

## Il dibattito sulla diplomazia culturale e il ruolo delle università

Luca Verzichelli<sup>1</sup>

### Introduzione

In questo breve saggio mi cimento con il tema della diplomazia culturale. Non certo in veste di studioso, non potendo vantare particolari titoli nel campo dello studio delle relazioni internazionali. Ma sulla scorta di una lunga esperienza accumulata come *manager accademico* interessato a migliorare i servizi del proprio ateneo e come *practitioner* che, con il proprio lavoro quotidiano, contribuisce a sviluppare metodi di cooperazione internazionale, network di ricerca e percorsi di *academic exchange*.

Quello che propongo è innanzitutto una sistematizzazione della nozione di diplomazia culturale, finalizzata a concepire tale concetto come l'ispirazione di una serie di *subjects* accademici e di temi di ricerca. Successivamente, cercherò di motivare l'importanza della crescente sensibilità verso il tema della diplomazia culturale da parte delle università – con specifico riferimento al versante Europeo. La mia analisi mostrerà un bicchiere *mezzo pieno*, poiché i segnali di attenzione vi sono e sono tracciabili, ma verranno sottolineati anche i rischi di scollatura tra una attenzione puramente accademica al tema, ancora evidente nelle realtà dove i programmi di terza missione e l'impegno sul fronte dell'educazione civica fanno fatica ad emergere accanto alle classiche attività di ricerca e didattica, e comunque non incidono abbastanza sulla capacità delle università di praticare nuovi modelli di relazioni internazionali ed inter-culturali.

Da ultimo, metterò in evidenza alcuni progetti che ho visto crescere nel mio ateneo – l'Università di Siena – che hanno a mio avviso segnato il percorso di affermazione di una idea di *diplomazia scientifica* e culturale. Una idea dapprima praticata in modo occasionale, e successivamente integrata nella missione dell'ateneo e finanche nei suoi programmi didattici.

Non si tratta, beninteso, di un esercizio finalizzato a proporre un modello di interesse accademico per la *cultural diplomacy*. Né tantomeno pretendo di estrapolare un *trend virtuoso* dalla descrizione di una singola esperienza. L'operazione serve innanzitutto a chi scrive, per stendere un primo bilancio rispetto al lavoro svolto a USiena. Ritengo tuttavia che l'analisi possa essere utile anche ad altri esperti e ad una ampia audience di lettori, poiché il percorso di *diplomazia scientifica* fatto a USiena, in cui si inserisce anche la mia personale esperienza in ambito di *cultural diplomacy*, deve essere discusso mio parere con una finalità precisa: la valutazione in prospettiva comparata del ruolo che domani

---

<sup>1</sup> Professore di Scienza Politica all'Università di Siena. Ringrazio Francesco Frati per i suoi utili commenti ad una versione precedente di questo articolo.

potrà rivestire il mondo accademico nel creare un modello inclusivo e comprensivo di cooperazione, basato su una mobilità efficace e sostenibile, sulla coltivazione dei rapporti culturali in tutti i comparti e a tutti i livelli organizzativi, e su una dedicata attenzione per gli studenti e gli studiosi in formazione provenienti dal contesto internazionale. Quel sistema che giocando un poco con due parole del dizionario inglese definisco un sistema di *care-sharing*<sup>2</sup>.

### *L'impatto della Diplomazia culturale. Un dibattito ancora agli inizi*

La *diplomazia culturale* è oggi unanimemente riconosciuta come uno strumento importante delle relazioni internazionali, ma il suo ambito di applicazione e la sua stessa rilevanza nelle strategie politiche dei governi contemporanei costituiscono spesso ragioni di dibattito anche serrato. Questo si deve al concorso di due fattori: da un lato l'obiettivo complessità di una azione che spazia dalla pura attività esecutiva di *branding* da parte di addetti ed esperti culturali al servizio del proprio governo, alla ricerca più ambiziosa di modelli teorici e pratici di innovazione nelle relazioni internazionali, basate sulla mutua conoscenza a livello sociale e culturale<sup>3</sup>. Dall'altro lato, la confusione sugli ambiti e sullo scopo della diplomazia culturale si deve anche ad una complessità di attori che si occupano della materia: istituti pubblici di ricerca e formazione, associazioni private, *think tanks*, singoli *opinion makers* e intellettuali, *practitioners* della diplomazia, giornalisti. La galassia degli attori che praticano la diplomazia culturale è composta da tanti sottosistemi autonomi che spesso non si conoscono tra loro. Inoltre, devo aggiungere, alcuni degli attori presenti in detti sistemi rivelano talvolta una discutibile preparazione ed una ancor più discutibile etica pubblica, avendo in realtà poco a che fare con i due mondi della diplomazia e della cultura, e volendo sostanzialmente monetizzare sulla propria (presunta) capacità di formare giovani e cittadini attraverso la mobilità, la conoscenza delle relazioni internazionali e interculturali.

