

## Terza Missione e cultura delle università Note per una sociologia del patrimonio accademico

*Valentina Martino*

*Ricercatrice di Sociologia dei processi culturali e comunicativi  
Sapienza Università di Roma*

### Riassunto

Il contributo ripercorre il processo di istituzionalizzazione della Terza Missione nell'Università italiana, concentrandosi sulla sua emergente dimensione culturale e funzione di cosiddetto *public engagement*. Sulla base delle principali fonti e dati che documentano il settore, l'analisi passa in rassegna lo stato dell'arte relativo ai principali centri culturali accademici: in particolare, musei, biblioteche e archivi storici, chiamati a rileggere i modelli della tradizione per rilanciare un proprio ruolo strategico nel governo dell'Università e nella comunicazione ai portatori d'interesse.

*Parole chiave:* terza missione, cultura dell'università, musei universitari, biblioteche universitarie, archivi universitari, public engagement

**Abstract.** *Third Mission and Culture of Universities. Notes for a Sociology of University Heritage*

The paper reviews the process of institutionalization of the Third Mission within the Italian University, paying attention to the emerging cultural dimension and function of public engagement. Using the main sources and the main data of this sector, the analysis of the present work investigates the state of art of the major academic cultural centres: in particular, museums, libraries, and historical archives, which are now renovating and relaunching their own strategic role in support of university governance and stakeholders' communication.

*Keywords:* third mission, third stream, university heritage, university museums, university libraries, university archives, public engagement

### 1. Identità degli atenei e Terza Missione

La riflessione sull'identità culturale e la *mission* degli atenei – didattica, ricerca e cosiddetta “Terza Missione” – è divenuta negli ultimi anni di crescente attualità nel discorso fra addetti ai lavori, come pure in quello scientifico (Boldrini e Morcellini, 2005; Derrida e Rovatti, 2002; Morcellini, 2007; Morcellini e Martino, 2005; Moscati, 2012; Palla e Ceccarini, 2007).

Anche nel nostro Paese, e sovente sulla scorta di autorevoli trattazioni della materia prodotte all'estero, la riflessione sul ruolo delle istituzioni universitarie nella società e nell'economia tende a emanciparsi dai consueti contesti d'analisi di tipo tecnico-istituzionale, per aprirsi a una più ampia prospettiva critica di studio e di ricerca. A partire da diverse angolazioni disciplinari, viene così a essere esplorato il poliforme ruolo

dell'Università come istituzione «conservatrice, rigeneratrice, generatrice» di conoscenza, idee, valori, lungo i secoli e nel tempo contemporaneo (Morin, 1999, p. 82). A questo proposito, i saperi sociologici potrebbero giocare un ruolo decisivo nell'indagare le specificità che caratterizzano la cultura accademica (Lombardino, 2014) e il divenire di una tradizione millenaria (Morcellini e Martino, 2005; Moscati, 2012; Moscati e Vaira, 2008), in virtù della quale gli atenei possono essere annoverati fra le istituzioni oggi più antiche (Arnaldi, 1974; Haskins, 1923; Ruegg, 2004; Sindoni, 2001); come pure i tratti che rendono l'Università e la sua peculiare “economia della conoscenza” un modello straordinariamente contemporaneo, che si offre come esempio virtuoso anche per altre organizzazioni e contesti sociali (Derrida e Rovatti, 2002; Palla e Ceccarini, 2007).

In questo scenario, oggetto dunque non più solo di infervorati *pamphlet* ma di un numero crescente di osservazioni e studi scientifici che l'Università dedica a se stessa, si è fatto strada in tempi relativamente recenti l'interesse per la Terza Missione. Il fenomeno, inerente all'impatto socio-economico dell'attività accademica, spicca fra i temi emergenti e attualmente più dibattuti a livello internazionale, oltre a rappresentare oramai una realtà di fatto per le istituzioni di educazione superiore di buona parte del mondo (Boffo e Gagliardi, 2015; Boffo e Moscati, 2015; Martino, 2016a).

Da una parte, non è semplice fornire una definizione univoca di questo variegato contenitore, che si tende non a caso a concepire anche linguisticamente per negazione e “terzietà” rispetto ad altre e più tradizionali attività accademiche (Binotto e Nobile, 2017). Le molteplici declinazioni della Terza Missione rimandano, di fatto, a un coacervo di attività e di servizi, fra loro molto eterogenei, volti a integrare le missioni istituzionali di insegnamento e di ricerca che l'Università moderna porta avanti come propria pertinenza primaria con compiti precipi di *valorizzazione economica, sociale e culturale della conoscenza*. D'altra parte, risulta altrettanto complicato discernere con chiarezza quanto il fenomeno che si tende oggi a ricondurre sotto il fortunato “concetto ombrello” della Terza Missione sia realmente innovativo, e in che misura esso si ricolleggi invece al passato, in

continuità con la plurisecolare tradizione dell'Università europea e un'irriducibile dialettica fra didattica e ricerca accademiche (Moscati, 2016).

Come si vedrà, le riflessioni sviluppate in queste pagine propendono, di fatto, per la seconda ipotesi, abbracciando con convinzione l'idea che, al di là degli immancabili nuovismi che viziano la trattazione del tema, la Terza Missione venga di fatto a formalizzare, valorizzare e inscrivere nella governance universitaria una originaria propensione degli atenei, in passato esercitata tuttavia in modo perlopiù disorganizzato e "dal basso": quella a coltivare relazioni generatrici di valore, economico e sociale, con il territorio e l'ambiente di riferimento. Relazioni di scambio e soprattutto comunitarie (Grunig, 2016) che, come da più parti sottolineato, concorrono ad affermare nel loro insieme un inedito modello di *Università-rete* (Butera, 1990; Mazzei, 2000).

Rispetto a questo scenario, le pagine che seguono puntano a ripercorrere il fenomeno della Terza Missione alla luce della triplice articolazione che va affermandosi a livello internazionale – innovazione e trasferimento tecnologico, educazione permanente, *social engagement* – per concentrarsi, quindi, sull'ultima componente, che è probabilmente anche quella meno indagata per il suo contributo alla mission universitaria contemporanea. Le riflessioni qui presentate cercheranno di passare in rassegna il dibattito interdisciplinare attualmente in corso, discutendo lo stato dell'arte relativo ai principali contesti entro i quali viene a istituzionalizzarsi l'azione culturale che gli atenei esercitano sull'ambiente circostante, quale dimensione sempre più essenziale della performance accademica e della sua valutazione pubblica.

Entro questa analisi, che si propone intenti perlopiù esplorativi, speciale attenzione sarà riservata al variegato mondo dei *centri culturali accademici*, fra i quali in particolare musei, biblioteche e archivi storici. Tre istituzioni che, come si vedrà, sono chiamate a rileggere i modelli della tradizione per aprirsi a molteplici processi di innovazione che ne rilanciano oggi il ruolo nella governance accademica e, in particolare, nella comunicazione ai portatori d'interesse dell'Università.

## **2. La “scoperta” della Terza Missione**

Sul finire degli anni Ottanta, un'accresciuta consapevolezza in merito al contributo della didattica e della ricerca universitarie allo sviluppo economico ha contribuito a innescare, in Italia e all'estero, il percorso di affermazione della Terza Missione (Boffo e Gagliardi, 2015). Il dibattito sull'opportunità di una missione “terza” rispetto alla didattica e alla ricerca ha quindi intrapreso una decisa accelerazione nei diversi paesi soprattutto nel corso dell'ultimo decennio (e, dunque, in concomitanza con la recente crisi economica mondiale), sulla scorta di politiche universitarie volte a tener conto di un nuovo ordine di richieste e pressioni provenienti dalla società e dall'economia (Moscati, 2016).

