

Due navi che si incrociano nella notte

Pratica e accademia nella gestione pubblica: sempre su binari paralleli?

Saverio Lovergine

INAPP e Università di Roma Tor Vergata

Il processo decisionale basato sull'evidenza (*evidence-based decision making*) è uno sforzo contemporaneo per riformare le politiche al fine di dare priorità al processo decisionale basato sui dati (*data-based decision-making*). Policy maker e accademici nel dibattito internazionale sono percepiti come appartenenti a comunità separate, con linguaggi, valori e sistemi di ricompensa distinti. L'analisi evidenzia sia alcuni segnali positivi di superamento del divario ricerca-prassi, sia quali università, accademie e istituzioni di ricerca influenzano le decisioni dei dirigenti pubblici italiani.

Evidence-based decision-making is a contemporary effort to reform policies in order to prioritise data-based decision-making. Policymakers and academics in many countries are perceived as belonging to separate communities, with distinct languages, values, and reward systems. This article aims to add construct in an empirical context by exploring the validity of the two communities. The analysis highlights some positive signs of overcoming the research-practice gap, and which universities, academic and non-academic institutions have an impact on public officials' decisions.

DOI: 10.53223/Sinappsi_2022-01-3

Citazione

Lovergine S. (2022), Due navi che si incrociano nella notte. Pratica e accademia nella gestione pubblica: sempre su binari paralleli?, *Sinappsi*, XII, n.1, pp.26-39

Parole chiave

Policy advice
Pubblica amministrazione
Dirigenza pubblica

Keywords

*Policy advice
Public administration
Public management*

Introduzione

La costruzione delle democrazie contemporanee passa attraverso un quadro socio-economico generale, in cui i governi devono affrontare quotidianamente problemi la cui complessità cresce in modo esponenziale.

Nella letteratura sulla gestione pubblica, “conoscere per deliberare” (Einaudi 1955) è un riferimento per l'elaborazione e l'attuazione delle politiche pubbliche, che derivano da obiettivi strategici e priorità politiche (Cepiku 2011; Giovannini 2013).

Nel corso di molti decenni, lo studio di come le decisioni politiche possano o meno essere basate sui risultati della ricerca accademica è cresciuto, ispirando sottogeneri quali 'utilizzo della ricerca',

'trasferimento della conoscenza', 'intermediazione della conoscenza' e 'politica basata sull'evidenza'. Gran parte di questa letteratura internazionale presuppone che le conoscenze prodotte dai ricercatori abbiano valore e merito, e debbano essere consumate più di quanto non lo siano attualmente da coloro che contribuiscono direttamente alle decisioni che governano la società.

Nella letteratura sulla gestione pubblica, il processo decisionale basato sull'evidenza (*evidence-based decision making*) è sempre più orientato, grazie anche all'apporto delle nuove tecnologie e all'ampia gamma di strumenti di analisi dei dati, verso un processo decisionale basato sui dati (*data-based decision-making*).

Tabella 1. Studi empirici sulla capacità di analisi delle politiche di cui il presente lavoro fa parte

Luogo, anno, target	Evidenze
Stati Uniti, 2014 (234 funzionari del National Security Council)	I responsabili politici desiderano competenze specialistiche, preferendo analisi e teorie di medio raggio, in formati brevi e privi di gergo scientifico. Per i policy maker, spesso, articoli e ricerche scientifiche non classificate hanno lo stesso livello di influenza delle informative governative classificate. La maggiore visibilità di uno studioso aumenta l'influenza sui responsabili politici più della posizione accademica (Avey e Desch 2014).
Australia, 2014 (2.084 dipendenti statali e federali)	Le pressioni politiche influenzano l'uso della ricerca accademica che, pur valutata e considerata rilevante, non è utilizzata dalla maggioranza dei dipendenti nel processo decisionale: solo il 16% degli intervistati ha riferito che i risultati delle ricerche universitarie hanno influenzato regolarmente i cambiamenti nelle politiche sviluppate dalla loro unità (Head <i>et al.</i> 2014).
Regno Unito, 2014 (340 dirigenti pubblici di diversi settori)	<p>Il lavoro, di tipo quantitativo e qualitativo, affronta il tema della relazione tra il processo decisionale e le competenze accademiche. Per far ciò, sono state analizzate le opinioni di Senior Civil Servant (SCS) del Regno Unito, su aspetti quali l'accessibilità, l'utilità e l'impatto della ricerca in tutte le aree delle politiche pubbliche, perché essi svolgono un ruolo molto importante come "gatekeepers of what gets into the policy making process" nel governo britannico. Anche se differiscono in alcuni aspetti, molte delle domande poste nella survey rispecchiano quelle utilizzate nella ricerca americana di Avey e Desch (2014), al fine di ottenere dati comparativi.</p> <p>Il sondaggio inglese è stato condotto online nel marzo 2014. I dati sono stati raccolti e analizzati tramite la piattaforma Qualtrics. Il quadro di campionamento utilizzato era costituito da 4.312 Senior Civil Servant. I rispondenti al sondaggio sono stati 340 (8%). 60 SCS hanno dichiarato la propria disponibilità a svolgere l'attività di follow-up. I SCS intervistati provenivano da tutto il Regno Unito (84% dal Governo centrale nazionale, 5% dal Governo scozzese, 3% dall'Assemblea di Governo gallese e 3% dall'Assemblea dell'Irlanda del Nord). Le amministrazioni pubbliche di provenienza erano:</p> <p>Departments/Policy Are (% of total responses from each area):</p> <ul style="list-style-type: none"> • BIS; MOJ: 9%; • Transport; Education: 7%; • Revenue and Customs; Defence; Health: 6%; • Cabinet Office; DCLG: 5%; • Environment; Foreign and Commonwealth: 4%; • Science and Technology; Regulatory bodies; Culture; Media and Sport; Employment: 3%. <p>La ricerca ha evidenziato che buona parte dei SCS ritiene rilevante la ricerca accademica nell'ambito delle proprie decisioni e delle attività specifiche del proprio lavoro (47%), con preferenze verso elaborazioni di 'secondo livello' di dati e informazioni, rese maggiormente fruibili e di maggior impatto sulle politiche (ad es. policy brief), rispetto ad una ricerca 'generica' giudicata fine a se stessa. I due terzi dei SCS considerano gli accademici importanti intermediari della conoscenza (Talbot e Talbot 2014).</p>
Nuova Zelanda, 2015 (230 lavoratori dei Ministeri e delle Agenzie)	Gli autori hanno riscontrato che non solo una maggioranza (anche se piccola) ha accesso a banche dati elettroniche e cataloghi di biblioteche, ma la stragrande maggioranza degli intervistati utilizza la produzione accademica e apprezza le fonti accademiche sottoposte a revisione (Löfgren e Cavagnoli 2015).
Italia, 2020 (211 dirigenti)	Il rapporto tra chi crea teorie e conoscenze sulla gestione pubblica e chi dovrebbe utilizzarle è stato oggetto di studi che hanno evidenziato un gap derivante da problemi di trasferimento e di produzione di conoscenza. L'analisi dei dati ha evidenziato alcuni concreti segnali di superamento di tali problematiche (Cepiku <i>et al.</i> 2020).

Fonte: elaborazione dell'Autore

Un importante impulso ai lavori sulla gestione pubblica è stato dato dalla diffusione dell'approccio *evidence-based* alle decisioni e alle politiche pubbliche (Head 2017; Newman *et al.* 2017).

Inoltre, nell'ultimo decennio, in Italia, il rapporto tra ricerca e PA è stato uno degli ambiti ove maggiormente si è sviluppata la valutazione delle politiche pubbliche. Secondo Stame (2016) per ogni forma di valutazione si sono sviluppati strumenti, approcci e metodi diversi, anche in considerazione dell'evolvere delle politiche.

Per questo servono delle sperimentazioni con cui rilevare gli effetti pratici. Ciò vale anche per quanto riguarda la realizzazione e l'implementazione delle decisioni pubbliche, oggetto del presente lavoro.

I primi due studi che contemplavano questo tipo di approccio risalgono al 1833 e al 1844 (Carden 2009).

