ISTITUZIONI DIRITTO ECONOMIA [*online*] ISSN 2704-8667
Vol. 1 – Num. 3 – 2019 *www.istituzionidirittoeconomia.eu*

MAURO CASTIELLO* – MICHELE MOSCA** – SALVATORE VILLANI***

CAPITALE SOCIALE E *NUDGE* PER MIGLIORARE FUNZIONAMENTO E *PERFORMANCE* DELLE AMMINISTRAZIONI DI PUBBLICA SICUREZZA****

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. L'ONA, la Governance Network Theory e l'utilizzo delle relazioni sociali informali per migliorare le performance delle AA.PP.. – 3. Il disegno della ricerca. – 4. L'oggetto dell'indagine. – 5. Metodologia. – 6. Risultati dell'analisi. – 6.1. Analisi topologica della rete nel suo complesso. – 6.2. Analisi topologica di R1 (rete comunicazione/amicizia). – 6.3. Analisi topologica di R2 (rete comunicazione/lavoro). – 6.4. Analisi topologica di R3 (rete del *problem solving*). – 6.5. I legami forti e deboli della rete. – 6.6. I sottogruppi della rete. – 6.7. La rete percepita – 7. Note conclusive e suggerimenti di *policy*.

1. *Introduzione*

Il capitale sociale – inteso nell'accezione che gli diede Bordieu[1] di risorsa individuale connessa all'appartenenza ad un gruppo o ad una rete sociale e collegata all'interazione tra le persone – ha importanti

* Docente ed esperto di *Social Network Analysis* e *Criminal Intelligence*. E-mail: castiello.mauro@gmail.com.

** Professore associato di Politica Economica presso il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università degli Studi di Napoli Federico II. E-mail: michele.mosca@unina.it.

*** Professore aggregato di Scienza delle Finanze presso il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università degli Studi di Napoli Federico II. E-mail: salvatore.villani@unina.it.

**** In generale, la presente ricerca è frutto dell'impegno congiunto dei tre Autori ed è stata svolta nell'ambito delle attività del *Master in Management Pubblico per il Federalismo*, istituito presso il Politecnico di Milano. In particolare, la parte introduttiva del lavoro (i paragrafi 1, 2 e 3) deve attribuirsi a Salvatore Villani, la descrizione dell'oggetto dell'indagine e della metodologia di ricerca adottata (i parr. 4 e 5) a Michele Mosca, mentre l'esposizione dei risultati della ricerca (il par. 6) è di Mauro Castiello. L'analisi di rete effettuata nell'articolo e le principali conclusioni raggiunte costituiscono, invece, il risultato di un lavoro comune.

[1] P. BORDIEU, *Le capital social – Notes provisoire*, in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n. 31, 1980.

applicazioni ai problemi attuali che riguardano gli individui e le loro associazioni, le organizzazioni della società civile e la società in genere. Esso, tuttavia, è ancora oggi scarsamente utilizzato nella realizzazione e valutazione delle politiche pubbliche. Eppure, la maggioranza degli studiosi di scienze politiche, economiche e sociali è convinta che la mera disponibilità, oltre all'utilizzo effettivo, di legami sociali possano accrescere il benessere dei singoli individui e della società nel suo complesso.

Numerosi lavori hanno poi analizzato, più in particolare, gli effetti del capitale sociale sul funzionamento dei mercati[2] o sulla crescita economica[3] e hanno cercato di stimare l'impatto della fiducia e di alcune variabili culturali – intese come "credenze abituali e valori che gruppi etnici, religiosi e sociali si trasmettono immutati di generazione in generazione"[4] – sulle istituzioni politiche[5] e sulle prestazioni economiche[6]. Il concetto di capitale sociale è utilizzato, tuttavia, molto più spesso, solo per giustificare l'intervento pubblico – partendo dal presupposto che lo Stato possa creare ed alimentare un ambiente in cui la società civile e le relazioni sociali possono espandersi e prosperare – non come strumento di politica pubblica

[2] L. GUISO et al., *The role of social capital in financial development*, in *American economic review*, 94(3), 2004, pp. 526-556; ID., *Does culture affect economic outcomes?*, in *Journal of Economic perspectives*, 20(2), 2006, pp. 23-48; ID., *Social capital as good culture*, in *Journal of the European Economic Association*, 6(2-3), 2008, pp. 295-320; ID., *Cultural biases in economic exchange?*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 124(3), 2009, pp. 1095-1131.

[3] S. KNACK e P. KEEFER, *Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation*, in *The Quarterly journal of economics*, 112(4), 1997, pp. 1251-1288.; P.J. ZAK e S. KNACK, *Trust and growth*, in *The Economic Journal*, 111(470), 2001, pp. 295-321; G. TABELLINI, *Institutions and culture*, in *Journal of the European Economic Association*, 6(2-3), 2008, pp. 255-294; ID., *Culture and institutions: economic development in the regions of Europe*, in *Journal of the European Economic association*, 8(4), 2010, pp. 677-716.; Y. ALGAN e P. CAHUC, *Inherited trust and growth*, in *American Economic Review*, 100(5), 2010, pp. 2060-92; G. DE BLASIO e G. NUZZO, *Historical traditions of civicness and local economic development*, in *Journal of regional science*, 50(4), 2010, pp. 833-857.

[4] Così L. GUISO et al., *Does culture affect economic outcomes?*, op.cit., 2006.

[5] Vedasi, innanzitutto, R. PUTNAM, *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press, Princeton, 1993.

[6] Cfr., *ex multis*, G. TABELLINI, The role of the state in economic development, «Kyklos», 58(2), 2005, pp. 283-303.; L. GUISO et al., *Does culture affect economic outcomes?*, op.cit., 2006.

(*public policy tool*). Si ritiene, infatti, che per rendere questo concetto utilizzabile ai fini delle politiche pubbliche, la ricerca e lo studio del capitale sociale debbano prima essere in grado di fornire una soluzione chiara ed univoca ad alcune questioni fondamentali: 1) per quali vie le persone hanno accesso e conseguono i benefici del capitale sociale? 2) in che modo il capitale sociale può integrare o migliorare il valore di altre risorse, come il capitale umano e quello finanziario? 3) che ruolo dovrebbero avere i governi nella creazione di capitale sociale? 4) Come è possibile progettare e realizzare politiche pubbliche più efficaci ed efficienti utilizzando un *social investment approach*? Risolte tali questioni si dovrà poi far comprendere ai *policy makers* come il capitale sociale possa essere utilizzato, in aggiunta ad altre risorse, per facilitare il raggiungimento di specifici obiettivi di *policy* e di programmazione, nonché per migliorare la *performance* delle amministrazioni e delle aziende pubbliche.

L'idea di questo scritto nasce proprio da quest'ultimo proposito, ovvero quello di mostrare come l'integrazione del capitale sociale nei programmi e nelle strategie di intervento delle amministrazioni e delle aziende pubbliche possa migliorarne il rendimento, sia in termini quantitativi che qualitativi. Ad oggi esiste una comprensione limitata delle potenzialità del capitale sociale e di come le diverse politiche pubbliche potrebbero interagire con esso. Per tale ragione nessun governo ha mai adottato in modo sistematico una simile strategia d'intervento. Eppure, le possibilità applicative di questo approccio sarebbero molteplici e non riguardano esclusivamente le politiche sociali. Recenti studi e progetti di ricerca illustrano, infatti, come un tale approccio alle politiche pubbliche potrebbe risultare molto utile ed appropriato in numerose aree d'intervento, come l'integrazione degli immigrati[7], la tutela ambientale[8], la salvaguardia della salute[9],

[7] Si vedano, al riguardo, J.L. KUNZ, *Social capital: A key dimension of immigrant integration*, in *Canadian Issues*, 2003, pp. 33-34; ID., *Applying a life-course lens to immigrant integration*, in *Canadian Issues*, 2005, pp. 41-43; L. FERRARA. e S. VILLANI, *Immigration Policies, Public Decision-making Processes and Urban Regeneration: The Italian Case*, in (S. SACCHETTI, A. CHRISTOFOROU e M. MOSCA, Eds.), *Social Regeneration and Local Development: Cooperation, Social Economy and Public Participation*, Routledge, Abingdon-on-Thames, 2017, pp. 209-230.

[8] V. per tutti N. JONES et al., *The influence of social capital on environmental policy instruments*, in *Environmental Politics*, 18(4), 2009, pp. 595-611.

l'istruzione[10], la lotta alla povertà[11], la rigenerazione urbana[12] e le politiche di sicurezza, prevenzione e contrasto alla criminalità[13].

Questo, ovviamente, non vuol dire che il capitale sociale sia la cura miracolosa per tutti i problemi che affliggono le società contemporanee. Bisogna essere consapevoli del fatto che i *social network* non funzionano nel vuoto e, quindi, non sono sempre l'unica variabile in gioco o l'unico fattore da cui dipende la soluzione di un particolare problema. Essi molto spesso funzionano in combinazione

---

[9] Sul tema, in particolare, v. F. BAUM, *Social capital: is it good for your health? Issues for a public health agenda*, in *Journal of Epidemiology and Community Health*, 53(4), 1999, p. 195; J. LINCH et al., *Social capital — Is it a good investment strategy for public health?*, in *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54(6), 2000, pp. 404-408; N. KEATING et al., *The role of social capital in aging well*, in M. LÉVESQUE (2005, Ed.), *Social capital in action: Thematic policy studies*, Policy Research Initiative, 2005, pp. 24-51.

[10] Studiosi canadesi si sono chiesti, in particolare, come ed in quali contesti il capitale sociale possa avere un ruolo nel migliorare il rendimento scolastico. Sul tema v. J. WHITE et al., *Impacts of Social Capital on Educational Attainment in Aboriginal Communities: Lessons from Australia, Canada, and New Zealand*, in GOVERNMENT OF CANADA, *Social capital in action: thematic policy studies*, Policy Research Initiative, Ottawa - Ontario., 2005, pp. 66-80.

[11] Per un'analisi dei meccanismi concreti in base ai quali il capitale sociale può influenzare la situazione finanziaria degli individui ed essere utilizzato come strumento di contrasto alla povertà, v. M. LÉVESQUE (Ed.), *Social capital in action: Thematic policy studies, Policy Research Initiative*, 2005.

[12] Per un'indagine sui processi di rigenerazione urbana e sul possibile ruolo delle politiche di gestione del capitale sociale nel favorire la valorizzazione economica e sociale del territorio, vedasi L. FERRARA e S. VILLANI, *Immigration Policies, Public Decision-making Processes and Urban Regeneration: The Italian Case*, in S. SACCHETTI, A. CHRISTOFOROU e M. MOSCA (Eds.), *Social Regeneration and Local Development: Cooperation, Social Economy and Public Participation*, Routledge, Abingdon-on-Thames, 2017, pp. 209-230.

[13] Su questa particolare area d'intervento v., in particolare, R.R. CORRADO et al., *Social capital and community crime prevention programs*, in GOVERNMENT OF CANADA, *Social capital in action: thematic policy studies*, Policy Research Initiative, Ottawa – Ontario, 2005, pp. 116-132; M. MOSCA e S. VILLANI, *Reuse for Social Aims of Illegal Assets and the Competition Policy. A New Network Strategy to Defeat Organized Crime*, in J. BEŁDOWSKI, K. METELSKA-SZANIAWSKA, L. VISSCHER (Eds.), *Polish Law & Economics Yearbook*, 3/2012, pp. 23-53; M. CASTIELLO, *Reti criminali Social Network Analysis e Criminal Intelligence Analysis: tecniche di contrasto a confronto*, Roma, Aracne, 2015; S. VILLANI, M. MOSCA e M. CASTIELLO, *A virtuous combination of structural and skill analysis to defeat organized crime*, in *Socio-Economic Planning Sciences*, 65(C), 2019, pp. 51-65.

con altre risorse, la cui influenza va dunque presa in considerazione ed appropriatamente quantificata. Nel caso delle politiche pubbliche proprio l'interazione fra tali risorse ed il capitale sociale può essere decisiva, anche perché la presenza del capitale sociale non produce sempre ed automaticamente risultati migliori. A volte il capitale sociale può essere un fattore influente solo se supera determinati valori-soglia e se agisce in un determinato contesto e/o in combinazione con specifiche variabili[14].

L'originalità di questo scritto rispetto alle ricerche citate in precedenza sta nel chiarire ulteriormente come dovrebbe/potrebbe funzionare in concreto un *social capital approach to public policies*. In particolare, l'intento del lavoro è quello di contribuire all'identificazione del tipo di relazioni sociali che possono essere utili a rendere il concetto di capitale sociale concretamente applicabile alle politiche pubbliche.

Molte distinzioni sono state fatte, in passato, per evidenziare le differenze tra le diverse tipologie di reti sociali e la loro rilevanza nell'ambito della progettazione e realizzazione di politiche pubbliche. Per esempio, la distinzione fatta da Keating, Swindle e Foster tra reti di supporto (*support networks*) e reti di assistenza (*care networks*) ha importanti implicazioni per i programmi dedicati all'invecchiamento[15]. Esistono, tuttavia, molte altre classificazioni con altrettante importanti implicazioni (come quella tra capitale sociale *bonding*, *bridging* e *linking*) non tutte prese in esame o analizzate dalla letteratura scientifica sul capitale sociale. La presente ricerca cerca di colmare tale lacuna, prendendo in esame la nota distinzione tra reti sociali formali ed informali e provando per la prima volta a valutarne le possibilità applicative nell'ambito della programmazione e della valutazione delle politiche pubbliche di sicurezza.

Il lavoro adotta un approccio interdisciplinare e si avvale, per lo studio delle suddette tipologie di reti, delle tecniche e dei concetti tipici della *Organizational Network Analysis* (*ONA*). Tale metodologia di analisi deriva, per naturale evoluzione, dalla *Social Network Analysis*

[14] Cfr. GOVERNMENT OF CANADA, *Social capital in action: thematic policy studies*, op.cit., 2005.

[15] Cfr. N. KEATING et al., *The role of social capital in aging well*, op.cit., 2005.

(*SNA*)[16] ed è comunemente utilizzata per rappresentare e quantificare i flussi informativi (formali ed informali) ed i processi di scambio di documenti o notizie tra persone che lavorano, o semplicemente interagiscono, all'interno di un'organizzazione formale complessa. Essa è applicata prevalentemente in ambito aziendale per l'identificazione delle carenze organizzative e delle loro cause, nonché per l'individuazione delle azioni correttive volte al miglioramento del sistema di gestione delle risorse umane e della operatività dei processi aziendali. L'*ONA*, tuttavia, è stata applicata anche per studiare il funzionamento delle amministrazioni e degli organi dello Stato e per migliorarne la *performance* nella fornitura dei servizi pubblici[17]; in modo particolare, numerosi studi, partendo dal presupposto che le Amministrazioni Pubbliche (AA.PP.) sono organizzazioni di rete, hanno provato a capire come migliorare i risultati complessivi della rete[18], mentre altri si sono concentrati sulla applicazione pratica della ONA e hanno provato ad applicare l'approccio di rete per migliorare i risultati ottenuti dal settore pubblico nella fornitura di specifici servizi, come il servizio sanitario[19].

---

[16] Cfr., al riguardo, KILDUFF M. e D.J. BRASS, *Organizational social network research: Core ideas and key debates*, in *The Academy of Management Annals*, 4(1), 2010, pp. 317-357; CROSS et al., *The organizational network fieldbook: Best practices, techniques and exercises to drive organizational innovation and performance*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2010; R. BUGATTI e L. GATTI, *Migliorare le performance organizzative aziendali attraverso l'utilizzo dell'Organizational network Analysis (ONA)*, in *Sistemi&Impresa*, 6, 2013, pp. 58-63; BLOKDYK G., *Strategic network design*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018; A. UJWARY-GIL, *Organizational Network Analysis: Auditing Intangible Resources*, Routledge, Abingdon-on-Thames, 2019.

[17] Vedasi, al riguardo, K.G. PROVAN e H.B. MILWARD, *A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Communities Mental Health Systems*, in *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1995, pp. 1-33.

