

Ernesto Antonini, <https://orcid.org/0000-0001-9055-6149>
Dipartimento di Architettura, Alma Mater Studiorum Università di Bologna, Italia

ernesto.antonini@unibo.it

Recensione del volume: Conti G., Grimaldi R. (2024) *Knowledge Share: the (R)evolution of Technology Transfer*, Cham (CH): Springer Nature Switzerland AG, (SxI – Springer for Innovation, vol 16), ISBN 978-3-031-51383-1 (DOI: 10.1007/978-3-031-51384-8)

In poco più di venti anni dalla sua introduzione in Europa¹, “Terza Missione” (TM) è diventata un’espressione ricorrente nel lessico accademico, certamente in quello italiano, anche per effetto di una progressiva “istituzionalizzazione” delle attività che il termine designa, incluse fra gli elementi di valutazione delle prestazioni degli Atenei da parte di ANVUR.

Tuttavia, i contorni dell’arcipelago TM risultano spesso ancora incerti e il significato da attribuire al termine resta oggetto di dibattito, che in più di un caso ne investe non solo le modalità di implementazione, ma discute dell’opportunità stessa di aggiungere questo terzo compito alle due tradizionali “missioni” dell’università: didattica e ricerca. (Frondizi, 2020)

L’estesa gamma di definizioni che si registrano (Tab. 1) mostra come la nozione di Terza Missione resti controversa e poco incline ad essere ricondotta ad un significato univoco. (Pitrone, 2016) Risente di questa difficoltà di perimetrazione la stessa denominazione utilizzata per designarla anche linguisticamente «per negazione e “terzietà” rispetto ad altre e più tradizionali attività accademiche» (Binotto & Nobile, 2017).

Nel loro “Knowledge Share: the (R)evolution of Technology Transfer” recentemente pubblicato nella collana SxI – Springer for Innovation, Giuseppe Conti e Rosa Grimaldi forniscono un prezioso inquadramento – sistematico e aggiornato – dell’am-

bito entro cui la Terza Missione si colloca, che è propriamente quello del *Knowledge Share* evocato nel titolo del Saggio, cioè la condivisione delle conoscenze fra la pluralità di attori sociali - dai decisori politici ai ricercatori, dai manager di imprese industriali agli accademici, fino agli studenti e alla generalità dei cittadini - che possono utilmente partecipare alla produzione di quelle conoscenze, alla loro diffusione e al loro utilizzo.

Fin dalla premessa al Volume, gli Autori anticipano le ragioni che inducono ad affrontare la tematica adottando un approccio tanto esteso e programmaticamente olistico, individuando tali motivi nella natura sfaccettata e multiforme del *Knowledge Share* (KS) e nella multidirezionalità dei flussi di risorse che lo alimentano, così che il suo successo dipende da una pluralità di fattori variamente interagenti e interrelati: quelli ambientali e di contesto, quelli dipendenti dagli assetti organizzativi e dalle strategie degli attori e quelli individuali, cioè legati ai comportamenti dei singoli che intervengono nei processi. Da cui la definizione che gli Autori forniscono di KS, come «comportamenti proattivi e collaborativi che comprendono la distribuzione, la connessione e la coproduzione di conoscenza, attraverso un processo circolare, multi-fonte e multidirezionale che si sviluppa in modo sia intenzionale che non intenzionale» (Conti & Grimaldi, 2024).

Ne deriva una definizione generale di Terza Missione come: «Il coinvolgimento attivo di università e organizzazioni di ricerca in attività legate alla valorizzazione della conoscenza prodotta attraverso la ricerca e/o la didattica che generano impatto e valore per una comunità esterna più ampia» (Conti & Grimaldi, 2024). Collocata entro questo universo, la TM appare non tanto un’entità radicalmente nuova, quanto piuttosto un tentativo di ordi-

The Third Mission: From cornerstone to bureaucratic quagmire?