Il presente lavoro è il secondo sulla dirigenza italiana e fa parte di una serie di studi internazionali che hanno preso spunto dallo studio americano di Avey e Desch (2014). Tra questi, c'è il contributo realizzato

in Gran Bretagna da Talbot e Talbot (2014), cui la presente ricerca fa riferimento in quanto ne replica il protocollo di rilevazione.

Nella tabella 1 sono riportati gli studi sul tema scaturiti dal lavoro di Avey e Desch (2014).

Premesso ciò, l'articolo si pone l'obiettivo di ampliare il dibattito internazionale sul tema del contributo dell'accademia alle amministrazioni pubbliche e, nello specifico, del rapporto tra ricerca e prassi (impatto della ricerca accademica sui processi di apprendimento e decisionali). Inoltre, sarà analizzato anche il rapporto tra accademici e policy maker, attraverso il costrutto presente in letteratura delle 'due comunità' in un contesto empirico. Infatti, di solito è indagato il punto di vista degli accademici, mentre viene trascurato quello dei *practioners*, altrettanto essenziale per comprendere le relazioni tra il mondo accademico e i decisori pubblici.

1. Quadro teorico

Negli ultimi quattro decenni, nelle amministrazioni pubbliche dei Paesi OCSE si è significativamente rafforzata l'attenzione sugli aspetti di management, anche in seguito alla diffusione internazionale del modello del *new public management*, che ha trovato terreno fertile nella tradizione italiana di economia aziendale (Mussari 1994; Meneguzzo 1995; Borgonovi 2004).

Il numero degli accademici impegnati nella ricerca e nella formazione sul management pubblico è progressivamente aumentato, così come la domanda di conoscenze e competenze da parte dei dirigenti pubblici (Cepiku 2010).

È stato osservato che la capacità di tenere saldamente congiunte teoria e pratica è una caratteristica chiave di ricerche di alta qualità (Harvey *et al.* 2002; Baldrige *et al.* 2004; Borgonovi 2006; Reborà 2007; Evans 2007).

Nel rapporto tra ricerca e prassi, il contributo dell'accademia alle amministrazioni pubbliche è avvenuto attraverso:

- la produzione di sistemi concettuali che guidano i manager pubblici nelle loro azioni (Cepiku 2011);
- lo sviluppo delle competenze manageriali, grazie all'erogazione della formazione professionale (Barzelay e Kaboolian 1990);
- la consulenza erogata dalle università alle amministrazioni pubbliche, parte delle loro attività di terza missione (van Helden *et al.* 2012).

La letteratura empirica sul primo punto è scarsa; mentre esistono molti studi sulla co-produzione delle attività formative e sulla consulenza fornita dalle università (Saint-Martin 2005; Pollitt 2006; van Helden *et al.* 2007 e 2012; Novelli e Talamo 2014).

Caplan (1979) e in seguito Dunn (1980) hanno proposto per primi la metafora delle 'due comunità', per evidenziare che il quadro dei rapporti fra il mondo della ricerca e dei policy maker differisce per alcuni elementi quali:

- la modalità comunicativa propria di ogni comunità (Bussière e Stracca 2010);
- gli obiettivi alla base delle loro azioni (Hemsley-Brown 2004);
- il diverso orizzonte temporale di riferimento e le priorità (Caplan 1979; Löfgren e Cavagnoli 2015);
- l'influenza limitata esercitata dai ricercatori sulle politiche (Ouimet *et al.* 2009; Hall e Jennings 2010; Howlett e Newman 2010; Howlett e Wellstead 2011);
- le differenti abitudini lavorative (Bussière e Stracca 2010).

Le 'due comunità', quindi, sono divise dalle diverse norme e valori che appartengono ad accademici e *practioners* (Newman *et al.* 2017). Gli accademici si concentrano sull'avanzamento della conoscenza accademica attraverso metodologie rigorose e tecniche; i *practioners* prestano maggiore attenzione alla conoscenza di facile utilizzo in un linguaggio leggibile (Landry *et al.* 2003).

A quanto detto, alcuni studi sul management pubblico hanno evidenziato un gap tra ricerca accademica e prassi, denominato anche 'divario tra rigore e rilevanza' (Mussari 1994; Pollitt 1996; Kettl 1998; Reborà 2007; Head 2008; Cepiku 2011). Oggetto di critiche di tali studi è il modello tradizionale di produzione della conoscenza, che ha dato luogo a ricerche di scarsa rilevanza operativa, e ha prodotto un divario tra chi crea le teorie e chi le dovrebbe utilizzare.

Una prima posizione considera tale gap frutto di problemi di trasferimento della conoscenza prodotta (*relevance lost in translation*): la ricerca non è utilizzata dai *practioners* a causa di barriere di tipo linguistico, dei meccanismi utilizzati per generare e diffondere la conoscenza, della motivazione dei manager pubblici a utilizzare la ricerca, dai meccanismi di dialogo e comunicazione ecc. (Starkey e Madan 2001). Una seconda posizione, inquadra il

fenomeno come un problema di produzione e non di semplice trasferimento della conoscenza (*relevance lost before translation*): il gap esiste perché i temi e i contenuti oggetto della ricerca accademica sul management pubblico sono considerati poco rilevanti da parte dei *practioners*, oppure perché i metodi di ricerca non sono compresi, o giudicati inappropriati (Shapiro *et al.* 2007).

I *practioners* non valutano spesso la ricerca accademica in quanto ritengono che non vi è congruenza tra ricerca scientifica e pratica (Howlett e Newman 2010). Questa disconnessione può essere spiegata dagli obiettivi ambigui e spesso contrastanti, e da altre aspettative della ricerca nelle università necessarie nella pratica (van Witteloostuijn 2016). Ciò non vuol dire che la ricerca accademica non sia preziosa per i *practioners* o che abbia un'influenza concreta sulla consulenza politica e il processo decisionale.

Per ridurre tale gap è necessario adottare comportamenti proattivi tra gli attori delle due comunità, basati su relazioni di mutua fiducia (Unctad 2006) da costruire su canali di comunicazione che siano aperti e trasparenti, ad esempio coinvolgendo i policy maker nella ricerca con una consultazione e interazione regolari che possono aiutare l'accademia ad affinare le domande e le risposte per adeguarle alle esigenze dei decisori. Allo stesso modo, il coinvolgimento dei rappresentanti della ricerca scientifica nel processo decisionale delle politiche è utile affinché i decisori siano consapevoli delle necessità specifiche e degli obiettivi della politica e delle burocrazie apicali.

L'attività di ricerca accademica si articola principalmente nella redazione di studi di carattere scientifico e non nella produzione di sintetici memo per i policy maker, i quali, salendo nella scala gerarchica, dedicano minor tempo alla lettura del materiale sottoposto.

Tra le possibili soluzioni va registrata quella di rendere accessibile il sapere scientifico ai non specialisti, anche attraverso la maggior diffusione di abstract degli articoli scientifici scritti in un linguaggio chiaro e non specialistico, e la tenuta di periodici eventi di confronto fra esponenti dell'accademia e decisori pubblici su temi specifici di interesse (Mack 2002).

Le due comunità devono superare i limiti imposti dalla loro reciproca diffidenza se si vuole raggiungere lo scopo di dar corpo a politiche che siano basate

sulle evidenze delle ricerche accademiche (Head 2010). Ciò è ormai dettato dalla constatazione che le nuove sfide che emergono nelle società contemporanee necessitano in maniera crescente del supporto di esperti appartenenti a discipline diverse (British Academy 2008).

Secondo Newman (2014) anche se la suddetta metafora ha preso piede tra accademici e policy maker, va analizzata sotto due nuovi elementi. In primo luogo, gli sviluppi tecnologici hanno offerto notevoli possibilità di accedere ai risultati della ricerca accademica da parte dei policy maker; non solo hanno permesso a questi ultimi di poter entrare in contatto diretto con gli accademici per avviare un confronto su tali risultati, senza spostarsi dal proprio ufficio. Sebbene le biblioteche universitarie e gli editori ancora non offrano l'accesso completo e gratuito a tutta l'editoria accademica, il web offre questa opportunità in questa direzione.