Ripartiamo allora da una definizione operativa minima: la diplomazia culturale risponde allo studio e alla messa in pratica di competenze multidisciplinari orientate alla diffusione della cultura di un dato sistema-paese in un contesto più ampio, al fine di rafforzare le mutue conoscenze e quindi le relazioni (bilaterali e multilaterali) a livello pubblico. Sulla scorta della manualistica<sup>4</sup>, possiamo definire sotto questa etichetta la somma degli sforzi di attori di governo (statali, sub-statali e sovra-statali) che attraverso l'opera di promozione della propria cultura (singolare) sottolineano la rilevanza

---

<sup>2</sup> L. Verzichelli, *Mobilità, attrattività e governance degli atenei Toscani. La prospettiva gravosa ma irrinunciabile di un sistema di "care sharing"*, in C. Bagna, F. Berti, G. Giovannetti, G. Tomei, *La mobilità degli studenti nelle Università della Toscana*, Carocci, 2023.

<sup>3</sup> Cfr. Ang, Ien, Yudhishtir Raj Isar and Phillip Mar (2016) *Cultural Diplomacy: Beyond the National Interest?* Abingdon, Oxon and New York: Routledge.

<sup>4</sup> Cfr. Ien et al., cit. p. 18.

di una interazione basata sulle culture (plurale) e favoriscono una serie di benefici derivati dalla cooperazione. Questa impostazione risente delle esperienze in alcuni paesi – in particolare quelli anglosassoni – i cui governi hanno da lungo tempo sviluppato una vera e propria strategia (e conseguentemente, specifici uffici e relativo personale) parallela a quella della politica estera tradizionale<sup>5</sup> ispirando lo sviluppo di analoghe esperienze in tutti i sistemi di governo democratico. La dimensione *governativa* della diplomazia culturale può essere senza ombra di dubbio definita come una ramificazione dell'ambito di quella *diplomazia pubblica* al centro del ripensamento degli strumenti politici basato sulla nozione di *potere morbido*<sup>6</sup>, ma il tempo ha prodotto un allargamento evidente non solo dei settori culturali interessati – arti figurative, cinema, danza, musica, letteratura, e naturalmente la «scienza» nella sua accezione più ampia – ma anche delle modalità di interazione tra gli attori e di inclusione nelle pratiche della diplomazia culturale di figure dalla diversa natura.

A maggior ragione, la materia è divenuta ancor più complessa quando, a seguito dei processi di *deepening* nel percorso dell'integrazione sovranazionale, è emerso uno spazio per programmi di diplomazia culturale al livello dell'Unione Europea. La nuova voce attribuita in questo contesto ad una serie di attori – intellettuali, gruppi, associazioni culturali locali e sopranazionali – ha aperto un interessante dibattito: l'Unione europea ha fatto ricorso a un crescente numero di attività culturali sia orientate a finalità interne che verso l'esterno, al fine di promuovere la coesione europea e l'integrazione, così tendendo di bilanciare l'impatto tradizionalmente limitato, della sua politica estera. Ciò ha posto le basi per un rovesciamento copernicano della diplomazia europea, che oggi passa per il ruolo strategico attribuito alla cultura. I tanti attori coinvolti e le loro relazioni con la strategia globale dell'UE hanno dunque cambiato il proprio *modus operandi* in modo evidente negli ultimi due decenni<sup>7</sup>.

Ciò significa che, almeno nell'ambito dell'Unione Europea, siamo arrivati a un ambito consolidato e a un modello di pratiche stabili della diplomazia culturale? Certamente no, come mostra la vivacità di un dibattito accademico di cui non posso dare conto in questa sede. E del resto, anche il contenuto delle azioni diplomatiche dell'Unione che riguardano la cultura è ancora connotato da una pluralità di «messaggi» parzialmente in contraddizione tra loro<sup>8</sup>. I tempi di guerra dentro i confini del continente e ai margini dell'Unione Europea, così come i tanti problemi del mediterraneo certamente non fanno pensare a un rafforzamento delle pratiche di *soft power* in generale. Ma il cammino svolto

---

<sup>5</sup> Per una ricostruzione in chiave evolutiva del ruolo della cultura nelle relazioni internazionali, cfr. A. Murray e A. La Monica, *From practice to concept: paving the way to a theoretical approach to international cultural relations*, Working Paper Series in Public and Cultural Diplomacy, n. 2, 2021. DISPOC, Siena.

<sup>6</sup> Nye, Joseph. *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: Public Affairs, 2004.

<sup>7</sup> Ad esempio, C. Carta, e R. Higgott, *Cultural Diplomacy in Europe: Between the Domestic and the International*. Cham, Switzerland: Springer Nature-Palgrave Macmillan, 2020.

<sup>8</sup> Cfr. D. Valenza, *Fanning the flames? An exploration of EU discourse on culture in the Eastern Partnership*, in «Journal of Contemporary European Studies», 31:1, pp. 90-105, 2023. DOI: [10.1080/14782804.2022.2100749](https://doi.org/10.1080/14782804.2022.2100749)

ha tuttavia portato al consolidamento organizzativo di una serie di pratiche che rappresentano una eredità e un punto di partenza importante<sup>9</sup>.