[18] Fra questi, E.H. KLIJN, *Governance and governance networks in Europe: An assessment of ten years of research on the theme*, in *Public management review*, 10(4), 2008, pp. 505-525; P. KENIS e K.G. PROVAN, *Towards an exogenous theory of public network performance*, in *Public Administration*, 87(3), 2009, pp. 440-456; E.H. KLIJN e J. KOPPENJAN, *Governance network theory: past, present and future*, in *Policy & Politics*, 40(4), 2012, pp. 587-606.

[19] Cfr. L. BOYER et al., *A social network analysis of healthcare professional relationships in a French hospital*, in *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 23(5), 2010, pp. 460-469; K. HUANG e K.G. PROVAN, *Structural embeddedness and organizational social outcomes in a centrally governed mental health services network*, in *Public Management Review*, 9(2), 2007, pp. 169-189.

L'originalità della presente ricerca va individuata nell'applicazione pionieristica di tale metodologia di analisi allo studio delle organizzazioni di pubblica sicurezza, ovvero delle amministrazioni deputate a garantire l'ordine pubblico e la sicurezza dei cittadini all'interno del territorio dello Stato. Finora su questo particolare argomento esistono numerose ricerche[20] che puntano a migliorare sia la gestione complessiva del settore della pubblica sicurezza, sia quella interna dei singoli organi, dipartimenti ed agenzie che ne fanno parte. Esse, tuttavia, tracciano soltanto il percorso da seguire, senza spiegare come percorrerlo, ovvero senza spiegare come concretamente l'analisi di rete e l'approccio del capitale sociale alle politiche pubbliche potrebbe migliorare i risultati ottenuti dal settore pubblico in questo specifico servizio.

Lo studio delle reti di relazioni informali esistenti all'interno delle AA.PP. osservate ha messo in luce, inoltre, come il ricorso a tecniche di regolamentazione flessibile (*soft regulation*), pubblicizzate dalla letteratura sul *nudging in behavioural public policy*[21], potrebbe accrescere l'efficacia del *social capital approach* e delle tecniche di analisi di rete, inducendo comportamenti "virtuosi", e cioè volti a massimizzare il benessere collettivo, senza necessariamente utilizzare la forza impositiva della coercizione diretta.

L'utilizzo della *Social Network Analysis* per lo studio delle Amministrazioni di pubblica sicurezza rappresenta, in ogni caso, un primo interessante esperimento che necessita di approfondimenti. I

[20] Per la letteratura sull'argomento, *ex multis*, v. C. WHELAN, *Network dynamics and network effectiveness: a methodological framework of public sector networks in the field of national security*, in *Australian Journal of Public Administration*, 70 (3), 2011, pp. 275-286; ID., *Managing Dynamic Public Sector Networks: Effectiveness, Performance, and a Methodological Framework in the Field of National Security*, in *International Public Management Journal*, 18(4), 2015, pp. 536-567; ID., *Security networks and occupational culture: understanding culture within and between organisations*, in *Policing and Society*, 27(2), 2017, pp. 113-135; ID., *Managing dynamic security networks: Towards the strategic managing of cooperation, coordination and collaboration*, in *Security Journal*, 30(1), 2017, pp. 310-327.

[21] Si vedano, al riguardo, fra gli altri, S. BHARGAVA e LOEWENSTEIN G., *Behavioral economics and public policy: Beyond nudging*, in *American Economic Review*, 105(5), 2015, pp. 396-401; P. JOHN, *How far to nudge?: assessing behavioural public policy*, Edward Elgar, Cheltenham, 2018; P.G. HANSEN, *The concepts of nudge and nudging in behavioural public policy*, in H. STRAßHEIM and S. BECK (Eds.), *Handbook of Behavioural Change and Public Policy*, Edward Elgar, Cheltenham, 2019.

risultati ottenuti in questo lavoro dimostrano che non è possibile eliminare le relazioni informali e le dinamiche auto-organizzative che caratterizzano le reti complesse. Ogni tipo di intervento di *policy*, per essere realmente efficace, dovrebbe essere basato su un approfondito studio della trama di relazioni, formali ed informali, esistenti all'interno delle suddette reti. A volte, infatti, potrebbe essere preferibile evitare di definire regole troppo stringenti o coercitive, per non indurre i soggetti che hanno maggiori dotazioni di capitale sociale (e cioè i *leader informali* delle reti) ad adottare modalità relazionali sempre più informali, rifiutando di introdurre varianti o innovazioni nelle procedure.

La ricerca si articola in tre parti: la prima parte (paragrafi 2 e 3) di carattere introduttivo, nella quale vengono illustrati gli aspetti teorico metodologici sottesi all'analisi di rete, con particolare riguardo alla sua applicazione nei contesti organizzativi, la seconda parte (paragrafi 3, 4) è dedicata agli aspetti metodologici e alle modalità di raccolta dei dati relazionali; nella terza parte (paragrafi 5, 6) sono esposti i risultati della ricerca; nell'ultima parte (paragrafo 7), sono riportate le note conclusive ed alcune proposte di intervento.

2. *L'ONA, la Governance Network Theory e l'utilizzo delle relazioni sociali informali per migliorare le performance delle AA.PP.*

Il concetto di organizzazione informale è riconducibile ai lavori di Elton Mayo, psicologo e sociologo australiano, che è considerato il fondatore della sociologia industriale, ed in particolare dello *Human Relations Movement*, un filone di ricerca della psicologia delle risorse umane nelle organizzazioni che si propone di accrescere l'impegno ed il coinvolgimento dei lavoratori nelle vicende e nei risultati dell'impresa, facendo leva soprattutto sulle loro motivazioni psicologiche[22]. La lezione più importante ricavabile dalle ricerche di

[22] Cfr. P.G. GABASSI. (a cura di), *Psicologia, Lavoro, Organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1995; M. DEPOLO, *Psicologia delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna., 1998; P. SCIALOJA (a cura di), *Psicologia sociale delle organizzazioni*, vol. 21, Guida Editori, Napoli, 1998; L. BORGOGNI (a cura di), *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, vol. 6, FrancoAngeli, Milano, 2008; W. LEVATI e M.V. SARAÒ, *Psicologia e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2015.

questo studioso è che la soddisfazione e la produttività dei lavoratori non dipende esclusivamente da fattori di natura economica, come sosteneva Taylor. In tal senso, Mayo capovolse radicalmente la prospettiva tayloristica incentrata sugli incentivi economici dei lavoratori, e spostò l'attenzione dei ricercatori sulle loro motivazioni psicologiche e sulle condizioni generali del contesto lavorativo. Egli sottolineò l'importanza della comunicazione e delle relazioni interpersonali fra *management* e lavoratori, un punto chiave della sua teoria ulteriormente sviluppato in seguito da altri studiosi di psicologia delle organizzazioni (Peters e Waterman, la scuola dei sociologi degli anni Cinquanta, nella quale spiccano i nomi di Chris Argyris, Frederick Herzberg e Abraham Maslow), e dimostrò il ruolo cruciale delle relazioni sociali, formali (riferibili a reti strutturate e riconoscibili da documenti formalizzati che ne dichiarano gli obiettivi, i settori di intervento e gli attori coinvolti) ed informali (riferibili a reti di relazioni che gli attori di un'organizzazione creano trasversalmente alle funzioni e alle divisioni per portare a termine rapidamente i propri compiti[23]), nel determinare la *performance* dei gruppi di lavoro.

Per rilevare e mappare tali relazioni sono oggi utilizzate diverse metodologie ed applicazioni. Fra queste, innanzitutto, la SNA o «analisi dei reticoli sociali», metodologia sviluppata da Jacob Levi Moreno, psichiatra austriaco fondatore della microsociologia (una branca della sociologia che studia l'interazione sociale su scala ridotta) ed ora applicata anche dagli studiosi di altre scienze sociali, come gli antropologi, gli psicologi e gli economisti (per lo studio delle istituzioni, del commercio internazionale, della diffusione delle informazioni e del funzionamento delle organizzazioni). L'approccio di *network*, e con esso l'utilizzo della suddetta metodologia, si è talmente diffuso nel contesto delle discipline scientifiche che oggi possiamo considerare la *network analysis* come un settore *multidisciplinare* (i networks possono essere studiati coi metodi di diverse discipline), ma anche *interdisciplinare* (sui reticoli si sovrappongono gli interessi e i punti di vista di diverse discipline) ed, almeno in parte, un settore *transdisciplinare* (possono individuarsi principi teorici e tecniche di rappresentazione condivise da varie

[23] Cfr. D. KRACKHARD e J.R. HANSON, *Informal Networks: The Company behind the Chart*, in *Harvard Business Review*, 71(4), 1993, 104-111.

discipline), caratterizzato da una sorta di complessità epistemica, che è anche all'origine della sua comprovata fortuna[24].

La «prospettiva» o «paradigma di rete» ha conosciuto, tuttavia, un notevole sviluppo prevalentemente nell'ambito della sociologia, concretizzandosi in molteplici forme specifiche di analisi sociale, teorica ed empirica, riconducibili sostanzialmente a tre diverse tradizioni di ricerca: formalista, strutturalista ed interazionista. Alla sua diffusione hanno contribuito principalmente gli studi di Granovetter[25] sui *legami deboli*, quelli di Burt[26] sui *buchi strutturali* e quelli di Daniel Brass sulla *leadership strutturale*[27], ma è doveroso annoverare anche i contributi di David Krackhardt sulla forza dei *legami forti*[28], di Heider e Festinger sulla *gruppabilità* (*clusterness*)[29], nonché quelli di Lemieux sul co-ordinamento delle relazioni[30]. La necessità di comprendere meglio il funzionamento reale delle organizzazioni e di migliorarne le *performance* ha poi contribuito allo sviluppo della teoria, economica e

[24] Così S. VERGATI, *Micro-meso-macro: la social network analysis come insieme di tradizioni e programmi di ricerca*, in *Studi di sociologia*, 2012, pp. 265-287.

[25] M. GRANOVETTER, *The strength of weak ties*, in *American Journal of Sociology*, 78, 1973, pp. 1360-1380; ID., *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*, in *Sociological Theory*, 1, 1983, pp. 201-233; ID., *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, in *American Journal of Sociology*, 91, 1985, pp. 481-510.

[26] R.S. BURT, *Toward a structural theory of action: Network models of social structure, perception, and action*, Academic Press, New York, 1982; ID., *Structural Holes*, University of Chicago Press, Chicago, 1992; ID., *The network structure of social capital*, in *Research in organizational behavior*, 22, 2000, pp. 345-423; ID., *The Social Capital of Structural Holes*, in *The new economic sociology: Developments in an emerging field*, 148, 2002, p. 90; ID., *Structural Holes. The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 2009.

[27] D.J. BRASS, *Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization*, in *Administrative Science Quarterly*, 29, 1984, pp. 518-539.

[28] D. KRACKHARDT, *The strength of strong ties: The importance of Philos in organizations*, in *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, 1992, pp. 216-239.

[29] F. HEIDER, *Attitudes and cognitive organization*, in *Journal of Psychology*, 21, 1946, pp. 107-112 e L. FESTINGER, *Cognitive dissonance theory, Primary Prevention of HIV/AIDS: Psychological Approaches*, Sage Publications, Newbury Park, California, 1957.

[30] V. LEMIEUX, *Les coalitions: liens, transactions, contrôles*, Presses universitaires de France, Parigi, 1998; ID., *Les réseaux d'acteurs sociaux*, Presses universitaires de France, Parigi, 1999.

sociologica, dell'organizzazione e della sua analisi di rete (*Organisational Network Analysis*, ONA).

La complessità del contesto aziendale – sia in termini di numerosità, eterogeneità e variabilità degli elementi da governare, sia in termini di interdipendenza che li lega – ed il crescente dinamismo del sistema socio-economico e dei mercati hanno portato *manager* e studiosi a focalizzare la loro attenzione sulla rete delle relazioni, formali (che rispecchiano la struttura formale dell'organizzazione, decisa dai vertici della stessa e portata a conoscenza di coloro che ne fanno parte attraverso organigrammi, mansionari e norme procedurali) ed informali (che si differenziano da quelle disegnate da chi progetta o governa un'organizzazione, perché fondate sulla fiducia reciproca, sulla stima e sulla collaborazione), che si instaurano in ogni organizzazione. La conoscenza di tali complessi rapporti è considerata, infatti, la base fondamentale da cui partire per realizzare sistemi decisionali sempre più capaci di combinare responsabilità, flessibilità e velocità di esecuzione. L'efficienza e l'efficacia delle attività svolte, e quindi dei risultati ottenuti dall'organizzazione, dipendono dalla capacità di valorizzare e combinare i suddetti fattori, capacità che presuppone, a sua volta, relazioni di fiducia reciproca, stima e collaborazione, che gli individui sono indotti a stabilire spontaneamente fra loro nell'adempimento dei ruoli e delle responsabilità attribuite dai vertici dell'organizzazione.

L'ONA è stata ritenuta come uno strumento molto utile per mappare e quantificare la rete di relazioni che si instaurano tra persone che operano all'interno di tali organizzazioni. Essa è stata applicata, come si è detto (v. par. 1), soprattutto in ambito aziendale, ma attualmente è utilizzata anche per studiare il funzionamento delle AA.PP. e per migliorarne la *performance* nella fornitura dei servizi. L'esigenza di attivare modalità innovative di governo attraverso la connessione in rete di soggetti pubblici e privati ha poi portato all'elaborazione di una nuova teoria, la *Governance Network Theory*, che si occupa del governo delle reti di interesse pubblico[31] ed utilizza l'ONA per gestirne la complessità e per migliorarne i risultati[32].

[31] Definiamo le reti di *governance*, o di interesse pubblico, come gruppi di attori autonomi, ma interdipendenti, che hanno sviluppato relazioni durature nel governare specifici problemi pubblici o programmi politici. La complessità di queste

Un'ampia varietà di metodi è stata impiegata per verificare se esiste realmente una relazione tra i cc.dd. *governance networks*, o la loro gestione, e le *performance* del settore pubblico[33]. Negli ultimi anni, studi comparativi relativi a numerosi paesi occidentali – come gli Stati Uniti[34], i paesi scandinavi[35], il Regno Unito[36], i Paesi Bassi[37], l'Italia, il

reti è citata in un famoso libro di K. HANF e F.W. SCHARPF dal titolo *Interorganizational Policy Making: Limits to Coordination and Central Control* (Sage Publications, Thousand Oaks, 1978). La tesi principale sostenuta in questo studio – più frequentemente citato in Europa che negli Stati Uniti – è che, sebbene gli attori che affrontano i problemi politici siano interdipendenti tra loro per le risorse, di solito non esistono strutture di *governance* deputate alla gestione di tali interdipendenze.

[32] Cfr. E.H. KLIJN, *Governance and governance networks in Europe*, op.cit.., 2008; K.G. PROVAN e P. KENIS, *Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness*, in *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 2008, pp. 229-252; P. KENIS e K.G. PROVAN, *Towards an exogenous theory of public network performance*, op.cit., 2009; K.G. PROVAN, K. HUANG e H.B. MILWARD, *The evolution of structural embeddedness and organizational social outcomes in a centrally governed health and human services network*, in *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 2009, pp. 873-893.; E.H. KLIJN e J. KOPPENJAN, *Complexity in governance network theory*, in *Complexity, Governance & Networks*, 1(1), 2014, pp. 61-70; ID., *Governance networks in the public sector*, Routledge, Abingdon-on-Thames, 2015.

[33] K.J. MEIER e L.J. O'TOOLE Jr., *Modeling public management: Empirical analysis of the management–performance nexus*, in *Public Management Review*, 9(4), 2007, pp. 503-527; K.G. PROVAN et al, *The evolution of structural embeddedness and organizational social outcomes in a centrally governed health and human services network*, op.cit., 2009; E.H. KLIJN et al., *The impact of network management on outcomes in governance networks*, in *Public administration*, 88(4), 2010, pp. 1063-1082; J.M. LEWIS, *The future of network governance research: Strength in diversity and synthesis*, in *Public Administration*, 89(4), 2011, pp. 1221-1234.