In secondo luogo, i policy maker non costituiscono un gruppo omogeneo, ma comprendono diverse 'comunità'. Alcuni ambiti di policy e di management pubblico sono legati tradizionalmente al mondo accademico (ad esempio, salute, ambiente e istruzione): in questi casi si è costruito un rapporto tale che i policy maker attingono dall'abbondanza delle conoscenze accademiche.

Metodologia di ricerca

Sulla base della classificazione proposta da Tsang e Kwan (1999), il presente lavoro può essere definito come una generalizzazione empirica della ricerca *Sir Humphrey and the Professors: what does Whitehall want from academics?* condotta da Talbot e Talbot (2014) dell'Università di Manchester (UK). Infatti, il protocollo di rilevazione del presente lavoro replica quello di tale studio al fine di ottenere anche dati comparativi. I metodi di ricerca utilizzati sono stati di tipo qualitativo, sia teorici sia empirici. La raccolta dei dati, attraverso un questionario e successive interviste aperte, è avvenuta nel periodo 2016-2018. Il questionario, composto da 20 domande, riprende lo strumento utilizzato dal suddetto studio inglese ed è stato sottoposto a 561 dirigenti pubblici, ex allievi della Scuola nazionale dell'amministrazione (SNA), che dovrebbero essere all'avanguardia in termini di orientamento a un approccio *evidence-based* e ad attività internazionali.

Infatti, una ricerca svolta tra il 2008 e il 2009,

presso l'allora Scuola superiore della pubblica amministrazione (SSPA), ha evidenziato che tali dirigenti sono "mediamente più giovani degli altri dirigenti amministrativi italiani, con un titolo di studio più elevato, una migliore conoscenza delle lingue straniere, più esperienze internazionali alle spalle [...], ma con la stessa origine prevalentemente centro-meridionale; [...] aggiornati sugli sviluppi della legislazione amministrativa e sostenitori delle riforme, ma spesso frustrati dalle resistenze all'innovazione [...]" (Matarella 2009, 3). Inoltre "il sotto-gruppo degli ex allievi della SSPA all'interno del panorama dell'alta funzione pubblica e di quello ancora più ampio dei dipendenti pubblici italiani, ha certamente dei tratti distintivi: la giovane età, una formazione universitaria irrobustita, mobilità territoriale. Per ciò che concerne le altre caratteristiche indagate, gli ex allievi non sembrano discostarsi molto dal ritratto del dirigente o del pubblico impiegato 'medio', ossia di quel dipendente pubblico che ha le peculiarità tipiche del sistema amministrativo italiano (origine centro-meridionale, formazione giuridica, centralismo)" (ivi, 212).

Il questionario somministrato nel presente lavoro è suddiviso in tre parti. Il primo set di domande del questionario (1-9) serve a definire l'impatto delle ricerche e delle discipline accademiche nel lavoro quotidiano del dirigente (accesso, utilizzo, rilevanza, frequenza, metodi di ricerca), nonché il coinvolgimento degli accademici e l'impatto dell'accademia sulle politiche pubbliche. La seconda batteria di domande (10-13) serve a comprendere quali università (italiane e straniere), istituzioni non accademiche e accademici sono fonti importanti di ricerca e competenze per i rispondenti. A questo gruppo di domande gli intervistati hanno risposto liberamente; unica 'limitazione' ha riguardato il numero di risposte possibili, non più di cinque. La fase conclusiva delle domande del questionario (14-20) serve a connotare il profilo anagrafico dei dirigenti e la disponibilità a partecipare al prosieguo della ricerca.

Il questionario è stato inviato a tutti i partecipanti via mail ed era accompagnato da una presentazione della ricerca (obiettivi ecc.), del questionario (spiegazione delle domande e degli item, dettagli sulla compilazione ecc.), dell'uso dei dati raccolti e da un numero di telefono e un indirizzo mail per eventuali richieste di ulteriori informazioni. Il questionario è stato riacquisito via mail.

Al questionario hanno risposto in 211, pari al 37,61% della popolazione di riferimento: 155 uomini

(73%) e 56 donne (27%). Tra il gruppo dei rispondenti e quello dei non rispondenti non è stata riscontrata nessuna caratteristica peculiare o differenza significativa.

Tutti i rispondenti hanno conseguito una laurea, requisito minimo per l'accesso alla procedura concorsuale prevista dalla SNA, il 50,2% possiede anche un master post-laurea, e il 15,6% un dottorato di ricerca.

Il 5,2% è composto da capi dipartimento o segretari generali, il 31,3% da direttori generali, il 52,1% da dirigenti di seconda fascia, l'11,4% da dirigenti di seconda fascia inseriti in contesti gerarchici, come quello del Ministero della Difesa, che prevede figure intermedie con funzioni complesse rispetto alla figura di dirigente di seconda fascia.

Il 72,5% dei rispondenti opera a livello di amministrazioni pubbliche centrali (ministeri, enti pubblici non economici, agenzie), mentre l'11,8% lavora presso le regioni e il 13,3% presso gli enti locali. Il 68,7% di essi è ubicato nel Centro Italia, il 13,7% nel Nord, il 13,3% nel Sud e il 4,3% nelle Isole.

Le aree delle politiche in cui i rispondenti prestano servizio – secondo la classificazione internazionale Cofog (Classification of the Functions of Government) – sono principalmente: gli affari economici (32,2%), i servizi pubblici generali (25,6%) e la sicurezza sociale (18,5%, con particolare riferimento all'Inps).

A questa prima fase, ha fatto seguito una seconda di tipo qualitativo con la discussione dei dati elaborati nel corso di interviste aperte da parte di 8 dirigenti pubblici, selezionati in qualità di testimoni privilegiati, su 65 che avevano dato la loro disponibilità nel questionario a partecipare alla fase di follow-up. Tali testimoni, oltre a rispecchiare le caratteristiche personali dei rispondenti al questionario (titolo di studio, amministrazione di appartenenza, area geografica dell'amministrazione di appartenenza, area delle politiche pubbliche di cui si occupano, livello di gerarchia ricoperto nell'amministrazione), sono stati scelti dagli autori per: l'esperienza amministrativa, la posizione istituzionale ricoperta, l'esperienza nelle relazioni con l'accademia, il maggior accesso alle informazioni significative, l'imparzialità, la disponibilità a partecipare a tale fase.

Anche se tra i modelli dei sistemi amministrativi contemporanei prevale quello dell'interconnessione tra l'indirizzo politico e la funzione amministrativa – rispetto a quelli della separazione e dell'osmosi che, seppur distinti, risultano indissolubilmente legati dal principio di responsabilità sulle scelte di policy – l'autore ha deciso di escludere la figura del politico dalla

survey, in quanto la figura del manager pubblico ricopre un ruolo assolutamente significativo per quanto riguarda il complesso delle attività del processo di formazione delle politiche e della loro successiva elaborazione e implementazione.

2. La rilevanza della ricerca accademica per la dirigenza

Uno degli aspetti più importanti della ricerca è riportato nel grafico 1, che evidenzia come il 57,3% dei rispondenti ritiene che 'l'accesso alle ricerche e alle competenze accademiche' sia facile (somma delle risposte "Molto più facile" e "Più facile"), rispetto al 6,8% che lo ritiene difficile (somma di "Molto più difficile" e "Più difficile"). Inoltre, il 40,6% dei dirigenti ritiene che ci sia anche una facilità di utilizzo di tali ricerche e competenze accademiche, a fronte del 13,9% che lo ritiene difficile.