In just over twenty years since its introduction in Europe¹, “Third Mission” (TM) has become a recurring phrase in academic discourse, certainly within Italy. This is partly due to the progressive “institutionalization” of the activities the term designates, which are now included among the elements used by ANVUR (the Italian National Agency for the Evaluation of Universities and Research Institutes) to assess university performance. However, the outlines of the TM “arcipelago” often remain uncertain, and the meaning attributed to the term is still a subject of debate. In many cases, this debate extends beyond the methods of implementation, questioning the very appropriateness of adding this third task to the two traditional university missions: teaching and research (Frondizi, 2020). The wide range of definitions recorded

(Table 1) demonstrates how the notion of Third Mission remains controversial and not easily reduced to a single, unambiguous meaning (Pitrone, 2016). This difficulty in defining its boundaries is reflected in the very name used to designate it, even linguistically, «by negation and ‘thirdness’ compared to other, more traditional academic activities» (Binotto & Nobile, 2017). In their recently published “Knowledge Share: the (R)evolution of Technology Transfer” part of the SxI – Springer for Innovation series (Conti & Grimaldi, 2024), Giuseppe Conti and Rosa Grimaldi offer a valuable systematic and up-to-date framework for understanding the scope of the Third Mission. This mission is precisely what the essay’s title, “Knowledge Share,” refers to: the sharing of knowledge among a diverse group of social actors. These actors range from policymakers and

researchers to industrial managers, academics, students, and the general public, all of whom can productively contribute to the production, dissemination, and utilization of this knowledge.

From the very beginning of the volume, the authors highlight their reasons for tackling this topic with such a broad and intentionally holistic approach. They attribute this to the multifaceted and diverse nature of Knowledge Share (KS) and the multidirectional flow of resources that fuel it. As a result, its success hinges on a multitude of interacting and inter-related factors: environmental and contextual elements, organizational structures and actor strategies, and individual behaviors that shape the processes involved. This leads to the authors’ definition of KS as «proactive and collaborative behaviors that in-

Tab. I | Le diverse accezioni di Terza Missione (Fonte: Frondizi, 2020)
The different meanings of Third Mission (Source: Frondizi, 2020)

Tab. 01 |

Autore/Author (anno/year)	Fonte/Source	Concetto/Concept	Definizione/Definition
SPRU (2002) Molas-Gallart et al. (2002)	Electronic Paper Number 187 Science and Technology Policy Research	Third Stream/Leg	Third Stream/Leg activities "are concerned with the generation, use application and exploitation of knowledge and other university capabilities outside academic environments"
Montesinos et al. (2008)	Higher Education in Europe	Social Third Mission Enterprising Innovative Third Mission	Universities generate "services with no cost or little cost to the final user. The benefits are largely image or relational ones". "Institutions try to diversify their incomes and generation of sources of funding by developing services to society, industry, other institutions and/or former students". "Services, products or process that research units or institutes are able to transmit to society"
Breakwell and Tytherleigh (2010) Howard and Sharma (2006)	Higher Education B-Hert Position Paper	University/ Community Engagement	Researches in academic institutions are based on the "engagement in innovation systems"
Gunasekara (2006)	Journal of Technology Transfer	Third Role University Engagement	"Third role [is] performed by universities in animating regional economic and social development" "The universities engagement approach points to a developmental role performed by universities in regional economic and social development that centres on the intersection of learning economies and the regionalisation of production and regulation"
Pilbeam (2006)	Journal of Higher Education Policy and Management	Third Stream Income	"Revenues from the commercial exploitation of university intellectual assets (third stream income)"
HEFCE (2008) Watson e Hall (2015)	International Journal of Academic Research in Management	Third Stream	"Third Stream refers to work to increase the impact of higher education on eco- nomic development and the strength and vitality of society as a third stream of activity alongside, and complementary to, teaching and research" "Third Stream agenda is a critical strategy in the pursuit of enriched learning, enhancing student employability and much needed revenues"
Webber e Jones (2011)	Journal of Higher Education Policy and Management	Third Constituent of Higher Education	"Third constituent of higher education can be described as consisting of universities' relations with and contributions to other sectors of society"
Bornmann (2013)	Journal of the American Society for Information and Science Technology	Societal Impact of Research	"Societal impact of research is concerned with the assessment of social, cultural, environmental, and economic returns (impact and effects) from results (research output) or products (research outcome) of publicly funded research"
Sánchez-Barrioluengo (2014)	Research Policy	Social and Business Engagement	"Social and Business Engagement is seen as reflecting the changing nature of scientific knowledge and the natural tendency for academia to adapt in response to social changes"
Guerrero et al. (2015)	Research Policy	Third Mission	"The entrepreneurial university serves as a conduit of spillovers contributing to economic and social development through its multiple missions of teaching, research, and entrepreneurial activities"
ANVUR (2013)		Terza Missione	"Insieme delle attività con le quali le università attivano processi di interazione diretta con la società civile e con il tessuto imprenditoriale, con l'obiettivo di pro- muovere la crescita di un territorio, in modo che la conoscenza diventi strumentale per l'ottenimento di output produttivi"