Il fenomeno della Terza Missione si caratterizza, a livello internazionale, per un riconosciuto primato dei paesi anglosassoni (dove essa è anche definita “Third Stream” o “Outreach”), a fronte di uno stato dell'arte che resta a tutt'oggi molto più variegato nel resto d'Europa<sup>1</sup>. Nel nostro Paese, in particolare, l'istituzionalizzazione della Terza Missione appare un percorso a tutt'oggi in fieri (Martino, 2016a), che è andato maturando soprattutto nel corso dell'ultimo decennio nel contesto della valutazione pubblica, sulla scorta del lavoro portato avanti dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) per la standardizzazione e valutazione degli indicatori di settore. Da una parte, l'impegno dell'ANVUR ha reso possibile una prima rilevazione sperimentale delle attività di Terza Missione nell'ambito della procedura di *Valutazione della Qualità della Ricerca – VQR 2004-2010* (ANVUR, 2014) la quale tuttavia, in base alla normativa attuale, non concorre alla ripartizione della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario. D'altra parte, il tema resta a tutt'oggi al centro di un dibattito molto aperto e in progress, volto a far leva sul benchmarking e sul coinvolgimento di università ed enti di ricerca per la costruzione di un comune modello valutativo e di misurazione (ANVUR, 2015, 2017; Binetti e Cinque, 2015, pp. 195-218).

---

<sup>1</sup> Un pregnante inquadramento del fenomeno nello scenario internazionale è offerto dal progetto *E3M (Indicators and Ranking Methodology for University's Third Mission)* che, nel corso del quadriennio 2008-2011, ha monitorato le politiche e le attività di Terza Missione in sei nazioni europee, fra le quali l'Italia (Boffo e Moscati, 2015; E3M, 2012).

Di fatto, l'ascesa della Terza Missione va di pari passo con il riconoscimento di un ruolo sempre più strategico dell'Università nell'odierna società ed economia della conoscenza, per le quali il *sapere* rappresenta la risorsa chiave e un "moltiplicatore" di valore a tutti i livelli. Entro questo scenario, la Terza Missione richiama gli atenei alla generazione, trasmissione e rigenerazione della conoscenza per finalità economiche e sociali: si sancisce così il tramonto di un tradizionale modello accademico fondato sulla separatezza delle istituzioni universitarie (non a caso, sovente descritte metaforicamente come *torri d'avorio*), in favore di un aumento delle "superfici di contatto" con il mercato e la società (Morcellini, 2007; Morcellini e Martino, 2005).

Più analiticamente, la Terza Missione identifica la propensione delle istituzioni universitarie ad *aprirsi al circostante contesto socio-economico mediante la valorizzazione e il trasferimento della conoscenza* (Bando VQR 2004-2010). Un intento, questo, che gli atenei portano avanti grazie a un insieme multiforme di «attività inerenti ai processi di generazione, utilizzo, applicazione, sfruttamento della conoscenza e delle altre competenze universitarie al di fuori dell'ambiente accademico»<sup>2</sup>. L'azione di Terza Missione include, in questo senso, il complesso delle attività e dei servizi per i quali le università entrano in relazione con interlocutori non tradizionali, collocati al di fuori del proprio ambiente diretto<sup>3</sup>, al fine di generare valore per la collettività o per parte di essa.

Così definita, la Terza Missione implica la messa a sistema di processi fra loro eterogenei e – come da più parti segnalato – tutt'altro che nuovi, ma che al contrario attengono a quelle che rappresentano da sempre le ricadute positive della didattica e della ricerca universitarie per la collettività e, *in primis*, per il territorio (Boffo e Gagliardi, 2015). A titolo d'esempio, basti pensare a un rapporto antico e fecondo come quello tra città e Università, che ha visto sin dalle origini una stringente correlazione tra fenomeni di sviluppo urbano e fioritura delle sedi universitarie nelle principali città europee (Arnaldi, 1974; Di Lorenzo e Stefani, 2015;

---

2 Questa la pregnante definizione fornita, nel Regno Unito, dai lavori del Russel Group: «activities concerned with the generation, use, application and exploitation of knowledge and other university capabilities outside academic environments» (SPRU, 2002, p. 2).

3 Trattasi, in altre parole, dei cosiddetti stakeholder *secondari*, così definibili in contrapposizione agli stakeholder *primari* della didattica e della ricerca accademica secondo il paradigma dello *stakeholders management* (Clarkson, 1995).

Haskins, 1923; Ruegg, 2004; Sindoni, 2001), grazie all'importante impulso all'economia locale e alla ricchezza culturale del territorio.

Da questo punto di vista, la Terza Missione può dunque essere considerata una "scoperta" (Moscati, 2016), piuttosto che un'originale "invenzione" contemporanea. Essa descrive un processo di apertura al contesto urbano (Di Lorenzo e Stefani, 2015), al territorio locale (piattaforma elettiva per il suo esercizio) e, più in generale, al circostante ambiente socio-economico da parte degli atenei, chiamati a esplorare nuove opportunità d'interazione con molteplici interlocutori strategici. Si tratta di un processo al quale, nel corso dell'ultimo decennio, ha contribuito in misura rilevante l'impatto del digitale (Boffo e Moscati, 2015, p. 252) e che, a ben guardare, investe oggi non solamente le università, ma le organizzazioni in genere, legate da un rapporto sempre più reticolare e osmotico con l'ambiente e i portatori d'interesse ivi presenti (Butera, 1990; Mazzei, 2000, 2004).

Al tempo stesso, non si può sottovalutare il fatto che, nel volgere di pochi anni, questa locuzione abbia fatto irruzione nel vocabolario accademico internazionale, sdoganando attività tradizionalmente ritenute residuali rispetto alla didattica e alla ricerca ed elevandole a *mission* istituzionale degli atenei. Questa presa di coscienza linguistica sembra infatti segnalare un cambiamento profondo, che investe il paradigma culturale dell'Università contemporanea per dare corpo al suo ruolo di motore di modernizzazione e *tecnologia di sviluppo* (Morcellini, 2007). Si tratta di una "rivoluzione invisibile" che, tuttavia, già da tempo gli studiosi hanno messo in luce nei diversi contesti nazionali: quella che attiene, come già segnalato, al superamento di una tradizionale autoreferenzialità accademica, a favore di un'accresciuta interdipendenza con l'ambiente e di un atteggiamento proattivo verso quest'ultimo (Moscati, 2016; Formica, 2016), atto a favorire uno scambio mutuamente vantaggioso di risorse strategiche di molteplice natura (Mazzei, 2000, 2004).

Un cambiamento di natura eminentemente *relazionale*, dunque, che chiama in causa anzitutto la capacità degli atenei di intrecciare interazioni virtuose e partnership di lungo corso con i portatori di interesse economici e sociali, per esercitare un'influenza diretta sullo sviluppo della società e dell'economia.

### **3. La valorizzazione economica e culturale della conoscenza**

A partire dalle definizioni generali precedentemente passate in rassegna, il “sistema” di Terza Missione può essere scomposto, al suo interno, in molteplici filoni e anime: innovazione e trasferimento tecnologico, educazione permanente (*lifelong learning*), *social (o public) engagement* (Boffo e Moscati, 2015).