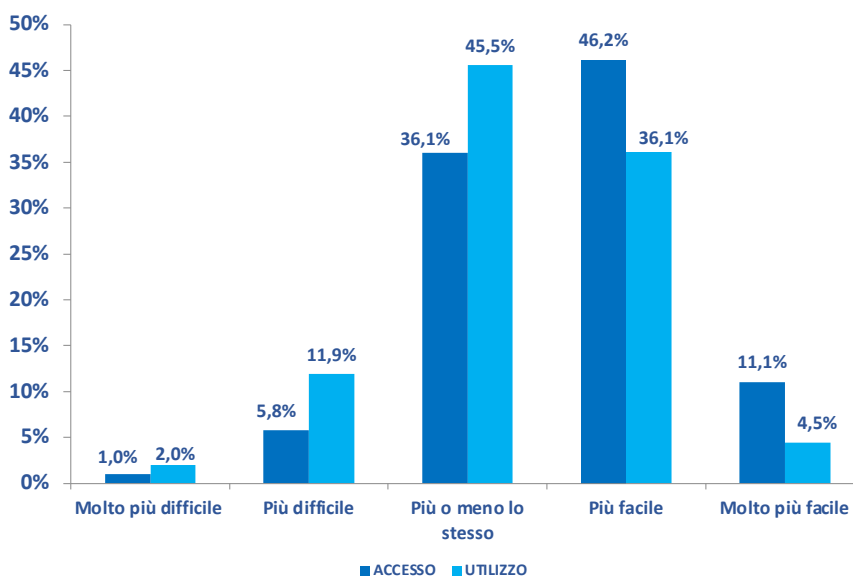
Dall'analisi dei dati, i dirigenti evidenziano un sostanziale accordo sulla 'rilevanza delle ricerche e delle competenze accademiche per il proprio lavoro' (grafico 2). Ciò vale, in particolare, per le variabili "Forniscono uno schema concettuale per il mio lavoro" e "Mi aiutano ad avere un linguaggio comune che mi permette di interagire con gli altri". Meno evidente è l'accordo sulla variabile "Si applicano direttamente ad attività specifiche del mio lavoro", anche se, analizzando i dati, le percentuali di coloro che "Sono d'accordo" (14,3%) sono di poco superiori ai "Non sono d'accordo" (12,9%).

I dati sulla *frequenza di utilizzo dei risultati della ricerca accademica* (grafico 3) dipendono molto dalla tipologia di lavoro, dalla natura dell'incarico e dai possibili picchi di impegno del dirigente, che il modello burocratico, prevalentemente orientato alla cultura dell'adempimento e alla deliberazione, sottrae dall'analisi, dalla conoscenza e dalla necessità di un arricchimento scientifico continuo. Pertanto, anche se la maggior parte dei rispondenti si posiziona sull'utilizzo dei risultati della ricerca "Più volte nell'arco di un anno" (56,3%), si evidenzia un utilizzo costante di tali risultati da parte dei dirigenti ("Più volte nell'arco di un mese" 21,2%, "Più volte nell'arco di una settimana" 9,6% e "Ogni giorno" 1,4%), a fronte di un 11,5% che dichiara di non utilizzarli ("Mai").

I casi di studio (65,4%) sono ritenuti tra i metodi di ricerca più utili per il lavoro (grafico 4), seguiti dalle analisi comparate (49,3%) e dalle analisi quantitative (43,6%), qualitative (36%) e teoriche (28,9%). Da tali risultanze prevale, da parte dei dirigenti, un atteggiamento positivo verso le analisi in generale. Per tale domanda i rispondenti potevano formulare più risposte.

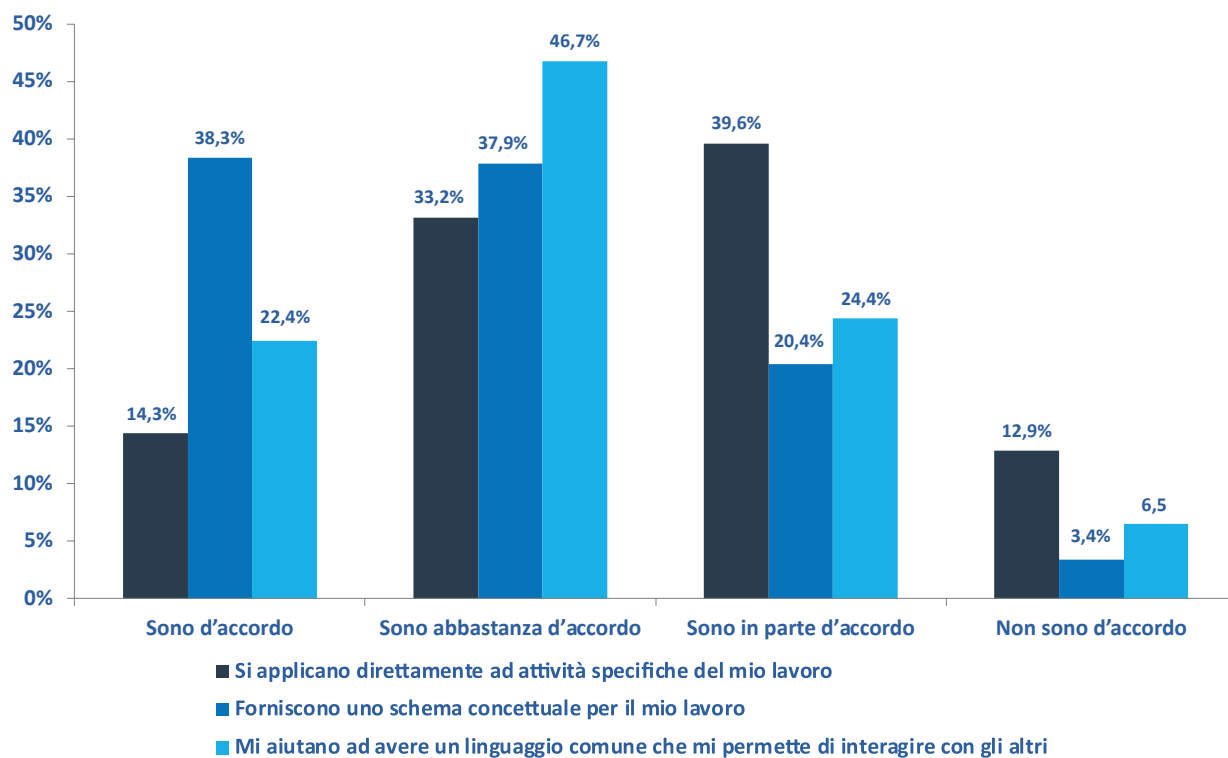
Dalle risposte sul ruolo degli accademici (grafico 5), si evidenzia che i dirigenti tendono a vederli prettamente come fonti di informazioni o di competenze (61,6%), o di istruzione e formazione (38,4%), invece che come consiglieri, a titolo formale

Grafico 1. Accesso e utilizzo alle ricerche e delle competenze accademiche



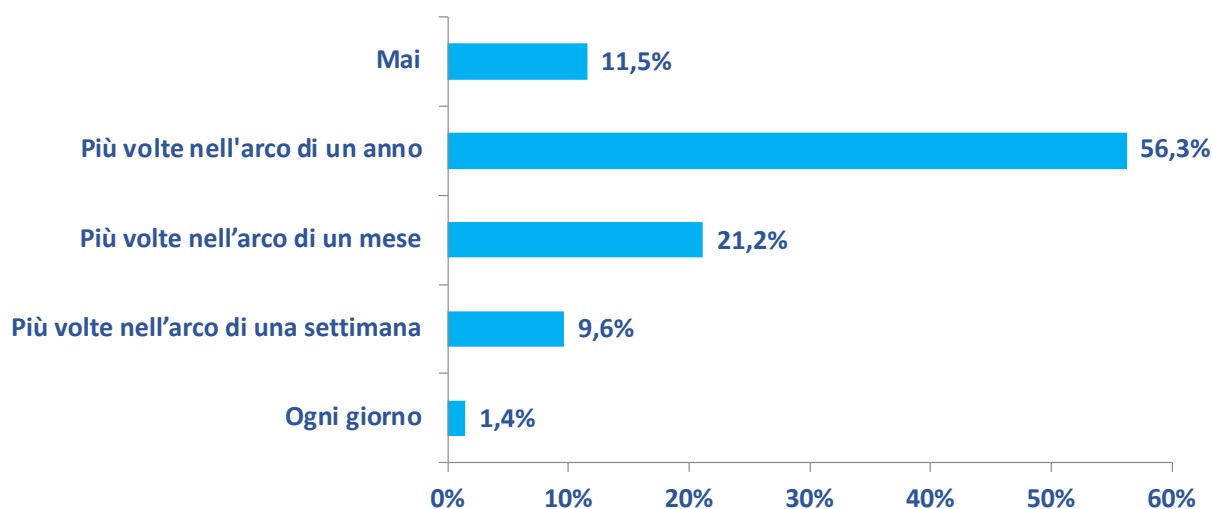
Fonte: elaborazione dell'Autore da Cepiku *et al.* 2020