[34] M.P. MANDELL (Ed.), *Getting results through collaboration: Networks and network structures for public policy and management*, ABC-CLIO, Santa Barbara, 2001; R. AGRANOFF e M. MCGUIRE, *Inside the matrix: Integrating the paradigms of intergovernmental and network management*, in *International Journal of Public Administration*, 26(12), 2003, pp. 1401-1422.

[35] E. SØRENSEN e J. TORFING (Eds.), *Theories of democratic network governance*, Springer, Berlin, 2016.

[36] H. SULLIVAN e C. SKELCHER, *Working Across Boundaries: Collaboration in Public Services*, Palgrave, London, 2002.

[37] J.F.M. KOPPENJAN e E.H. KLIJN, *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making*, vol. 40, Routledge, London, 2004; J. EDELENBOS e E.H. KLIJN, *Managing Stakeholder Involvement in Decision Making: A*

Belgio e la Germania[38] – hanno mostrato, in particolare, come la gestione di queste reti possa essere addirittura determinante per migliorare il funzionamento dei processi pubblici decisionali, rendendoli maggiormente inclusivi e trasparenti.

Molte ricerche hanno provato altresì, come si è detto (cfr. § 1), ad applicare l'approccio di rete a settori specifici della P.A., per migliorarne i risultati ottenuti nella fornitura dei servizi forniti[39]. Non tutti i settori sono stati oggetto, tuttavia, dello stesso livello di approfondimento nella letteratura di *Public Management and Administration*. Il settore della pubblica sicurezza è stato oggetto, in particolare, di numerose ricerche volte a migliorarne il funzionamento complessivo, ma fino ad oggi l'approccio metodologico adottato, pur essendo stato sviluppato su molteplici livelli di analisi (strutturale, culturale, politico, tecnologica e relazionale), è rimasto ad uno stadio molto generico, diretto principalmente ad evidenziare quanto sia importante promuovere una più stretta collaborazione ed un maggior coordinamento tra singoli organi, dipartimenti ed agenzie di *law enforcement*[40].

3. *Il disegno della ricerca*

La costruzione del disegno di ricerca ed il tipo di analisi svolta sui dati raccolti, hanno avuto origine dal tentativo di dare risposta ad alcune domande: 1) esiste una *rete informale* all'interno di un ufficio gerarchicamente organizzato quale quello di Polizia? 2) Se si, in che misura si discosta da quella *formale*? 3) Quale è il tipo di rete più

Comparative Analysis of Six Interactive Processes in the Netherlands, in *Journal of Public Administration Research & Theory*, 16(3), 2006, pp. 417-417.

[38] vedi E.H. KLIJN et al., *The impact of network management on outcomes in governance networks*, op.cit., 2010.

[39] L. BOYER et al., *A social network analysis of healthcare professional relationships in a French hospital*, op.cit., 2010; K. HUANG e K.G. PROVAN, *Structural embeddedness and organizational social outcomes in a centrally governed mental health services network*, op.cit., 2007.

[40] Esso è stato denominato, infatti, "approccio delle 3 C", perché fondato sulla convinzione che per creare reti "forti" e ad alte prestazioni (*"strong" and high-performing networks*) è necessario accrescere sia la forza dei legami, sia l'intensità di interazione e di integrazione tra i membri della rete. Al riguardo, v. ancora C. WHELAN, *Managing dynamic security networks*, op.cit., 2017.

efficiente in termini comunicativi (ossia la più capace di garantire un'ampia diffusione/circolazione dell'informazione al suo interno), e quindi anche la più *efficace* ad assicurare risposte operative tempestive ed adeguate alle circostanze? 4) Quali sono le persone chiave all'interno della rete informale che influiscono sulla *performance* dell'unità organizzativa? 5) In che modo è possibile intervenire, sulla base dei risultati ottenuti nell'ambito della presente ricerca, per migliorare la *performance* delle AA.PP. deputate a garantire l'ordine e la sicurezza dei cittadini? 6) Quale può essere il concreto apporto che il *social capital approach* e l'*ONA* possono arrecare all'elaborazione e valutazione delle politiche di pubblica sicurezza?

4. *L'oggetto dell'indagine*

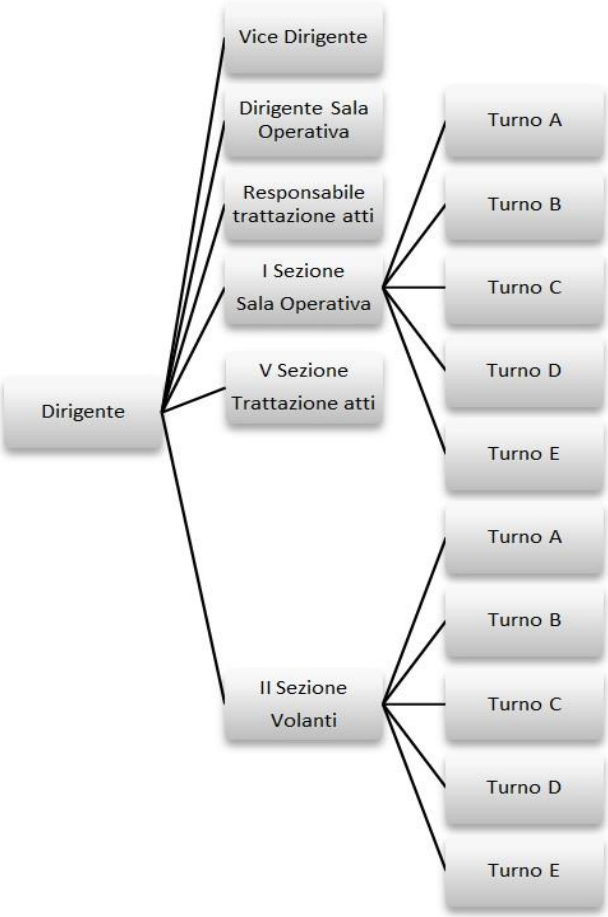
L'oggetto d'indagine è costituito dal personale di un Nucleo specifico della «Sezione Volanti» (nota anche come «Reparto Volanti») della Polizia di Stato, dipendente da un ufficio del dipartimento della pubblica sicurezza (denominato Questura) di un Comune dell'Italia meridionale[41]. Si tratta di una unità organizzativa dell'Ufficio di controllo del territorio (UCT) che, attraverso il pattugliamento attuato con unità motomontate o automontate (le cc.dd. «Volanti» o «Pantere»), svolge una costante attività di prevenzione e di repressione dei reati allo scopo di assicurare il mantenimento dell'ordine pubblico e della sicurezza dei cittadini. Le Sezioni Volanti sono parte integrante del «sistema di produzione/fornitura» del servizio di pubblica sicurezza garantito dalla Polizia di Stato e rappresentano il primo contatto che l'utente del servizio (il cittadino che richiede assistenza) ha con le forze dell'ordine. Tale «contatto» si esplica o attraverso richieste di assistenza diretta (domanda di intervento o segnalazione da parte dei cittadini) alle singole unità operative (pattuglie) dislocate sul territorio, oppure attraverso richieste telefoniche di assistenza, gestite da una unità operativa centrale che svolge la funzione di coordinamento delle operazioni sul territorio. L'UCT preso in esame è articolato in 4 Sezioni; la 2ª Sezione comprende 5 Nuclei di Volanti. Ogni nucleo è composto da diversi equipaggi, costituiti da due

[41] Per ottenere ulteriori informazioni sui dati utilizzati nella presente ricerca, contattare gli autori.

operatori ciascuno, che assicurano la prestazione del servizio 24 ore su 24.

Alla direzione dell'UCT è preposto un Dirigente della Polizia di Stato che si avvale, a sua volta, di un Vice Dirigente con qualifica di Vice Questore, di un funzionario della sala operativa (Vice Questore Aggiunto), di un Funzionario delle Specialità (Vice Commissario) e di altri 5 funzionari, con qualifica di Vice Questore Aggiunto, responsabili dei turni di servizio dei rispettivi Nuclei (vedi organigramma di sintesi, Fig.1) denominati A, B, C, D, E.

Fig. 1. *Organigramma di sintesi dell'UCT preso in esame*



Il Nucleo della Sezione Volanti preso in esame è composto da 55 operatori suddivisi per ruoli (Agenti e Assistenti, Sovrintendenti, Ispettori, Commissari) e per qualifiche (Vice Questore Aggiunto, Vice Ispettore, Sovrintendente e Sovrintendente Capo, Assistente Capo, Assistente e Agente Scelto). Ciascuno di essi svolge mansioni diverse a seconda del ruolo e della qualifica.

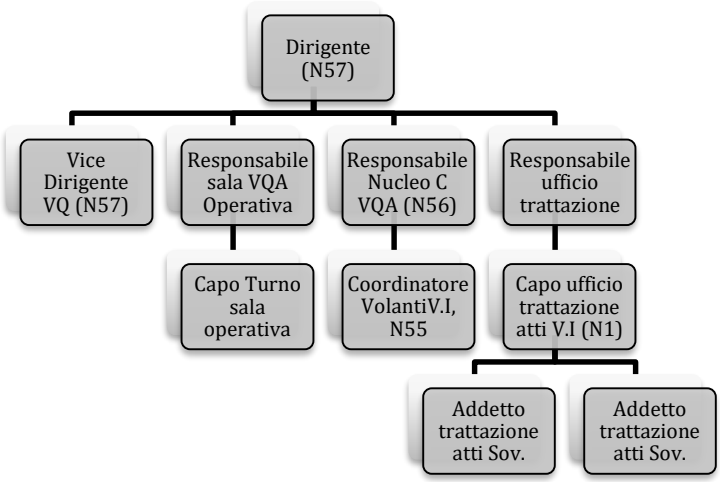
Il personale del nucleo suddetto è suddiviso nelle seguenti articolazioni:

- sala operativa, (13 unità), che coordina gli equipaggi sul territorio e cura le comunicazioni, sia all'interno del Nucleo (responsabili di uffici) o con le altre articolazioni della Questura, sia all'esterno, con altri enti od organi dell'amministrazione; l'ufficio è diretto da un Funzionario del ruolo dei Commissari (N4), coadiuvato da un Vice Ispettore con mansioni di capo turno (N5), e da 11 operatori radio appartenenti al ruolo degli Agenti Assistenti;
- un «ufficio trattazione atti» (3 unità), che cura la trasmissione degli atti redatti dal personale impiegato nelle volanti ad altri uffici ed organi dell'Amministrazione di pubblica sicurezza; il responsabile dell'ufficio, è un Vice Commissario (N58), coadiuvato da un Ispettore (N1) con mansione di «capo ufficio trattazione atti», il quale si avvale di due addetti, (N2, N3), del ruolo dei sovrintendenti;
- uffici di supporto, come l'armeria, che è composta da due unità, (N24 e N51);
- un «ufficio volanti» (la componente più numerosa del nucleo: 35 Unità), che è coordinato da un Ispettore (N55) ed è composto prevalentemente da Agenti, da Assistenti e da Sovrintendenti.

Responsabile del nucleo è un funzionario con qualifica di Vice Questore Aggiunto (N56). Al vertice del nucleo sono preposti i seguenti operatori: N56, responsabile del nucleo C nel suo complesso; N4 ed N5, responsabili della sala operativa; N58 ed N1, responsabili dell'ufficio trattazione atti; N55, responsabile del personale degli equipaggi operativi «volanti». Per comprendere meglio la struttura

gerarchica dell'UCT preso in considerazione si propone, qui di seguito, una rappresentazione del suo organigramma di vertice.

Fig. 2. *Organigramma gerarchico dell'UCT preso in esame*



Ovviamente, il personale dell'UCT esaminato interagisce anche con altri soggetti esterni all'ufficio rappresentati dai nodi N57 (Dirigente UCT), N54 (Vice Dirigente UCT), N58 (responsabile trattazione atti) ed N4 (Responsabile sala Operativa).

Il numero complessivo dell'universo osservato è pari a 59 soggetti.

Da un punto di vista logistico, il personale del nucleo considerato si distribuisce – in base alla mansione svolta – tra la sala operativa e la sede dell'Ufficio Volanti. Quest'ultimo, tuttavia, a differenza degli altri uffici, per la peculiare natura dei compiti attribuiti, ha una sede distaccata e svolge la sua attività prevalentemente sul territorio.

Per quanto concerne il campione esaminato ed i processi di produzione analizzati, è stato raccolto un insieme eterogeneo di informazioni che riguardano essenzialmente due aspetti: 1) le caratteristiche del capitale umano impiegato nell'ufficio (genere, età, luogo di nascita, luogo di residenza, livello di istruzione, competenze specialistiche, anni di permanenza nell'amministrazione centrale e nel

nucleo specifico dell'ufficio analizzato); 2) quantità e qualità del capitale sociale disponibile all'interno della rete di relazioni, formali ed informali, che intercorrono tra i dipendenti dell'UCT. Oltre a questi aspetti, è stata ricostruita e rappresentata la struttura dei flussi informativi collegati ai singoli componenti delle reti analizzate e le caratteristiche topologiche delle reti osservate (*clustering*, distanza media, ecc.).

Sempre in termini di processo, vale a dire considerando l'insieme delle attività interrelate che hanno avuto luogo nell'ufficio preso in esame durante il periodo di svolgimento delle sue funzioni (di prevenzione e repressione dei reati nell'area territoriale controllata), l'elemento cruciale dell'UCT analizzato è rappresentato dal flusso informativo che è strutturato su più livelli: uno di natura formale, l'altro di natura informale.

Nell'ambito del primo possiamo distinguere tra flussi in entrata e flussi in uscita. I flussi in entrata sono rappresentati dalle richieste di intervento che pervengono alla sala operativa del 113 dai cittadini o da altri soggetti (enti pubblici o altre istituzioni). I flussi in uscita sono rappresentati dagli interventi effettuati, veicolati e smistati dallo *staff* della sala operativa.

Oltre a questo flusso di primo livello e di natura formale vi è, tuttavia, un secondo flusso di comunicazioni, costituito dalla c.d. «rete informale», nel quale scorrono informazioni di natura eterogenea (sia personale che lavorativa) veicolate da un'ampia e variegata gamma di canali informativi, istituzionali e non (si pensi, ad esempio, ai diversi sistemi ed applicazioni informatiche correntemente utilizzate per messaggiare o «chattare»). In questo secondo flusso, analizzando la conformazione della rete informale è possibile individuare, come vedremo più avanti, soggetti che in virtù della posizione che occupano all'interno della rete sono in grado di influenzare, in maggiore o minor misura, il funzionamento della stessa (formale ed informale)[42].

[42] Si segnala, fra l'altro, che molto spesso anche soggetti collocati in una posizione apparentemente periferica, per le informazioni di contesto di natura operativa di cui dispongono, possono arrivare a condizionare le strategie investigative, comunicative ed operative dell'intero UCT.

Considerando le caratteristiche del campione esaminato e dei processi di produzione analizzati, si è scelto, pertanto, di rappresentare graficamente, in tre modi diversi, il *network* osservato, evidenziando sia la rete dei canali attraverso cui si diffondono le informazioni (personali e lavorative) sia i collegamenti che si attivano nel momento in cui, all'insorgere di nuove circostanze o problematiche, è necessario individuare valide soluzioni operative per farvi fronte. In questo modo, è stato possibile ottenere una mappatura precisa delle relazioni informali sviluppatesi all'interno dell'UCT preso in esame durante il periodo di svolgimento delle sue funzioni, ovvero:

a) la rete di comunicazione/amicizia, volta ad esaminare il livello di fiducia, reputazione e stima che agevola la comunicazione tra i componenti della rete formale;

b) la rete di comunicazione/lavoro, da cui risultano i soggetti più rilevanti ed influenti all'interno dell'ufficio, essendo in possesso – per la posizione che occupano – di importanti informazioni di lavoro;

c) la rete di consulenza, o *problem-solving-network*, che individua le persone di riferimento della rete, alle quali si è soliti rivolgersi quando è necessario fronteggiare una situazione nuova o risolvere problemi lavorativi più o meno complessi.

