sistema com a pràctica de la formació per a comandaments realitzada a tota la Unió Europea;
- la provisió en forma de cascada de la informació i dels resultats dels equips d'avaluació mitjançant els punts d'informació nacional sobre futbol;
- la implicació dels comandaments, per primer cop, com a membres d'un equip d'avaluació abans de sol·licitar ser organitzador;
- la implicació dels companys de l'equip d'avaluació en el procés de revisió i la rendició de comptes del país amfitrió un cop acabat l'estudi;
- l'enllaç del procés amb altres iniciatives europees (inclòs el CEPOL), de manera que les experiències puguin ser compartides amb més detall i de forma més coordinada;
- l'impuls i la facilitació dels equips d'avaluació en els països que organitzen grans competicions.

5. CONCLUSIÓ

És important destacar que el model presentat aquí té l'objectiu d'incrementar la capacitat d'aprenentatge de les organitzacions policials i que només pot funcionar si s'aplica amb la cooperació de les mateixes organitzacions policials involucrades. En aquest cas, doncs, aquest model difereix d'altres iniciatives perquè fa una supervisió externa de les activitats policials,⁸ encara que una supervisió externa combinada amb una d'interna també podria ser beneficiosa. Això és així especialment perquè la gestió de l'ordre públic inclou moltes organitzacions a part de la policia i cal valorar positivament en un futur que es realitzin avaluacions conjuntament amb altres participants.

També seria interessant aplicar aquest model per a l'avaluació policial de la gestió de l'ordre públic amb un sentit més ampli i no només en el context dels partits de futbol, i també involucrar més policies que acompleixin tasques en la gestió de l'ordre públic. Això té una sèrie d'avantatges:

8. Vegeu, per exemple, Bryan i Jarman, 1999.

- la revisió contrastada entre policies experimentats de diversos països amb perspectives diferents fa aprofundir el debat;
- el cos policial que dirigeix l'operatiu pot rebre un *feedback* professional però alhora independent;
- els policies participants en els equips d'avaluació tenen l'oportunitat d'obtenir una experiència addicional observant l'actuació que fan altres cossos en la gestió de l'ordre públic.

A fi d'assolir l'aprenentatge organitzatiu, ha de ser d'interès policial avaluar totes les unitats de gestió de l'ordre públic per poder identificar les bones pràctiques i per intercanviar-les amb altres cossos policials, ja que hi ha variants considerables en la freqüència, la varietat i la severitat del desordre públic a què s'han d'afrontar les diferents policies. Per això és important per a la policia desenvolupar la seva pròpia capacitat d'avaluació i no haver de dependre d'avaluacions externes casuals, on la responsabilitat pel passat i la manca de finançament sovint estableix un precedent en l'aprenentatge per al futur.

En general, la majoria de les organitzacions descobreixen, tard o d'hora, que allò que enriqueix el seu col·lectiu és el coneixement pràctic (Wegner, 1999). Les organitzacions es basen normalment en l'afinitat creada pels interessos comuns o l'experiència dels seus membres, els quals afronten una sèrie de problemes comuns en un àrea particular del coneixement i tenen un interès a trobar o millorar l'efectivitat de les solucions a aquests problemes.

A la llarga, els equips d'avaluació podrien assistir a la creació de «grups de pràctiques» de professionals de l'ordre públic, creuant les fronteres organitzatives entre els diferents cossos policials. Per tant és important seguir enfocant l'avaluació d'operatius policials de gran envergadura *des de la perspectiva de la utilització* (Patton, 1997) i aplicar-la més àmpliament. D'acord amb aquest enfocament, l'èmfasi d'una avaluació s'ha de posar en la utilització que els usuaris previstos volen fer dels resultats de l'avaluació.

Una bona avaluació, doncs:

- ha d'identificar els usuaris i establir l'ús potencial de l'avaluació;
- ha d'incloure usuaris a totes les etapes;
- ha de satisfer una necessitat;
- ha de tenir un enfocament pertinent i un disseny justificat;
- ha d'analitzar dades fiables i treure conclusions imparcials que encaixin amb les dades;
- ha de formar part d'un procés cíclic d'aprenentatge continu i no tractar-la de manera aïllada.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

ADANG, O. (1998) *Hooligans, autonomen, agenten. Geweld en politie-optreden in relsituaties*. Alphen aan Den Rijn (Països Baixos): Samson.