clude the distribution, connection, and co-production of knowledge, through a circular, multi-source, and multidirectional process that develops in both intentional and unintentional ways» (Conti&Grimaldi, 2024). This framework culminates in a general definition of the Third Mission as: «The active involvement of universities and research organizations in activities related to the valorization of knowledge produced through research and/or teaching that generate impact and value for a wider external community» (Conti&Grimaldi, 2024). Placed within this context, the TM appears not so much as a radically new entity, but rather as an attempt to organize and better define a role that—certainly since at least the 19th century—the University has always played as a cultural institution. This role, however, needs to be updated, taking into ac-

count the significant changes that have occurred in the subsequent century, and even more so since then, in the dynamics by which knowledge fuels the evolution of society and the economy, and is reciprocally nourished by them «What makes the difference compared to the Humboldtian-Napoleonic tradition is [...] the direct involvement (albeit in multiple forms) of external actors and, at the same time, their being part, individually or collectively, of the very purpose of exercising the Third Mission» (Boffo&Moscati, 2015). Effectively participating in this shared dynamic requires a university that «[...] promotes innovation and territorial development projects, transfers services and models for new technology development, while simultaneously activating feedback processes that transform the university itself, making it more sensitive to the issues and

needs of businesses and/or a given territory» (Lazzeroni&Piccaluga, 2009). That the university – particularly public universities – is obligated to play a social and cultural role for the benefit of society is a widely shared principle, not only in the scientific literature on the subject but also among a large segment of public opinion, as well as hopefully-by academic staff. Equally shared is the expectation that the University should grasp society's demand for knowledge, interpret it, and contribute to satisfying it. The point is that the two traditional "missions" of the academic institution to which these tasks correspond no longer seem sufficient to ensure that the exchange occurs effectively, promptly, and bidirectionally. It is for this reason that it is considered necessary to entrust this to more dynamic, participatory, open processes, specifically oriented toward

this goal. That is, processes more capable of fostering sharing and cooperation among holders of diverse interests and demands, united by a common inclination to recognize the benefits of collaboration, or at least its unavoidable necessity. «Why is knowledge sharing so important? The simplest and most immediate answer is that sharing knowledge is fundamental for the proliferation and growth of any organization in a rapidly evolving world and in knowledge-based economies. Regardless of whether an organization is public or private, small or large, or its geographical location, we all agree that knowledge is not locally concentrated or enclosed within a company's walls, but is diffused and distributed» (Conti&Grimaldi, 2024). What emerges from this vision is a positive-and undeniably fascinat-

nare e meglio profilare un ruolo che – certamente almeno dal XIX secolo – l’Università ha sempre svolto in quanto istituzione culturale. Ruolo che tuttavia richiede di essere aggiornato tenendo conto degli importanti cambiamenti intervenuti nel secolo successivo, e ancor più in seguito, nelle dinamiche con cui la conoscenza alimenta l’evoluzione della società e dell’economia e reciprocamente se ne nutre. «Ciò che fa la differenza rispetto alla tradizione humboldtiano-napoleonica è dato [...] dal coinvolgimento diretto (sia pure sotto forme molteplici) di attori esterni e, al tempo stesso, dal loro essere parte, individualmente o collettivamente, anche della finalità dell’esercizio della Terza missione» (Boffo & Moscati, 2015).