5. *Metodologia*

La metodologia adottata per rilevare la rete delle relazioni informali sottesa alla struttura gerarchica istituzionale dell'UCT preso in considerazione è la SNA. L'analisi di rete fornisce un congruo numero di tecniche e di indicatori per misurare la rete nel suo complesso e rappresenta un valido strumento per interpretare ed analizzare la posizione dei singoli soggetti, le proprietà delle relazioni che fra essi si instaurano e dei sottogruppi (*cliques*) da essi attivati all'interno della rete.

In modo più specifico, nella presente ricerca, tecniche ed indicatori tipici della SNA sono serviti a rilevare, da una parte, le caratteristiche topologiche della rete e, dall'altra, le funzioni svolte al suo interno da ogni singolo componente. In particolare, per studiare le caratteristiche topologiche delle reti e compararle tra loro, sono stati raccolti ed

analizzati i dati relativi al numero delle relazioni totali attivate da ogni singolo nodo, alla loro densità, alla distanza geodetica media minima che un'informazione deve coprire per giungere da un nodo all'altro della rete ed, infine, al suo livello di gerarchizzazione (centralizzazione). Per identificare i soggetti dotati di un elevato *stock* di capitale sociale ed, in quanto tali, capaci di condizionare il funzionamento delle reti analizzate (nonché di incidere sulla sua *performance* operativa), sono state calcolate ed interpretate le principali misure di centralità (di grado, di mediazione e di vicinanza) con cui è stato possibile misurare il capitale sociale gestibile da ciascuno e, nel contempo, individuare le figure-chiave operanti all'interno della rete (*keyplayers*).

Per la raccolta dei dati sulle reti informali si è fatto ricorso ad un questionario di sole tre domande rivolte ad ogni membro della rete formale dei 55 componenti dell'UCT (v. Tab. 1). Per misurare l'intensità delle relazioni si è introdotta un intervallo temporale di riferimento di 6 mesi ed una scala *Likert* con la seguente gradazione:

- raramente = 1
- mensilmente = 2
- settimanalmente = 3
- quotidianamente = 4
- più di una volta al giorno = 5

Per ogni domanda si è richiesto agli intervistati di esprimere, sulla base della scala anzidetta, il livello di intensità della relazione parametrandolo all'intervallo temporale di riferimento. In questo modo, sono state prese in considerazione soltanto le relazioni più intense e più durature nel tempo.

Tab. 1. *Questionario per la raccolta dei dati utilizzati nell'analisi*

Network Organizzativo informale	**Domanda**
Comunicazione/amicizia	Con chi è solito scambiare due chiacchiere su temi di carattere generale come sport cinema vacanze etc.?
Informazione/lavoro	Nella sua attività dell'ufficio con chi parla sui temi attinenti il lavoro?
Problem solving/lavoro	A chi si rivolge del suo ufficio sui temi attinenti il lavoro?

Per evitare risposte poco attinenti alla realtà del contesto osservato, si è scelto di fare domande molto semplici e dal contenuto generico. Le ragioni di questa scelta sono essenzialmente due: 1) domande troppo dirette se da una parte avrebbero aiutato, almeno formalmente, ad acquisire dati più dettagliati, dall'altra avrebbero rischiato di suscitare negli intervistati forme di resistenza tali da inficiare la qualità delle risposte; 2) il tempo concesso per l'illustrazione degli scopi della ricerca e per la somministrazione del questionario era molto limitato.

Sulla base delle risposte sono state costruite le matrici di adiacenza e per ogni matrice si è proceduto alla dicotomizzazione (in alcuni casi, anche alla simmetrizzazione) con un valore di taglio pari a 4. Pertanto, sono stati ritenute valide soltanto le relazioni con intensità pari a 4 ed escluse quelle con valori inferiori.

Con l'ausilio di un secondo questionario, somministrato al solo funzionario responsabile delle risorse umane dell'UCT, è stata mappata una *ego-network* basata sul *name generator*. Seguendo lo schema del primo questionario, gli sono state rivolte le seguenti domande:

- Chi sono le persone del nucleo operativo con cui lei si relaziona per parlare di argomenti di carattere generale come cinema, sport e viaggi?
- Chi sono le persone del nucleo operativo con cui lei si relaziona per parlare di temi e questioni afferenti il suo lavoro?
- Considerando le persone esterne al nucleo operativo, ma comunque appartenenti all'UCT, a chi si rivolge per risolvere un problema di lavoro?

6. *Risultati dell'analisi*

Sulla base dei dati raccolti sono state rilevate e mappate tre reti informali, la cui rappresentazione grafica è riportata in Fig. 3:

a) *la rete di comunicazione/amicizia* (R1), ove generalmente coloro che ne fanno parte si scambiano informazioni prevalentemente attinenti alla dimensione non lavorativa. In questo tipo di rete, abbiamo individuato alcuni soggetti, evidentemente dotati di carisma e di maggiori capacità

comunicative, cui affluisce un maggior flusso di informazioni e di comunicazioni. Tali soggetti assumono, per la loro posizione nella rete, anche il ruolo di *broker* e per tale motivo possono disporre di una maggiore quantità di capitale sociale per realizzare i propri fini;

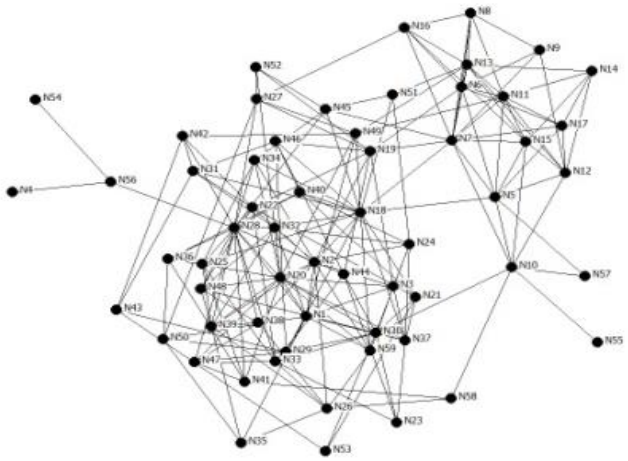
b) *la rete di informazione/lavoro* (R2), che è definita *work-related-network*, poiché legata alle informazioni di lavoro, inerenti a processi di produzione specifici, scambiate tra i componenti della rete.

c) *la rete dei consigli o del problem solving* (R3), che serve a mappare i processi informali attraverso cui ogni componente della rete cerca di individuare soluzioni valide per fronteggiare situazioni avverse inaspettate o problematiche irrisolte. Questa rete viene anche definita *advice network* e comprende solitamente, in prevalenza, soggetti con elevato grado di istruzione e specifiche competenze di natura professionale. Da un punto di vista operativo, sebbene R3 sia una matrice direzionata, si è proceduto alla simmetrizzazione della stessa per confrontare le sue caratteristiche topologiche con quelle delle altre due reti.

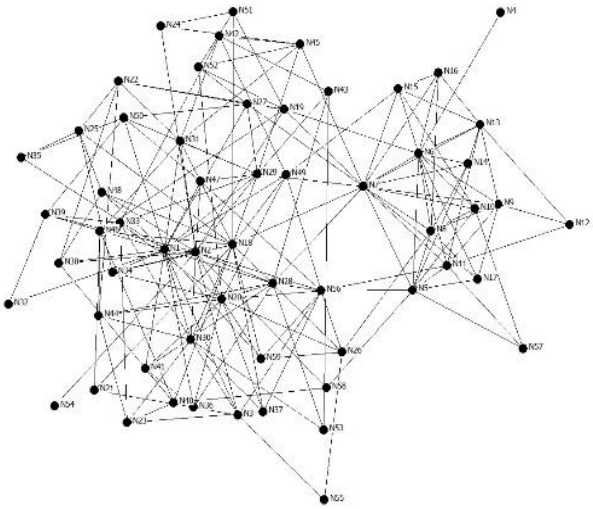
Oltre a queste reti, come sopra anticipato, è stato rilevato e mappato anche il *personal network* del responsabile delle risorse umane all'interno del nucleo operativo preso in esame. L'analisi di questo *network*, in relazione alle tre tipologie di reti informali individuate, ci consente di individuare la quantità di capitale sociale utilizzabile dal soggetto predetto e di confrontarla, nel contempo, con quella compresa nella disponibilità degli altri *ego* della rete.

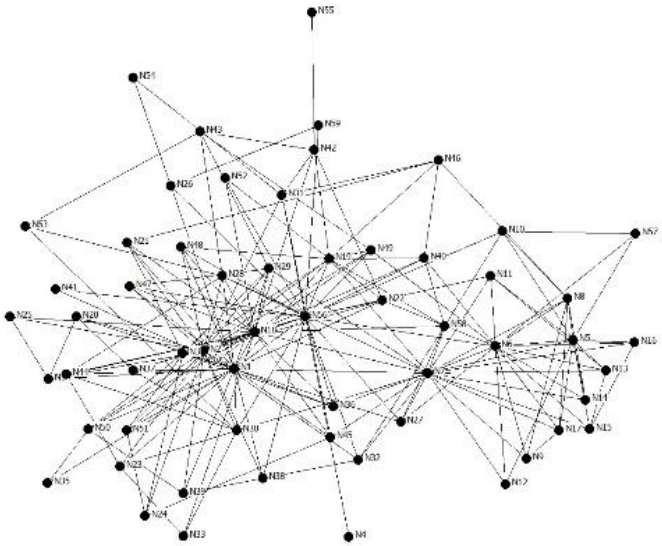
Fig. 3. *I grafi del Nucleo C, ricompreso all'interno della rete osservata*

a) Rete R1



b) Rete R2





c) Rete R3

Da un punto di vista delle proprietà topologiche delle tre reti non emergono, per alcuni indicatori, differenze sostanziali, essendo i dati abbastanza omogenei (v. Tab. 2).

Tab. 2. *Metriche di rete*

	Rete R1	**Rete R2**	**Rete R3**
Ampiezza	59	59	59
Legami attivati	205	196	202
Densità	12%	11,5%	11,8%
Diametro	6	5	4
Distanza minima	2,5	2,43	2,25
Coefficiente di aggregazione	0,347	0,338	0,535
Centralizzazione di grado	23%	22%	37,5%
Centralizzazione di intermediazione (*beetweenness*)	16%	19%	21%
Centralizzazione di vicinanza (*closeness*)	26%	26%	39,34%

La densità, se comparata con l'ampiezza (numero dei nodi) e con il costo di attivazione dei legami, mostra un discreto valore di coesione tra i componenti dell'unità operativa osservata. Nelle reti di comunicazione/informazione (R1, R2) il grado di efficienza degli scambi informativi (diametro, distanza media minima) è sostanzialmente simile. La distribuzione di tali flussi appare mediamente distribuita tra tutti i membri dell'unità organizzativa (centralizzazione di *betweeness*), non essendovi soggetti che monopolizzano, per la loro posizione nelle due reti, lo scambio informativo. Il livello di coesione locale (coefficiente di aggregazione medio) se parametrato al valore medio, non presenta scostamenti significativi. Si deve registrare, invece, uno scostamento di questi indici nel caso della rete R3 (4 per il diametro; 2,25 per la distanza media minima; 0,535 per il coefficiente di aggregazione). La rete presenta, pertanto, le caratteristiche di una rete "small world" o piccolo mondo, la cui peculiarità, in termini di flussi informativi, è data dal rapido scambio di informazione e da una tendenza a rispondere efficacemente ai problemi di carattere operativo anche in considerazione degli elevati livelli di *closeness* (centralizzazione pari al 40% circa). L'ulteriore caratteristica di questa rete è la tendenza alla creazione di sottogruppi che, come vedremo più avanti, ricalca in parte l'organigramma del Nucleo C, caratterizzato dalla presenza di sotto-unità organizzative (sala operativa, ufficio trattazione atti, volanti), ma che trova la sua ragione anche nella specificità operativa dell'Ufficio volanti.

I livelli di gerarchizzazione delle reti R1 ed R2 sono simili; le informazioni sono veicolate e condivise tra tutti i membri delle due reti, mentre in R3 si assiste ad un livello di gerarchizzazione maggiore, in particolare del grado e della *closeness*. In questo caso, il capitale sociale risulta essere maggiormente distribuito su alcuni nodi della rete anche se per i valori contenuti della centralizzazione di *beetweenness (19%)* essi non rivestono una funzione di brokeraggio esclusiva. Ciò vuol dire nella rete non sono presenti "colli di bottiglia" tali da condizionarne il flusso informativo.

6.1. *Analisi topologica della rete nel suo complesso*

L'analisi della topologia di rete mostra tendenzialmente una struttura decentralizzata e polarizzata su due nuclei principali: da una parte, l'Ufficio trattazione atti e l'Ufficio volanti; dall'altra, la Sala operativa. I valori della topologia di rete sono simili per tutti gli indicatori di R1 (rete comunicazione/amicizia) ed R2 (rete informazione/lavoro), mentre in R3 (rete *problem solving*) tali valori mostrano un'elevata clusterizzazione e una distanza massima e minima media con valori bassi. I flussi informativi per i valori riscontrati indicano, soprattutto per R3, una buona *performance*. Questa rete consente, infatti, la rapida diffusione delle informazioni tra i dipendenti del nucleo C, assicurando risposte operative tempestive ed immediate.

Il capitale sociale della rete è distribuito prevalentemente tra i ruoli inferiori ed intermedi della scala gerarchica (Assistenti, Sovrintendenti) e, in misura minore, tra quelli superiori (Ispettori e Funzionari). Questa particolarità è tale da configurare una situazione nella quale i ruoli di base detengono gran parte del capitale sociale controllando e gestendo la maggior parte del flusso informativo; ciò vale, in particolare, come si evince dall'osservazione delle Figg. 4 e 5, per la rete delle comunicazioni (R1) e del *problem solving* (R2).

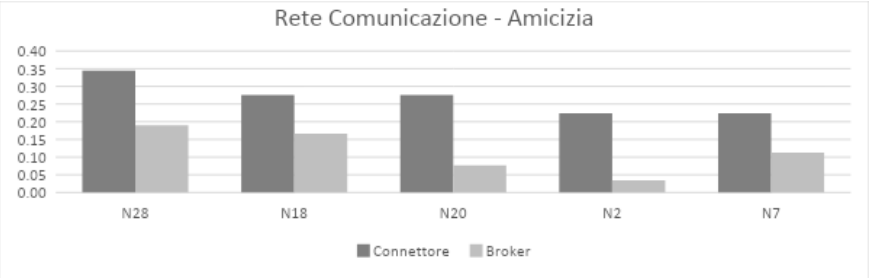
Il "degree", indicando quante persone si rivolgono ad una persona specifica per avere informazioni e prendere decisioni, mostra una predominanza delle aree di staff (ufficio trattazione atti, sala operativa), costituite prevalentemente da personale appartenenti ai ruoli medio-bassi (Agenti e Assistenti e Sovrintendenti), mentre i livelli superiori con compiti di direzione e coordinamento (Ruolo Commissari e Ispettori) assumono mediamente una funzione nella rete informale più marginale.

La *closeness*, l'indicatore di distanza e dell'accesso alle informazioni, mostra alti valori di questa misura di centralità per tutte e tre le reti (R1, R2 ed R3), ma in particolare per R3, la rete in cui passano i flussi informativi destinati alla risoluzione dei problemi di carattere operativo.