Anche un primo esercizio di definizione come quello appena offerto mostra quali possano essere i benefici di una buona e costante pratica di diplomazia culturale, prodotta da un investimento di risorse pubbliche relativamente limitato, che può tuttavia generare benefici su diversi ordini: il miglioramento delle relazioni internazionali è naturalmente il più ambito di tali benefici assumendo, sulla scorta della dottrina, che gli strumenti di *soft power* possano creare un clima positivo a partire dal livello delle relazioni bilaterali, parametrizzando alcuni elementi di conflitto e innescando nuovi processi di cooperazione. Il secondo ordine di benefici guarda al livello domestico, con l'auspicio di un aumento dell'influenza internazionale di un dato paese che riesce a promuovere con successo la propria eredità culturale. Inoltre, il rafforzamento dell'identità domestica, sia essa da concepire come «nazionale», «sub-nazionale» o anche «sovra-nazionale» è un beneficio importante solitamente associato ai sentimenti dell'orgoglio per la propria cultura e dell'attaccamento per i suoi simboli.

Il terzo ordine di benefici, quello della crescita complessiva (ovvero sia dell'attore che produce che di quello esposto alle pratiche di diplomazia culturale) centra la dimensione più rilevante per la presente riflessione, costituendo lo scopo primario del concetto di *diplomazia scientifica*. Si tratta della crescita sociale, culturale ed economica che avviene contestualmente nelle diverse realtà sulle quali questo strumento di *soft power* agisce. Favorire lo scambio accademico e culturale, per esempio, facilita non soltanto la missione «interna» degli atenei che aumentano la propria competitività e la propria attrattività verso studenti internazionali, ma promuove scambio di idee, di punti di vista, di metodi di ricerca e di trasferimento del sapere. Oltre a rendere le città e le aree oggetto della pratica di *cultural diplomacy* più famose e più esposte alla offerta di nuovi turisti e nuovi investitori.

Dunque, la diplomazia culturale si conferma oggi uno strumento con potenzialità enormi anche per i benefici che può produrre a vantaggio di attori pubblici locali e persino enti non territoriali come le istituzioni educative e di ricerca. I legami che questo genere di pratiche determina sono, a differenza degli interventi congiunturali di sostegno al territorio (ad es. lo stanziamento di risorse per eventi «spot» o le campagne di promozione turistica), duraturi e strutturali. Essi servono infatti a migliorare non solo la conoscenza ma anche la comprensione reciproca, e possono generare dei giochi a somma positiva anche a livello cooperazione nel campo delle politiche pubbliche: specialmente i settori delle politiche culturali e dell'educazione costituiscono i naturali ambiti nei quali questo strumento può generare crescita. Ma anche il *benchmarking* delle politiche attive per il lavoro, per la salute e per il welfare territoriale è un obiettivo che la diplomazia culturale può aiutare a raggiungere. In un mondo

---

<sup>9</sup> Cfr. in particolare la ricchezza di azioni legate al legame tra culture (rigorosamente declinate al plurale) e identità europea nella pagina ufficiale dedicata alle relazioni inter-culturali nell'Unione Europea: <https://culture.ec.europa.eu/>.

sempre più interconnesso, la diplomazia culturale merita dunque di essere considerata una componente essenziale della politica estera di qualsiasi governo che desideri non solo preservare i propri rapporti col mondo ma far crescere «nel mondo» le proprie nuove generazioni.

Questo potenziale della diplomazia culturale è subordinato a una serie di precise condizioni: al livello macro, è necessario governare un cambiamento complesso dell'ordine mondiale, investendo risorse nella conoscenza interculturale, che invece tende ad essere osteggiata se non palesemente impedita in molte realtà. Questo problema è particolarmente evidente nella fase attuale – che ha reso il mondo ulteriormente gracile per i problemi di gestione della pandemia e per lo scoppio di nuovi devastanti conflitti sul fronte Russo-Ucraino e in Medio Oriente. Eppure, confermando antichi adagi sul nesso tra crisi e opportunità, un «reset» così evidente dell'ordine mondiale come quello che stiamo testimoniando può essere paradossalmente governato proprio alla luce di una maggiore reputazione degli attori, da costruire proprio sul fronte delle relazioni culturali<sup>10</sup>.

Anche sul livello micro le condizioni per una efficace implementazione di questo tipo di strumento non sono insignificanti. Per favorire politiche di promozione e scambio culturale da parte di attori locali e privati, è necessaria esperienza specifica e preparazione professionale. Queste pratiche devono essere infatti connotate da chiarezza dei contenuti, continuità di azione, rigore scientifico, rispetto dei soggetti raggiunti dalle iniziative e soprattutto da una piena condivisione da parte di ogni attore delle “regole del gioco” che ogni azione comporta – sia essa un evento «spot» o una iniziativa permanente, come per esempio il lancio di un museo o di un programma di studio. La pratica della diplomazia culturale non può allora che essere il frutto di studio e di preparazione scientifica (interdisciplinare), e deve tenere assieme competenze diverse: quelle teoriche più tipiche della ricerca accademica, quelle tecniche e pratiche che vengono dall'esperienza dei negoziatori, dei diplomatici e degli osservatori delle realtà sotto analisi, e infine quelle organizzative delle istituzioni coinvolte, siano esse governi centrali o territoriali, organizzazioni non governative, istituzioni formative o della ricerca. La formazione e la teorizzazione della diplomazia culturale, per chiosare, devono rispondere ad una azione armonica di tutte le elevate professionalità coinvolte, e non possono (non devono) essere appaltate ai tanti presunti esperti e «santoni» della formazione che popolano le televisioni e la rete, promettendo ai giovani di tutto il mondo vita brillante e lavori superpagati, senza avere alcun accreditamento professionale o scientifico per svolgere questo lavoro.