Partecipare efficacemente a questa dinamica condivisa richiede un’Università che «[...] promuove progetti di innovazione e di cambiamento del territorio, trasferisce servizi e modelli di sviluppo di nuove tecnologie, attivando nello stesso tempo processi di retroazione, che trasformano l’università stessa, rendendola più sensibile alle problematiche e alle necessità delle imprese e/o di un territorio» (Lazzeroni & Piccaluga, 2009).

Che l’Università – in particolare quella pubblica – sia tenuta a svolgere un ruolo sociale e culturale a favore della società è un principio largamente condiviso, non solo nella letteratura scientifica sul tema ma anche in una larga fascia dell’opinione pubblica, oltre che – auspicabilmente – da parte del personale accademico. Altrettanto lo è l’attenzione, che all’Università è richiesta, di cogliere la domanda di conoscenza che la società esprime, di farsene interprete e di contribuire a soddisfarla. Il punto è che le due tradizionali “missioni” dell’istituzione accademica a cui questi compiti corrispondono, non appaiono più sufficienti ad assicurare che lo scambio avvenga in modo

efficace, tempestivo e bidirezionale, ed è perciò che si ritiene necessario affidarlo a processi più dinamici, partecipativi, aperti, specificamente orientati a questo fine. Cioè, più capaci di favorire la condivisione e la cooperazione fra portatori di diversi interessi e istanze, accomunati da una comune propensione a riconoscere i benefici della collaborazione, o quantomeno la sua ineludibile necessità.

«Perché il *Knowledge Share* è così importante? La risposta più semplice e immediata è: perché la condivisione della conoscenza è fondamentale per la proliferazione e la crescita di qualsiasi organizzazione in un mondo in rapida evoluzione e in economie basate sulla conoscenza. Indipendentemente dal fatto che l’organizzazione sia pubblica o privata, piccola o grande, o dalla sua posizione geografica, siamo tutti d’accordo sul fatto che la conoscenza non è concentrata localmente o racchiusa tra le mura di un’azienda, ma è diffusa e distribuita» (Conti & Grimaldi, 2024).

Quella che ne emerge è una visione positiva -e innegabilmente molto affascinante- di una “società della conoscenza” popolata da attori entusiasti e motivati, pronti a cooperare per costruire nuove opportunità, grazie alla mobilitazione di estese platee di soggetti, tutti altrettanto pronti a fare lo stesso (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

Se un simile sistema di relazioni appare funzionale a fare generare valore alla conoscenza diffusa, è altrettanto facile riconoscere che esso non corrisponde, o non ancora, o solo in ambiti limitati, alle pratiche correnti. Certamente non alla maggioranza delle pratiche in uso in quel particolare segmento del *Knowledge Sharing* che coinvolge direttamente l’Università, quello noto come Terza Missione.

ing-vision of a “knowledge society” populated by enthusiastic and motivated actors, ready to cooperate to build new opportunities, thanks to the mobilization of broad audiences, all equally ready to do the same (Etzkowitz&Leydesdorff, 2000).

While such a system of relationships appears functional for generating value from diffused knowledge, it’s equally easy to recognize that it does not yet correspond, or only in limited contexts, to current practices. Certainly not to the majority of practices in use within the specific segment of Knowledge Sharing that directly involves universities, known as the Third Mission. The significant differences observed in the practiced level of active sharing depend on the heterogeneity of the two main types of activities categorized as Third Mission: «[...] that of the relationship with businesses and the

market and that of enhancing public goods» (Cassella, 2017).

In Italy, this duality is formally recognized by the National Agency for the Evaluation of the University and Research System (ANVUR), which «[...] classifies Third Mission activities into two main areas: “commercial exploitation of research results” and “production of public goods”. The first includes intellectual property management, academic entrepreneurship (spin-offs), contract research, intermediary management, and support structures (science parks, incubators, technology transfer centers, placement centers). The second includes the production and management of cultural heritage (museums, archaeological excavations, and historical buildings), clinical trials, research infrastructures, and medical training (health protection), continuing education, and public en-

gagement» (Conti&Grimaldi, 2024).