I valori di *beetweenness* (che indicano in che misura una persona, avendo la capacità di controllare i flussi informativi, è capace di svolgere una funzione di intermediazione e di collegamento tra altri

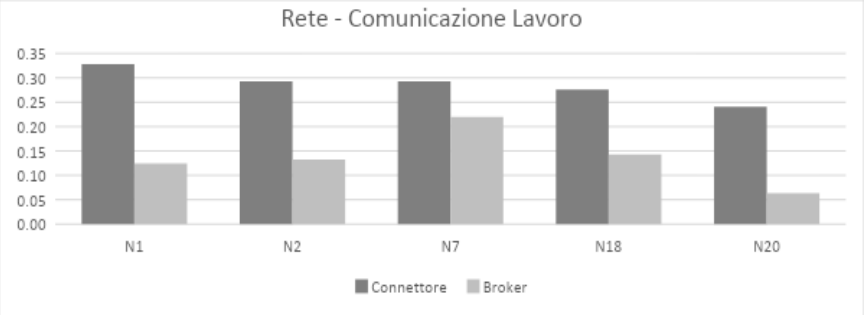
soggetti della rete) evidenziano, anche se in modo parziale, il ruolo preponderante di alcuni dipendenti appartenenti a ruoli di base della sala operativa e dell'ufficio volanti. In particolare, per quanto riguarda la rete delle amicizie, le risorse relazionale di tipo affettivo passano prevalentemente per N18, N28, N20 – rispettivamente appartenenti al ruolo dei sovrintendenti (N18), e al ruolo degli Assistenti (N28, N20) dell'ufficio "Volanti" –, N2 (Sovrintendente dell'Ufficio trattazione atti) ed N7 (assistente della sala operativa).

Fig. 4. *Distribuzione capitale sociale Rete Comunicazione/Amicizia* (R1)



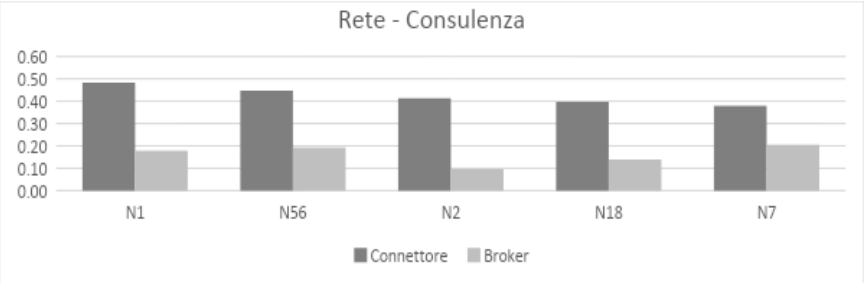
Per quanto concerne la seconda rete, invece, l'aspetto più rilevante di questa struttura è riconducibile all'influenza della rete R1 sulla rete R2. Di fatto, i legami di amicizia non solo condizionano questa seconda rete, ma anche la struttura sovrastante delle relazioni formali (organigramma). In particolare, N18 – che svolge informalmente il ruolo di coordinatore delle volanti al posto di N55 – ed N7 operatore radio alle dipendenze di N5 responsabile della sala operativa, di fatto costituiscono le figure principali nella gestione dei processi (dislocazione delle volanti sul territorio e coordinamento del personale delle volanti) all'interno del Nucleo C (v. Fig. 5). In questa rete, inoltre, mantengono una centralità importante N20, e ad un livello più alto N1, Vice Ispettore capo ufficio trattazione atti, ed N2, sovrintendente del medesimo ufficio.

Fig. 5. *Distribuzione capitale sociale Rete Comunicazione/Lavoro* (R2)



Per quanto riguarda la rete dei consulenti, possiamo notare (v. Fig. 6) che il capitale sociale si distribuisce prevalentemente tra soggetti che svolgono le mansioni più disparate: N1 rispettivamente, Vice Ispettore e Sovrintendente, dell'ufficio trattazione atti; N6, N7, Assistenti della sala operativa; N18, Sovrintendente dell'Ufficio volanti; N56, Vice Questore Aggiunto Responsabile del Nucleo C.

Fig. 6. *Distribuzione capitale sociale Rete Consulenza (R3)*



Per fini esplicativi occorre esaminare non solo la distribuzione del capitale sociale ma anche l'intensità dei legami all'interno della rete ed il loro livello di aggregazione interno (*clustering*). Dall'esame complessivo dei legami risulta, in particolare, che:

1) nella rete R1, vi è una tendenza alla formazione di sottogruppi, costituiti da legami ad elevata intensità e fiducia;

2) nelle reti R2 ed R3, vi è una progressiva prevalenza dei legami deboli, più funzionale al perseguimento degli obiettivi operativi;

3) sul piano della frequenza dei contatti, si assiste, da un lato, ad una progressiva frammentazione delle reti (Figg. 9, 12 e 16) e, dall'altro, ad un ridimensionamento del capitale sociale dei ruoli di direzione e di coordinamento con un accentramento del capitale sociale allocato ai ruoli inferiori;

4) le Figg. 17, 18 e 19 mostrano la presenza di soggetti dell'ufficio volanti (N59, N37 e N23) che svolgono attività di *boundary spannig* all'esterno del Nucleo C, e della sala operativa (N12, N15 e N17), che svolgono analoga attività verso le altre articolazioni della Questura.

6.2. *Analisi topologica di R1 (rete comunicazione/amicizia)*

Le caratteristiche sono quelle di una rete amicale dove tutti hanno la tendenza ad instaurare legami diretti con gli altri membri della rete e ciò ci induce a ritenere che il livello di fiducia tra i membri dell'unità organizzativa sia abbastanza alto. Questo significa che gran parte delle informazioni di carattere generale transitano tra tutti gli attori della rete con facilità e senza il bisogno di intermediari. Tuttavia, nella rete svolgono un ruolo particolare tre nodi: N28, N18 e N7 (v. Fig. 4). Il nodo N28 (Assistente Capo dell'Ufficio Volanti) può infatti considerarsi un *broker*, poiché controlla il flusso di informazioni che circola all'interno di un'area della rete ad elevata densità locale. I nodi N18 ed N7 (rispettivamente, Sovrintendente ufficio volanti e Assistente Capo della sala operativa con compiti di operatore radio) di fatto possono essere considerati dei *gatekeeper* tra due sottounità organizzative: la sala operativa (parte A del grafo) e le pattuglie operative dell'Ufficio Volanti (parte B del grafo) (v. Fig. 4).

Riguardo al profilo dei dipendenti del nucleo C, occorre sottolineare che si tratta di operatori appartenenti ai ruoli iniziali e intermedi dell'amministrazione di P.S.. Vale la pena evidenziare che N18, prima di svolgere la funzione di capo pattuglia, era addetto al coordinamento delle volanti e per tale motivo è riuscito nel tempo ad acquisire la fiducia di altri colleghi della sotto-unità organizzativa (ufficio "Volanti") e, in particolare, di N7. Quest'ultimo, come già indicato sopra, è operatore radio e svolge pertanto un'attività che può considerarsi strategica all'interno dell'ufficio. Infatti, tale nodo, da un lato, veicola le informazioni in entrata nella sala operativa (richieste di

intervento da parte dei cittadini per segnalazione di reati ed eventi calamitosi), dall'altra, come vedremo più avanti, indirizza le pattuglie sui luoghi in cui è richiesto l'intervento.

Si segnala, inoltre, che i valori elevati di *closeness* per tutti i nodi della rete indicano la tendenza degli stessi ad instaurare legami di amicizia senza ricorrere ad intermediari. L'elevata densità dei legami relativi ai nodi della parte A del grafo denota, infatti, la presenza di stretti legami di amicizia, nei quali spesso trovano spazio sentimenti di solidarietà e di reciproco supporto. Tale tendenza è riconducibile non solo all'elevato grado di omofilia tra i membri del gruppo (condivisione delle medesime caratteristiche, età, ufficio ruoli, qualifica, livello di istruzione), ma anche all'elevata pericolosità del contesto in cui opera l'ufficio, che induce il personale ad una maggiore coesione.

In merito alla distribuzione del capitale sociale della rete R1 (v. Fig. 7), si osserva che esso è ripartito per gran parte tra i ruoli inferiori ed intermedi (Agenti, Assistenti e Sovrintendenti) ed in minima parte tra le figure apicali (quelle del ruolo Dirigenti, Commissari e Ispettori), che quindi possono considerarsi marginali: il nodo N56, responsabile del Nucleo C (Vice Questore Aggiunto), è connesso alla rete soltanto tramite N28 (Assistente), operatore delle volanti; il nodo N58 (Vice Commissario), responsabile dell'Ufficio trattazioni atti, è connesso alla rete solo tramite N10 (Assistente), impiegato alla sala operativa. Inoltre, il nodo N55 (Vice Ispettore), coordinatore delle volanti, nonostante rivesta tale importante qualifica, resta escluso dalle dinamiche gruppali presenti all'interno della rete.

Fig. 7. *Rete Comunicazione/Amicizia - I connettori del Nucleo C.*

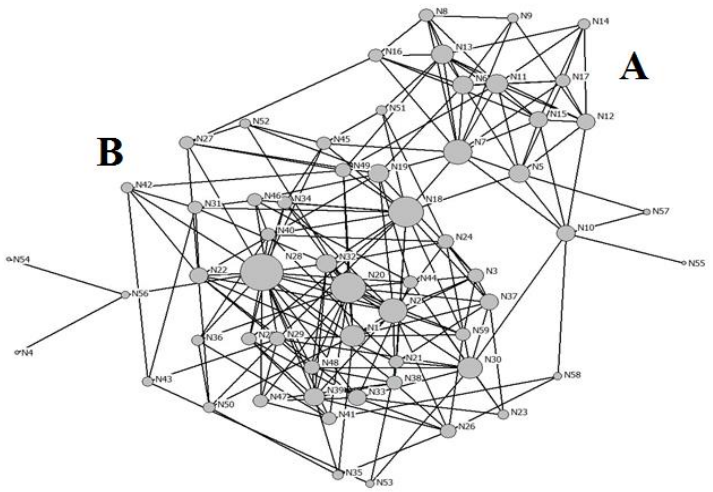
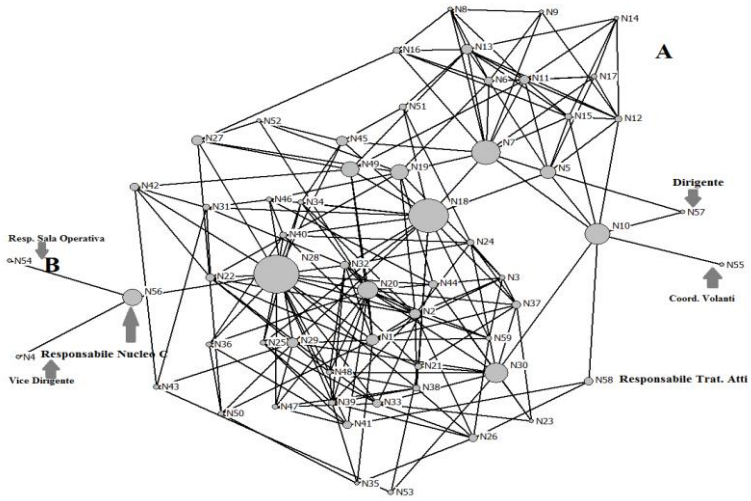


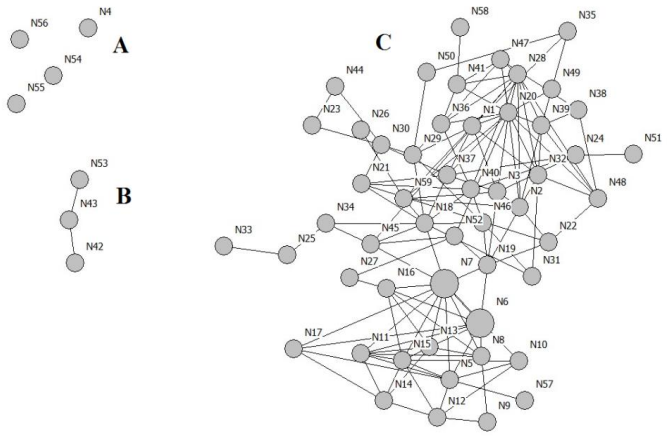
Fig. 8. *Rete Comunicazione/Amicizia - Broker e Gatekeeper*



Infine, è opportuno rilevare che N5, nonostante sia il coordinatore della sala operativa, risulta poco rilevante, considerati i pochi legami che lo collegano ai suoi più stretti collaboratori (N7 ed N6). In termini informativi, N5 costituisce la figura di raccordo tra la sala operativa ed N56, il responsabile del nucleo C, e anche di altri uffici della Questura. Nell'ambito delle sue funzioni, soprattutto per gli eventi più importanti, N5 definisce le linee di intervento operativo indirizzando le pattuglie sul territorio. Tuttavia, i suoi rapporti con il personale delle volanti sono mediati da N6 ed N7 dipendenti gerarchicamente da N5.

Dall'analisi della frequenza quotidiana (punti 4 e 5 del questionario) dei contatti fra i nodi della rete R1 risulta la sua frammentazione in 3 componenti (v. Fig. 9): la prima (A) è composta da 4 elementi che ricoprono ruoli apicali nella struttura gerarchica dell'ufficio (N4, Funzionario della Sala operativa; N54, Vice dirigente UPGSP; N55, Coordinatore delle volanti; N56, Funzionario del nucleo C), ma sono esclusi dalla rete delle amicizie; la seconda componente (B) è invece composta da tre dipendenti dell'ufficio volanti, che hanno la qualifica di agenti scelti; la terza componente (C) è la più cospicua e presenta una marcata polarizzazione tra il nucleo della sala operativa, da una parte, e gli uffici trattazione atti e volanti, dall'altra. In questa componente della rete, un ruolo di *broker* è svoto da N6 (Vice capo turno della sala operativa) e N7 (Assistente Capo della sala operativa), ai quali si collegano la maggior parte dei legami.

Fig. 9. *Rete comunicazione amicizia legami forti*



6.3. *Analisi topologica di R2 (rete comunicazione/lavoro)*

Per quanto concerne la distribuzione del capitale sociale all'interno della rete lavoro (R2), si può notare che, escludendo la *closeness*, che presenta valori simili a quelli di R1, la maggior parte delle risorse relazionali (*degree*) si ripartiscono tra N1 (Vice Ispettore con mansioni di Capo Ufficio Trattazione atti), N2 (Sovrintendente dell'Ufficio Trattazione atti), N7, N18 di cui già si è detto, ed N20 (Assistente Capo ufficio Volanti). Emerge, inoltre, una preponderanza degli uffici di *staff* e lo scarso coinvolgimento dei soggetti impegnati nei ruoli apicali. Si può notare, infatti, osservando la Fig. 10, che N56 (funzionario del Nucleo C), presenta un elevato valore di grado, che tuttavia appare poco significativo se rapportato a quello di altri nodi della rete (per esempio, N29 e N28, entrambi Assistenti dell'Ufficio volanti).

In termini di *brokeraggio*, come nel caso della rete R1, si evidenzia l'importante ruolo di mediatori svolto da N18 e, in misura ancor più rilevante, da N7 (Fig. 11).