---

<sup>10</sup> Cfr. R. Higgott, *States, civilizations and the reset of world order*. London: Routledge, 2022.

### *Evoluzione della diplomazia culturale e ruolo delle università*

Come possono il sistema universitario e le singole istituzioni di alta formazione contribuire al consolidamento di buone pratiche di diplomazia culturale? Volendo fornire una breve rassegna sui tanti fronti che si aprono in questa fase per il mondo accademico, mi limiterò a menzionare gli ambiti e gli esiti che considero necessari per lo sviluppo di questo approccio. Dato che la diplomazia culturale può essere definita come lo sforzo collegiale e strategico di un sistema-paese per promuovere la propria cultura (dalla lingua all'arte, dal patrimonio scientifico e tecnologico a quello paesaggistico e ambientale, dalla musica alla gastronomia e molto altro) favorendo nel contempo la costruzione di una serie di legami di fiducia tra le nazioni, le istituzioni culturali non orientate al profitto ma, statutariamente, alla crescita sociale collettiva possono concentrarsi su quegli aspetti dell'ambito culturale che influenzano in modo sempre più rilevante anche le scelte politiche ed economiche. Queste istituzioni sono essenzialmente (ma non solamente) le università. In particolare, quelle pubbliche, che devono obbligatoriamente spendere le risorse collettive messe a loro disposizione per la crescita sociale perseguita dalla costituzione e dalle leggi del proprio paese. A maggior ragione, quelle università pubbliche che mostrano un profilo generalista (quindi *teaching universities* che propongono tuttavia anche aree di ricerca di eccellenza) e una lunga tradizione di libertà accademica e dialogo, possono diventare dei catalizzatori di innovazione nelle relazioni inter-istituzionali e internazionali.

Lo schema seguente mostra una sintesi, ancora grossolana, delle azioni di diplomazia culturale sviluppate dalle università contemporanee, incrociando cinque dimensioni di azione comunemente riconosciute come tipiche di questo approccio (ordinate in una scala dal «locale» al «globale» relativa all'ambito di ricaduta) con le tre «missioni» solitamente inquadrate come nucleo centrale del nostro lavoro.

Diplomazia culturale e missione universitaria. Dimensioni. Ambiti di impatto. Esempi di azione

|                                                                                                  | <i>Didattica</i>                                                                                                                                           | <i>Ricerca</i>                                                                                                                                                   | <i>Public Engagement</i>                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Attrazione turistica e di investimenti<br>( <i>ambito locale</i> )                               | Insegnamenti e corsi di studio dedicati alle pratiche di <i>cultural diplomacy</i>                                                                         | Ricerca su innovazione per il territorio (es. Agrifood, tecnologia per sanità locale)                                                                            | Progetti di valorizzazione del territorio<br>Ruolo di <i>alumni</i> e «ambasciatori universitari»                                                                                                 |
| <i>Territorial/National branding</i> e influenza nazionale<br>( <i>ambito locale-nazionale</i> ) | Programmi di formazione continua e specializzazione in <i>branding territoriale</i>                                                                        | Progetti interdisciplinari sui <i>modelli di branding</i> (es. storici, statistici-economici, ecc.)<br>Applicazioni e brevetti per promozione del sistema locale | Creazione di spin-off locali sul tema della promozione del territorio<br>Progetti di <i>Citizen science</i> disegnati per la comunità territoriale                                                |
| Conoscenza reciproca e legami culturali duraturi<br>( <i>ambito locale-nazionale</i> )           | Titoli congiunti e mobilità <i>incoming</i>                                                                                                                | Progetti specifici sugli ostacoli alle relazioni culturali (es. studi sui conflitti, religiosi, di opinione)                                                     | Azioni volte alla socializzazione tra comunità locali, studenti e <i>faculties</i> internazionali<br>Progetti di <i>Citizen science</i> disegnati per studenti stranieri, immigranti e visitatori |
| Nuove relazioni bilaterali e cooperazione multilaterale<br>( <i>ambito nazionale</i> )           | <i>Academic exchange</i> mirato in aree e paesi target (es. Nord Africa o Latin America)                                                                   | Progetti applicati alla cooperazione in specifiche aree (es. progetti tecnologici su desertificazione; ricerca epidemiologica)                                   | Diffusione sul territorio dei risultati della cooperazione internazionale e coinvolgimento di stakeholder locali                                                                                  |
| Miglioramento delle relazioni internazionali<br>( <i>ambito globale</i> )                        | Corsi trasversali sulle libertà scientifiche<br>PhD congiunti e corsi di eccellenza<br><i>International faculty</i> e attrazione di docenti internazionali | Presenza in reti mondiali di eccellenza                                                                                                                          | Eventi pubblici in rete di <i>Cultural diplomacy</i><br>Campagne su <i>no hate speech</i> e capacità inclusive coinvolgendo attori internazionali                                                 |

L'enumerazione degli ambiti e degli esempi nello schema appena proposto è soltanto indicativa e ovviamente incompleta. Ma la copertura di tutte le celle della matrice sta già ad indicare come la diplomazia culturale rappresenti oggi un elemento di riflessione imprescindibile nella programmazione accademica, per diverse ragioni.