Nel primo ambito – innovazione e trasferimento tecnologico – la ricerca è trasformata in conoscenza spendibili a fini produttivi, attraverso un approccio di tipo imprenditoriale (Clark, 1998). Rientrano in questo filone la gestione della proprietà intellettuale e dei brevetti, l'imprenditorialità accademica e le partnership territoriali (per esempio, la partecipazione a *spin-off*, incubatori e consorzi di impresa), le attività didattiche e di ricerca su commissione (o “conto terzi”). Come ben suggerito dall'ormai classico modello della «tripla elica» (Etzkowitz e Leydersdorff, 1997; Etzkowitz *et al.*, 2000), questo insieme di attività si basa, di fatto, su un'integrazione funzionale tra ricerca, Stato e imprese, in linea con un'economia fondata sulla conoscenza quale quella contemporanea.

Diversamente, è una logica di servizio alla comunità a prevalere negli altri filoni, caratterizzati dallo sviluppo di attività universitarie di contenuto culturale, sociale, educativo o civile, in grado di valorizzare le risorse collettive e moltiplicarle (Binetti e Cinque, 2015, p. 198). In questo ambito, una delle voci più rilevanti è rappresentata dalla formazione permanente (*lifelong learning*), rivolta a un'utenza adulta e spesso *post experience*: energicamente incoraggiata in sede europea, essa resta tuttavia una realtà assai frastagliata nel panorama internazionale e, ancor più, in quello italiano (de Viron e Davies, 2015; Serbati, 2014)<sup>4</sup>.

Un ulteriore ambito per l'esercizio della Terza Missione sociale e culturale concerne, quindi, le politiche di comunicazione culturale e scientifica, riconducibili in buona parte al fortunato concetto di *public engagement* (Scamuzzi e De Bortoli, 2013). Rientrano in questo

---

<sup>4</sup> Si segnalano le attività di *networking* portate avanti a livello europeo dall'European University Continuing Education Network (EUCEN) e, nel contesto italiano, dalla Rete delle Università Italiane per l'Apprendimento Permanente (RUIAP).

filone la gestione di attività e beni culturali (eventi, musei, biblioteche, archivi, immobili storici, scavi archeologici etc.), la tutela della salute pubblica (sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica), l'orientamento e il *placement* e, non ultime, la divulgazione e comunicazione scientifica.

Con maggiore sintesi, le molteplici anime della Terza Missione sopra menzionate sono ricondotte dall'ANVUR a una duplice accezione, volta a giustapporre alle attività di valorizzazione economica della ricerca un filone più emergente, relativo alla *produzione di beni pubblici di natura educativa, sociale e culturale* (ANVUR, 2015). Rispetto a quanto rilevato dalla VQR 2011-2014 (ANVUR, 2017), la visione dominante in Italia resta visibilmente la prima, volta a privilegiare il contributo dell'Università all'innovazione e all'imprenditoria. Sebbene tardivamente riconosciuta nel nostro Paese, la Terza Missione economica rappresenta infatti un filone sul quale gli atenei hanno ormai maturato una significativa esperienza: è quanto dimostrano tanto il progressivo intensificarsi del dialogo e della collaborazione con il mondo delle imprese e delle professioni (Fondazione CRUI, 2016), quanto l'adozione di procedure di rilevazione che, in sede di valutazione pubblica, possono ritenersi oramai piuttosto consolidate (ANVUR, 2017).

Non così per le altre attività di Terza Missione. Se le università italiane appaiono oramai consapevoli della propria vocazione economica e imprenditoriale, esse continuano di fatto a percepire in modo più labile la responsabilità di produrre beni e risorse di natura pubblica, destinati ad accrescere il benessere della comunità. Questo intento caratterizza, di fatto, la Terza Missione sociale e culturale: un universo in grande fermento, animato da una molteplicità di contesti culturali e centri permanenti accademici che appaiono oggi sempre più centrali nell'esercizio della Terza Missione e, più in generale, nella riscoperta del *ruolo pubblico dell'Università* a coltivazione del bene comune.



#### **4. Il patrimonio culturale dell'Università**

All'antica tradizione degli atenei corrisponde uno sconfinato patrimonio culturale, preservato nel contesto di rituali ed eventi accademici, e soprattutto in un variegato sistema di istituzioni permanenti: biblioteche, musei e collezioni, archivi storici, osservatori astronomici, parchi e giardini botanici, teatri, auditori, monumenti storici, fondazioni<sup>5</sup>, fino alle stesse sedi universitarie (Lombardi, 2015; Martino e Lombardi, 2013). Una simile ricchezza fa dell'Università un enorme *patrimonio culturale a cielo aperto* e uno significativo spaccato di cultura collettiva, potenzialmente a disposizione di tutti i cittadini ma a tutt'oggi scarsamente accessibile alla comunità<sup>6</sup>.

Questo enorme *giacimento* storico-culturale, sovente esposto all'incuria e poco valorizzato, risente da una parte della scarsa considerazione di cui la cultura tecnico-scientifica gode tradizionalmente nel nostro Paese e, dall'altra, della difficoltà degli atenei a valorizzare appieno il proprio heritage tanto sul piano educativo e della divulgazione, quanto con più ampie finalità di rilancio culturale e turistico del territorio. Il patrimonio culturale delle università italiane rende conto, di fatto, di un rilevante potenziale strategico e relazionale: una *capacità di coinvolgimento del territorio e dei pubblici, non solo accademici* (Kelly, 2001; Murphy, 2003; Corradini e Campanella, 2013), che tuttavia – anche nel confronto con il panorama internazionale – gran parte degli atenei italiani continua a sfruttare in modo inadeguato. E questa constatazione appare tanto più calzante in riferimento al nostro Paese, che ha dato i natali all'istituzione accademica e che, all'interno del suo capillare sistema universitario, vanta atenei di antica o antichissima fondazione (Martino e Lombardi, 2015), dotati di un patrimonio culturale estremamente rilevante ed esteso anche sul piano dimensionale.

---

5 Per la valorizzazione delle fondazioni universitarie, istituite nel 2001, opera dal 2006 la Conferenza delle Fondazioni Universitarie (CNFU).

6 A livello internazionale, si segnala l'attività di *Universeum*, associazione fondata nel 2000 per promuovere, in tutte le sue espressioni, il patrimonio culturale degli atenei europei (<http://www.universeum.it/>).

A dispetto della singolare ricchezza dell'heritage accademico, i dati ufficiali atti a descrivere la Terza Missione culturale restano a tutt'oggi piuttosto parziali<sup>7</sup>. Per ammissione dell'ANVUR (ANVUR, 2017; Romagnosi, 2016), gli indicatori di settore risultano inoltre poco standardizzati e a tutt'oggi in fieri rispetto a quelli applicati nella valutazione non solo delle altre attività universitarie – ovvero ricerca e didattica – ma della stessa della Terza Missione economica. Interessante notare, inoltre, come questo ambito, che rivendica con pienezza il significato culturale e sociale della mission universitaria, rappresenti il terreno privilegiato per un parziale riscatto delle sedi universitarie del Mezzogiorno, soprattutto di antica fondazione, sul primato che gli atenei del Nord possono invece rivendicare nelle attività di valorizzazione economica della conoscenza, con particolare riferimento all'offerta di brevetti, spin-off e servizi in conto terzi (Binetti e Cinque, 2015, p. 210).

A partire da questo scenario e dal riferimento ai dati di settore, laddove disponibili, si presenta di seguito una ricognizione dello stato dell'arte che interessa le principali istituzioni custodi del patrimonio universitario: una pluralità di centri chiamati oggi a sperimentare forme di coordinamento e di interrelazione virtuosa gli uni con gli altri, divenute sempre più frequenti, nonché auspicabili, nello scenario odierno. Seppur senza pretesa di esaustività, le pagine che seguono puntano dunque a ricomporre una mappa dei contesti e delle strutture che custodiscono il patrimonio universitario del nostro Paese: come dimostrano i sorprendenti “numeri” del settore, una vera e propria *dorsale* del sistema culturale nazionale ed europeo, sovente tuttavia “sommersa” o comunque non ancora pienamente visibile al di fuori del perimetro dell'accademia.