Grafico 2. Rilevanza delle ricerche per il proprio lavoro



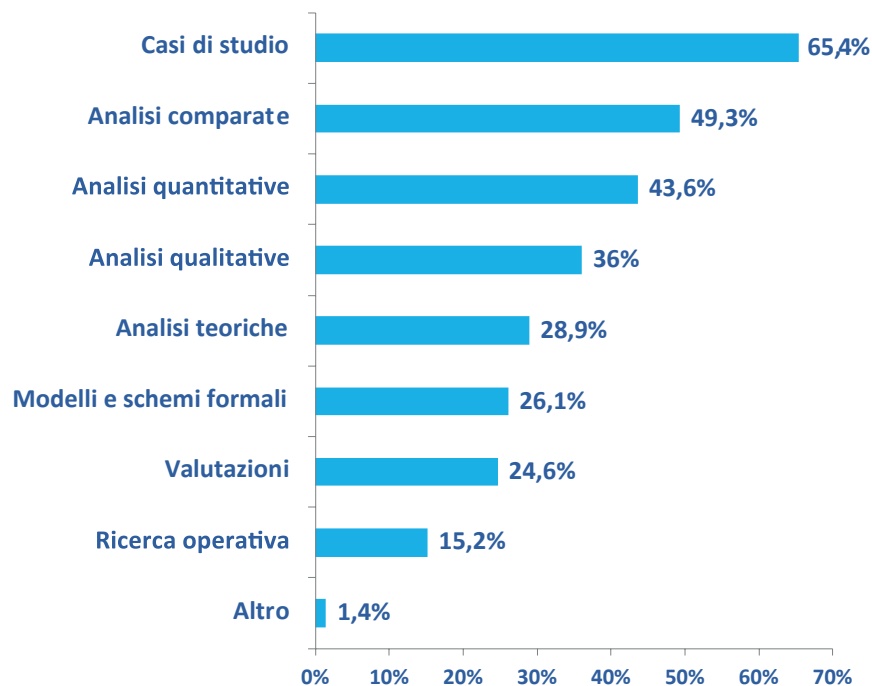
Fonte: elaborazione dell'Autore da Cepiku *et al.* 2020

Grafico 3. Frequenza di utilizzo dei risultati della ricerca accademica



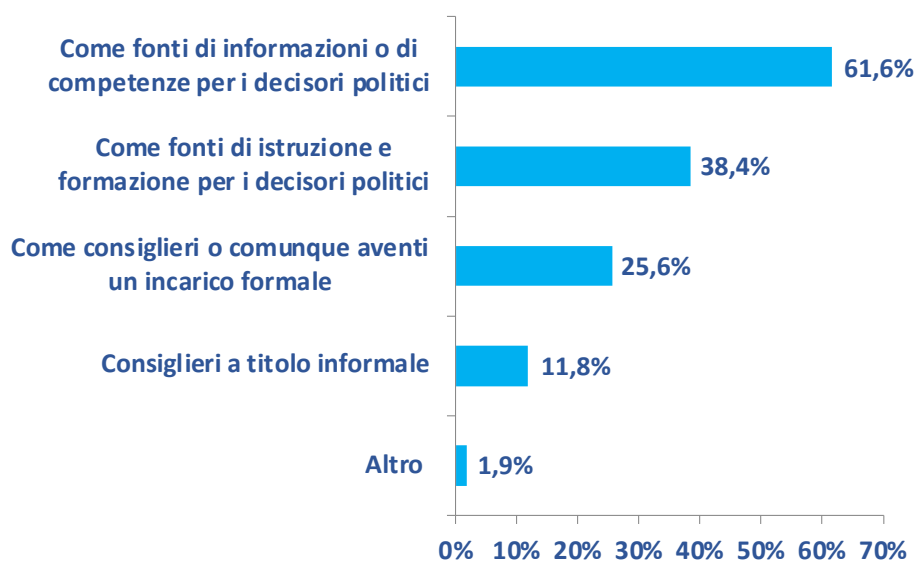
Fonte: elaborazione dell'Autore da Cepiku *et al.* 2020

Grafico 4. Metodi di ricerca particolarmente utili per il lavoro



Fonte: elaborazione dell'Autore da Cepiku *et al.* 2020

Grafico 5. Come coinvolgere gli accademici



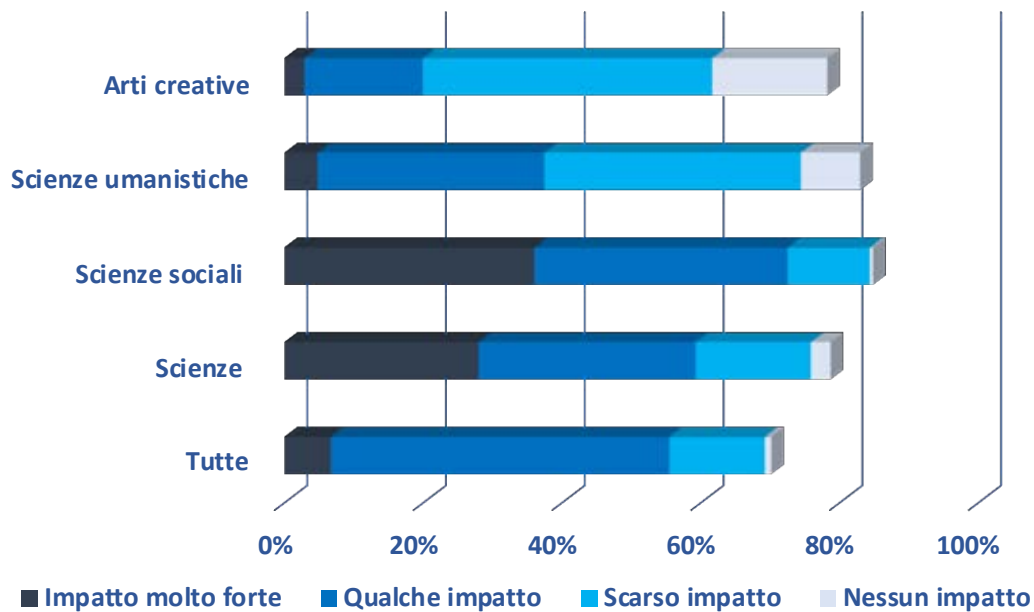
Fonte: elaborazione dell'Autore da Cepiku *et al.* 2020

(25,6%) e informale (11,8%). Per tale domanda i rispondenti potevano formulare più risposte.

Infine, per quanto riguarda 'l'impatto dell'accademia sulle politiche pubbliche' (grafico 6), il 48,8% dei dirigenti ritiene che tutte le discipline possano avere un qualche impatto, e il 6,6% un impatto molto forte. Invece, si evidenzia un impatto molto forte delle Scienze sociali (36%) e un impatto quasi nullo

delle Arti creative (2,8%).

Ad una certa facilità di accesso, non corrisponde un maggior utilizzo delle ricerche e competenze accademiche da parte della dirigenza pubblica, a conferma del filone di letteratura che non vede il divario quale conseguenza del trasferimento della conoscenza, bensì della produzione della stessa. All'incremento dell'offerta informativa e dei

Grafico 6. Impatto dell'accademia sulle politiche pubbliche

Fonte: elaborazione dell'Autore da Cepiku *et al.* 2020

relativi canali di accesso non corrisponde, inoltre, un pari incremento nelle opportunità di uso delle conoscenze acquisite.

La frequenza di utilizzo e l'utilità dei risultati della ricerca accademica dipendono molto dalla tipologia di lavoro, dalla natura dell'incarico e dai possibili picchi di impegno del dirigente, che il modello burocratico, prevalentemente orientato alla cultura dell'adempimento e alla deliberazione, sottrae dall'analisi, dalla conoscenza e dalla necessità di un arricchimento scientifico continuo.