In primo luogo, al livello territoriale la formazione in questo campo di studi e ricerca può rendere l'intero sistema locale cosciente del ruolo che può giocare l'università (e quindi il suo territorio) non solo per ottenere la reputazione necessaria per la promozione dei propri corsi, ma anche per creare benefici all'intero «indotto» economico e sociale. Il tema del *territorial branding*, in particolare, è divenuto un fondamentale obiettivo nell'azione ad ogni livello di governo (comune, provincia, regione). Tuttavia, non è ancora abbastanza condivisa la coscienza che tale beneficio viene massimizzato solo quando anche il «nostro» sistema locale si mostra pronto a quella *comprensione reciproca* che è condizione necessaria per ogni progresso sul piano delle relazioni internazionali. La vera «cooperazione culturale», insomma, si costruisce a partire da una piena comprensione degli «altri». Altrimenti dovremmo chiamarla «competizione culturale».

All'apertura incrementale a un modello di piena conoscenza reciproca tra le culture presenti nella comunità accademica la spinta fondamentale è assicurata dalla mobilità. Quella vera. Quella comprensiva, ovvero propria di una intera comunità (dallo staff ai docenti, dai ricercatori e, ovviamente, ai discenti). Quella basata sulla presenza fisica ma anche sull'uso intelligente di buone pratiche di semplificazione. Ad esempio, la gestione telematica comune del riconoscimento dei crediti, o la condivisione di serie esperienze didattiche intensive come quelle rubricate come *Collaborative Online International Learning* (COIL), che si appoggiano sugli strumenti tecnologici e sulla mobilità virtuale, soprattutto a vantaggio di coloro che per motivi diversi non possono spostarsi con frequenza e per lunghi periodi. Ed è importante sottolineare qui che la finalità di condivisione e mutua conoscenza culturale non può esaurirsi con l'impegno in un programma certo importantissimo ma tuttavia «regionale» come l'Erasmus+ o, in generale, la cooperazione nell'Unione Europea. La nostra futura capacità di incidere sulle nuove relazioni interculturali e di preparare ottimi professionisti passerà, infatti, anche e soprattutto attraverso la mobilità *overseas* e le esperienze di *training* professionale dei nostri discenti a livello intercontinentale.

Sul meso-livello, rappresentato dagli obiettivi nazionali della creazione di legami duraturi e dell'innescare di nuovi canali di cooperazione bilaterale o multilaterale, la «cultura» è diventato il terreno più fertile per la creazione di legami personali e professionali duraturi tra individui e gruppi. Ovviamente, la formazione universitaria deve rendere questi legami sufficientemente stabili da potersi trasformare nel tempo in nuovi canali per un più efficace flusso di relazioni diplomatiche e interculturali. La didattica di base rimane fondamentale per questo scopo. Ma sappiamo che la sfida



dei prossimi decenni è costituita dalla formazione continua, che dovrebbe riallineare i tassi di educazione superiore nelle realtà, come l'Italia, nelle quali il paradigma della meritocrazia fatica a imporsi anche per il generalmente basso livello medio di istruzione. Saranno inoltre necessarie azioni di *terza missione* per raggiungere i cittadini non esposti in prima persona ai programmi formativi, e parlare loro dei progressi della scienza, dell'importanza di un approccio cooperativo e rispettoso, dei dati affidabili sui flussi migratori e demografici, per spiegare loro la non reversibilità di un fenomeno come quello dell'immigrazione. Meglio che siano le università a fare questo lavoro, piuttosto che affidarsi al flusso bizzarro di informazioni che si trova in rete! Lo stesso dicasi per i dati relativi a cambiamento climatico e biodiversità. O per quelli relativi alla limitazione delle libertà nella maggioranza dei paesi del pianeta. La scienza necessita di fiducia, e nessuno come le istituzioni autonome della ricerca, capaci di parlare alle istituzioni sorelle in tutti i paesi, possono garantire tale fiducia.

La ricerca può aiutare nel raggiungimento di obiettivi di *cultural diplomacy* di meso-livello come la preservazione della cultura nazionale o la cooperazione in ambito globale. A prescindere dall'evidente impatto dei progetti in ambito di scienza sociale per l'interpretazione dei dati sui fenomeni interessati, i pochi esempi riportati nello schema rappresentano modalità cruciali per la diplomazia culturale, di adattamento della comunità scientifica del paese A ai bisogni del paese B (o all'area geo-politica relativa al paese B): l'applicazione di tecnologia specifica per costruire strutture per combattere la desertificazione – per esempio la progettazione di un pozzo non necessario in Europa ma assolutamente utile in Africa – o la ricerca epidemiologica su malattie presenti in aree lontane del mondo.