Fig. 10. *Rete Comunicazione/Lavoro - I connettori del Nucleo C.*

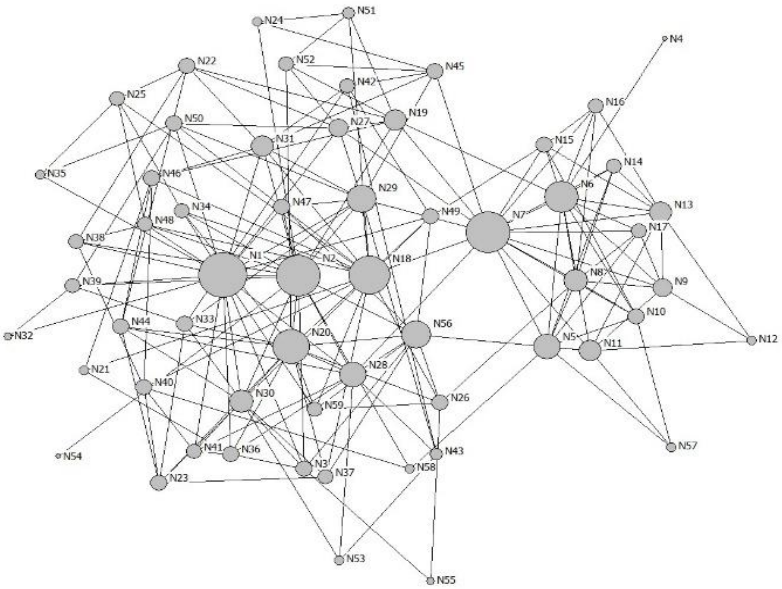


Fig. 11. *Rete Comunicazione/Lavoro - I brokers del Nucleo C.*

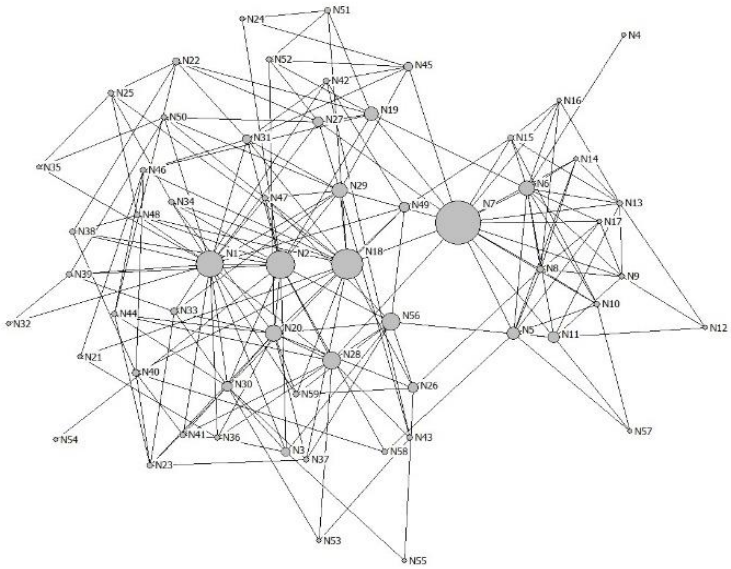
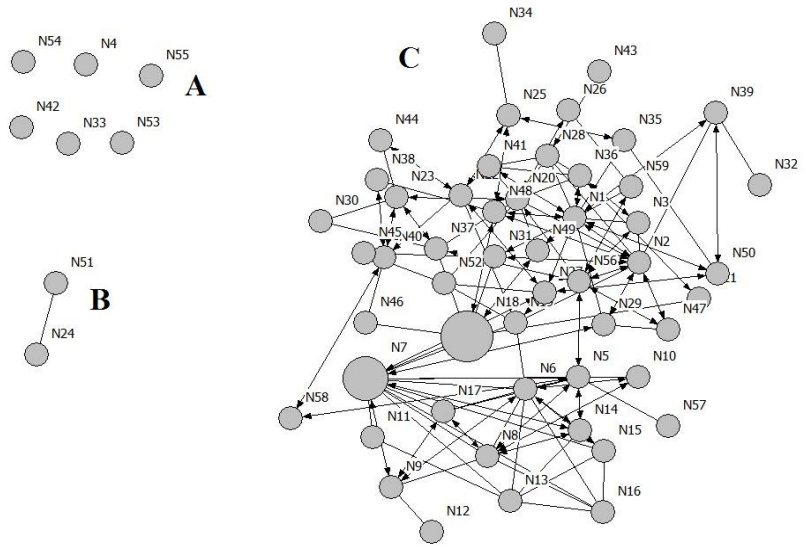


Fig. 12. *Rete comunicazione amicizia legami forti*



L'analisi della frequenza quotidiana (punti 4 e 5 del questionario) dei contatti tra gli elementi della rete evidenzia una frammentazione maggiore rispetto a quella riscontrata per R1 (v. Fig. 12): la prima componente (A) è composta da 6 elementi, di cui tre ricoprono ruoli apicali (N4, N54 e N55) ed altri tre (N42, N33 e N53) sono agenti ed assistenti dell'ufficio volanti; la seconda componente (B) è composta da due dipendenti dell'armeria che, di fatto, per la natura della mansione esercitata, non interagiscono molto con gli altri colleghi; la terza componente (C) presenta un'elevata clusterizzazione con tendenza alla formazione di sottogruppi, in particolare nella parte alta del grafo (v. ancora Fig. 12) e di elementi con funzioni di brokeraggio (N18) e di connettore (N7 e N56). In questa rete, si evidenzia, inoltre, un ruolo preponderante di N56 (responsabile del Nucleo C), anche se la gestione dell'attività di coordinamento delle volanti resta saldamente in mano a N7 ed N18, con un coinvolgimento marginale di N5.

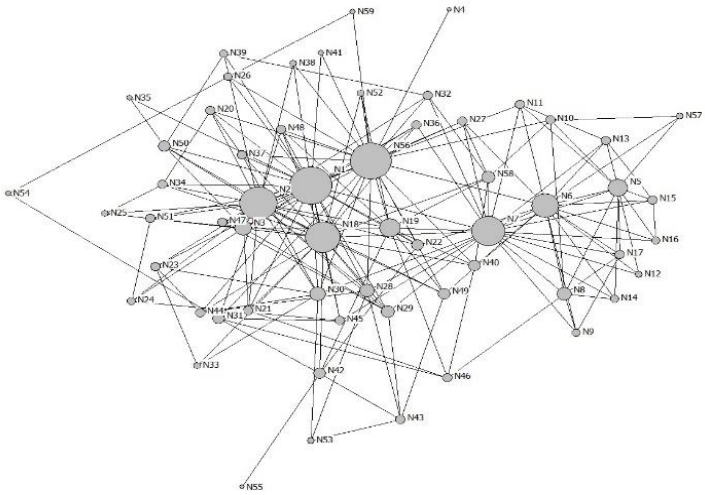
In un'ottica comparativa tra le diverse tipologie di reti (formale ed informale), si può notare, infine, che i legami di amicizia influenzano in modo preponderante la rete formale. Infatti, le decisioni e le attività

di processo previste dall'organigramma – regolazione del flusso informativo e gestione delle volanti – sono definite sulla base dei legami di fiducia instaurati tra gli operatori di rango inferiore del Nucleo C.

6.4. *Analisi topologica di R3 (rete del problem solving)*

La rete del *problem solving* è stata costruita per individuare i "consulenti" del Nucleo C coinvolti nella soluzione di problematiche lavorative, in quanto si tratta di soggetti dotati di particolari competenze ed esperienze, che risultano preziose per lo svolgimento degli incarichi operativi. Tuttavia, tale rete è stata analizzata anche al fine di individuare i *brokers* ed i *connettori di rete*. L'analisi mostra che N1, N2, N7 e N18 sono i principali connettori di rete, così come registrato per le reti R1 e R2. Contrariamente alle rilevazioni precedenti si nota (v. Fig. 13), tuttavia, che N56, responsabile del Nucleo C, detiene una parte rilevante del capitale sociale della rete che condivide con N1, N2 (appartenenti all'Ufficio trattazione atti) ed N6 (Assistente della sala operativa).

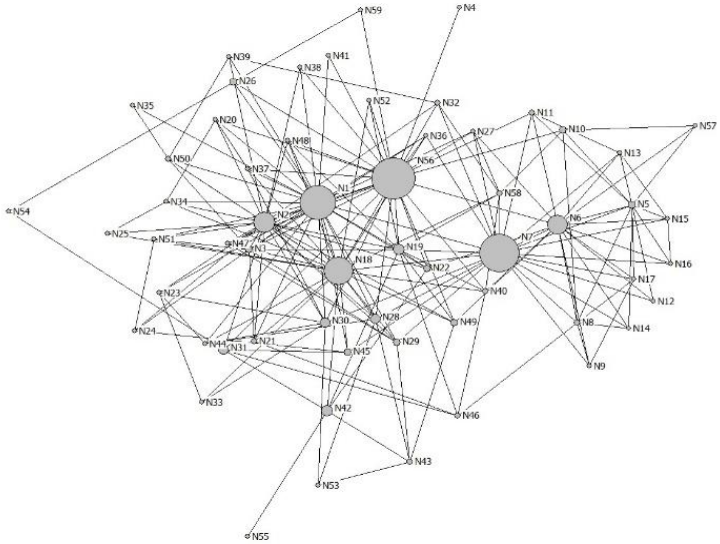
Fig. 13. *Rete del problem solving - I connettori del Nucleo C.*



Un'importante attività di brokeraggio è svolta da N7 (Operatore Radio)

che conserva, anche se non in maniera esclusiva, il ruolo di mediatore insieme a N56, responsabile del nucleo C (v. Fig. 14).

Fig. 14. *Rete del problem solving - I brokers del Nucleo C.*



Il ruolo di consulente, attribuito a coloro che hanno il maggiore livello di legami in entrata (*indegree*), è suddiviso tra i dipendenti appartenenti a differenti sotto unità organizzative:

- N1 rispettivamente, Vice Ispettore e Sovrintendente, dell'Ufficio trattazione atti;
- N6 e N7, Assistenti della sala operativa;
- N18 e N19, Sovrintendenti dell'Ufficio volanti;
- N56, Vice Questore Aggiunto Responsabile del Nucleo C.

Questi nodi possono essere considerati i principali consulenti della rete R3, che è caratterizzata da un maggiore livello di centralizzazione rispetto a R1, in quanto i principali legami relazionali tendono a distribuirsi in prevalenza tra i ruoli più alti dell'ufficio trattazione atti. Tuttavia, non meno importante è l'apporto dei Sovrintendenti dell'Ufficio volanti e della Sala operativa. In termini di efficacia, la configurazione della rete R3 (v. Figg. 15 e 16) appare essere, per il buon livello informativo interno, la struttura più funzionale alla

gestione dei compiti operativi assegnati al nucleo C. Essa presenta, infatti, un livello di centralizzazione più elevato rispetto alla struttura formale gerarchicamente organizzata. Tuttavia, la tendenza alla formazione di sottogruppi nella rete, determina una ridondanza informativa che è determinata anche dai legami di amicizia instaurati tra i dipendenti del Nucleo C.

L'analisi della frequenza dei contatti (legami forti: v. Fig. 16) mostra, inoltre, caratteristiche completamente diverse rispetto a quelle riscontrate per R1 ed R2. Se infatti queste ultime sembravano sostanzialmente simili, R3 ha una struttura molto più frammentata, con addirittura 15 componenti.

La prima componente (A), la più rilevante, è formata da 13 dipendenti dell'ufficio volanti e da altri aventi ruoli medio alti nell'organigramma dell'Ufficio (N4, Funzionario responsabile sala operativa; N54, Vice Dirigente; N55, Coordinatore delle volanti). La seconda (B), invece, è composta da un sovrintendente e da un assistente della Squadra Volanti. La terza (C), infine, è la più numerosa e si compone di 34 nodi. L'aspetto rilevante di questa configurazione -a parte i ruoli di connettore di N1, N2 ed N56- è la centralità di N7, broker della sala operativa (parte destra del grafo), e di N27 (Assistente delle volanti), *gatekeeper* di rete. Da un punto di vista informativo, questi due nodi, considerato il loro ruolo (entrambi assistenti del Nucleo C) hanno una posizione privilegiata che permette loro di controllare un consistente flusso di informazioni che può generare potenzialmente comportamenti opportunistici.

Fig. 15. *Rete del problem solving - I consulenti del Nucleo C.*

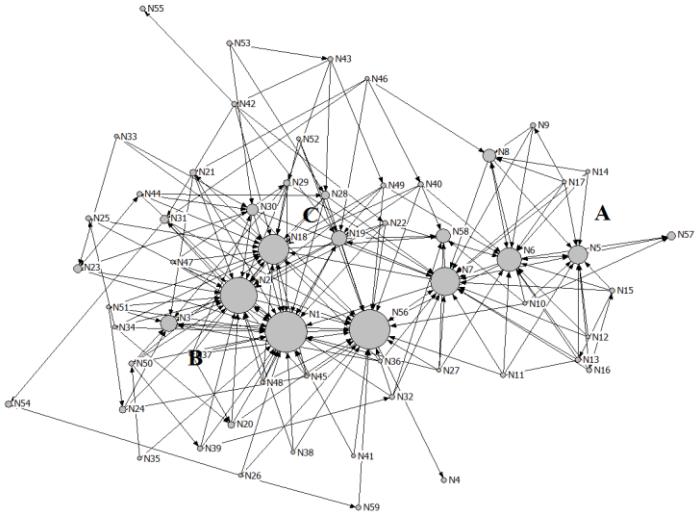
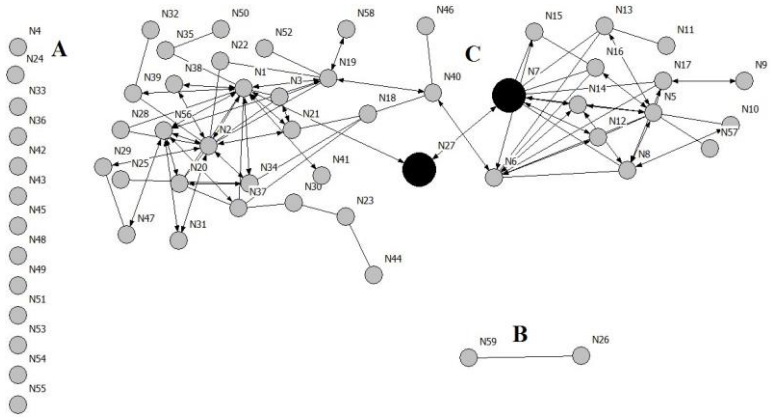


Fig. 16. *Rete del problem solving - Legami forti*



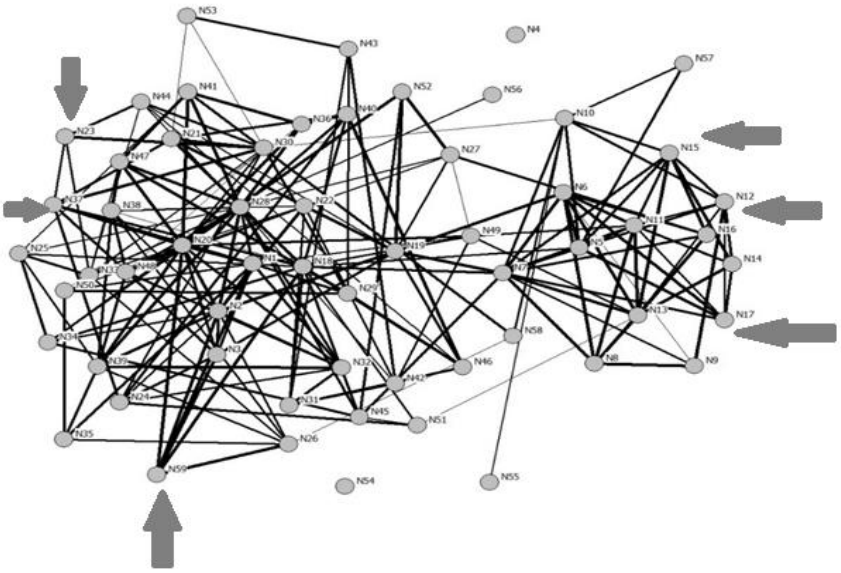
6.5. *I legami forti e deboli della rete*

La distribuzione dei legami forti e deboli all'interno delle tre reti analizzate mostra una predominanza dei legami forti (linee spesse)

all'interno delle sotto unità organizzative: ufficio trattazione atti, sala operativa e ufficio volanti. Le relazioni basate sui legami deboli, invece, uniscono le figure apicali del Nucleo C.

Nella rete R1 (v. Fig. 7) i nodi apicali sono connessi dai legami deboli N57 (Dirigente), N56 Responsabile Nucleo C. Essi risultano disconnessi per N4 (Responsabile della Sala operativa), e N54 (Vice Dirigente). Nelle altre due reti (v. Figg. 10 e 13) le stesse posizioni apicali sono connesse al resto del gruppo sempre da legami deboli o a bassa intensità, con un valore tra 1 e 3 (cfr. Tab. 2).