- ADANG, O.; CUVELIER, C. (2001) *Policing Euro 2000. International police cooperation, information management and police deployment*. Ubbergen: Tandem Felix.
- ADANG, O.; BROWN, E. (2008) *Policing football in Europe*. Experiences from peer review evaluation teams.
- BRYAN, D.; JARMAN, N. (1999) *Independent intervention. Monitoring the police, parades and public order*. Belfast: Democratic dialogue / Community Development Centre.
- COT (1999) *Voetbal en geweld. Onderzoek naar aanleiding van rellen en plunderingen bij een huldiging in Rotterdam (25 april 1999)*. Alphen aan den Rijn (Països Baixos): Samsom.
- DAS, D.K. (1984) «Lessons from past police practices incorporated in state-mandated recruit training?» *Police Studies*, 7 3, p. 175-184.
- PORTA, D. DELLA; REITER, H. [ed.] (1998) *Policing protest*. «The policing of protest in western democracies». Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- DIJKHUIS, G. (1982) *Niet alleen met stok en steen. Een literatuuranalyse van niet-gewelddadige methoden van reibestrijding*. Oegstgeest (Països Baixos): Foss.
- EISENHOWER, M. (1969) *Report of the national commission on the causes and prevention of violence*. Washington D.C.: US Government printing office.
- ENSCHEDÉ, J. (1967) *Onderzoek naar de ordeverstoringen te Amsterdam op 13 en 14 juni 1966*. 's-Gravenhage, Staatsuitgeverij.
- UNIÓ EUROPEA (1999) *Handbook for international police co-operation and measures to prevent and control violence and disorder around football matches*. Enfopol 37, 8358/99.
- UNIÓ EUROPEA (2001) *Handbook with recommendations for international police cooperation and measures to prevent and control violence and disturbances in connection with football matches with an international dimension, in which at least one Member State is involved*.
- http://europa.eu.int/eurlex/pri/en/oj/dat/2002/c_022/c_02220020124en00010025.pdf
- JEFFERSON, T. (1990) *The case against paramilitary policing*. Milton Keynes: Open University Press.
- KERNER, O. (1968) *Report of the national Advisory Commission on civil disorders*. Nova York: Dutton.
- LEITÃO, J. (2005) «European Championship Footabll June 2004 in Portugal» [presentació en el Seminari realitzat al CEPOL sobre avaluació de les operacions policials de gran envergadura, "Learning by doing"]. Ossendrecht (Països Baixos), del 17 al 22 de febrer.
- PATTON, M.Q. (1997) *Utilization-focused evaluation. The New Century Text*. [3a ed.] Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- POPPELWELL, O. (1986) *Committee of enquiry into crowd safety and control at sports grounds. Final report*. Londres: HMSO, 6.
- SCARMAN, LORD (1981) *The Brixton disorders*. Londres: Penguin.
- SCRANTON, W. (1970) *Report of the national commission on campus unrest*. Washington D.C.: US Government printing office.
- STOTT, C.; ADANG, O.; LIVINGSTONE, A.; SCHREIBER, M. (2007) «Variability in the collective behaviour of England fans at Euro2004: Intergroup relations, identity con-

- tent and social change». *European Journal of Social Psychology*, volum 37, exemplar 1, p. 75-100.
- STOTT, C.; ADANG, O.; LIVINGSTONE, A.; SCHREIBER, M. (2008) «Tackling football hooliganism: A quantitative study of public order, policing and crowd psychology». *Psychology, Public Policy and Law*. Vol 14(2), maig de 2008, p. 115-141.
- TAYLOR, P., LORD JUSTICE (president) (1990). *Inquiry into the Hillsborough Stadium Disaster: Final Report*. Londres: HMSO.
- WADDINGTON, C. (1998) «Controlling protest in contemporary historical and comparative perspective». A: DELLA PORTA, D.; REITER, H. [ed.] *Policing protest*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- WENGER, E. (1999) *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
- WORKING GROUP ON FOOTBALL DISORDER [presidit per lord Bassam] (2001). *Report and recommendations*. Londres: Home Office.