Il miglioramento delle relazioni internazionali *at large*, fondamentale obiettivo nella teoria del potere morbido, riguarda certamente il ruolo delle università per la loro capacità di istillare attraverso la didattica capacità di *conflict management* e negoziazione, sin dai primi anni di studio dei prospettici *practitioners* della diplomazia. Ma, di nuovo, non si tratta soltanto di insegnare la diplomazia culturale a potenziali addetti ai lavori. La credibilità di un qualsiasi ateneo nel far sentire una voce autorevole a favore della pace e della scienza è data anche (anzi, soprattutto) dalla sua percezione complessiva come un ateneo dove si coltivano libertà di pensiero e autonomia di insegnamento e ricerca. È dunque fondamentale mettere a disposizione di tutti i componenti della *comunità accademica* (inclusi ovviamente studenti stranieri e *visitors*) insegnamenti *ad hoc* sui temi cruciali per la preservazione delle libertà accademiche (etica della ricerca, *no-hate speech*, analisi critica, modelli di validazione scientifica, ecc.). Contestualmente, la crescita anche parziale del novero di studenti (e docenti) internazionali è un indicatore importante per il conseguimento di un minimo

obiettivo di Internazionalizzazione *at home*<sup>11</sup>, processo imprescindibile per poter operare come un attore credibile di diplomazia culturale (e accademica) al livello globale.

Gli esempi e gli ambiti grossolanamente riassunti nello schema possono essere letti «per colonna» invece che «per riga», costringendo in questo modo noi, addetti ai lavori, a una analisi introspettiva dello sforzo quotidiano che un manager accademico deve essere in grado di sostenere se vuole un riscontro sul piano dell'impatto internazionale. Da una siffatta lettura emerge quanto segue.

In primo luogo, l'internazionalizzazione della didattica e dei percorsi formativi è oggi un passaggio imprescindibile per restituire alle università il ruolo di protagonista nella diplomazia culturale (e quindi nelle relazioni internazionali). Ciò non significa che ogni ateneo debba «comperare» un modello prefabbricato di internazionalizzazione, magari traducendo in inglese la «fotocopia» di percorsi formativi già esistenti. Al contrario, anche la lingua locale può essere un veicolo importante di internazionalizzazione, per quegli ambiti (immaginiamo la disciplina della storia dell'arte in Toscana) per i quali uno studente straniero motivato percepisce di dover contestualmente apprendere almeno i rudimenti della lingua che «avvolge» gli oggetti centrali del suo studio. Tuttavia, dopo aver definito il tipo di offerta e la lingua dei programmi, la capacità dell'intero sistema e persino le competenze e le motivazioni del personale docente e dello staff devono essere dolcemente adattate e pilotate verso un sistema accogliente, inclusivo e multiculturale dove far convergere gli studenti degli altri paesi. Se si promuove un corso di studi in inglese si fa, al massimo, marketing. Se si cambia il modo di ragionare di un intero campus e della società che lo circonda si comincia un percorso di diplomazia culturale. A maggior ragione, questo vale per i programmi di dottorato, un ambito di attività oramai connotato in tutti i paesi avanzati da un grado di internazionalizzazione elevatissimo.

Anche la ricerca, se vuole raggiungere lo scopo della presenza sulle reti di eccellenza internazionale, non può prescindere da un serio e continuo ripensamento organizzativo orientato a quella che la letteratura definisce *comprehensive internationalization*<sup>12</sup>. Questo si applica in particolare alle competenze di dipartimenti centrali come quelli relativi alla ricerca applicata, ai brevetti e al rispetto dei codici etici imposti da finanziatori e governi, che non possono essere demandati alla iniziativa di un piccolo gruppo di ricercatori ma al contrario devono essere condivisi e ben disseminati a livello di dipartimenti e laboratori.

Infine, non vi sono dubbi sul fatto che l'azione di *public engagement* e in generale la messa a regime di uno scambio costante con la società siano diventate preoccupazioni impellenti per le università

---

<sup>11</sup> B. Wächtcer, *An Introduction: Internationalisation at Home in Context*, in «Journal of Studies in International Education», 7(1), 2003, pp. 5-11.

<sup>12</sup> Cfr. J. K. Hudzik, (a cura di) *Comprehensive Internationalization: Institutional pathways to success*, New York: Routledge, 2015.

contemporanee. Preoccupazione a cui si risponde non soltanto con la preparazione di validi funzionari capaci di progettare *territorial branding*, ma anche con un costante rapporto con *ex alumni* e con le nuove generazioni di studenti internazionali che possono diventare, nei rispettivi paesi, i migliori *ambasciatori* dei progetti di un dato ateneo. Coinvolgerli anche nella formazione di spin-off e centri (rigettando la visione per cui gli studenti stranieri debbano per forza lasciare gli ambienti dove studiano appena conseguono il titolo) e socializzarli attraverso la formazione di progetti culturali e insegnamenti trasversali dove essi, richiamati occasionalmente «a casa» possano testimoniare le proprie esperienze, rappresenta un ulteriore passaggio verso l'emancipazione di una università internazionalizzata non solo «a parole». Anche in questo caso evito divagazioni sui metodi che la letteratura discute per rendere il processo di internazionalizzazione *comprensivo* e orientato a bilanciare i messaggi relativi all'accoglienza e all'apertura di una comunità universitaria verso «chi arriva» – non importa che si tratti di studenti, ricercatori visitatori o membri della *faculty* provenienti da altre culture – con una costante attenzione per le loro esigenze. Un'azione che implica il rispetto delle regole condivise ma anche l'impegno dell'ateneo a comprendere le consuetudini e le aspettative dei nuovi membri della comunità.