---

<sup>7</sup> Per quanto riguarda la «produzione e la gestione di beni culturali» accademici, la VQR 2011-2014 ha parzialmente arricchito il set di indicatori utilizzati nella precedente edizione, limitandosi tuttavia a considerare i seguenti ambiti di rilevazione: i poli museali oggetto di proprietà diretta o gestione; la gestione di scavi archeologici finalizzata alla fruizione pubblica; la manutenzione straordinaria degli immobili storici o di interesse artistico (Romagnosi, 2016).

#### 4.1 Musei e collezioni

Alle università italiane afferisce un sistema museale assai composito per natura e consistenza delle collezioni, che vanta dimensioni rilevanti ed espressioni di grande valore storico-documentale (Capanna *et al.*, 2011). Una recente indagine nazionale ha consentito di censire, alla fine del 2015, complessivi 198 musei e 44 collezioni nei diversi campi del sapere accademico, documentando i principali tratti strutturali di un fenomeno che presenta una distribuzione estremamente capillare nel contesto italiano (Martino, 2016b)<sup>8</sup>. Un così diffuso patrimonio museale tende a concentrarsi in 39 atenei, dei quali due soli privati, privilegiando soprattutto le università storiche del Paese (Martino e Lombardi, 2013, 2015; Lombardi, 2015), a riprova di una stringente connessione tra sviluppo del fenomeno museale e radicamento di università di antica e antichissima fondazione.

Quello accademico è un fenomeno museale di per sé non nuovo, ma *sui generis* e ancora scarsamente indagato (Weber, 2012). Da una parte, appare da tempo in crisi il modello della tradizione, che concepisce i musei come strutture documentali atte a supportare la didattica e la ricerca accademiche in specifici settori disciplinari. D'altra parte, l'esigenza di un più stretto legame con la società si contrappone oggi all'autoreferenzialità che ha a lungo caratterizzato le strutture museali, in verità non solo universitarie (Kelly, 2001). Il settore appare infatti incalzato da molteplici e profonde evoluzioni (Lourenço, 2005; Martino, 2014b; Martino, Lombardi, 2014; Vomero, 2016a, 2016b): fra queste, in particolare, la fortuna contemporanea della «forma-museo» (Basso Peressut, 2005), legata a filo doppio alla travolgente sete identitaria che, in tutti i campi della vita sociale contemporanea, anima la riscoperta del passato (Martino, 2013); l'innovazione tecnologica, volta a compensare la cronica carenza di risorse con un apporto creativo e potenzialmente *low cost* delle tecnologie digitali alla gestione e comunicazione museale (Corradini, 2011, 2012; Corradini

---

<sup>8</sup> L'indagine, condotta nei mesi di luglio-ottobre 2015 e volta a mappare su scala nazionale il variegato sistema museale che fa capo agli atenei italiani, è stata coordinata dal Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale della Sapienza Università di Roma. Di particolare interesse anche il progetto *CollMap* (<http://www.anms.it/collmap>), avviato dal 2014 dall'Associazione Nazionale Musei Scientifici (ANMS) con il finanziamento del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca al fine di censire le raccolte naturalistiche conservate nei musei scientifici italiani, in larga parte universitari (Vomero, 2013).

e Campanella, 2013); non ultima, la valorizzazione del patrimonio museale in chiave di Terza Missione, volta a coinvolgere in modo innovativo i portatori di interesse dell'Università (Vomero, 2016a, 2016b).

A fronte delle diverse stime e quantificazioni riportate, in modo sovente non omogeneo, dalle principali fonti e indagini di riferimento (Cipriani *et al.*, 1986; CRUI, 2000; ISTAT, 2017; Pugnali, 2003), la mappatura e la messa a sistema del settore paiono oggi due premesse indispensabili per il suo sviluppo, nonché per avviare indagini e approfondimenti tematici su scala nazionale, in linea con i monitoraggi nazionali portati avanti dall'ANVUR (2014, 2017). In particolare, sulla scorta delle più avanzate esperienze internazionali, la promozione del patrimonio museale afferente alle università italiane rivendica, ormai da diversi anni, una duplice opportunità: da una parte, un censimento nazionale del patrimonio e delle strutture, esistenti e attive; dall'altra, il collegamento fra i centri che fanno capo ai diversi atenei entro una rete interuniversitaria di respiro nazionale, al fine di sviluppare massa critica e sperimentare innovativi modelli di valorizzazione e comunicazione, in grado di rilanciare l'accesso alle collezioni museali e intercettare nuovi e più ampi bacini di pubblico rispetto al passato (Martino, 2016b).

Fra i passi in questa direzione, è possibile menzionare a livello nazionale il tentativo della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI) di istituire nel 1999 un'apposita Commissione per i musei, gli archivi e i centri per le collezioni universitarie, con il proposito – in verità, solo in parte riuscito (Vomero, 2016b) e, a più riprese, rinnovato – di promuovere la rappresentanza e lo sviluppo del patrimonio museale accademico (CRUI, 2000; Pugnali, 2003). Una più recente iniziativa è, quindi, quella che, a partire dal 2013, promuove l'aggregazione di un rete interdisciplinare dei musei universitari sul web (Corradini, 2011; Corradini e Campanella, 2013), sulla scorta di analoghe esperienze già intraprese in altri paesi. Il progetto, coordinato dall'Università di Modena e Reggio Emilia e a tutt'oggi in corso, punta a rafforzare a livello internazionale la fruizione del patrimonio museale sul web<sup>9</sup>; esso si avvale del finanziamento del Ministero dell'Istruzione,

---

<sup>9</sup> Per il progetto, a tutt'oggi in corso d'opera, si rimanda al sito web <http://www.retemuseiuniversitari.unimore.it/site/home.html> (20/03/2018).

dell'Università e della Ricerca e della collaborazione con il *network* mondiale dell'University Museums and Collections International Committee (UMAC), istituito nel 2001 presso l'International Council of Museums (ICOM).

#### *4.2 Biblioteche*

Accanto ai musei, una capillare rete di biblioteche spicca fra le voci più rilevanti del patrimonio culturale che fa capo alle istituzioni accademiche del nostro Paese (Martino, 2014a).

Nel 2015, le università italiane risultano detenere un patrimonio di ben 1.914 biblioteche, delle quali 1.847 appartenenti ad atenei statali e 67 a non statali (ISTAT, 2017). Nel complesso, gli atenei concentrano una fetta significativa del patrimonio bibliotecario nazionale (14%), rappresentandone una delle anime più distintive, oltre che un comparto fra i più dinamici. È quanto riportano le statistiche ufficiali del settore che, come per il sistema bibliotecario pubblico nel suo complesso, si devono all'Anagrafe delle biblioteche italiane dell'ICCU, l'Istituto centrale per il catalogo unico delle biblioteche italiane e per le informazioni bibliografiche che opera per il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MiBACT).