Fig. 17. *Legami forti-deboli rete comunicazione/amicizia* (R1)



L'esame della distribuzione dei legami nelle tre reti evidenzia un dato interessante dei nodi N59, N37 e N23 appartenenti all'ufficio volanti, e dei nodi N12, N15 e N17 della sala operativa (v. Figg. 17 e 18). Essi, sebbene siano elementi periferici della rete, perché in possesso di una bassa quantità di capitale sociale, possono assurgere a ruolo di *boundary spanneer,* con un elemento particolare: mentre gli appartenenti all'Ufficio volanti sono potenzialmente in grado di connettere l'Ufficio con il territorio e quindi essere in possesso di

informazioni di carattere operativo, gli appartenenti alla sala operativa, invece, possono essere considerati, per l'attività svolta, *boundary spanner* "interni" verso altre articolazione della Questura (uffici amministrativi, investigativi).

Fig. 18. *Legami forti-deboli rete comunicazione/lavoro (R2)*

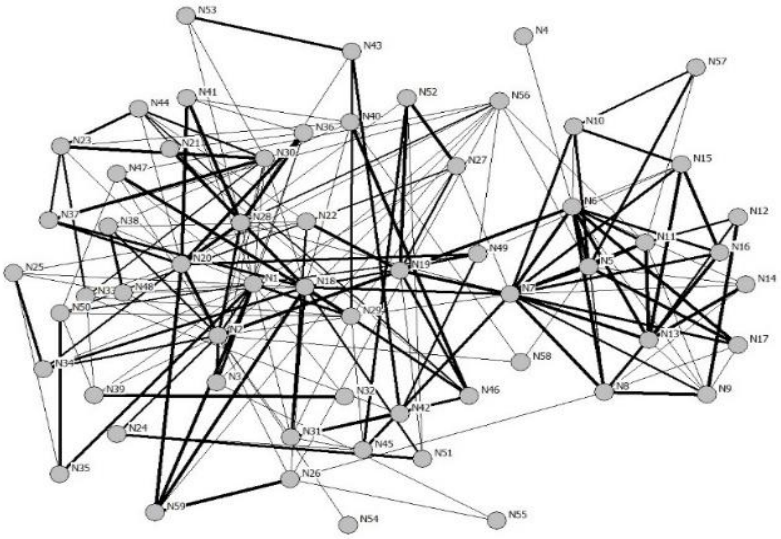
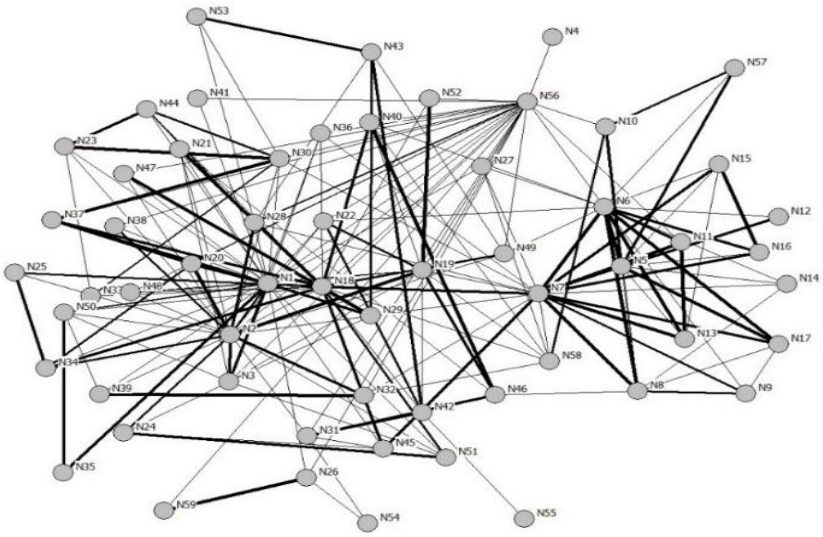


Fig. 19. *Rete problem/solving (R3) - Legami forti-deboli*

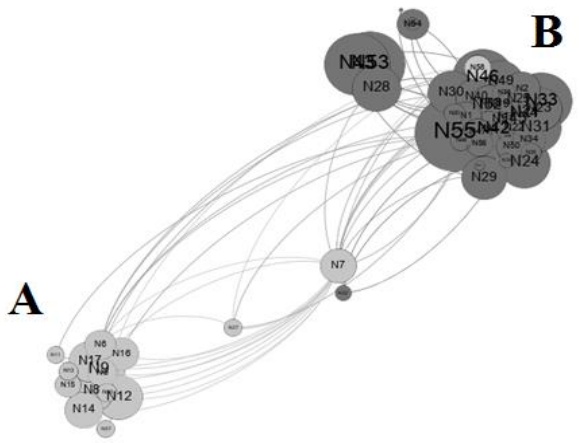


Nella rete della comunicazione (Fig.18) e delle consulenze (Fig.19) è osservabile la prevalenza di legami deboli, mentre in quella delle amicizie la presenza di legami forti (Fig. 17) che potenzialmente incidono, per la loro natura di rapporti ad elevata intensità emotiva, sul funzionamento delle reti R2 ed R3.

6.6. *I sottogruppi della rete*

La partizione delle tre reti, condotta con i differenziali di densità (*Modularity*) mostra una suddivisione di R1, R2, R3, essenzialmente in due sottogruppi, ad eccezione di R1 che ne mostra 3 (non visualizzata per motivi di spazio). Per l'importanza delle reti della consulenza si riporta la sola rete R3 (v. Fig. 20), che mostra una polarizzazione tra due *network* collocati in due sottogruppi principali: il lato A, composto da personale della sala operativa (27,12%), il lato B del grafo composto dal personale dell'ufficio volanti e dall'ufficio trattazione atti (72,88%).

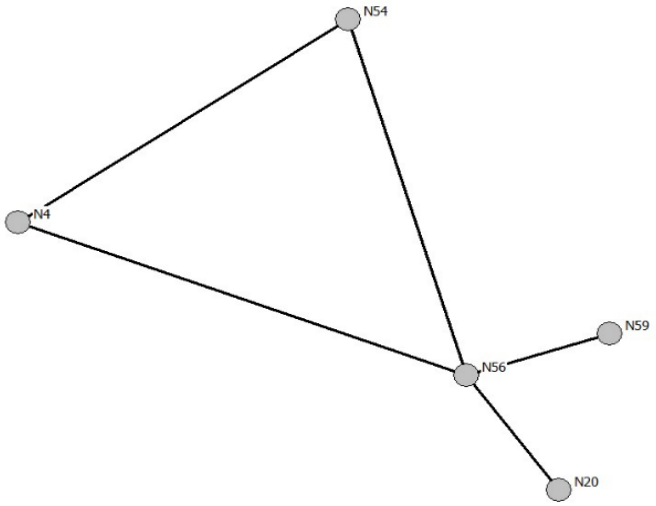
Fig. 20. *I sottogruppi della rete di consulenza.*



6.7. *La rete percepita*

Le reti percepite dal funzionario sono molto ridotte e circoscritte. La rete R1 (comunicazione/amicizia: v. Fig. 21) è rivolta principalmente in direzione delle figure apicali N54 (Vice Dirigente), N4 (Funzionario Sala Operativa) che sono all'esterno del Nucleo C, e di N59 (Sovrintendente) ed N20 (Assistente) entrambi dell'ufficio volanti. I legami tra i nodi della rete delle amicizie percepiti dal Funzionario del Nucleo C sono quelli che legano N54 ed N4.

Fig. 21. *La rete percepita: amicizie*



Nella rete lavoro (v. Fig. 22) a parte le figure di vertice N57 (Dirigente) ed N54 (Vice Dirigente), assumono particolare rilievo N1 (Ispettore Capo Ufficio trattazione atti), N59 (Sovrintendente dell'Ufficio volanti), N5 (Vice Ispettore, Capo turno sala operativa), N6 (Assistente della sala operativa), N19 (Sovrintendente delle volanti). Di questa rete il Funzionario riporta l'esistenza di legami tra alcuni nodi della rete.

I consulenti di N56 (cfr. Fig. 23) sono individuabili principalmente in N59 (Sovrintendente dell'ufficio Volanti, consultato con frequenza settimanale), N1 (Vice Ispettore sala Operativa), N5 (Vice Ispettore Sala Operativa con funzioni di capo turno), N20 (Assistente ufficio

volanti) ed N6 (Assistente sala operativa, con frequenza mensile). Sui rapporti percepiti tra i soggetti della rete di consulenza, che mostra peraltro la classica configurazione a stella, vale a dire una configurazione basata su relazioni di ruolo nelle quali è più marcata la distanza gerarchica, il responsabile del nucleo C conosce l'esistenza di legami tra N1 ed N20 (Capo ufficio trattazione atti e pattugliante), che in realtà sono collegati.

Fig. 22. *La rete percepita: lavoro*

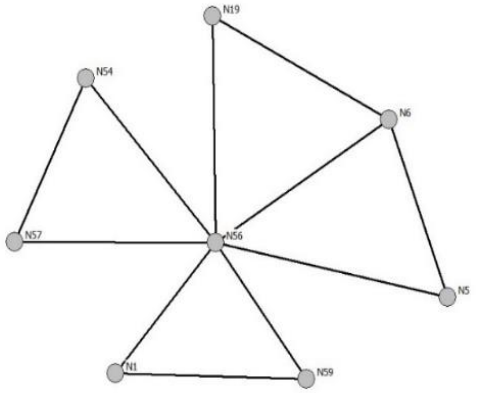
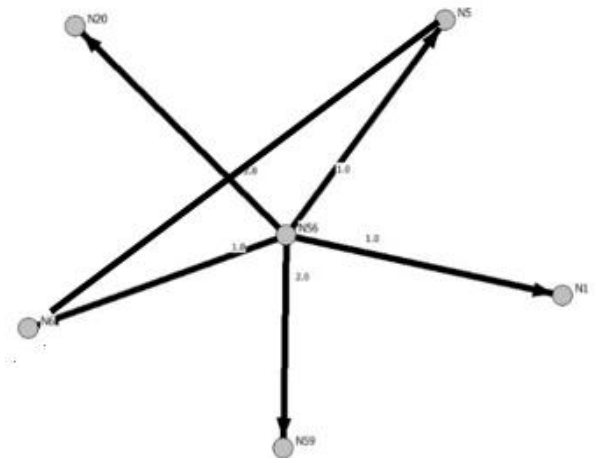


Fig. 23. *La rete percepita: consulenza*



7. *Note conclusive e suggerimenti di policy*

L'analisi delle reti presentata in questo lavoro consente, innanzitutto, di comprendere meglio le dinamiche relazionali che si svolgono all'interno delle strutture organizzative della Pubblica Amministrazione, in particolare di quelle deputate a garantire l'ordine pubblico e la sicurezza dei cittadini. Tali strutture sono spesse composte da unità articolate e complesse, che tendono ad auto-organizzarsi al loro interno, indipendentemente dalle strutture formali esterne di riferimento. Per tali ragioni, l'approccio di rete e le metodologie di analisi adottate diventano fondamentali, consentendo di individuare le carenze organizzative della struttura analizzata e le loro cause, nonché le azioni correttive più adeguate per ottenere un miglioramento della *performance* nella fornitura del servizio pubblico.

La comprensione dei legami informali da parte dei dirigenti/funzionari è preziosa, considerato che nella vita di tutti i giorni la maggior parte delle informazioni passa solitamente attraverso canali di natura informale. Non tutte le informazioni che transitano all'interno delle organizzazioni sono poi accessibili in modo oggettivo, ovvero inseribili in un *database*, soprattutto se si tratta di organizzazioni complesse, come quelle analizzate in questo lavoro.

L'utilizzo della Social Network Analysis per lo studio di contesti organizzativi complessi, come quelli delle Forze di Polizia o, in generale, delle Amministrazioni di pubblica sicurezza, rappresenta un primo interessante esperimento che necessita di approfondimenti. I risultati ottenuti dimostrano, fra l'altro, che essa può essere applicata anche a contesti organizzativi di complessità maggiore. Per ora, tuttavia, dai suddetti risultati è possibile trarre alcuni insegnamenti che potrebbero aiutare a migliorare il funzionamento dei processi e la gestione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni complesse. L'azione riformatrice dovrebbe svolgersi su due livelli: da un lato, agendo sulla rete formale, ovvero con interventi diretti a realizzare un miglioramento dei protocolli operativi esistenti (ad esempio, con una ridefinizione di "*script operativi*" per la gestione oculata delle pattuglie); dall'altro, facendo ricorso, per disciplinare i rapporti informali tra i membri dell'organizzazione, alla tecnica del "regolamentare pungolando", ovvero evitando di imporre obblighi che eliminano in toto l'autonomia decisionale delle persone, ma cercando di incentivarne i comportamenti "virtuosi".

Nel caso delle organizzazioni complesse, come le AA.PP., occorrerebbe ricorrere più spesso a tecniche di regolamentazione flessibile (*soft regulation*), cercando di favorire uno spontaneo e virtuoso adeguamento dei soggetti regolati. Sarebbe preferibile, cioè, evitare di definire regole troppo stringenti e coercitive, per non indurre i possibili *leader informali* delle reti ad adottare modalità relazionali sempre più informali, rifiutando di introdurre varianti o innovazioni nelle procedure[43]. Qualsiasi cambiamento o riforma sul piano organizzativo dovrebbe partire, infatti, dal presupposto che non è possibile eliminare le relazioni informali e le dinamiche auto-organizzative che caratterizzano le reti complesse. Ogni tipo di intervento, per essere efficace, dovrebbe essere indirizzato a guidare i comportamenti dei *leader informali* delle reti senza utilizzare, necessariamente, la forza impositiva della coercizione diretta.

[43] Anche Thaler e Sunstein, nel loro famoso saggio sul *nudge* (R. THALER e C. SUNSTEIN, *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*, Yale University Press, New Haven, 2008) spiegavano come, a volte, una distorsione verso lo *status quo* (cd. *status quo bias*) può indurre gli individui ad adeguarsi ad una determinata situazione o stato di fatto, annullando ogni possibile incentivo al miglioramento.

I membri di organizzazioni complesse, per ottenere determinate informazioni o risolvere problemi operativi, preferiscono spesso servirsi delle loro relazioni informali, piuttosto che seguire procedure farraginose od inutili protocolli.

Anche il ricorso ai sistemi informatici o ad altri strumenti di supporto alle decisioni, anche di tipo predittivo, è solitamente sottovalutato o considerato poco utile.

In questi casi, una strategia di regolamentazione flessibile potrebbe risultare molto più proficua per il raggiungimento degli scopi perseguiti e per il miglioramento della *performance* delle organizzazioni. Secondo la teoria del *nudge* formulata da Thaler e Sunstein[44], infatti, un "architetto delle scelte" (*choice architect*) – cioè il soggetto dotato del potere di regolamentare una determinata materia – che voglia ottenere il raggiungimento degli scopi che si prefigge (per esempio, aumentare l'efficacia e l'efficienza dei processi) è autorizzato ad utilizzare gli accorgimenti più disparati per raggiungere il suo obiettivo, finanche le tecniche di persuasione elaborate negli studi di scienza comportamentale per condizionare le scelte di determinati soggetti.

I risultati dell'analisi evidenziano, pertanto, come potrebbe funzionare in concreto un *social capital approach to public policies* e, nel contempo, come un bravo "architetto delle scelte", attraverso l'introduzione di forme di regolamentazione flessibile, potrebbe modificare il sistema degli incentivi che regolano i rapporti informali all'interno delle PP.AA. per migliorarne il funzionamento. L'analisi delle reti consente, infatti, da una parte, di individuare i soggetti con maggiori dotazioni di capitale sociale all'interno di una rete di relazioni informali, in modo da concentrare su di essi gli interventi volti a migliorare la *performance* dell'organizzazione complessa esaminata, dall'altra, di utilizzare le tecniche di regolamentazione flessibile tipiche del *nudge approach* per indurre i soggetti individuati a porre in essere comportamenti "virtuosi" senza utilizzare, necessariamente, la forza impositiva della coercizione diretta[45]. Nei

[44] Al riguardo, v. ancora R. THALER e C. SUNSTEIN, *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*, op.cit., 2008.

