

INTRODUZIONE ALLA RICERCA SUL *PUBLIC ENGAGEMENT*

Il *Public Engagement* universitario e cioè l'insieme delle attività che sono organizzate dalle Università per coinvolgere i propri *stakeholder*, in questi ultimi anni sta ricevendo particolare attenzione. Alle Università oggi infatti è riconosciuto un ruolo propulsore della crescita economica e sociale e pertanto l'apertura dell'Università al territorio è una sfida ma anche un'opportunità di un cambiamento strutturale delle organizzazioni universitarie in un'ottica sociale e "manageriale". Nell'era della condivisione e della costante interazione, grazie anche alle opportunità offerte dalla comunicazione digitale, le istituzioni e le organizzazioni *profit* e *non profit* hanno l'opportunità di partecipare e di coinvolgere il proprio pubblico nelle scelte e nelle decisioni che intraprendono. In questo contesto il *Public Engagement* si presenta da subito uno strumento in grado di abilitare l'Università al dialogo con i suoi diversificati pubblici. La prospettiva multidimensionale adottata dai paesi anglosassoni attraverso la quale il tema del *Public Engagement* è stato affrontato come un costrutto a 7 dimensioni che coinvolge ugualmente comunità accademica, *stakeholder* territoriali pubblici e privati e società civile, dimostra la complessità della tematica e giustifica le difficoltà oggi ancora riscontrate presso le istituzioni universitarie di una chiara definizione dei suoi confini e una adeguata misurazione delle sue determinanti nonostante se ne riconosca l'importanza per il ruolo sociale che oggi l'Università ricopre per lo sviluppo della sua comunità. Alla luce di queste considerazioni, comprendere a pieno il concetto di *Public Engagement* in termini manageriali è propeudeutico per delineare gli elementi che lo costituiscono, l'efficacia e gli effetti di un maggior coinvolgimento nei rapporti tra le organizzazioni e i suoi *stakeholders*. Non solo, ma una visione chiara di quali sono le principali dimensioni del *Public Engagement* sulle quali le Università investono di più ma anche su quelle ancora inesprese, nonché una individuazione dei principali approcci adottati dalle Università verso il coinvolgimento pubblico può fare luce anche sulle dimensioni ancora non pienamente sfruttate ma dalle quali le Università possono trarre vantaggio in virtù delle risorse e delle competenze che hanno a disposizione.

Una gestione del *Public Engagement* in chiave strategica può sicuramente aiutare il posizionamento dell'Università e sfruttarne tutte le sue potenzialità. Una delle modalità per esplorare il costrutto del *Public Engagement* nelle istituzioni universitarie al fine di proporre un approccio manageriale alla sua gestione, è quello di guardare alla comunicazione istituzionale. La comunicazione istituzionale, soprattutto quella

che oggi si svolge sul web, è una modalità più evidente del posizionamento universitario. Attività e iniziative, eventi e risultati della ricerca sono resi visibili molto spesso sui siti web istituzionali di Ateneo, la prima vetrina dell'Università agli occhi dei propri *stakeholder*. Osservare il *Public Engagement* attraverso la comunicazione istituzionale universitaria significa iniziare a capire la visibilità e l'importanza oggi assunta dalla Terza Missione per gli Atenei. Il libro si innesta all'interno di un panorama letterario ricco di contributi ma frastagliato nelle prospettive di analisi. Mentre nella letteratura internazionale il tema sembra essere trattato fin da subito nella sua complessità e già da tempo Università come quelle americane e inglesi hanno messo in pratica regole e processi di gestione della Terza Missione universitaria dandone visibilità attraverso i loro siti istituzionali, in Italia solo recentemente, si assiste ad un processo di cambiamento generalizzato, sull'onda di forti spinte legislative e grazie alle esperienze di successo delle Università di oltre manica. L'impulso ad una valutazione più ampia e inclusiva della ricerca scientifica e della Terza Missione pertanto, prende il via anche in Italia seppur è ancora in corso un processo di definizione dei migliori indicatori che ne permettano una corretta valutazione.

Il *Public Engagement* è da sempre un pilastro della Terza Missione e ne costituisce a ben vedere parte integrante. Nelle diverse valutazioni della ricerca scientifica che negli anni che si succedono fino ad oggi il concetto, il significato, gli obiettivi e i parametri di misurazione del *Public Engagement* diventano sempre più chiari, non senza difficoltà e senza necessità di continui chiarimenti e precisazioni da parte degli organi di governo del mondo accademico che ancora oggi cercano metodologie chiare e sintetiche attraverso parametri di misurazione del *Public Engagement*. Ma esso si mostra subito, sin dai suoi primi albori innovativo nei contenuti, per istituzioni tradizionalmente poco inclini a effettuare una valutazione della propria capacità di contribuire al benessere economico e sociale del territorio nel quale le Università vivono e operano. E attorno al *Public Engagement* si condensano esperienze, modellizzazioni, operazionalizzazioni, tutte per dare contenuto e operatività ad un concetto complesso e di estrema rilevanza in termini di impatto nel mondo accademico. L'Università attraverso la Terza Missione e il *Public Engagement* rende trasparente e fruibile la sua attività di ricerca e ne condivide il valore con la società civile attraverso strategie di comunicazione e processi operativi di divulgazione dentro e fuori i confini accademici. Eppure, ad oggi alcuni aspetti critici emergono che impediscono di cogliere effettivamente i vantaggi di una gestione strategica del *Public Engagement*. Come infatti si avrà modo di illustrare nel Capitolo I, tra i fattori di criticità: il mancato consenso in ambito accademico verso una definizione univoca di *Public Engagement*, differenti metodi per identificarlo e misurarlo, difficoltà di implementazione dei suoi principi, e una generale sottovalutazione del valore della partecipazione degli *stakeholder* alle iniziative, attività e progetti messi in atto con e dall'Istituzione universitaria. Il *Public Engagement* appare subito un moltiplicatore di valore per le Università che ne sanno cogliere il senso più profondo e non si limitano a rispondere all'esigenza seppur necessaria di rispondere a parametri che vengono richiesti al tempo della valutazione della ricerca scadenzata dalle isti-