Negli ultimi anni, la crisi economica e la cronica carenza di finanziamenti pubblici per la ricerca hanno inferto un duro colpo ai bilanci delle biblioteche universitarie, specie statali. A questo negativo impatto si accompagnano, per altri versi, i radicali processi di innovazione che hanno investito la mission delle biblioteche accademiche sin dagli anni Novanta (Capaccioni, 2012): trasformazioni che, non solo nel contesto universitario e in analogia con i musei, spingono le biblioteche verso un continuo ampliamento delle funzioni e degli ambiti di competenza. In particolare, nel nuovo ambiente tecnologico, i centri preposti alla gestione del patrimonio documentale devono misurarsi con nuove modalità di fruizione, non più solo in presenza, e a estendere i propri compiti ben oltre la gestione delle collezioni

bibliografiche che supportano l'attività didattica e di ricerca degli atenei. Le biblioteche sono chiamate infatti a farsi carico di una molteplicità di nuove attività e servizi: fra questi, l'editoria universitaria, la formazione e l'e-learning, la gestione di anagrafi di ricerca e archivi istituzionali e, non ultima, la promozione culturale.

Negli anni più recenti, sia le difficoltà di contesto che gli incalzanti processi di innovazione sopra descritti hanno tuttavia finito per suscitare una rinnovata attenzione intorno al patrimonio bibliotecario delle università. Non a caso, a livello nazionale e non solo, molteplici iniziative puntano oggi a rilanciare il monitoraggio, la tutela e la promozione del settore. Fra le principali esperienze, è possibile ricordare le apposite linee guida formulate dalla CRUI nel 2008<sup>10</sup> sulla base di una preliminare indagine conoscitiva sui *sistemi bibliotecari* promossi dagli atenei italiani, i quali figurano fra le misure attualmente più auspicate per promuovere una riorganizzazione e razionalizzazione del sistema<sup>11</sup>. A questa iniziativa, ha fatto seguito nel 2013 una ricognizione dei sistemi bibliotecari d'ateneo nei nuovi statuti universitari approvati in applicazione della L. 240/2010, condotta per iniziativa della Commissione Nazionale Università e Ricerca dell'Associazione Italiana Biblioteche – AIB (Badalamenti, 2013). Più recente è, quindi, il documento, diffuso dalla stessa CNUR nell'intento programmatico di *Rilanciare le Biblioteche Universitarie e di Ricerca italiane* (2013) e, dunque, di salvaguardare un sistema che appare oggi più che mai minacciato dalla perdurante carenza di risorse economiche.

---

10 Il documento, redatto da un apposito gruppo di lavoro costituito nell'ambito della Commissione Biblioteche della CRUI (istituita nel 1999) e approvato il 21 febbraio 2008, propone la realizzazione di un Sistema Bibliotecario Accademico italiano (SBAi).

11 L'indagine ha puntato a verificare nel 2007 e, successivamente, nel 2010 lo stato di applicazione delle raccomandazioni emanate nel gennaio 1998 dall'allora MURST. Queste ultime erano state formulate sulla base di una preliminare indagine conoscitiva sul sistema bibliotecario universitario italiano, promossa da un apposito Gruppo di lavoro (Badalamenti, 2010).

#### 4.3 Archivi storici

Al sistema universitario fanno capo enormi patrimoni documentari di interesse storico, relativi sia agli archivi che gli atenei producono nel corso della loro attività istituzionale, sia a quelli acquisiti a vario titolo e conservati nelle sedi universitarie (Bonfiglio-Dosio, 1996).

Gli archivi universitari testimoniano la storia scientifica e culturale del nostro Paese, rappresentando al tempo stesso la fonte privilegiata della memoria e dell'identità istituzionale degli atenei (Lombardi, 2015; Martino e Lombardi, 2013; Martino, 2013). Essi sono considerati alla stregua di un archivio vigilato, sottoposto al controllo della Soprintendenza Archivistica; inoltre, in quanto appartenenti a enti pubblici, il loro patrimonio documentario è inalienabile (Penzo Doria, 2009).

Nel corso dell'ultimo ventennio, il settore ha sperimentato forme via via più strutturate di coordinamento, allo scopo di sensibilizzare gli atenei alla valorizzazione dei propri patrimoni archivistici mediante iniziative e azioni congiunte fra le diverse sedi universitarie. Questo percorso, avviato nel 1998 con il lancio della prima Conferenza organizzativa degli archivi delle università italiane, è confluito in un'attività di studio e censimento degli archivi universitari che è stata portata avanti, a partire dal 1999, dal progetto *Studium 2000*, promosso dalla Direzione Generale per gli Archivi del MiBACT in collaborazione con l'Università di Padova. Al gruppo di lavoro si deve, in particolare, la realizzazione di un primo rapporto nazionale di settore, che nel 2002 ha consentito di individuare 58 strutture archivistiche in altrettanti atenei, politecnici, scuole e istituti di istruzione universitaria del Paese (Penzo Doria, 2002).

Questi progetti sono state quindi coronati dalla creazione di una Rete degli archivi storici delle università e degli enti di ricerca, iniziativa già operativa dal 2009 e, quindi, ufficializzata nel 2016 dalla Direzione Generale Archivi nell'intento di valorizzare e mettere a sistema a livello nazionale l'esteso patrimonio archivistico degli atenei. La neonata rete nazionale si avvale del sostegno dell'Associazione Nazionale Archivistica Italiana (ANAI), ponendosi come obiettivo la condivisione di risorse per la tutela e valorizzazione degli

archivi storici delle istituzioni universitarie mediante una pluralità di iniziative: fra queste, la creazione di una comunità professionale specializzata, l'aggregazione degli archivi storici universitari sul web sul modello delle best practice estere<sup>12</sup>, la formazione degli operatori e, non ultimo, l'aggiornamento della mappatura nazionale del settore.

## **5. Discussione: valorizzazione culturale ed heritage degli atenei**

Nelle pagine precedenti, si è tentato di ragionare, seppur in modo parziale, sullo stato dell'arte relativo alle principali istituzioni depositarie dell'heritage accademico, quali musei, biblioteche e archivi storici. A tal proposito, ci si è avvalsi delle principali fonti e dati atti a documentare assetti e tendenze in atto nel settore. Si tratta, pur tuttavia, di uno spaccato d'analisi del tutto parziale, al quale per completezza occorrerebbe ancora aggiungere l'universo variegato e puntiforme degli altri centri culturali accademici, quali fondazioni, osservatori astronomici, parchi e giardini botanici, teatri, auditori, monumenti e sedi storiche (Martino e Lombardi, 2013). Realtà che, in quanto meritevoli di approfondimenti specifici e indagini sul campo, esulano tuttavia dalle possibilità della presente trattazione.

Dalle riflessioni precedentemente sviluppate emerge un quadro piuttosto frastagliato, ma comunque in forte evoluzione, che vede i diversi centri culturali universitari accomunati da molteplici problemi, opportunità e tendenze in fieri. In tutti i casi, la crisi pare aver giocato come un forte richiamo a riscoprire il valore dell'*University heritage*, stimolando tanto la resilienza dei centri culturali accademici rispetto allo stato di cronica carenza di risorse e politiche a essi dedicate, quanto l'innovazione della loro missione nello scenario contemporaneo.

In primo luogo, il patrimonio culturale dell'Università custodito in musei, biblioteche e archivi storici rappresenta una eredità del sapere che, oltre a supportare in modo strategico l'attività didattica e scientifica degli atenei, dimostra di poter favorire nuove occasioni di

---

<sup>12</sup> In particolare, il riferimento è alla *Mapa Web* degli archivi universitari spagnoli, promossa per iniziativa dell'Università de Castilla-La Mancha.



interazione con il territorio e i portatori di interesse. Al negativo impatto della crisi economica sui bilanci dei centri culturali accademici si accompagnano infatti, sin dagli anni Novanta, radicali processi di innovazione: tendenze che, in verità non solo nel contesto universitario, investono la mission delle strutture preposte alla gestione del patrimonio culturale e documentale, promuovendone un continuo ampliamento delle funzioni e degli ambiti operativi di competenza.