In literature, five main motivations are identified for universities to invest in “third mission” activities (Conti&Grimaldi, 2024):

- Valuing research results, contributing to the scientific, technological, economic, social, and cultural development of their countries.
- Attracting additional resources from the private sector.
- Seeking partners to test and implement their inventions and to fuel further research.
- Enhancing their reputation and attractiveness to international students or high-level scientists.
- Attracting international students interested in collaboration with companies in innovative sectors.

It’s clear that this framework only fits the first type of Third Mission activity, and therefore involves a limited num-

ber of disciplinary fields-those with a strong propensity for research that can be economically exploited and generate technology transfer.

«All [university researchers and professors] participate in Knowledge Share as part of their institutional mission, [...] they produce and co-produce knowledge, distribute it, and socialize it through [...] articles, conferences, etc., within scientific/academic communities. Among them, there is a subset of scientists who are also involved in the valorization of research results (Third Mission activities), usually less than 20% of the total number» (Conti&Grimaldi, 2024).

However, all Third Mission activities that fall outside this scope-and involve the vast majority of Italian university staff-must find different motivations to be implemented, especially when the extra-academic beneficiaries of knowl-

Le differenze rilevanti che si registrano nel livello praticato di condivisione attiva dipendono dalla eterogeneità delle due principali tipologie di attività rubricate come Terza Missione: «[...] quella del rapporto con le imprese e con il mercato e quella della valorizzazione dei beni pubblici» (Cassella, 2017).

In Italia questa duplicità è riconosciuta formalmente anche dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), che «[...] classifica le attività di TM in due aree principali: “valorizzazione commerciale dei risultati della ricerca” e “produzione di beni pubblici”. La prima include la gestione della proprietà intellettuale, l'imprenditorialità accademica (*spin-off*), la ricerca per conto terzi, la gestione degli intermediari e le strutture di supporto (parchi scientifici, incubatori, centri di trasferimento tecnologico, centri di placement). La seconda include la produzione e la gestione del patrimonio culturale (musei, scavi archeologici ed edifici storici), le sperimentazioni cliniche, le infrastrutture di ricerca e la formazione medica (tutela della salute), la formazione continua e il coinvolgimento del pubblico» (Conti & Grimaldi, 2024).

In letteratura vengono indicate cinque principali motivazioni che spingono le università a investire in azioni terza missione (Conti & Grimaldi, 2024):

- valorizzare i risultati della loro ricerca, contribuendo allo sviluppo scientifico, tecnologico, economico, sociale e culturale dei loro paesi
- attrarre risorse aggiuntive dal settore privato
- cercare partner per testare e implementare le loro invenzioni, e per alimentare ulteriori ricerche
- aumentare la propria reputazione e attrattività nei confronti di studenti internazionali o scienziati di alto livello

edge transfer are not private companies, but public bodies or widespread social organizations. Examples include cases involving the production and management of cultural heritage (museums, archaeological excavations, and historical buildings), the training of public administration officials and continuing education, support for non-profit organizations or third-sector entities, or, in some cases, even non-economic public bodies. This observation highlights a first significant critical issue arising from the indiscriminate and generalized adoption of the Third Mission as a qualifying element of the university's role, and thus indirectly as a rewarding factor in the distribution of public resources to universities-and, within them, to disciplinary sectors-that are most successful in connecting with private enterprise and applying their

scientific expertise for practical purposes. Even if the metrics prepared by ANVUR try to smooth out the substantial differences between the two macro-areas of third mission activities and mitigate the penalization of those that are inexorably non-profit, the gap between the two remains enormous. The ability to attract private resources inherently generates a self-rewarding mechanism, with immediate effects that are much more substantial than those deriving from institutional evaluation mechanisms.

«In the humanities faculties, [...] “technology transfer” as alluded to in the ANVUR Regulation is usually understood as “knowledge dissemination”, meaning the popularization of knowledge [...] held by the teaching staff [...]. In essence, it involves organizing courses, conferences, and meetings, similar to those that have always

- attrarre studenti internazionali interessati a collaborazione con le aziende in settori innovativi.