tuzioni ad essa preposte. Il *Public Engagement* è uno strumento che raggiunge i suoi obiettivi se l'implementazione avviene "dal basso", attraverso un forte coinvolgimento dei soggetti partecipanti. Una missione che consente alle Università di cercare la propria identità nella società civile attraverso la condivisione del valore che crea. Un percorso che cambia la prospettiva e il ruolo dell'Università nelle comunità in cui essa stessa è inserita, di non facile realizzazione, sovrabbondante di barriere culturali e burocratiche, per questo difficile, lento e complesso, ma ormai pienamente avviato. Le Università sono sempre più sistemi aperti che dilatano i propri confini rendendosi protagoniste della vita culturale e sociale della propria comunità. In quest'ottica, la conoscenza prodotta non deve essere fine a sé stessa ma funzionale a creare benessere per la società e solo attraverso la comprensione dei risultati della ricerca è possibile attivare meccanismi di condivisione, di diffusione e di creazione di valore. Il principio fondamentale su cui si basa l'impianto concettuale del *Public Engagement* è "coinvolgere per conoscere". Il coinvolgimento come modalità per rendere fruibile la conoscenza e per arricchirsi a vicenda di esperienze deve andare oltre le più tradizionali e consolidate attività. Il meccanismo sotteso al *Public Engagement* è a doppio senso; la partecipazione crea coinvolgimento e, attraverso la condivisione, ognuno contribuisce a creare valore per tutte le parti coinvolte attraverso un processo che non è *top-down* ma partecipativo. La collaborazione tra Istituzioni universitarie e le loro comunità per lo scambio di conoscenza e risorse in un rapporto di reciprocità, diventa pertanto la base su cui poggiano tutte le attività di *Public Engagement*. Come riportano Cavallo e Romenti (2012) le Università necessitano di opportune strategie per coltivare e alimentare relazioni e collaborazioni. L'accesso al processo decisionale, l'attività di ascolto, l'apertura al dialogo, il mantenimento delle promesse e la realizzazione di eventi e attività che valorizzano l'immagine dell'Università sono sicuramente azioni strategiche implementabili attraverso attività di *Public Engagement* e consentono di coltivare una relazione stabile e duratura. In tal senso attraverso il sito web le Università possono non solo promettere ma anche dare visibilità delle relazioni con i propri *stakeholder*.

A tal proposito, al fine di poter condurre un'analisi empirica sul *Public Engagement* si è deciso di privilegiare la comunicazione e l'efficacia comunicativa dei canali online come *proxy* utile per misurare la visibilità del *Public Engagement* presso le istituzioni universitarie. Relativamente poca letteratura ha indagato il valore del *Public Engagement* universitario nella comunicazione digitale. Si ritiene invece che uno studio sul *Public Engagement* online possa aiutare ad approfondire le modalità attraverso cui le Università comunicano le loro attività. Alla luce dei risultati della ricerca esplorativa sulla comunicazione del *Public Engagement* universitario condotta in questo libro, una prospettiva manageriale sembra essere indispensabile per cogliere il valore e le opportunità offerte dalle miriadi di attività rivolte agli *stakeholder* e al territorio. Guardare il *Public Engagement* universitario come uno strumento manageriale e una risorsa che comunica il ruolo dell'Università e ne identifica il posizionamento valorizzando la vocazione universitaria e cioè il suo "saper fare", può aiutare il governo dell'Università a sfruttarne le sue potenzialità.

In virtù del sistema complesso che governa il *Public Engagement* universitario fatto di risorse, strutture e relazioni Università-stakeholder, il *Public Engagement* non può non essere affrontato considerando le specificità che lo possono caratterizzare. Pertanto questo volume affronta il tema del *Public Engagement* in una prospettiva multidimensionale e adottando il punto di vista del National Coordination Center for Public Engagement (NCCPE) che in Inghilterra aiuta le Università ad essere *community-engaged* e che ha avviato già da tempo un processo di misurazione, monitoraggio e controllo del *Public Engagement* universitario adottando la prospettiva multidimensionale (e a 7 dimensioni) di Hart and Northmore (2011). Ad oggi pochi contributi ancora affrontano il *Public Engagement* universitario da un punto di vista manageriale che lo osservi nella sua complessità e come uno strumento non solo di comunicazione ma strategico. Gli aspetti positivi del *Public Engagement* universitario comprovati da diverse ricerche, non sempre sono accompagnati nella pratica da un altrettanto riconoscimento del suo ruolo nel contesto universitario.