[45] Alla luce di questa nuova visione del sistema di incentivi che regolano i rapporti informali all'interno delle PP.AA., andrebbe probabilmente ripensata anche l'introduzione della figura del Coordinatore, introdotta dalla recente revisione delle carriere all'interno delle Forze di Polizia.

processi di cambiamento quindi, è importante puntare sulle persone che sono centrali nelle reti di amicizia, e non solo in quelle di supporto strettamente legato al lavoro[46].

La strategia di proporre interventi mirati su determinati soggetti risponde, inoltre, ad una duplice esigenza:

a. ridurre i costi operativi dell'organizzazione esaminata, accrescendone il grado di efficienza e, contemporaneamente, di efficacia nel raggiungimento degli obiettivi di processo;

b. favorire il cambiamento, quando tali interventi sono concentrati su soggetti che godono, all'interno della rete osservata, di elevata fiducia e reputazione.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AGRANOFF R. e M. MCGUIRE (2003), *Inside the matrix: Integrating the paradigms of intergovernmental and network management*, «International Journal of Public Administration», 26(12), pp. 1401-1422; ALGAN, Y. e P. CAHUC (2010), *Inherited trust and growth*, «American Economic Review», 100(5), pp. 2060-92; BAUM F. (1999), *Social capital: is it good for your health? Issues for a public health agenda*, «Journal of Epidemiology and Community Health», 53(4), p. 195; BHARGAVA S. and LOEWENSTEIN G. (2015), *Behavioral economics and public policy 102: Beyond nudging*, «American Economic Review», 105(5), pp. 396-401; BLOKDYK G. (2018), *Strategic network design*, CreateSpace Independent Publishing Platform; BORDIEU P. (1980), *Le capital social – Notes provisoire*, «Actes de la recherche en sciences sociales», 31; BORGOGNI L. (a cura di, 2008), *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, vol. 6, FrancoAngeli, Milano; BOYER L., R. BELZEAUX, O. MAUREL, K. BAUMSTARCK-BARRAU e J.C. SAMUELIAN (2010), *A social network analysis of healthcare professional relationships in a French hospital*, «International Journal of Health Care Quality Assurance», 23(5), pp. 460-469; BRASS D.J. (1984), *Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization*, in «Administrative Science Quarterly», 29, pp. 518-539; BUGATTI R. e L. GATTI (2013), *Migliorare le performance organizzative aziendali attraverso l'utilizzo dell'Organizational network Analysis (ONA)*, «Sistemi&Impresa», 6, settembre,

[46] Così già Krackhardt D., *"The Strength of Strong Ties: The Importance of Philo in Organizations"*, chapter 8, in Nohira N., Eccles R. (a cura di), *Network and Organizations*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1992.

pp. 58-63; BURT R.S. (1982), *Toward a structural theory of action: Network models of social structure, perception, and action*, Academic Press, New York; BURT R.S. (1992), *Structural Holes*, University of Chicago Press, Chicago; BURT R.S. (2000), *The network structure of social capital*, «Research in organizational behavior», 22, pp. 345-423; BURT R.S. (2002). *The Social Capital of Structural Holes*, «The new economic sociology: Developments in an emerging field», 148, 90; BURT R.S. (2009), *Structural Holes. The Social Structure of Competition*, Harvard university press, Cambridge, 1992, MA; CASTIELLO M. (2015), *Reti criminali Social Network Analysis e Criminal Intelligence Analysis: tecniche di contrasto a confronto,* Aracne, Roma; CHIESI A.M. (1999), *L'analisi dei reticoli,* Franco Angeli, Milano; COLEMAN J.S. (1988), *Social capital in the creation of human capital*, «American Journal of Sociology», Vol. 94, 1988, pp. 95-121; CORRADO R.R., M. COHEN e G. DAVIES (2005), *Social capital and community crime prevention programs*, in GOVERNMENT OF CANADA (2005), «Social capital in action: thematic policy studies», Policy Research Initiative, Ottawa – Ontario; CROSS R.L., J. SINGER, S. COLELLA, R.J. THOMAS e Y. SILVERSTONE (2010), *The organizational network fieldbook: Best practices, techniques and exercises to drive organizational innovation and performance*, John Wiley & Sons, Hoboken; DE BLASIO G. e G. NUZZO (2010), *Historical traditions of civicness and local economic development*, «Journal of regional science», 50(4), pp. 833-857; DENTE B. (2011), *Le decisioni di Policy*, Il Mulino, Bologna; DEPOLO M. (1998), *Psicologia delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna; DI NICOLA, P., *La rete: metafora dell'appartenenza. Analisi strutturale e paradigma di rete,* Franco Angeli, Milano, 1998; EDELENBOS J. e E.H. KLIJN (2006), *Managing Stakeholder Involvement in Decision Making: A Comparative Analysis of Six Interactive Processes in the Netherlands*, «Journal of Public Administration Research & Theory», 16(3), pp. 417-417; FERRARA L. e S. VILLANI (2017), *Immigration Policies, Public Decision-making Processes and Urban Regeneration: The Italian Case*, in (S. Sacchetti, A. Christoforou e M. Mosca, Eds.), «Social Regeneration and Local Development: Cooperation, Social Economy and Public Participation», Routledge, Abingdon-on-Thames, pp. 209-230; FESTINGER L. (1957), *Cognitive dissonance theory, Primary Prevention of HIV/AIDS: Psychological Approaches*, Sage Publications, Newbury Park, California; GABASSI P.G. (a cura di, 1995), *Psicologia, Lavoro, Organizzazione*, Franco Angeli, Milano; GOVERNMENT OF CANADA (2005), *Social capital in action: thematic policy studies*, Policy Research Initiative, Ottawa – Ontario; GRANOVETTER M. (1973), *The strength of weak ties*, « American Journal of Sociology», 78, pp. 1360-1380; GRANOVETTER M.S. (1983), *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*, «Sociological Theory», 1, pp. 201-233; GRANOVETTER M.S. (1985), *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, «American

Journal of Sociology», Vol. 91, pp. 481-510; GUISO L., P. SAPIENZA e L. ZINGALES (2004), *The role of social capital in financial development*, «American economic review», 94(3), 526-556; GUISO L., P. SAPIENZA e L. ZINGALES (2006), *Does culture affect economic outcomes?*, Journal of Economic perspectives, 20(2), 23-48; GUISO L., P. SAPIENZA e L. ZINGALES (2008), *Social capital as good culture*, Journal of the European Economic Association, 6(2-3), 295-320; GUISO L., P. SAPIENZA e L. ZINGALES (2009), *Cultural biases in economic exchange?*, The Quarterly Journal of Economics, 124(3), 1095-1131; HANF K. e F.W. SCHARPF (1978), *Interorganizational policy making: limits to coordination and central control*, Sage Publications, Thousand Oaks; HANSEN P.G. (2019), *The concepts of nudge and nudging in behavioural public policy*, in H. Straßheim and S. Beck (Eds., 2019), «Handbook of Behavioural Change and Public Policy», Edward Elgar, Cheltenham; HEIDER F. (1946), *Attitudes and cognitive organization*, «Journal of Psychology», 21, pp. 107-112; HUANG K. and K.G. PROVAN (2007), *Structural embeddedness and organizational social outcomes in a centrally governed mental health services network*, «Public Management Review», 9(2), pp. 169-189; JOHN P. (2018), *How far to nudge?: assessing behavioural public policy*, Edward Elgar, Cheltenham; KEATING N., J. SWINDLE e D. FOSTER (2005), *The role of social capital in aging well*, in M. Lévesque (2005, Ed.), «Social capital in action: Thematic policy studies», Policy Research Initiative, pp. 24-51; KENIS P. e K.G. PROVAN (2009), *Towards an exogenous theory of public network performance*, «Public Administration», 87(3), pp. 440-456; KILDUFF M. e D.J. BRASS (2010), *Organizational social network research: Core ideas and key debates*, «The Academy of Management Annals», 4(1), pp. 317-357; KLIJN E.H. (2008), *Governance and governance networks in Europe: An assessment of ten years of research on the theme*, «Public management review», 10(4), pp. 505-525; KLIJN E.H. e J. KOPPENJAN (2012), *Governance network theory: past, present and future*, «Policy & Politics», 40(4), pp. 587-606; KLIJN E.H. e J. KOPPENJAN (2014), *Complexity in governance network theory*, «Complexity, Governance & Networks», 1(1), pp. 61-70; KLIJN E.H. e J. KOPPENJAN (2015), *Governance networks in the public sector*, Routledge, Abingdon-on-Thames; KLIJN E.H., B. STEIJN e J. EDELENBOS (2010), *The impact of network management on outcomes in governance networks*, «Public administration», 88(4), pp. 1063-1082; KNACK, S. e P. KEEFER (1997), *Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation*, «*The Quarterly journal of economics*», *112*(4), pp. 1251-1288; KOPPENJAN J.F.M. e E.H. KLIJN (2004), *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making*, vol. 40, Routledge, London; KRACKHARD D. e HANSON J.R. (1993), *Informal Networks: The Company behind the Chart*, «Harvard Business Review», 71(4), 104-111; KRACKHARDT D. (1992), *The strength of*

strong ties: The importance of Philos in organizations, «Networks and Organizations: Structure, Form, and Action», pp. 216-239; KUNZ J.L. (2003), *Social capital: A key dimension of immigrant integration*, «Canadian Issues»; KUNZ J.L. (2005), *Applying a life-course lens to immigrant integration*, «Canadian Issues», 41; LEMIEUX V. (1998), *Les coalitions: liens, transactions, contrôles*, Presses universitaires de France, Parigi; LEMIEUX V. (1999), *Les réseaux d'acteurs sociaux*, Presses universitaires de France, Parigi; LEVATI W. E M.V. SARAÒ (2015), *Psicologia e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano; LÉVESQUE M. (2005, Ed.), *Social capital in action: Thematic policy studies*, Policy Research Initiative; LEWIS J.M. (2011), *The future of network governance research: Strength in diversity and synthesis*, «Public Administration», 89(4), pp. 1221-1234; LYNCH J., P. DUE, C. MUNTANER e G. SMITH (2000), *Social capital — Is it a good investment strategy for public health?*, «Journal of Epidemiology and Community Health», 54(6), pp. 404-408; MANDELL M.P. (Ed., 2001), *Getting results through collaboration: Networks and network structures for public policy and management*, ABC-CLIO, Santa Barbara; MEIER K.J. e L.J. O'TOOLE Jr. (2007), *Modeling public management: Empirical analysis of the management–performance nexus*, «Public Management Review», 9(4), pp. 503-527; MOSCA M. e S. VILLANI (2013), *Reuse for Social Aims of Illegal Assets and the Competition Policy. A New Network Strategy to Defeat Organized Crime*, in J. BEŁDOWSKI, K. METELSKA-SZANIAWSKA, L. VISSCHER (2013, Eds.) "Polish Law & Economics Yearbook", 3/2012, pp. 23-53; PROVAN K.G. e H.B. MILWARD (1995), *A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Communities Mental Health Systems*, «Administrative Science Quarterly», 40(1), pp. 1-33; PROVAN K.G. e P. KENIS (2008), *Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness*, «Journal of public administration research and theory», 18(2), pp. 229-252; PROVAN K.G., K. HUANG e H.B. MILWARD (2009), *The evolution of structural embeddedness and organizational social outcomes in a centrally governed health and human services network*, «Journal of Public Administration Research and Theory», 19(4), pp. 873-893; PUTNAM R. (1993), *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press, Princeton; SCIALOJA P. (a cura di, 1998), *Psicologia sociale delle organizzazioni*, vol. 21, Guida Editori, Napoli; SØRENSEN E. e TORFING J. (Eds., 2016), *Theories of democratic network governance*, Springer, Berlin; SULLIVAN H. e C. SKELCHER (2002), *Working Across Boundaries: Collaboration in Public Services*, Palgrave, London; TABELLINI G. (2005), *The role of the state in economic development*, «Kyklos», 58(2), pp. 283-303; TABELLINI G. (2008), *Institutions and culture*, «Journal of the European Economic Association», 6(2-3), pp. 255-294; TABELLINI G. (2010), *Culture and institutions: economic*

development in the regions of Europe, «Journal of the European Economic association», 8(4), pp. 677-716; THALER R., C. SUNSTEIN (2008), *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*, Yale University Press, New Haven, 2008; UJWARY-GIL A. (2019), *Organizational Network Analysis: Auditing Intangible Resources*, Routledge, Abingdon-on-Thames; VERGATI S. (2012), *Micro-meso-macro: la social network analysis come insieme di tradizioni e programmi di ricerca*, «Studi di sociologia», pp. 265-287; VILLANI S., M. MOSCA e M. CASTIELLO (2019, *A virtuous combination of structural and skill analysis to defeat organized crime*, «Socio-Economic Planning Sciences», 65(C), pp. 51-65; WHELAN C. (2011), *Network dynamics and network effectiveness: a methodological framework of public sector networks in the field of national security*, «Australian Journal of Public Administration», 70 (3), pp. 275-286; WHELAN C. (2015), *Managing Dynamic Public Sector Networks: Effectiveness, Performance, and a Methodological Framework in the Field of National Security*, «International Public Management Journal», 18(4), pp. 536-567; WHELAN C. (2017a), *Security networks and occupational culture: understanding culture within and between organisations*, «Policing and Society», 27(2), pp. 113-135; WHELAN C. (2017b), *Managing dynamic security networks: Towards the strategic managing of cooperation, coordination and collaboration*, «Security Journal», 30(1), pp. 310-327; ZAK P.J. e S. KNACK (2001), *Trust and growth*, «The Economic Journal», 111(470), pp. 295-321.

ABSTRACT

In questo scritto si intende mostrare come l'integrazione del capitale sociale nei programmi e nelle strategie d'intervento delle amministrazioni pubbliche possa migliorarne il rendimento. Ad oggi esiste una comprensione limitata delle potenzialità del capitale sociale e di come le diverse politiche pubbliche potrebbero interagire con esso. Per tale ragione nessun governo ha mai adottato in modo sistematico una simile strategia d'intervento. Eppure, le possibilità applicative di questo approccio sarebbero molteplici e non riguardano esclusivamente le politiche sociali.
Questo, ovviamente, non vuol dire che il capitale sociale sia la cura miracolosa per tutti i problemi che affliggono le società contemporanee. Bisogna essere consapevoli del fatto che i *social network* non funzionano nel vuoto e, quindi, non sono sempre l'unica variabile da cui dipende la soluzione di un particolare problema. Essi molto spesso funzionano in combinazione con altre risorse e, nel caso delle politiche pubbliche, proprio l'interazione fra tali risorse ed il capitale sociale potrebbe essere decisiva. A volte, inoltre, il capitale sociale può essere un fattore influente solo se supera determinati valori-soglia e se agisce in combinazione con specifiche variabili.

L'originalità di questo scritto sta nel chiarire ulteriormente come dovrebbe funzionare in concreto un *social capital approach to public policies*. In particolare, l'intento del lavoro è quello di valutarne le possibilità applicative nell'ambito della programmazione e valutazione delle politiche pubbliche di sicurezza.

This paper aims to show how the integration of social capital into public administration programs and intervention strategies can improve its performance. Currently there is a limited understanding of the potential of social capital and how the various public policies might interact with it. For this reason, no government has ever systematically adopted such an intervention strategy. However, the possible applications of this approach would be manifold and do not concern exclusively social policies.
This assumption, of course, does not imply that social capital is the miraculous cure for all the problems that contemporary societies have to face. We must be aware of the fact that social networks do not work in a vacuum and, therefore, that they are not always the only variable on which the solution of a particular problem depends. They very often work in combination with other resources and, in the case of public policies, the interaction between these resources and social capital could be decisive. Furthermore, sometimes the share capital can be an influencing factor only if it exceeds certain threshold values and if it acts in combination with specific variables.
The originality of this paper lies in further clarifying how a social capital approach to public policies should work in practice. In particular, the intent of the paper is to evaluate the possibilities of applying this approach in the planning and evaluation of public security policies.