Risulta evidente come lo schema si adatti solo al primo tipo di attività di Terza missione e possa quindi coinvolgere un numero limitato di ambiti disciplinari, quelli con spiccata propensione alla ricerca passibile di valorizzazione economica e in grado di generare trasferimento tecnologico.

«Tutti [i ricercatori e i docenti dell'università] partecipano al *Knowledge Share* nell'ambito della loro missione istituzionale, [...] producono e co-producono conoscenza, la distribuiscono e la socializzano attraverso [...] articoli, conferenze, ecc. all'interno delle comunità scientifiche/accademiche. Tra loro vi è un sottoinsieme di scienziati che è anche impegnato nella valorizzazione dei risultati della ricerca (attività di Terza Missione), solitamente meno del 20% del numero totale» (Conti & Grimaldi, 2024).

Mentre tutte le attività di Terza Missione che esulano da questo campo – e coinvolgono la larghissima maggioranza del personale dell'università italiana – devono trovare motivazioni diverse per essere attuate, soprattutto quando i beneficiari extra-accademici del trasferimento di conoscenze non sono aziende private, ma enti pubblici, o corpi sociali diffusi. Come, ad esempio, nei casi che investono la produzione e gestione del patrimonio culturale (musei, scavi archeologici ed edifici storici), la formazione dei funzionari della pubblica amministrazione e la formazione continua, il supporto a soggetti no-profit o enti del terzo settore o, in alcuni casi, anche a enti pubblici non economici.

Questa osservazione segnala un primo rilevante elemento di criticità indotto dall'adozione indiscriminata e generalizza-

been held at the university, but for obvious reasons, these new ones must be at a higher level of popularization and attractiveness, because knowledge dissemination requires an audience, and if the audience is absent or leaves, the operation is considered a failure. So much so that in the evaluation questionnaires for the third mission, there is always ample space for surveying the location where the event took place, the available seats offered, and the seats occupied by the public» (Marazzini, 2024).

A second serious risk is substantial in nature and concerns the university's actual capacity to generate knowledge. The assumption on which the entire Third Mission framework is based is that «scientists and researchers who produce knowledge through research activities are the engine of knowledge production» (Conti & Grimaldi, 2024).

To generate this output, individual competencies are not enough: those who possess them need time to develop them and must be put in the best conditions to cultivate and apply them, until they produce significant results, suitable to be shared. This is precisely what the Italian university is diligently striving to hinder, by imposing an abnormal and increasing amount of bureaucratic obligations on the entire teaching staff, which subtracts time and distracts attention from knowledge production activities.

«The list of what can be placed under the ominous category we call “university bureaucracy” includes several items, among them the excess of committees that take on tasks once delegated to administrative staff, the laborious compilation of superfluous programmatic and analytical documents, [...], the bulk of periodic reports to the

ta della Terza Missione come elemento qualificante del ruolo dell'università, quindi indirettamente come fattore premiale nella distribuzione delle risorse pubbliche agli Atenei – e, al loro interno, ai settori disciplinari – che più riescono ad entrare in contatto con l'imprenditoria privata e a finalizzare a scopi pratici le proprie competenze scientifiche. Anche se le metriche predisposte da ANVUR cercano di smussare le sostanziali differenze fra i due macro-ambiti delle attività di terza missione e ad attenuare la penalizzazione di quelle inesorabilmente no-profit, la distanza fra i due resta enorme e la capacità di attrarre risorse private genera di per sé un meccanismo di auto-premialità, dagli effetti immediati e molto più consistenti di quelli derivanti dai meccanismi istituzionali di valutazione.

«Nelle facoltà umanistiche, [...] il “trasferimento tecnologico” a cui allude il Regolamento ANVUR viene di solito inteso come “disseminazione del sapere”, cioè divulgazione delle conoscenze [...] possedute dal corpo docente [...]. In sostanza, si tratta di organizzare corsi, conferenze, incontri, analoghi a quelli che sempre si sono tenuti nell'università, ma per ovvie ragioni questi nuovi devono collocarsi a un livello di maggiore divulgazione e attrattività, perché la disseminazione del sapere richiede un pubblico e, se il pubblico manca o scappa, l'operazione viene considerata fallita, tant'è vero che nei questionari di valutazione della terza missione ha sempre molto spazio la ricognizione del luogo in cui si è svolto l'evento, dei posti disponibili offerti, dei posti occupati dal pubblico» (Marazzini, 2024).