Adottare pertanto una prospettiva manageriale alla gestione del *Public Engagement* significa sostenere l'importanza, oggi agli occhi di tutti, del ruolo assunto dall'Università per la crescita economica e sociale della comunità e del proprio territorio; significa riconoscere il ruolo dell'Università come motore del cambiamento e luogo della condivisione; significa garantire una cultura democratizzata e partecipata; infine significa riformulare le modalità di gestione della relazione con gli *stakeholder* in modo eterodiretto. Come si avrà modo di approfondire meglio nel Capitolo I, il *Public Engagement* nelle scienze manageriali è stato definito in differenti modi in funzione del punto di vista adottato. Il *Public Engagement* è visto come una serie di attività il cui obiettivo è avvicinare il pubblico alla scienza. Il *Public Engagement* è un processo che coinvolge gli *stakeholder* nelle fasi decisionali. Il *Public Engagement* è visto come uno strumento di comunicazione dei risultati della conoscenza scientifica ma anche uno strumento di dialogo che attiva la relazione con gli *stakeholder*. Infine il *Public Engagement* viene visto come una strategia per promuovere la comprensione della scienza a un pubblico generalista o un approccio per affrontare i problemi della società, il luogo della cittadinanza democratica. Quest'ultima definizione – il *Public Engagement* come un approccio per gestire risorse e competenze universitarie e territoriali per finalità sociali e per il benessere della comunità – sembra inquadrare a pieno il ruolo trainante della Terza Missione verso il cambiamento dell'Università in una prospettiva di responsabilità sociale. In questo senso, molto è stato fatto nelle Università internazionali e oggi anche in quelle italiane. Per verificare quali approcci al *Public Engagement* sono per lo più adottate dalle Università, è stato scelto un impianto esplorativo, una prospettiva d'analisi quali-quantitativa che coniuga la natura esplorativa del fenomeno ma nello stesso tempo ne traghetta le direttrici evolutive e innovative verso modelli concettuali generalizzabili.

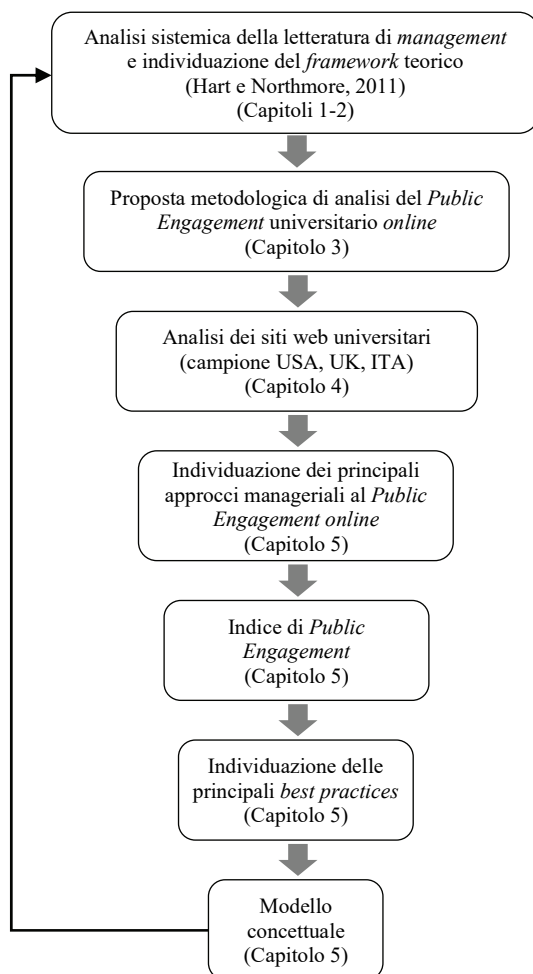
L'efficacia dei diversi modelli di *Public Engagement* individuati dall'analisi delle Università nei Capitoli IV e V, permetterà di riflettere sul posizionamento che le Università possono dare all'offerta di servizi proposti agli *stakeholders*. Inoltre permetterà di individuare i principali attori coinvolti e il target di riferimento a cui

le attività sono destinate. Infine, permetterà di capire strategie e tattiche che possono essere adottate attraverso l'individuazione delle migliori *best-practices*.

Questo libro nasce come risultato di una serie di approfondimenti scientifici sul tema del *Public Engagement*. La definizione del contesto si è resa necessaria per la multidimensionalità che lo caratterizza e la prospettiva è stata circoscritta all'ambito della comunicazione, nello specifico l'analisi del *Public Engagement* è stata condotta attraverso i siti web istituzionali che oggi rappresentano il principale strumento di comunicazione delle Università. L'utilizzo delle tecnologie e la crescente competizione spingono gli atenei ad una continua ricerca di identità che si costruisce attraverso strategie e azioni mirate ma, soprattutto, attraverso la comunicazione istituzionale delle stesse di cui il sito web è lo strumento deputato. Non più un semplice raccoglitore di informazioni ma piattaforma connettiva e interattiva. L'Università si dota di nuovi strumenti di comunicazione digitale ma il sito web resta lo snodo centrale, il connettore con il mondo esterno e con altri e più innovativi strumenti di comunicazione digitale, attraverso il quale l'Università rende visibili le sue strategie e le sue azioni. Per questo motivo, nella nostra ricerca, l'analisi del *Public Engagement*, la valutazione delle sue dimensioni e la verifica empirica di alcune Università, già molto avanti nell'adozione di buone pratiche in tema di *Public Engagement*, è stata effettuata attraverso la comparazione dei contenuti dei siti web istituzionali.