Questo spirito che definisco la ricerca continua di un modello di care-sharing<sup>13</sup>, è un esempio di diplomazia (accademica) culturale, perché presuppone non soltanto il miglioramento dei propri servizi ma l'innescare di un gioco «a somma positiva» dove anche i servizi degli atenei partner ottengono il medesimo esito in termini di trasformazione organizzativa e performance.

Tuttavia, e di nuovo, non possiamo permetterci di prenderci cura soltanto degli amati studenti e dei giovani ricercatori. L'azione decisiva per completare un percorso davvero efficace come attori di *cultural diplomacy* sta nel condividere azioni di diffusione sul territorio dei risultati della cooperazione (fondamentale per le finalità di costruzione del tessuto di cooperazione internazionale) e una serie di attività tese alla disseminazione pubblica dei valori e delle libertà accademiche, dall'inclusione al rifiuto dell'*hate speech*, dalla parità di genere al rispetto dei diritti civili. Se si costruisce una comunità internazionalizzata di studenti e studiosi si fa una (buona) politica accademica. ma se si prova a crescere assieme a loro, costruendo una comunità epistemica che travalica i confini degli stati, condivide con quanta più cittadinanza possibile un «canone» scientifico e adotta una «lingua franca», allora si fa diplomazia scientifica e culturale.

---

<sup>13</sup> L. Verzichelli, *Mobilità, attrattività e governance* ... Cit. Cfr. anche, per quanto attiene lo sforzo multilaterale di una associazione di università Europee (il *Coimbra Group of European Universities*) di utilizzare procedure e risorse in comune per proteggere la mobilità degli studenti durante il periodo pandemico, T. Gatti, D. Maciejowska, e L. Verzichelli, *Towards a 'care-sharing' model? Multilateral adjustment strategies for post-pandemic students' mobility in Europe*, in *Journal of international Mobility*, 10, 2022, pp. 139-159, <https://doi.org/10.3917/jim.010.0139>

### *Diplomazia culturale e tradizione dei city-campus europei. Il caso di Siena*

Eccomi al terzo tempo di questo breve saggio, dedicato al caso dell'Università di Siena. Vale la pena di ripetere che non è mia intenzione offrire in queste pagine un modello virtuoso. Anzi, esordisco affermando che, più che una scelta, è un dovere fare di USiena un attore credibile di diplomazia culturale, proprio perché ci troviamo in quel contesto ideale che descrivevo sopra: non una «semplice università», ma una università pubblica dal profilo generalista connotata da lunga tradizione di libertà accademica e dialogo. Omettendo i dettagli di tale eredità, che USiena porta con sé (almeno) dal 1240, mi limito a ribadire la responsabilità imposta da una storia così lunga su un ateneo che fin dalla sua fondazione ha assunto il ruolo di federatore della cultura Europea assieme a tante altre comunità nate lungo le vie della comunicazione e del pellegrinaggio (come la *via Francigena*) spesso sviluppatesi in parallelo a moderne *poleis* che predicavano repubblicanesimo, umanesimo, arte e cultura.

È stata allora una scelta naturale per gli organi di governo di USiena aderire con prontezza alle iniziative che, soprattutto a livello Europeo, hanno rilanciato la cooperazione accademica in epoca contemporanea. Esempi rilevanti sono la scelta di aderire agli atti fondativi di due network significativi come il *Coimbra Group* (1985), che riunisce le università generaliste più antiche d'Europa, e *Unimed* (1991), che opera nel contesto oggi delicatissimo della cooperazione mediterranea. Oppure, la collaborazione avviata fin dal 1993 con il governo britannico per consolidare la conferenza che porta il nome della *Certosa di Pontignano*<sup>14</sup>, la proprietà dell'ateneo dove annualmente si tiene questa importante conferenza organizzata dall'Ambasciata Britannica in Italia e dal British Council, che può essere definita un esempio di azione diplomatica bilaterale basata sullo scambio culturale. È stata del resto una azione coerente quella di aderire fin dalla nascita al programma *Socrates* e poi, al progetto *Erasmus*, nella seconda metà degli anni Ottanta. Fin da allora, l'ateneo si era dotato di un ufficio speciale (poi divenuto una divisione *ad hoc*) per le relazioni internazionali finalizzato, oltre che alla gestione della mobilità, a sviluppare relazioni tra gli atenei che hanno portato all'organizzazione di vari eventi ricorrenti e *summer schools* assieme ad alcune delle più importanti università del mondo. Oltre ad aiutare l'ateneo a scalare i *ranking* dei servizi allo studente (risultato puntualmente registrato dal Censis), questa attenzione ha portato a un record invidiabile di visitatori in uscita e (soprattutto) in entrata. USiena, infatti, è uno degli atenei italiani con il più alto rapporto tra studenti *incoming* e popolazione studentesca complessiva.

Se nella fase finale del XX secolo l'internazionalizzazione di USiena è stata dunque adeguata e coerente con la missione storica dell'ateneo, ci si può chiedere se successivamente, di fronte al bisogno crescente di accreditarsi come un ateneo capace di sviluppare solide relazioni internazionali

---

<sup>14</sup> <https://pontignanoconference.it/>

e interculturali, si sia proseguito con lo stesso spirito. La mia risposta al riguardo rimane positiva, anche in considerazione dei vincoli emersi a causa di fattori locali (la crisi finanziaria scoppiata a USiena nel 2008), nazionali (la stretta sui finanziamenti del governo centrale negli stessi anni, unitamente al calo di iscrizioni in parte dovuta anche al moltiplicarsi degli atenei in Italia) e globali (le crisi migratorie e naturalmente la pandemia).