In relazione ai diversi metodi di ricerca, la prevalenza di casi di studio e analisi comparate esprimerebbe l'importanza della ricaduta concreta di cui ha bisogno il dirigente per gestire e orientare il proprio lavoro, confermando l'assoluta preponderanza del dato esperienziale rispetto al riferimento accademico. Il coinvolgimento degli accademici è inteso come un utile sostegno e importante scambio di pensiero e vedute a supporto del servizio del decisore pubblico, per il quale si auspica possa essere coadiuvato da teorie e studi di respiro internazionale. Al contempo, affidare all'accademico il ruolo di consigliere dell'autorità politica rappresenta una conferma della tendenza del dirigente a sottrarsi alla responsabilità dell'innovazione e del cambiamento.

Le risposte sull'impatto dell'accademia sulle politiche pubbliche sembrano indicare la persistenza di

schemi e approcci non superati nel mondo pubblico, dovuti a una mancata rimodulazione dell'organizzazione e delle relative funzioni. L'accademia, insomma, ha certamente un impatto sulle politiche pubbliche, ma persistono le criticità legate al percorso di attuazione e di concretizzazione delle politiche stesse, legato alla dimensione burocratica degli apparati.

In virtù di quanto su proposto, nell'ottica dell'analisi del rapporto tra accademici e policy maker, le c.d. 'due comunità', si è voluto indagare quali università italiane e straniere, istituzioni non accademiche (ad esempio think tank, organizzazioni professionali ecc.) e accademiche (conoscenza e il cui lavoro è stato utilizzato) sono importanti fonti di ricerca ed expertise per i dirigenti pubblici italiani.

Come si evince dalla tabella 2, che riporta i dieci migliori risultati, l'Università Bocconi di Milano, istituzione privata, ottiene il maggior numero di preferenze (41%), seguita, tuttavia, da una università pubblica, la Sapienza di Roma (37%).

Da notare una distribuzione fra le prime dieci università con assoluta prevalenza per il Centro-Nord, con la sola presenza dell'Università Federico II di Napoli per l'area meridionale del Paese. Per questa domanda i rispondenti potevano indicare fino ad un massimo di cinque università.

La medesima domanda è stata posta anche per

Tabella 2. Migliori università italiane in termini di ricerca e competenze (v.a.)

Università	n.
Bocconi Milano	87
La Sapienza Roma	78
Luiss Roma	58
Politecnico Milano	49
Bologna	48
Politecnico Torino	38
Normale Pisa	26
Federico II Napoli	23
Cattolica Milano	20
Tor Vergata Roma	19

Fonte: elaborazione dell'Autore

le università non italiane. Come si evince dalla tabella 3, le università di matrice anglosassone sono quelle maggiormente indicate dai rispondenti, con Harvard (USA), Cambridge (UK), il MIT (USA), Oxford (UK) e la London School of Economics (UK).

Tra le prime dieci, in ogni caso, spicca solo l'Università della Sorbona fra quelle non americane o inglesi. Anche per i Senior Civil Servant britannici, Harvard è risultata la migliore università straniera, seguita dal MIT.

Per questa domanda i rispondenti potevano indicare fino ad un massimo di cinque università.

Per quanto riguarda gli accademici è interessante,

Tabella 3. Migliori università non italiane in termini di ricerca e di competenze (v.a.)

Università	n.
Harvard	62
Cambridge	50
MIT	49
Oxford	43
London School of Economics	36
Sorbonne	19
Stanford	18
Yale	17
Princeton	10
Columbia	6

Fonte: elaborazione dell'Autore

che, pure a fronte della notevole scelta di nomi offerta (si riportano nella tabella 4 solo coloro a cui sono state attribuite almeno quattro preferenze), gli studiosi proposti sono per la loro quasi totalità afferenti all'aera giuridica o economica, ad ennesima

conferma della formazione – o della visione, per meglio dire – economico-giuridica dei dirigenti ex allievi della SNA.

Per questa domanda i rispondenti potevano indicare fino ad un massimo di cinque accademici.

Tabella 4. Migliori accademici conosciuti e/o il cui lavoro è stato utilizzato (v.a.)

Accademici	n.
Cassese	16
Stiglitz	10
Caringella	7
Krugman	6
Borgonovi	6
Torchia	6
Blanchard	6
Rodotà	5
Severo Giannini	5
Tenore	5
Alesina	4
Boeri	4
Rossi	4
Amato	4
Cerulli	4

Fonte: elaborazione dell'Autore

Tabella 5. Migliori istituzioni non accademiche fonti importanti di ricerca e competenze (v.a.)

Istituzioni non accademiche	n.
Astrid	11
Istat	10
Banca d'Italia	8
lavoce.info	7
Confindustria	6
Cgia Mestre	5
Aspen institute	4
Ispi	4

Fonte: elaborazione dell'Autore

È interessante notare che la prima istituzione non accademica indicata sia stata Astrid (Fondazione per l'Analisi, gli studi e le ricerche sulla riforma delle istituzioni democratiche e sull'innovazione nelle amministrazioni pubbliche), presieduta dall'ex Ministro della Funzione pubblica Franco Bassanini e molto attiva nel campo della ricerca

applicata all'amministrazione pubblica. Astrid intrattiene dense relazioni col mondo della politica e dell'accademia attraverso la pubblicazione di libri, la redazione di paper e l'organizzazione di momenti di dibattito pubblico: se ne ricava un interesse da parte della dirigenza, anche in relazione a problematiche molto concrete trattate dalla Fondazione, quali, ad esempio, le diverse implicazioni della riforma della pubblica amministrazione approvata nel 2015. Seguono l'Istat e la Banca d'Italia, istituzioni evidentemente dotate di forte credibilità all'interno delle pubbliche amministrazioni. Da notare la presenza di *lavoce.info*, periodico telematico su economia e diritto che ormai da tempo ha acquisito una notevole diffusione all'interno degli operatori del settore e che ospita riflessioni di accademici e *practioners* delle amministrazioni pubbliche.

Per questa domanda i rispondenti potevano indicare fino ad un massimo di cinque istituzioni non accademiche.

Tali risultati sono stati discussi con otto dirigenti pubblici selezionati in qualità di testimoni privilegiati nelle modalità su riportate. Essi ritengono che i risultati del presente lavoro sono, in generale, condizionati da una realtà in cui l'adempimento quotidiano, in una struttura burocratica sempre più soggetta all'imperativo del contingente, sottrae il dirigente alla consapevolezza del proprio ruolo e della necessità di un continuo arricchimento scientifico, di formazione e studio, e di approfondimento delle politiche pubbliche sottostanti la gestione quotidiana della loro attività lavorativa.

Nel modello burocratico nessuno è responsabile delle politiche pubbliche e nessuno avverte la responsabilità di attingere dalla ricerca per conferire ad esse una qualità complessiva. Ciò, ad esempio, condiziona la frequenza di utilizzo dei risultati della ricerca da parte del dirigente (giornaliero, settimanale, mensile ecc.) che ovviamente dipende dalla mole di lavoro o dai settori in cui quest'ultimo è chiamato ad agire. Infatti, per alcuni testimoni la questione non è se il reperimento delle ricerche sia facile o difficile, ma è l'incidenza delle stesse sulle politiche pubbliche.

Inoltre, gli otto testimoni auspicano maggiori e continuativi contatti tra le due comunità, dai quali possono pervenire nuovi stimoli utili sia al mondo accademico, affinché collabori in sinergia con tematiche più rispondenti alle esigenze delle

pubbliche amministrazioni, sia alla dirigenza, affinché possa trarre benefici per il proprio lavoro dal confronto con gli ambienti accademici e con il mondo della ricerca. In tal senso, le nuove tecnologie e i social network potrebbero favorire i contatti fra gli appartenenti alle due comunità, attraverso la creazione di un luogo virtuale nel quale scambiarsi informazioni e contributi, che possano favorire un approccio migliore alla definizione delle politiche pubbliche.

Una certa dissonanza con i risultati da parte dei testimoni c'è stata sui metodi di ricerca. Per alcuni, i casi di studio e le analisi comparate, quantitative e qualitative sono utili ed efficaci per la ricaduta concreta di cui ha bisogno il dirigente pubblico per gestire e orientare il proprio lavoro, per la conoscenza dell'andamento di determinati fenomeni, per la programmazione degli interventi e per l'insita preponderanza del dato esperienziale rispetto al riferimento accademico. Per altri, invece, i casi di studio sono sopravvalutati, perché è molto difficile rinvenire nelle ricerche accademiche dei casi realmente utilizzabili. La ricerca è in grado di offrire un contributo soprattutto fornendo analisi comparate, teoriche e valutazioni.