Un secondo serio rischio è di natura sostanziale e riguarda la reale capacità dell'Università di generare conoscenza. L'assunto su cui l'intero schema della Terza Missione si fonda è che «[...] scienziati e ricercatori che producono conoscenza attraverso at-

tività di ricerca sono il motore della produzione di conoscenza» (Conti & Grimaldi, 2024).

Per generare questo *output* non bastano le competenze dei singoli: serve che chi le detiene abbia il tempo per svilupparle e sia messo nelle condizioni migliori per coltivarle ed applicarle, fino a far loro produrre risultati di qualche rilievo. Che è esattamente quanto l'Università italiana si sta impegnando con molto zelo ad ostacolare, imponendo all'intero corpo docente una mole abnorme e crescente di adempimenti, che sottraggono il tempo e distolgono l'attenzione dall'attività di produzione della conoscenza.

«L'elenco di quanto si può collocare sotto la categoria infausta che denominiamo “burocrazia universitaria” comprende diverse voci, tra le quali l'eccesso di commissioni che si caricano di compiti un tempo delegati al personale amministrativo, la faticosa compilazione di documenti programmatici e analitici superflui, [...], la mole di rendicontazioni periodiche all'organo di controllo esterno, l'Anvur, [...] che richiedono sempre più tempo, attività e fatica. [Fino al] paradosso, perché si dedica più tempo alla rendicontazione e alla gestione del “merito”, che al lavoro per acquisire davvero quel “merito” che si deve poi faticosamente rendicontare» (Marazzini, 2024)

A questo esasperato avviticciamento burocratico, paradossalmente contribuisce la stessa attività di Terza Missione, che non appena inclusa fra i compiti dell'Istituzione, è stata prontamente dotata di regolamenti a cascata, pletore di indicatori con cui alimentare contorti algoritmi di valutazione, uffici e personale preposto a farli applicare. Con l'effetto di erodere ulteriormente il tempo che docenti e ricercatori – cioè, i soggetti produttori della conoscenza di cui l'Università dispone – possono dedicare a questa

external control body, ANVUR, [...] which require ever more time, activity, and effort. [Leading to the] paradox, because more time is dedicated to reporting and managing “merit” than to the work of actually acquiring the “merit” that then has to be laboriously reported» (Marazzini, 2024).

This exasperating bureaucratic spiral is, paradoxically, contributed to by the Third Mission activities themselves. As soon as they were included among the institution's responsibilities, they were promptly equipped with cascading regulations, a plethora of indicators to feed convoluted evaluation algorithms, and offices and personnel designated to enforce them. The effect of this is to further erode the time that professors and researchers—that is, the very subjects who produce the knowledge the University possesses—can dedicate to this primary activity, which is even

more demanding when developed in collaboration with external partners.

The resulting situation highlights an even more structural contradiction that undermines the credibility of the entire Third Mission architecture as it is currently being imposed. On one hand, it's argued that the Third Mission must have its own recognizable profile to adapt the university to the dynamics of knowledge production in contemporary society. On the other hand, the focus is on a versatile academic figure with a fully pre-19th-century taste. This approach contradicts every logic of specialization and rational division of tasks and functions typical of modern organizations. Instead, it expects academics to simultaneously ensure knowledge production (research), activate shared processes for knowledge transfer (Third Mission), and continue to effectively train

competent and up-to-date personnel (teaching).

A multitasking intellectual? A multitasking manager? A late epigone of legendary encyclopedic humanists who lived half a millennium ago? No: a jack-of-all-trades clerk, forced to deal with too many things, in an increasingly fragmented and superficial way, and with less and less time to do it methodically.