In secondo luogo, un più robusto coordinamento del patrimonio culturale accademico appare l'indispensabile premessa affinché ciascun ateneo possa razionalizzare le risorse economiche e umane disponibili, promuovere politiche di sviluppo a medio-lungo termine e, non da ultimo, implementare servizi sempre nuovi e di qualità, pensabili in alcuni casi solo entro un'economia di scala. Un'opportunità decisiva per il futuro pare soprattutto quella di una gestione unitaria, volta a coinvolgere gradualmente la pluralità dei centri di documentazione accademici: una convergenza che, anche sulla scorta delle migliori best practice internazionali, faccia leva sulla centralità di musei, biblioteche e archivi storici, per rilanciare l'accesso alle multiformi espressioni dell'heritage universitario (Cassella, 2013).

La valorizzazione del patrimonio culturale accademico passa dunque attraverso un rinnovato impegno da parte della governance universitaria e degli addetti ai lavori affinché sia possibile guardare oltre la crisi e investire nell'innovazione dei modelli organizzativi e gestionali di settore, nonché nella formazione e nell'aggiornamento dei profili professionali. Al tempo stesso, questa opportunità reclama un più ampio coinvolgimento degli stakeholder: in primis, la comunità di studenti, docenti e personale accademico, come pure scuole, famiglie, pubblici professionali e di esperti, turisti e visitatori, fino alle istituzioni culturali e agli altri attori sia pubblici che privati del territorio.

Nella prospettiva della Terza Missione culturale e sociale, sono di fatto molteplici le opportunità per un rilancio del patrimonio culturale che fa capo alle università italiane. Fra queste, è possibile segnalare l'innovazione legata al digitale e al *web partecipativo*; le politiche di animazione e comunicazione culturale praticabili nel contesto di più ampie aggregazioni d'ateneo e interuniversitarie; i partenariati territoriali e la promozione turistica;

non da ultima, la valorizzazione del patrimonio universitario quale componente rilevante della cultura e dell'identità del Paese (Martino, 2014, 2016b).

In questo scenario, l'investimento sulla comunicazione pare oggi decisivo al fine di promuovere la visibilità e l'accesso al patrimonio delle università non solo sul territorio locale, bensì su scala internazionale. Soprattutto le nuove piattaforme digitali dimostrano di poter giocare un ruolo decisivo, tanto per le potenzialità di innovazione espressiva che esse offrono, quanto soprattutto per richiamare gli atenei e le loro istituzioni culturali a un costante confronto con il circostante contesto (Corradini e Campanella, 2013). Non a caso, anche per aggirare la cronica carenza di risorse che affligge il settore, le sperimentazioni avviate in Italia e all'estero convergono nel far leva sull'apporto creativo e potenzialmente *low cost* del digitale, in grado di "alleggerire" sul piano organizzativo la gestione del patrimonio, di favorire il *networking* di settore e, non da ultimo, di estendere il raggio di conoscenza e fruizione dei diversi luoghi della cultura universitaria tanto all'interno della comunità accademica quanto nei confronti di un più ampio pubblico di non esperti, che includa soprattutto quegli stessi giovani fra i quali l'alta formazione sconta oggi una drammatica caduta di appeal.

## **6. Note conclusive: Terza Missione e cultura dell'Università**

Anche nel nostro Paese, il tema della Terza Missione – nelle sue diverse declinazioni – è oramai divenuto cruciale ai fini della reputazione e valutazione pubblica delle istituzioni universitarie. Non mancano esempi di atenei che hanno compiutamente istituzionalizzato la Terza Missione nel proprio sistema di governo, dedicando a essa appositi gruppi di lavoro, commissioni e persino deleghe. Un numero crescente di università sceglie, inoltre, di valorizzare questa voce nella attività di comunicazione e rappresentazione istituzionale, per esempio con rimandi espliciti e di primo piano sul sito web. Non da ultimo, in questo filone il personale universitario e lo stesso corpo docente dimostrano di aver ormai maturato,

sovente al di là dei propri doveri istituzionali, una rilevante esperienza che occorre oggi incentivare con convinzione, anche promuovendo la professionalizzazione di figure e strutture dedicate alla gestione delle attività di Terza Missione.

Più in generale, la Terza Missione si offre come un importante laboratorio per sperimentare innovative modalità di governo e comunicazione dell'Università e dei suoi servizi. Come ben sottolineato, l'ascesa del tema segnala l'emergere di un paradigma fondato sul trionfo virtuoso «atenei, comunicazione, società» (De Bortoli *et al.*, 2011, p. 5), nel quale le tre missioni dell'Università, pur nella loro autonomia, sono chiamate a integrarsi in una strategia unitaria: una convergenza che appare del tutto in linea con l'originale univocità di intenti (l'etimologico *vertere ad unum*) che ha storicamente animato la nascita e l'idea stessa di Università (Palla e Ceccarini, 2007). Un possibile rischio da cui guardarsi è, viceversa, quello di concepire la Terza Missione come un settore a parte, residuale rispetto al primato della didattica e alla ricerca, nel quale cioè «collocare quanto non attiene alle attività tradizionali di sviluppo e trasmissione della conoscenza» (Moscati, 2016, p. 13).

La forza della Terza Missione sembra risiedere, di fatto, nella sua trasversale capacità di mobilitare e connettere fra loro anime e attori assai diversi. Al di là degli specifici contenuti e ambiti di riferimento, essa si offre dunque come un fecondo terreno di convergenza e di incontro: fra le diverse vocazioni e componenti della comunità universitaria (docenti, personale, studenti); fra gli atenei e i loro portatori di interesse economici e sociali; non da ultimo, fra le diverse realtà universitarie, chiamate a superare localismi e individualismi del passato per collaborare e sviluppare insieme massa critica.

In questo scenario, come già segnalato nelle pagine precedenti, i centri depositari della cultura accademica danno prova di molteplici potenzialità sul piano della comunicazione e del *public engagement* (Mannino, 2016): da una parte, essi supportano infatti l'emergente tendenza contemporanea a riscoprire i luoghi e il valore dell'*University heritage* (Bulotaite, 2003; Council of Europe, 2005; Lombardi, 2015; Sanz e Bergan, 2006); dall'altra, rilanciano con forza la missione pubblica e di cittadinanza dell'Università, quale istituzioni

depositaria di un sapere aperto a tutti, civilizzante, in grado di rigenerare il bene comune (Palla e Ceccarini, 2007).

Non a caso, la responsabilità degli atenei nel tutelare e valorizzare il proprio patrimonio culturale è stata ribadita con forza in sede europea. Ciononostante, e non solo per penuria di risorse economiche, le università italiane stentano a valorizzare il proprio patrimonio e a dividerlo con la comunità per farne un luogo vivo di cultura, di promozione e condivisione del sapere (esempio pregnante di *sharing economy* culturale contemporanea), e persino una *piattaforma relazionale* atta a favorire il dialogo con i portatori di interesse e la fertilizzazione culturale del territorio (Morcellini, 2007). Non da ultimo, alla componente culturale e sociale appare intimamente connessa la *chance* più decisiva che si deve alla Terza Missione: quella che vede gli atenei consolidare le proprie radici e il proprio ruolo di “istituzioni” partecipi della vita della comunità, con ciò fornendo un impulso decisivo affinché la società contemporanea continui a riconoscersi nell'intramontabile patrimonio di valori e di reputazione racchiuso nell'idea di Università.