Pertanto, una prima fase della ricerca è stata finalizzata all'approfondimento della letteratura di management al fine di individuare quali sono le prospettive utilizzate per analizzare il tema, quali sono i pilastri concettuali su cui esso stesso si basa, come è stato operationalizzato il costruito. Una seconda fase della ricerca ha analizzato alcune significative esperienze al riguardo, evidenziandone peculiarità e tratti comuni. Tra queste, casi di Università anglosassoni, da molto tempo già operative sul tema, ma anche l'esperienza italiana che, seppur più giovane nella implementazione di azioni di *Public Engagement*, evidenzia il forte cambiamento di prospettiva spinta dalla consapevolezza del suo ruolo di protagonista nella vita sociale e culturale delle proprie comunità. Il lavoro si chiude con l'individuazione delle *best practices* attraverso una valutazione di sintesi delle attività che hanno raggiunto gli obiettivi di partecipazione, condivisione, divulgazione della conoscenza, essenza stessa del *Public Engagement* e la presentazione di un modello concettuale di *Public Engagement* nella prospettiva manageriale che possa spiegare l'utilità di una gestione consapevole delle opportunità offerte dalla Terza Missione universitaria. La figura 1 traccia le tappe che sono state seguite per proporre un modello concettuale di riferimento che permetta di interpretare il *Public Engagement* in una prospettiva manageriale. La figura 1 sottolinea il contributo teorico offerto dal modello proposto. Infatti il modello illustrato nel Capitolo V permette di sistematizzare un concetto che ancora oggi risente di un limitato inquadramento concettuale nella letteratura di *management* e suggerisce anche la necessità di approfondire la sua trattazione al fine di pervenire a una istituzionalizzazione del *Public Engagement* consapevole e soprattutto contestualizzato rispetto al territorio e ai fattori culturali.

Figura 1. – Il disegno della ricerca sul *Public Engagement* universitario



Fonte: ns. elaborazione.

Vista la multidimensionalità del *Public Engagement* il volume è destinato ai responsabili degli uffici stampa e comunicazione delle Università, ai delegati della Terza Missione, e agli organi di governo universitari. Inoltre si ritiene che il volume possa essere di supporto agli uffici della didattica e delle relazioni internazionali, nonché ai dipartimenti e agli uffici di ricerca che possono considerare, di concerto con la *governance* di Ateneo, opportunità ed idee per sviluppare e valorizzare le competenze distintive. Inoltre, studiosi e istituzioni pubbliche interessate al rapporto Università-territorio possono trovare in questo volume uno spunto in più per identi-

ficare i fattori che facilitano e sollecitano una relazione con le Università. La ricerca investiga i siti web di un campione di Università. L'analisi esplora solo i siti web degli Atenei e non si sofferma ad investigare i siti web dipartimentali che possono essere un'altra importante fonte di informazione sulle buone pratiche di *Public Engagement online* adottate dagli Atenei. Tuttavia la comunicazione sui siti web non sempre rispecchia a pieno le attività di *Public Engagement* delle Università in ambito offline. Si ritiene però che la comunicazione istituzionale sui siti ufficiali di Ateneo sia una buona *proxy* delle reali attività di *Public Engagement* intraprese dagli Atenei.

Il *Public Engagement* resta ad oggi un tema ancora aperto che si auspica possa richiamare l'attenzione di altri studiosi italiani, interessati a contribuire alla conoscenza del coinvolgimento pubblico universitario in Italia e all'estero. Il volume pertanto auspica che *policy makers*, Rettori, Delegati alla comunicazione siano sempre più interessati a gestire il *Public Engagement* universitario sfruttando tutte le sue potenzialità e le opportunità che offre di creare relazioni durature e proficue con gli *stakeholder* universitari. In tal senso nuove figure professionali come gli *Auditor della performance del Public Engagement* possono essere create e formate in vista di una più consapevole gestione delle risorse universitarie in tema di *Public Engagement*. Non da meno il libro vuole essere uno spunto anche per Associazioni impegnate costantemente in attività con le Università, ma anche per imprenditori e manager della scuola, che a volte ignorano le possibili attività, collaborazioni e *partnership* che possono essere intrattenute con le Università *community-oriented*.

CAPITOLO I

TERZA MISSIONE E *PUBLIC ENGAGEMENT* NELLE ISTITUZIONI UNIVERSITARIE. SIGNIFICATO, DIMENSIONI, IMPATTO *

Sommario: 1.1. La Terza Missione delle istituzioni universitarie. Origine e significato. – 1.2. Il *Public Engagement* universitario. Un pilastro per la Terza Missione. – 1.3. Il *Public Engagement*. Definizioni e prospettive negli studi di *Management*. – 1.4. L'analisi del *Public Engagement* attraverso l'analisi della letteratura internazionale. – 1.5. L'analisi del *framework* teorico per lo studio del *Public Engagement* universitario. – 1.6. I pilastri concettuali per la definizione del *Public Engagement* universitario. – 1.7. Considerazioni di sintesi. – *Riferimenti bibliografici*.