NOTE

¹ “Beyond their traditional role in the fields of education and research, universities should take on a Third Mission.” Communication from the Commission “Innovation in a knowledge-based economy”. COM (2000) 567 C5-0740/2000 (http://europa.eu/rapid/press-release_IP-00-1035_it.htm).

attività primaria, ancora più impegnativa ed esigente se sviluppata in collaborazione con soggetti esterni all'accademia.

La situazione che ne deriva fa emergere una contraddizione ancora più strutturale, che pregiudica la credibilità di tutta l'architettura della TM così come si sta imponendo. Infatti, mentre da un lato si sancisce che la TM debba enuclearsi come un'attività con un profilo proprio e riconoscibile, per adeguare l'università alle dinamiche di produzione della conoscenza della società contemporanea, dall'altro si punta su una figura di accademico polivalente, di inconfondibile sapore pre-ottocentesco. Un soggetto che smentisce ogni logica di specializzazione e razionale suddivisione di compiti e funzioni tipiche delle moderne organizzazioni e che si pretende, invece, capace di assicurare contemporaneamente una originale produzione di conoscenza (ricerca), l'attivazione di efficaci processi condivisi e di azioni per il suo trasferimento (terza missione), continuando intanto ad occuparsi anche dell'alta formazione di personale competente e aggiornato (didattica).

Un intellettuale polivalente? Un *manager multitasking*? Un epigono tardivo di leggendari umanisti enciclopedici vissuti mezzo millennio fa? No: un commesso tutt'altro, costretto ad occuparsi di troppe cose, in modo sempre più frammentario e superficiale, e con sempre meno tempo per farlo con metodo.

NOTE

¹ "Oltre al ruolo da loro svolto tradizionalmente nei campi dell'istruzione e della ricerca, le università dovrebbero assumere una Terza Missione". Comunicazione della Commissione "L'innovazione in un'economia fondata sulla conoscenza". COM (2000) 567 C5-0740/2000 http://europa.eu/rapid/press-release_IP-00-1035_it.htm

REFERENCES

- Binto M., Nobile (2017) "Università italiana e Terza missione", in: Morcellini M., Rossi P., Valentini E. (2017) *Unibook. Per un database sull'Università*, Milano: Franco Angeli, ISBN 9788891764812 (<https://series.francoangeli.it/index.php/oa/catalog/view/261/71/1210>)
- Boffo S., Moscati R. (2015) "La terza missione dell'Università: origini, problemi e indicatori", *Scuola democratica*, 6 (2015)
- Cassella M. (2017) "La 'terza missione' dell'università: cos'è, come si valuta (con un'appendice sulle biblioteche)" *Biblioteche oggi* n. 2, 2017 (<https://doi.org/10.3302/2421-3810-201702-059-1>)
- Conti G., Grimaldi R. (2024) *Knowledge Share: the (R)evolution of Technology Transfer*, Cham (CH): Springer Nature Switzerland AG, (SxI – Springer for Innovation, vol 16), ISBN 978-3-031-51383-1 (<https://doi.org/10.1007/978-3-031-51384-8>)
- Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000) "The dynamics of innovation: from national systems and 'Mode 2' to a triple Helix of university – industry – government relations", *Research policy*, 29 (2000), n. 2
- Fronzoni R. (2020) *La Terza Missione delle Università. Strategia, Valutazione e Performance*, Torino: Giappichelli Editore, ISBN 9788892189966
- Lazzeroni M., Piccaluga A. (2009) "L'università che cambia: nuovi profili e nuovi metodi di analisi" in: Bramanti A., Salone C. (2009) *Lo sviluppo territoriale nell'economia della conoscenza: teorie, attori, strategie*, Milano: Franco Angeli, 2009
- Marazzini C. (2024) "È necessaria la terza missione per l'università?" *Il Mulino – Rivista di cultura e di politica*, 07 novembre 2024 (<https://www.rivistailmulino.it/a/necessaria-la-terza-missione-per-l-universita>)
- Pitrone M.C. (2016) "Di cosa parliamo quando parliamo di 'terza missione'", *Studi di sociologia*, 54 (2016), n. 4