Inoltre, alcuni testimoni ritengono che non corrisponda alla realtà l'alta percentuale rilevata sulla facilità di utilizzo delle ricerche e delle competenze accademiche per la definizione dei processi delle politiche pubbliche. Infine, la prevalenza di risposte collocate nella fascia intermedia sulla rilevanza delle ricerche accademiche per il proprio lavoro potrebbe riflettere una scarsa considerazione e consapevolezza degli argomenti trattati.

Principali evidenze nel confronto tra Senior Civil Servant italiani e britannici

Visto che tale studio replica il protocollo di rilevazione della ricerca inglese di Talbot e Talbot (2014), tanto che può essere definito come una generalizzazione empirica dello stesso, si riportano di seguito le principali evidenze tra i dati del presente lavoro e quelli della ricerca sui Senior Civil Servant britannici:

- si rileva una maggiore facilità di accesso e soprattutto di uso delle ricerche e delle competenze accademiche da parte dei dirigenti italiani (accesso 57,3%, uso 40,6%) rispetto ai dirigenti britannici (accesso 39%, uso 20,1%);

- in entrambi i casi si riscontra un accesso ai risultati delle ricerche accademiche principalmente di tipo documentale, con una tendenziale prevalenza dei britannici per le conferenze e per i contatti diretti con gli accademici;
- si evidenzia una sostanziale omogeneità nella scala delle preferenze per le discipline utili per il lavoro dei dirigenti italiani e britannici, a parte la prima posizione (Diritto per gli italiani e Politiche pubbliche per i britannici);
- anche i dirigenti britannici vedono gli accademici prettamente come fonti di informazioni (86%), le differenze riguardano l'alta considerazione di tali figure come consulenti (informali e formali);
- i casi di studio e le analisi qualitative e quantitative occupano i primi posti tra le scelte dei metodi di ricerca particolarmente utili per il lavoro dei dirigenti di entrambi i Paesi, le differenze riguardano la preferenza delle analisi comparate per i dirigenti italiani e le valutazioni per i dirigenti britannici;
- si riscontra, infine, una maggiore frequenza di utilizzo della ricerca accademica da parte dei dirigenti britannici rispetto agli italiani, per l'uso giornaliero, settimanale e mensile;
- le risposte sulla rilevanza delle ricerche per il proprio lavoro non seguono lo stesso andamento: il 47% dei britannici è d'accordo che esse si applicano direttamente ad attività specifiche del proprio lavoro, rispetto al 14,3% degli italiani.

Conclusioni

Il modello tradizionale di produzione della conoscenza è stato oggetto di critiche, avendo dato luogo a ricerche di scarsa rilevanza operativa e prodotto un divario tra chi crea le teorie e chi le dovrebbe utilizzare. In questo modello, la conoscenza prodotta dalle università, di tipo *discipline-based*, evidenzia una scarsa rilevanza della ricerca rispetto alla prassi.

Pertanto, i modelli di ricerca applicata per i *practioners* dovrebbero essere orientati verso la:

- convergenza, che tende a superare i confini tra le due comunità, e che vede le università impegnate in consulenza, e i *practioners* impegnati in attività di ricerca, secondo un modello (*mode 2 knowledge*) che emula il rapporto azienda-cliente, orientato più sulla rilevanza che sul rigore, con una conoscenza orientata alla soluzione di problemi reali;
- complementarità, puntando sulla collaborazione rafforzata dalle prime fasi del processo di produzione della conoscenza e massimizzando le interazioni che avvengono nell'interesse di entrambi. In questa ipotesi (*co-production*) rigore e rilevanza non sono considerati trade-off, poiché la conoscenza co-prodotta soddisfa le esigenze di entrambi i membri delle due comunità (Cepiku 2011).

L'analisi empirica ha evidenziato la natura discontinua del dialogo fra dirigenti pubblici e accademia, pur alla presenza di un interesse da parte della comunità dei decisori per prodotti di ricerca concisi, accurati, comprensibili, utilizzabili e forniti per tempo rispetto ai temi in agenda. La dirigenza mostra un atteggiamento sostanzialmente positivo nel complesso rispetto alla ricerca e alla sua rilevanza per le attività legate al processo delle politiche pubbliche. Su tale importante segnale sarà opportuno condurre ulteriori indagini al fine di chiarire se tale atteggiamento sia proprio di quei dirigenti che provengono dalla SNA, o possa essere esteso al resto della dirigenza pubblica italiana.

Nonostante i segnali di un uso proattivo dei risultati della ricerca accademica da parte dei *practioners*, la fotografia delle due comunità distinte è sostanzialmente confermata. Ciò dimostra che la relazione fra professore e dirigente è più complessa di quanto possa al momento emergere, denotando ancora una volta il bisogno di ulteriori approfondimenti. È elemento condiviso dai ricercatori dell'accademia e da think tank che un utilizzo strategico del dato offerto dalla ricerca, ai fini della costruzione delle politiche pubbliche, sia elemento chiave per rispondere alle sfide sempre più complesse con cui i decisori politico-amministrativi si trovano ad avere a che fare (British Academy 2008; Head 2017; Newman *et al.* 2017; Sasse e Haddon 2018).

Le evidenze del presente lavoro sono anche utili al mondo dell'accademia perché è possibile desumere che la produzione della ricerca non collimi esattamente con i desiderata della burocrazia impegnata nel policy making.

Molti settori disciplinari sono diventati sempre più specializzati e prediligono metodi quantitativi, diventando così sempre meno accessibili ai *practioners* (Kristof 2014). Il miglioramento nell'accesso ai dati non ha avuto lo stesso evidente

riscontro nell'utilizzo degli stessi; così come lo scarso utilizzo sembrerebbe evidenziare la tendenza alla richiesta di dati maggiormente comprensibili e utilizzabili nel quadro di vincoli amministrativi, temporali e finanziari in cui la burocrazia opera. Non sorprendentemente, infatti, la preferenza del prodotto va a casi di studio, ad analisi comparate e ad analisi quali/quantitative.

Non va, infine, sottovalutata la linea di tensione intercorrente fra politica e burocrazia ai fini della costruzione di un processo di elaborazione

e implementazione di politiche pubbliche che si basino sui dati della ricerca accademica. È opportuno lavorare su modalità collaborative fra i due sottoinsiemi della comunità politica e amministrativa perché, in misura sempre più rilevante, siano chiari gli obiettivi da perseguire e, di conseguenza, il supporto che può essere fornito dalla comunità degli accademici.

In conclusione, il professore e il dirigente si parlano, sono quasi amici, ma sarà la buona volontà di entrambi a consolidare questo rapporto di amicizia.