1.1. La Terza Missione delle istituzioni universitarie. Origine e significato

Il dibattito sul ruolo dell'istituzione universitaria nella società contemporanea è esploso negli ultimi anni a causa della velocità con cui cambiamenti sempre più dirompenti alterano continuamente la configurazione delle relazioni tra società e mondo accademico, tra ricerca e comprensione dei suoi risultati, tra professionalità emergenti nel mondo del lavoro, capacità di apprendimento e didattica innovativa. La Terza Missione sancisce l'influenza dell'Università nello sviluppo economico, sociale e culturale delle comunità moderne e rappresenta un tema di dibattito molto acceso sia a livello nazionale sia internazionale. Le forti pressioni che spingono le Università verso una maggiore attenzione alle problematiche della società civile, ispirano nel 1963 il rettore dell'Università della California Clark Kerr che, in un suo intervento ad Harvard introduce il concetto di “*Multiversity*” e rompe uno schema di Università consolidato da secoli, autoreferenziale e dai confini ben delineati e spesso invalicabili. Questo nuovo termine fa riferimento ad una comunità universitaria in grado di valorizzare le differenze e le nuove sfaccettature di una società sempre più eterogenea, stratiforme, liquida, come l'avrebbe definita molto più tardi Bauman (Bauman, 2011). La nuova prospettiva (Multi vs. Uni) proposta da Kerr trova le sue fondamenta nei cambiamenti sociali significativi che, se pur riferiti specificamente al boom economico degli anni '60 negli Stati Uniti, danno inizio a trasformazioni globali in tutte le società dell'epoca. Il punto centrale è la comprensione che l'Università, chiusa all'interno dei propri confini, arroccata nella esclusività dei suoi circoli, scollegata dal territorio di riferimento e dalla società civi-

le, sarebbe presto implosa su sé stessa, accelerando la percezione nella società del profondo scollamento e distacco rispetto alla contemporaneità. L'Università deve essere centro propulsore di conoscenza, innovazione, benessere ma soprattutto deve essere percepita e riconosciuta in questo ruolo dalla società. Per Kerr l'Università è una comunità che crea valore per la società, contribuendo allo sviluppo di un capitale umano in grado di affrontare le nuove sfide della globalizzazione. Ed è proprio in una delle sue ultime opere che il visionario rettore riconosce alle Università americane la capacità di aver cavalcato l'onda del cambiamento e di aver conquistato un ruolo ormai centrale nel processo di sviluppo industriale ed economico del Paese (Kerr, 2001).

Da questo momento in poi le Università di tutto il mondo, sebbene a velocità diverse, iniziano a interrogarsi sul loro ruolo nella società e a valutare gli impatti dell'apertura alla comunità esterna; inoltre, ovunque le spinte per una presa di coscienza in tal senso iniziano ad essere sempre più forti fino a diventare vere e proprie raccomandazioni e/o disposizioni normative di agenzie ed enti autorevoli. A partire dal Consiglio Europeo di Lisbona del 2000, che ha stretto l'Europa sulla necessità di perseguire l'obiettivo strategico di sviluppare un sistema economico bastato sulla conoscenza, competitivo e dinamico, in grado di realizzare una crescita sostenibile e una maggiore coesione sociale, l'Università viene chiamata in campo in quanto centro propulsore di nuova conoscenza e innovazione. In tal senso tutti i grandi programmi di finanziamento comunitari, a partire dal settimo programma quadro a finire all'attuale Horizon 2020, prevedono il coinvolgimento ampio della società e di pubblici differenziati per quanto concerne la diffusione dei risultati della ricerca e il dibattito che da questi deriva. La disseminazione dei risultati assume un ruolo strategico a valle di qualunque attività legata alla ricerca, alla sperimentazione di buone pratiche, all'innovazione e all'imprenditorialità con l'obiettivo di connettere in modo sempre più stretto la ricerca scientifica e la società civile, attraverso lo sviluppo di nuove competenze per favorire questo dialogo.

Si afferma, dunque, un "nuovo finalismo istituzionale" risultato della trasformazione dell'Università in quanto parte di un sistema aperto e dinamico, sempre più interrelato con l'ambiente esterno (Piccaluga, 2000). Infatti, accanto alle tradizionali finalità, didattica e ricerca (Prima e Seconda Missione), le istituzioni universitarie sono sempre più coinvolte in un processo di condivisione e diffusione dei saperi, riconducibile alla necessità di supportare lo sviluppo economico e sociale ben oltre i confini accademici. Nel concetto stesso di Terza Missione risiede l'idea che l'Università ricopre un ruolo attivo nello sviluppo culturale, economico e sociale della comunità e pertanto essa è una risorsa per il territorio stesso (Cognetti, 2013). La Terza Missione è una espressione generalmente utilizzata per riferirsi ad un ampio scenario di strategie e pratiche che coinvolgono l'Università fuori dalle rispettive sedi (Goldner e Golan, 2018). La Terza Missione punta ad esaltare il ruolo sociale dell'Università che, tuttavia, può essere interpretato con intensità differenti, attraverso gradi diversi di coinvolgimento del pubblico, come la sensibilizzazione, la consultazione, la collaborazione o la leadership condivisa. L'Università trova la sua ragion