Sotto tutti questi punti di vista, la Terza Missione può rappresentare ben più di un semplice luogo comune, da spendere nei salotti alla moda, o di un *mantra* per gettare il cuore oltre la crisi del nostro sistema universitario. Segnala, al contrario, decisive potenzialità che attengono ai valori genetici dell'Università e, di fatto, al suo *capitale sociale*, indicando agli atenei una strada maestra verso il futuro.

## **Bibliografia**

ANVUR (2014). *Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013*. Testo disponibile all'indirizzo web: [http://www.anvur.org/attachments/article/644/Rapporto%20ANVUR%202013\\_UNIVERSITA%20e%20RICERCA\\_integrale.pdf](http://www.anvur.org/attachments/article/644/Rapporto%20ANVUR%202013_UNIVERSITA%20e%20RICERCA_integrale.pdf) (20/03/2018).

- ANVUR (2015). *La valutazione della terza missione nelle università e negli enti di ricerca. Manuale per la valutazione*. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.anvur.org/attachments/article/880/Manuale%20di%20valutazione%20TM~.pdf> (20/03/2018).
- ANVUR (2017). *Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014 (VQR 2011-2014)*. Rapporto finale. Testo disponibile all'indirizzo web: [http://www.anvur.org/rapporto-2016/static/VQR2011-2014\\_TerzaMissione.pdf](http://www.anvur.org/rapporto-2016/static/VQR2011-2014_TerzaMissione.pdf) (20/03/2018).
- Arnaldi G., a cura di (1974). *Le origini dell'Università*. Bologna: il Mulino.
- Associazione Italiana Biblioteche (2013). *Rilanciare le Biblioteche Universitarie e di Ricerca italiane*. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.aib.it/struttura/commissioni-e-gruppi/2013/36257-rilanciare-le-biblioteche-universitarie-e-di-ricerca-italiane> (20/03/2018).
- Badalamenti G. (2010). *L'evoluzione dei Sistemi Bibliotecari di Ateneo e l'influenza degli studi nazionali*. Relazione al convegno: *I sistemi bibliotecari d'ateneo: realtà a confronto e prospettive future*, svoltosi a Roma il 18 febbraio 2010. Testo disponibile all'indirizzo web: [http://eprints.rclis.org/17961/1/Seminario%20AIB\\_Badalamenti\\_SBA%20e%20Statuti.pdf](http://eprints.rclis.org/17961/1/Seminario%20AIB_Badalamenti_SBA%20e%20Statuti.pdf) (21/03/2018).
- Badalamenti G. (2013). Una fotografia dei sistemi bibliotecari di ateneo attraverso l'analisi degli Statuti. *Biblioteche oggi*, 31, 1: 32. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.bibliotecheoggi.it/rivista/article/download/217/37> (21/03/2018).
- Basso Peressut L. (2005). *Il museo moderno. Architettura e museografia da Perret a Kahn*. Milano: Lybra Immagine.
- Binetti P., Cinque M. (2015). *Valutare l'Università & valutare in Università*. Milano: FrancoAngeli.
- Binotto M., Nobile S. (2017). Università italiana e Terza missione. In Morcellini M., Rossi P., Valentini E., a cura di, *Unibook. Per un database sull'Università*. Milano: FrancoAngeli.
- Boffo S., Gagliardi F. (2015). Un nuovo contenitore per i rapporti tra università e territorio. *Territorio*, 73: 67.

- Boffo S., Moscati R. (2015). La Terza Missione dell'università. Origini, problemi e indicatori. *Scuola Democratica*, 2: 251.
- Boldrini M., Morcellini M., a cura di (2005). *Un'idea di Università. Comunicazione universitaria e logica dei media*. Milano: FrancoAngeli.
- Bonfiglio Dosio G. (1996). Un'inchiesta sugli archivi delle università italiane. In Sitran Rea L., a cura di, *La storia delle università italiane. Archivi, fonti, indirizzi di ricerca. Atti del convegno*. Padova, 27-29 ottobre 1994. Trieste: Lint.
- Bulotaite N. (2003). University heritage. An institutional tool for branding and marketing. *Higher Education in Europe*, 28, 4: 449. DOI: 10.1080/0379772032000170417.
- Butera F. (1990). *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni*. Milano: FrancoAngeli.
- Capaccioni A. (2012). *Le biblioteche dell'Università. Storia, modelli, tendenze*. Milano: Apogeo.
- Capanna E., Malerba G., Vomero V., a cura di (2011). *Musei scientifici universitari. Una grande risorsa culturale da valorizzare*. Atti del convegno svoltosi a Roma il 6 maggio 2009 presso l'Accademia Nazionale dei Lincei. *Museologia Scientifica*, numero monografico, 7.
- Cassella M. (2013). I sistemi bibliotecari di ateneo nella svolta della legge 240/2010. Problemi e prospettive. *Biblioteche Oggi*, 31, 9: 16. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.bibliotecheoggi.it/rivista/article/download/321/163> (20/03/2018).
- Cipriani C., Merola A., Sentinelli L. (1986). Un'indagine sui musei scientifici ed orti botanici universitari italiani. *Museologia Scientifica*, 3: 251.
- Clark R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Issues in Higher Education*, Oxford: Pergamon Press.
- Clarkson B. E. (1995). A stakeholders framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 1: 92. DOI: 10.2307/258888.
- Council of Europe (2005). *Recommendation Rec(2005)13 of the Committee of Ministers to member states on the governance and management of university heritage*. Testo

disponibile all'indirizzo web: [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectID=09000016805b017f](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805b017f) (20/03/2018).

Corradini E. (2011). POMUI. The web portal of Italian university museums. *University Museums and Collections Journal*, 4: 77.

Corradini E. (2012). The new communication technologies for sharing and participatory Italian university museums. *University Museums and Collections Journal*, 5: 133.

Corradini E., Campanella L. (2013). The multimedia technologies and the new realities for knowledge networking and valorization of scientific cultural heritage. The role of the Italian University Museums network. In Marchegiani L., a cura di, *Proceedings of the International Conference on Sustainable Cultural Heritage Management*. Roma: Aracne.

CRUI (2000). *Musei storico-scientifici universitari: realtà e prospettive*. Relazione della Commissione Musei, Archivi e Centri per le Collezioni Universitarie di interesse storico-scientifico. Testo disponibile all'indirizzo web: [http://www2.cruis.it/CRUI/forum-musei/musei\\_doc\\_finale.rtf](http://www2.cruis.it/CRUI/forum-musei/musei_doc_finale.rtf) (20/03/2018).

De Bortoli A., Predazzi E., Susa I. (2011). La terza missione dell'Università. *Analysis*, 2/3: 2. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.analysis-online.net/wp-content/uploads/2013/03/debortoli.pdf> (24/03/2018).

Derrida J., Rovatti P. A. (2002). *L'università senza condizione*. Milano: Raffaello Cortina.

Di Lorenzo P., Stefani E., a cura di (2015). *Università e città. Il ruolo dell'università nello sviluppo dell'economia culturale delle città*. Roma: Fondazione CRUI.

E3M (2012). Green Paper. *Fostering and Measuring "Third Mission" in Higher Education Institutions*. Valencia: E3M. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://e3mproject.eu/Green%20paper-p.pdf> (12/12/2017).

Etzkowitz H., Leydersdorff L. (1997). *University and the Global Knowledge Economy*. London: Pinter.

Etzkowitz H., Webster A., Gebhardt C., Cantisano Terra B.R. (2000). The Future of the University and the University of the Future: Evolution of Ivory Tower to Entrepreneurial Paradigm. *Research Policy*, 29: 313. DOI: 10.1016/S0048-7333(99)00069-4.