Il giudizio positivo non mi impedisce di essere (auto)critico. Come molti altri atenei italiani, USiena soffre la mancanza di una strategia selettiva sull'internazionalizzazione e tende a isolare gli ancora troppo pochi «evangelisti» interessati a mobilità, ricerca internazionale e network, senza allargare a sufficienza il novero del personale docente e amministrativo che potrebbe contribuire alla formazione dei nuovi progetti. Eppure, anche negli ultimi dieci anni abbiamo visto il moltiplicarsi dei corsi offerti (anche) a studenti internazionali (oggi oltre la metà delle lauree magistrali o a ciclo unico sono erogate in Inglese), il raddoppiamento delle partnership Erasmus, ed un ottimo risultato sui progetti competitivi finanziati in sede europea, dai progetti Horizon (2020 e poi Horizon-Europe), Jean Monnet ed altro.

Sul piano della didattica, l'introduzione nel 2016 dell'innovativo corso di laurea magistrale in *Public and cultural diplomacy* (che faceva seguito ad una esperienza formativa sviluppata alcuni anni prima con un corso di master di I livello) ha rappresentato una iniziativa unica a livello continentale. Coerentemente con la natura intrinsecamente interdisciplinare della materia, il corso di studi è stato progettato all'incrocio degli interessi di molti attori dell'ateneo, a partire naturalmente dai due dipartimenti di scienze sociali e politiche che hanno garantito il nucleo delle competenze necessarie, ma con il fondamentale sostegno di un dipartimento di area umanistica, che garantisce ad esempio il contributo di un'area di eccellenza di USiena come quella degli archeologi, che hanno molto da dire sul piano della diplomazia culturale.

Negli ultimi anni hanno preso forma vari progetti specifici di ricerca e terza missione sui temi della cooperazione accademica e delle relazioni interculturali. Anche tali progetti sono spesso stati realizzati per iniziativa di un gruppo di scienziati sociali, contando tuttavia sul contributo di giuristi, scienziati sperimentali e umanisti. Alcuni progetti di cooperazione e *capacity buiding* si sono rivolti soprattutto all'area mediterranea e a quella latino-americana. Questo in virtù delle scelte di un ateneo comunque relativamente piccolo, interessato a concentrare la propria progettualità in aree ritenute strategiche per la propria promozione. Ma questo non ha impedito la presenza con progetti di varia natura anche nel Sud-Est Asiatico, in Giappone, in Sud-Africa ed altrove.

Venendo al tema specifico della diplomazia culturale e delle relazioni interculturali, i progetti sono stati molti e intensi<sup>15</sup>. L'ultimo, in ordine di tempo, è costituito dall'esperienza di un *Centro di Eccellenza Jean Monnet* su *Cultural Relation and Diplomacy* che sviluppa le conoscenze relative ai pilastri dell'approccio strategico dell'Unione alle relazioni interculturali<sup>16</sup>. Questo sembra voler confermare che un rafforzamento veramente efficace del ruolo dell'ateneo in ambito di diplomazia culturale può avvenire solo in presenza di un lavoro interdisciplinare e con il sostegno di tutta l'organizzazione accademica. Ma sicuramente dice anche che il bicchiere rimane mezzo pieno: nonostante le difficoltà soprattutto organizzative e di *fund raising*, USiena è un ateneo comunque molto apprezzato e cercato, non solo da studenti ma anche da enti di ricerca e di disseminazione di tutto il mondo.

Non rispondo invece, per lo meno in questa sede, alla domanda che sorge spontanea a questo punto: USiena è diventata un «buon esempio» per quanto attiene alla formazione nel campo della diplomazia culturale e in generale un buon esempio di ateneo capace di generare proficue relazioni internazionali e interculturali? Non rispondo perché come già detto non è questo lo scopo del presente saggio, data la mia appartenenza orgogliosa all'ateneo senese. E comunque, tale risposta rimarrebbe vaga, perché un'analisi accurata presupporrebbe ben altri dati, anche comparati, per poter giungere ad una stima robusta della performance di USiena. Penso tuttavia che sia evidente da quel poco che ho passato in rassegna, che il nesso tra tradizione e innovazione rimane fondamentale, e che l'internazionalizzazione comprensiva costituisce lo «spirito» delle buone pratiche e degli episodi significativi che ho riportato. Tuttavia, in un mondo complesso come il nostro, la forza della tradizione e lo spirito non sono sufficienti per incidere in modo significativo, diventando necessario un percorso (costoso sotto tutti i punti di vista) di *care-sharing* integrato con i partner, con le istituzioni del governo locale, con le città che ospitano i campus dell'ateneo e con gli stessi studenti. È di questo che, a Siena come altrove, dovremo parlare negli anni a venire.

---

<sup>15</sup> In particolare, deve essere menzionato il progetto CREW che fin dal 2019 ha lanciato il *Siena Cultural Relation Forum* organizzato in collaborazione con EUNIC. Cfr. <https://crewproject.unisi.it/>

<sup>16</sup> Cfr. <https://credo.unisi.it/>