d'essere integrando finalità che da sempre le sono attribuite con una nuova visione che utilizza, per essere più comprensibile, la metafora dello sgabello a tre gambe, ovvero ricerca, didattica, servizi per enfatizzare l'interdipendenza tra tutti e tre gli ambiti di attività dell'Università. Tre gambe ovviamente della stessa lunghezza e forza. Alcuni Autori, tuttavia, auspicano una più inclusiva definizione, proponendo di considerare non una terza e separata Missione ma una prospettiva relazionale e collaborativa tra l'Università e i suoi pubblici (Furco, 2010; Schulze, 2012; Boland, 2011). A tal proposito Furco parla di "*engaged campus*" per sottolineare il ruolo attivo dell'Università nella tripartita missione. Per l'Autore un campus è "*engaged*" quando le tre missioni sono ugualmente importanti e determinanti per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali. Inoltre, un *campus* si può dire tale quando il coinvolgimento tra Università e pubblici è reciproco innescando un circolo virtuoso potenziato da strategie di *engagement* finalizzate ad instaurare relazioni di valore e quindi durature con i pubblici (Furco, 2010). Tutto ciò può indirizzare l'Università verso una condivisione e collaborazione, efficace e sostenibile nel tempo, con le comunità di riferimento. Infatti già Boyer, nel 1996 scriveva di *scholarship engagement* auspicando un maggiore presenza dell'Università nel dibattito sociale e civile, attraverso la condivisione del patrimonio di conoscenze e di evidenze empiriche. L'Autore sostiene che i *campus* universitari devono essere percepiti come palcoscenici d'azione e non come semplici isole, lontane dalle problematiche sociali, politiche ed economiche del territorio nel quale operano (Boyer, 1996). In tal senso, dunque, l'*engagement* accresce il significato di servizio e potenzia la relazione bidirezionale con gli *stakeholder*.

All'indomani della richiesta della riforma della scuola superiore di Boyer, la Commissione Kellogg, operante tra il 1996 e il 2000 con l'obiettivo di sensibilizzare le Università pubbliche sulla necessità di una riforma dell'istruzione superiore, ha pubblicato una serie di documenti che indirizzano le istituzioni ad impegnarsi e a coinvolgere maggiormente le comunità di riferimento attraverso partenariati collaborativi, invertendo la rotta rispetto alle indicazioni delle società scientifiche di risultati e soluzioni precostituite. Sette sono le dimensioni del *community engagement* identificate dalla Commissione Kellogg: rispondere alle esigenze della *community*, coinvolgere la comunità in partnership e in progetti di co-creazione per il *problem solving*, assumere posizioni di neutralità nei ruoli di mediazione, rendere quanto più accessibili e trasparenti i propri processi decisionali, integrare l'*engagement* con le attività di didattica, ricerca e servizi, lavorare con la comunità per cercare congiuntamente finanziamenti per i progetti comuni.

Oggi nell'ambiente accademico la Terza Missione spicca fra i temi più dibattuti proprio per la complessità delle attività che la qualificano e delle sue possibili misurazioni.

Le tante definizioni e declinazioni del fenomeno rinviano a un variegato contenitore di attività e servizi, volto ad integrare le tradizionali missioni d'insegnamento e di ricerca portate avanti dall'Università con i principali compiti di valorizzazione economica, sociale e culturale della conoscenza e, di fatto, ad una dimensio-

ne relazionale, che premia la capacità degli Atenei e degli istituti di ricerca di avviare e consolidare collaborazioni virtuose con i portatori di interesse economici e sociali. Tale dimensione implica il riconoscimento istituzionale di interlocutori non tradizionali, al fine di generare valore per la collettività o per parte di essa, attraverso un approccio olistico in grado di esplorare e far emergere la rete di relazioni tra Università e il resto della società (Molas-Gallart *et al.*, 2002).

Gli ultimi due decenni del XX secolo, in particolare nei paesi anglosassoni, sono stati anni di nuove sperimentazioni nella gestione delle istituzioni universitarie. Nell'ambito di questi cambiamenti molti Autori hanno sostenuto la necessità di superare il tradizionale modello di Università e di sostituirlo con un modello più flessibile in grado di sovrapporsi e creare interdipendenze con altri soggetti produttori di conoscenza, abbattendo le tipiche barriere tra produzione scientifica accademica e il resto della conoscenza (Gibbons *et al.*, 1994). Altri Autori ancora hanno sostenuto che le Università devono necessariamente liberarsi del controllo pubblico e gestire la propria conoscenza nel libero mercato. Emerge l'orientamento imprenditoriale dell'Università che consente a quest'ultima di raccogliere fondi dal settore privato da destinare alla ricerca, fungendo così da stimolo per lo sviluppo economico (Etzkowitz *et al.*, 2000). Attraverso il modello della Tripla Elica, Etzkowitz e Leydesdoff (2000) interpretano l'innovazione come risultato dell'interazione di tre ambiti indipendenti della società: l'Università, l'Industria e lo Stato. Invece di enfatizzare l'intervento pubblico o la "mano invisibile" del mercato, gli Autori propongono una interazione positiva tra settore pubblico e privato, in grado di alimentare e di essere alimentata dalla ricerca scientifica che si produce nelle Università. Questi tre ambiti di attività della società non funzionano separatamente ma agiscono congiuntamente per creare, in un ambiente competitivo, forme di cooperazione in grado di garantire sviluppo e innovazione. Seguendo la logica degli Autori, la generazione di nuove idee e innovazioni non è più limitata a singole aziende o a singole Università, ma ha origine da interdipendenze ben progettate da enti pubblici e privati e dalle istituzioni politiche. L'Università può essere definita un incubatore naturale nel quale la consapevolezza scientifica si trasforma in conoscenza competitiva (Bencardino e Napolitano, 2011). Va anche aggiunto che, accanto ad un cambiamento culturale legato alla considerazione del ruolo dell'Università nella società, è necessario considerare anche un cambiamento nelle modalità di diffusione dei risultati della ricerca scientifica e della conoscenza prodotta. Infatti, è necessario trasmettere, oltre alla parte codificata della conoscenza anche la parte tacita, attraverso le collaborazioni dirette con *stakeholder* esterni. In mancanza di ciò, di fatto non si riescono a trasmettere realmente i risultati della ricerca; in tal senso assistiamo al passaggio da un tradizionale processo lineare, che va dalla ricerca di base a quella applicata, ad una modalità interattiva in cui vi è continua commistione tra produttori e utilizzatori (Boffo *et al.*, 2015). In questa logica appare naturale che l'Università non si confronta sistematicamente solo con la comunità accademica ma attraverso l'insegnamento, la ricerca e il trasferimento tecnologico, con la cittadinanza interessata a creare valore condiviso attraverso *partnership* di reciproco scambio: le istituzioni governative, le

associazioni e organizzazioni *non profit*, il settore privato che comprende gli attori del mondo imprenditoriale e, infine, la comunità locale (Slowey, 2003).