- Fondazione CRUI (2016). *Osservatorio Università-Imprese*. Testo disponibile all'indirizzo web: [http://www2.cruai.it/cruai/osservatorio\\_2016/report\\_2016\\_web.pdf](http://www2.cruai.it/cruai/osservatorio_2016/report_2016_web.pdf) (20/03/2018).
- Formica C., a cura di (2016). *Terza missione. Parametro di qualità del sistema universitario*. Napoli: Giapeto.
- Grunig J. E. (2016). *Public (&) Relations. Teorie e pratiche delle relazioni pubbliche in un mondo che cambia*. Milano: FrancoAngeli.
- Haskins C. H. (1923). *The rise of University*. New York: Cornell University Press.
- ISTAT (2017). *Statistiche culturali Anno 2015*. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.istat.it/it/archivio/195678> (20/03/2018).
- Kelly M., a cura di (2001). *Managing university museums: education and skills*. Paris: OECD. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED457802.pdf> (20/03/2018).
- Lombardi R. (2015). *Heritage University. Comunicazione e memoria degli atenei*. Roma: Aracne.
- Lombardinilo A. (2014). *Building University. In una società aperta e competitiva*. Roma: Armando.
- Lourenço M.C. (2005). *Between two worlds: The distinct nature and contemporary significance of university museums and collections in Europe*. PhD thesis. Paris: Conservatoire National des Arts et Metiers. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://webpages.fc.ul.pt/~mclourenco/> (20/03/2018).
- Mannino F. (2016). Musei e collezioni universitarie come welfare cognitivo. *Il giornale delle fondazioni*, 15 gennaio. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/musei-e-collezioni-universitarie-come-welfare-cognitivo> (20/03/2018).
- Martino V. (2013). *Dalle storie alla storia d'impresa. Memoria, comunicazione, heritage*. Acireale-Roma: Bonanno.
- Martino V. (2014). Le biblioteche universitarie. Infrastrutture del sapere al tempo della rete. *Universitas*, XXXV, 132: 39.



- Martino V. (2014). I musei dell'Università. Memoria e comunicazione culturale. *Comunicazionepuntodoc*, 11: 253.
- Martino V. (2016). Una missione possibile, Introduzione al trimestre "La terza missione dell'Università". *Universitas*, XXXVII, 141: 6.
- Martino V. (2016). Musei e collezioni del patrimonio universitario. Indagine su un sistema culturale diffuso. *Museologia scientifica*, 10: 42.
- Martino V., Lombardi R. (2013). Heritage University. Memoria ed eredità culturale degli atenei. *Universitas*, XXXIV, 129: 39.
- Martino V., Lombardi R. (2014). La rete dei musei e delle collezioni universitarie. *Universitas*, XXXV, 131: 33.
- Martino V., Lombardi R. (2015). Longevità degli atenei e tradizione del futuro. *Universitas*, XXXVI, 135: 48.
- Mazzei A. (2000). *La comunicazione per il marketing dell'università*. Milano: FrancoAngeli.
- Mazzei A. (2004). *Comunicazione e reputazione nelle università*. Milano: FrancoAngeli.
- Morcellini M. (2007). Comunicare l'Università che cambia. In Lezzi A., a cura di, *La comunicazione da strumento a strategia: il fund raising e il bilancio sociale*. Atti Forum AICUN 2007. Lecce: Martano.
- Morcellini M., Martino V. (2005). *Contro il declino dell'Università. Appunti e idee per una comunità che cambia*. Milano: Il Sole24Ore.
- Morin E. (1999). *La testa ben fatta. Riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero*. Milano: Raffaello Cortina (2000).
- Moscato R. (2016). La scoperta della Terza Missione. *Universitas*, XXXVII, 141: 10.
- Moscato R. (2012). *L'Università: modelli e processi*, Roma; Carocci.
- Moscato R., M. Vaira, a cura di (2008). *L'università di fronte al cambiamento. Realizzazioni, problemi, prospettive*. Bologna: il Mulino.
- Murphy B. L. (2003). Encircling the Muses: the multi-disciplinary heritage of university museums. *Museologia. An international journal of museology*, 3: 9.

- Palla P. G., Ceccarini I., a cura di (2007). *Perché l'Università? Riflessioni sull'etica del sapere*. Città di Castello: Edimond.
- Penzo Doria G., a cura di (2002). *Primo Rapporto sugli archivi delle Università Italiane*. Studium 2000. Atti della terza conferenza organizzativa degli archivi delle università italiane. Padova: CLEUP.
- Penzo Doria G. (2009). *Gli archivi delle università italiane*. Relazione al convegno: 19° *International Archival Day*, svoltosi a Trieste dal 9 al 10 novembre. *Atlanti*, 19: 221. Testo disponibile all'indirizzo web: [http://www.ias-trieste-maribor.eu/fileadmin/atti/2009/Penzo\\_Doria.pdf](http://www.ias-trieste-maribor.eu/fileadmin/atti/2009/Penzo_Doria.pdf) (21/03/2018).
- Pugnali F. (2003). The future of the university museums' system in Italy. *Museologia. An international journal of museology*, 3: 51. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://edoc.hu-berlin.de/bitstream/handle/18452/9205/pugnali.pdf> (21/03/2018).
- Romagnosi S. (2016). Produzione e gestione di beni culturali nella valutazione ANVUR della Terza Missione. *Museologia scientifica*, 25: 9. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.anvur.org/attachments/article/882/Produzione%20e%20gestione%20di%20~.pdf> (21/03/2018).
- Ruegg W. (2004). *A History of the University of Europe. Universities in the Nineteenth and Early Twentieth Centuries (1800-1900)*. Cambridge-New York: Cambridge University Press.
- Sanz N., Bergan S., a cura di (2006). *The Heritage of European Universities*. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
- Scamuzzi S., De Bortoli A., a cura di (2013). *Come cambia la comunicazione della scienza. Nuovi media e terza missione dell'università*. Bologna: il Mulino.
- Serbati A. (2014). *La terza missione dell'Università. Riconoscere apprendimenti esperienziali e certificare competenze degli adulti*. Lecce: Pensa Multimedia.
- Sindoni A. (2001). Genesi e sviluppo dell'Università in Italia e in Europa. *Itinerarium*, 18: 21.

- SPRU (2002). *Measuring Third Stream Activities. Final Report to the Russell Group of Universities*. Testo disponibile all'indirizzo web: [http://www.researchgate.net/publication/246796517\\_Measuring\\_Third\\_Stream\\_Activities](http://www.researchgate.net/publication/246796517_Measuring_Third_Stream_Activities) (12/12/2017).
- de Viron F., Davies P. (2015). From University Lifelong Learning to Lifelong Learning Universities: developing and implementing effective strategy. In Yang J., Schneller C., Roche S., a cura di, *The role of Higher Education in Promoting Lifelong Learning*. Hamburg, DE: UNESCO Institute of Lifelong Learning (UIL). Testo disponibile all'indirizzo web: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002335/233592e.pdf> (21/03/2018).
- Vomero V. (2013). Biodiversità, banche dati tassonomiche e Musei scientifici. Il progetto nazionale CollMap come premessa per il lancio di un istituto diffuso italiano di tassonomia, *Museologia Scientifica*, 9: 21.
- Vomero V. (2016). La prima missione dei musei universitari. *Universitas*, XXXVII, 141: 34.
- Vomero V. (2016). La terza missione dell'Università, prima missione per i Musei. *Museologia scientifica*, 10: 9.
- Weber C. (2012). *University collections*. Mainz: Leibniz Institute of European History (IEG). Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.ieg-ego.eu/weberc-2012-en> (21/03/2018).