Bibliografia

- Avey P.C., Desch M.C. (2014), What do policymakers want from us? Results of a survey of current former senior national security decision makers, *International Studies Quarterly*, 58, n.4, pp.1-20
- Baldrige D., Floyd S.W., Markoczy L. (2004), Are managers from Mars and academicians from Venus? Towards an understanding of the relationship between academic quality and practical relevance, *Strategic Management Journal*, n.25, pp.1063-1074
- Barzelay M., Kaboolian L. (1990), Structural metaphors and public management education, *Journal of Policy Analysis and Management*, 9, n.4, pp.599-610
- Borgonovi E. (2006), La ricerca italiana in Economia aziendale e il contesto internazionale, in Zaninotto E. (a cura di), *Presente e futuro degli studi di Economia aziendale e management in Italia*, Bologna, il Mulino, pp.205-211
- Borgonovi E. (2004), *Ripensare le amministrazioni pubbliche*, Milano, Egea
- British Academy (2008), *Punching our weight, The Humanities and Social sciences in public policy making*, London, British Academy
- Bussière M., Stracca L. (2010), *A decade (and a global financial crisis) after Blinder. The interaction between researchers and policy-makers in Central Banks*, Working Paper Series n.1260, Francoforte sul Meno, ECB
- Caplan N. (1979), The two-communities theory and knowledge utilization, *American Behavioral Scientist*, 22, n.3, pp.459-470
- Carden F. (2009), *Knowledge to Policy, Making the Most of Development Research*, Idrc-Sage
- Cepiku D. (2010), Influenza, Interdisciplinarietà e Internazionalizzazione. Un'analisi empirica del divario tra prassi e ricerca accademica sul management pubblico in Italia, *Azienda Pubblica*, XXIII, n.4, pp.19-39
- Cepiku D. (2011), Two ships passing in the night? Practice and academia in public management, *Public Money & Management*, 31, n.2, pp.131-138
- Cepiku D., Ferrante A., Lovergine S. (2020), Dirigenti pubblici e ricerca accademica: rilevanza, uso e impatto, *Azienda Pubblica*, XXXIII, n.1, pp.75-92
- Dunn W.N. (1980), The two-communities metaphor and models of knowledge use, an exploratory case survey, *Science Communication*, 1, n.4, pp.515-536
- Einaudi L. (1955), *Prediche inutili. Dispensa prima: Conoscere per deliberare - Scuola e libertà*, Torino, Einaudi
- Evans M. (2007), The art of prescription, theory and practice in public administration research, *Public Policy and Administration*, 22, n.1, pp.128-152
- Giovannini E. (2013), Conoscere per decidere, *il Mulino*, 57, n.1, pp.162-177
- Hall J.L., Jennings E.T. (2010), Assessing the use and weight of information and evidence in U.S. state policy decisions, *Policy and Society*, 29, pp.137-147
- Hemsley-Brown J.V. (2004), Facilitating Research Utilisation: a cross sector review of the research evidence, *International Journal of Public Sector Management*, 17, n.6, pp.534-553
- Harvey J., Pettigrew A., Ferlie E. (2002), Determinants of research group performance, *Journal of Management Studies*, 39, n.6, pp.747-775
- Head B.W. (2017), Policy-relevant research, improving the value and impact of the social sciences, *Social science and sustainability*, n.1, pp.199-209
- Head B.W. (2010), Reconsidering Evidence-Based Policy, Key Issues and Challenges, *Policy and Society*, 29, n.2, pp.77-94
- Head B.W. (2008), Three lenses of evidence based policy, *Australian Journal of Public Administration*, 67, n.1, pp.1-11
- Head B.W., Ferguson M., Cherney A., Boreham P. (2014), Are Policy-Makers Interested in Social Research? Exploring the Sources and Uses of Valued Information among Public Servants in Australia, *Policy and Society*, 33, n.2, pp.89-101
- Howlett M., Newman J. (2010), Policy analysis and policy work in federal systems: policy advice and its contribution to evidence-based policy-making in multi-level governance systems, *Policy and Society*, 29, n.2, pp.123-36
- Howlett M., Wellstead A.M. (2011), Policy analysts in the bureaucracy revisited, The nature of professional policy work in contemporary government, *Politics & Policy*, 39, n.4, pp.613-33

- Kettl D.F. (1998), The future of Public Administration, *Journal of Public Affairs Education*, 5, n.2, pp.127-134
- Kristof N. (2014), Professors, We Need You!, *The New York Times*, 15 feb.
- Landry R., Amara N., Lamari M. (2003), The extent and determinants of the utilization of university research in government agencies, *Public Administration Review*, 63, n.2, pp.192-205
- Lofgren K., Cavagnoli D. (2015), The Policy Worker and the Professor, understanding how New Zealand policy workers utilise academic research, *Policy Quarterly*, 11, n.3, pp.64-72
- Mack A. (2002), Civil War, Academic Research and the Policy Community, *Journal of Peace Research*, 39, n.5, pp.515-525
- Mattarella B.G. (2009), *La dirigenza dello Stato e il ruolo della Scuola superiore della pubblica amministrazione*, Roma, SSPA
- Meneguzzo M. (1995), Dal New Public Management alla Public Governance, il pendolo della ricerca sulla amministrazione pubblica, *Azienda pubblica*, 8, n.3, pp.491-510
- Mussari R. (1994), *Il management delle aziende pubbliche*, Padova, Cedam
- Newman J. (2014), Revisiting the “two communities” metaphor of research utilization, *The International Journal of Public Sector Management*, 27, n.7, pp.614-627
- Newman J., Cherney A., Head, B.W. (2017), Policy capacity and evidence-based policy in the public service, *Public Management Review*, 19, n.2, pp.157-174
- Newman J., Head B. (2015), Beyond the two communities, a reply to Mead’s ‘why government often ignores research’, *Policy Sciences*, 48, n.3, pp.383-393
- Novelli G., Talamo M. (2014), La Terza Missione per l’Università Italiana. Una nuova occasione per crescere, *Medicina e Chirurgia*, n.61, pp.2739-2746
- Ouimet M., Landry R., Ziam S., Bédard P.O. (2009), The absorption of research knowledge by public civil servants, *Evidence & Policy*, 5, n.4, pp.331-350
- Pollitt C. (2006), Academic Advice to Practitioners. What is its Nature, Place and Value within Academia?, *Public Money and Management*, 26, n.4, pp.257-264
- Pollitt C. (1996), Antistatist reforms and new administrative directions, Public administration in the United Kingdom, *Public Administration Review*, 56, n.1, pp.81-87
- Rebora G. (2007), *Ricerca senza qualità? Il caso delle scienze aziendali e del management*, Liuc Papers n.209, Serie Economia aziendale, n.31, Castellanza, Liuc
- Saint-Martin D. (2005), Management consultancy, in Ferlie E., Lynn L. JR., Pollitt C. (eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford, Oxford University Press, pp.671-694
- Sasse T., Haddon C. (2018), *How government can work with academia*, London, Institute for Government (UK)
- Shapiro D.L., Kirkman B.L., Courtney H.G. (2007), Perceived causes and solutions of the translation problem in management research, *Academy of Management Journal*, 50, n.2, pp.249-266
- Stame N. (2016), *Valutazione Pluralista*, Milano, Franco Angeli
- Starkey K., Madan P. (2001), Bridging the relevance gap, aligning stakeholders in the future of management research, *British Journal of Management*, 12, n.1, pp.S3-S26
- Talbot C., Talbot C. (2014), *Sir Humphrey and the Professors, what does Whitehall want from academics? A survey of senior civil servants’ views on the accessibility and utility of academic research and expertise*, Working Paper, Manchester, University of Manchester
- Tsang E.W.K., Kwan K.-M. (1999), Replication and Theory Development in Organizational Science: A Critical Realist Perspective, *The Academy of Management Review*, 24, n.4, pp.759-780
- Unctad (2006), *Research-based policy making, bridging the gap between researchers and policy makers. Recommendations for researchers and policy makers arising from the joint UNCTAD-WTO-ITC*, Geneva, Unctad
- van Helden J., Aardema H., Henk J., Ter Bogt H.J., Groot T.L.C.M. (2007), *Consultants and academics in public sector management accounting. Two separate or collaborating worlds?*, EGPA Conference
- van Helden J., Grönlund A., Mussari R., Ruggiero P. (2012), Exploring public sector managers’ preferences for attracting consultants or academics as external experts, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 9, n.3, pp.205-227
- van Witteloostuijn A. (2016), What happened to Popperian falsification? Publishing neutral and negative findings: Moving away from biased publication practices, *Cross Cultural & Strategic Management*, 23, pp.481-508

Saverio Lovergine

s.lovergine@inapp.org

È funzionario amministrativo presso l’Inapp; attualmente è rappresentante dello Stato italiano in ESCO Member State Working Group della Commissione europea. Collabora con la cattedra di Economia aziendale dell’Università di Roma Tor Vergata ed è componente del gruppo di lavoro su Intelligenza artificiale all’Università Pontificia Salesiana di Roma. Fa parte del comitato editoriale di *European Scientific Journal*. Tra le ultime pubblicazioni: *Tecnologia e lavoro in Italia alla prova della crisi da Covid-19*, *Sindacalismo*, 2022; *Hybrids: Beyond the in presence and distance learning categories for a new school in Italy*, Inapp working paper, 2022 (di prossima pubblicazione).