Appare evidente che il ruolo delle Università, al pari degli altri attori sociali, è centrale per lo sviluppo dei territori e del contesto sociale ed economico. Al fine di tracciare un quadro quanto più completo possibile del movimento di pensiero alla base della nascita della Terza Missione, va ricordata la pubblicazione nel 2012 del *Green Paper* redatto da un pool di accademici di varie Università europee, finanziato dalla Commissione Europea attraverso il *Lifelong Learning Programme* con l'obiettivo di affermare l'importanza di alcuni principi che, da questo momento in poi, saranno la cornice dentro cui attivare proposte di cambiamento. Il *Green Paper* si pone gli obiettivi di migliorare in Europa la qualità, l'efficienza e l'efficacia dei sistemi di istruzione e della formazione; incoraggiare e migliorare sempre di più il contributo delle Università alla società; stimolare l'eccellenza e migliorare la visibilità delle attività universitarie maggiormente focalizzate sui servizi alla società in generale e al mondo dell'industria in particolare. Il *Green Paper* intende stimolare il dibattito sul ruolo dell'Università e su percorsi alternativi intrapresi sia dalle persone che operano e lavorano in ambito universitario sia dai rappresentanti dei singoli governi, dai professionisti e imprenditori che, a vario titolo e a livelli diversi, con le loro decisioni e azioni possono incoraggiare e facilitare l'impegno dell'Università nelle azioni di coinvolgimento della società, ponendo le basi per lo sviluppo degli indicatori e delle metriche per la misurazione della Terza Missione (Carrión Garcia *et al.*, 2012). Le esperienze internazionali hanno rappresentato un punto di riferimento importante per dare avvio in Italia a sistemi organici e strutturati attraverso cui valutare la ricerca. Dal 1986 nel Regno Unito la valutazione *ex post* dei prodotti della ricerca (RAE – *Research Assessment Exercise*), effettuata attraverso la *peer review* con scadenza pluriennale, ha lo scopo di ancorare ai risultati della valutazione della ricerca la ripartizione delle risorse da destinare alla stessa. Dal 2013 il REF (*Research Excellence Framework*) evolve verso un obiettivo maggiormente concentrato sull'identificazione delle aree di eccellenza della ricerca ricorrendo maggiormente ad analisi bibliometriche rispetto all'utilizzo esclusivo della *peer review* utilizzata in precedenza. Nel 2018 in Inghilterra nasce *Research England* che dal 2019 ha affiancato al REF un nuovo esercizio di valutazione, il *Knowledge Exchange Framework* (KEF) il cui obiettivo è proprio dare rilevanza alla valutazione delle attività di scambio delle conoscenze e Terza Missione svolte dalle Università inglesi e creare una mappatura sistematica di tutte le attività censite attraverso un insieme di indicatori standardizzati.

In Italia il dibattito sulla Terza Missione è in pieno fervore. L'esperienza italiana relativa alla valutazione della ricerca ha inizio con il Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca (CIVR) nato con la Legge Bassanini di riforma delle Pubbliche Amministrazioni nel 1998. Il CIVR nel 2003 avvia l'esercizio di valutazione triennale della ricerca (VTR), avente ad oggetto l'attività di ricerca del triennio 2001-2003, con l'obiettivo di valutare l'eccellenza delle attività di ricerca delle Università e degli istituti di ricerca sulla scia dell'esperienza inglese

del Research Assessment Exercise (RAE). Ed è sempre lo stesso Comitato che gestisce un secondo esercizio di valutazione inerente il quinquennio 2004-2008, denominato VQR. Nel 2006 viene costituita l'Agenda Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) che, nel suo Rapporto sullo stato del sistema universitario italiano e della ricerca 2013, redatto come sintesi della rilevazione VQR 2004-2010, nell'affermare che "esistono molte modalità con cui la Terza Missione prende forma, non tutte ancora pienamente riconosciute o inserite in procedure standard da parte delle Università", propone la distinzione tra una Terza Missione di valorizzazione economica della conoscenza e una Terza Missione culturale e sociale. Nel primo aggregato trova collocazione la conoscenza prodotta che può essere valorizzata attraverso la sua utilità economica, mentre nel secondo sono ricompresi prodotti a contenuto culturale e sociale che aumentano il benessere della società, per i quali non necessariamente è prevista una remunerazione. Il Bando VQR 2004-2010 ha definito otto indicatori di Terza Missione, la maggior parte di questi legati ad una valorizzazione economica della ricerca, contratti di ricerca e consulenza conto terzi, brevetti, *spin-off*, partecipazione a incubatori e consorzi con finalità di trasferimento tecnologico, altri legati alla valorizzazione della conoscenza per il benessere della società, come la gestione dei siti archeologici, dei poli museali e altre attività. La categoria aperta "altre attività di Terza Missione", ampia e indefinita, mostra una confusione concettuale non del tutto chiarita. Infatti, la produzione di un unico indicatore finale di Terza Missione si è rivelata non priva di problemi e ha aperto una fase di discussione ed elaborazione nell'agenzia che ha visto la costituzione di un gruppo di Esperti di Terza Missione per l'analisi dei criteri valutativi, dei possibili indicatori e delle fonti, l'organizzazione di alcuni *workshop* sullo stato dell'arte degli indicatori di Terza Missione. Con il secondo esercizio di valutazione della ricerca, la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2011-2014), gli strumenti messi appunto da ANVUR sono stati effettivamente utilizzati e quindi testati. I risultati della valutazione hanno mostrato notevoli differenze tra Atenei, in particolare, in termini di comparabilità e, di conseguenza, è emersa di fatto una chiara esigenza di dedicare un'ulteriore riflessione alla definizione di Terza Missione e alla sua misurazione. Più recentemente l'ANVUR ha approvato e pubblicato nel 2015, il Manuale sulla valutazione della Terza Missione nelle Università Italiane, rendendo di fatto la Terza Missione uno dei parametri di valutazione della qualità della ricerca dove, accanto a parametri già precedentemente indicati, trovano spazio la formazione continua e il *Public Engagement*, a conferma di una progressiva presa di coscienza delle nuove possibili funzioni che l'Università è chiamata a svolgere nella società. Infatti secondo alcuni Autori il sistema di Terza Missione può quindi essere segmentato in tre principali filoni: innovazione e trasferimento tecnologico, educazione permanente, *Public Engagement* (Boffo *et al.*, 2015). Nel primo – innovazione e trasferimento tecnologico – la ricerca è trasformata in conoscenza utile per l'economia, produce utilità e profitto, attraverso un approccio imprenditoriale: rientrano in questo filone la gestione della proprietà intellettuale e dei bre-

vetti, l'imprenditorialità accademica e le partnership territoriali (partecipazione a *spin-off*, incubatori e consorzi d'impresa), la ricerca e didattica conto terzi. Negli altri due filoni, educazione permanente e *social engagement*, tende invece a prevalere una logica di servizio alla comunità, attraverso contributi aventi contenuti culturali, sociali, educativi o civili, in grado di valorizzare le risorse collettive e moltiplicarle. Fra le voci più rilevanti, si segnala la formazione permanente (*lifelong learning*), rivolta a un'utenza adulta e spesso *post experience*: molto incoraggiata dalle istituzioni europee, essa resta una realtà assai frastagliata nella situazione internazionale e, ancor più, italiana (De Viron e Daviest, 2015). Un altro ambito d'intervento riguarda le politiche di comunicazione e responsabilità istituzionale che tendono spesso ad essere identificate con il concetto di *Public Engagement* (Scamuzzi e De Bortoli, 2013). Nell'ultimo bando della valutazione della ricerca (VQR 2015-2019) la Terza Missione appare rafforzata nella capacità di dare rilevanza all'istituzione universitaria nel suo contesto di riferimento, confermando e ampliando di fatto i parametri di valutazione, ma differenti sono le modalità attraverso cui queste ultime sono tenute a presentare i risultati riferibili alla Terza Missione. L'evidenza di tale attività viene data attraverso i casi studio che, presentati in numero limitato per dipartimento e/o istituzione, devono essere in grado di illustrare la dimensione sociale, economica e culturale dell'impatto, la rilevanza rispetto al contesto di riferimento, il valore aggiunto per i beneficiari, il contributo della struttura proponente. Seguendo uno schema tipo fornito direttamente dall'ANVUR si è cercato, con questa nuova modalità di presentazione dei risultati, di limitare il rischio di una confusione concettuale rappresentata dalla sintesi che invece era richiesta nelle precedenti valutazioni. Nel mese di aprile del 2019 l'ANVUR ha costruito le basi per dare vita ad una *partnership* istituzionale con Research England al fine di individuare percorsi comuni sui temi della valutazione della ricerca ed in particolare della Terza Missione.

Di fatto la Terza Missione è prepotentemente entrata nel vocabolario accademico, sdoganando attività in genere ritenute residuali; ciò ratifica un cambiamento culturale profondo che investe la cultura e lo stesso modello di funzionamento dell'Università. Una rivoluzione invisibile che già da tempo gli studiosi hanno messo in luce a livello internazionale: quella che attiene al superamento della tradizionale autoreferenzialità accademica, in virtù di un'accresciuta interdipendenza con l'ambiente per uno scambio mutuamente vantaggioso di risorse strategiche di molteplice natura. È dunque cambiato il ruolo sociale dell'istruzione superiore e più specificamente dell'Università; l'intento è sempre più quello di omogeneizzare i sistemi d'istruzione superiore e l'offerta formativa in una prospettiva sovranazionale in funzione di un'economia globale e di un mercato del lavoro che supera le specificità dei singoli Stati. Tuttavia, nonostante l'onda della globalizzazione, notevoli sono stati gli ostacoli alla concreta omogeneizzazione dei diversi sistemi d'istruzione, implicando cambiamenti che presuppongono la nascita di nuovi modelli educativi, nuove competenze e modelli tradizionali di organizzazioni per interagire con la moltitudine di portatori d'interesse (Capogna, 2012).