

## L'inclusione nei processi di governance e comunicazione delle università

*Giulia Banfi*

*Università degli Studi di Ferrara*

*Paolo Brescia*

*Università degli Studi di Cagliari*

*Lucia D'Ambrosi*

*Sapienza Università di Roma*

*Valentina Martino*

*Sapienza Università di Roma*

### Riassunto

Il contributo si propone di indagare il tema della diversità, equità e inclusione (DE&I) nel contesto delle missioni emergenti delle università italiane, volte a integrare la didattica e ricerca accademiche e a valorizzarne l'impatto sul circostante contesto. La ricerca adotta un approccio qualitativo ed esplorativo, integrando lo studio dei documenti di indirizzo strategico e di comunicazione, relativi a un campione scelto di mega atenei italiani, con interviste in profondità a esperti e testimoni chiave, per ricostruire il livello di istituzionalizzazione delle politiche per l'inclusione nella governance accademica, le caratteristiche e dimensioni operative di tale ambito, la sua valorizzazione nelle strategie e attività di comunicazione. Il contributo punta a riflettere sul ruolo dell'Università in quanto esempio *sui generis* di istituzione culturale ed etica, con un focus sul potenziale che gli atenei possono esprimere rispetto alla generazione di valore sociale e condiviso nel panorama contemporaneo.

*Parole chiave:* impatto sociale, inclusione e diversità, comunicazione organizzativa, public engagement.

**Abstract.** *Inclusion in University governance and communication processes*

The paper aims at investigating the theme of Diversity, Equity, and Inclusion (DE&I) in the context of the emerging missions of Italian universities, integrating academic didactics and research and supporting their impact on the surrounding context. The study adopts a qualitative and exploratory approach, integrating the analysis of the strategic organizational documents and communication activities of a selected group of Italian mega-universities with in-depth interviews with experts and key-witnesses, in order to describe the institutionalisation level of policies for inclusion in the academic governance, the characteristics and operational dimensions of these initiatives, their role in universities's communication strategies and activities. The contribution aims at reflecting on the role of University as a *sui generis* example of cultural and ethical institution, with a focus on the potential that it can express in terms of generating social and shared value in contemporary scenario.

*Keywords:* social impact, diversity, equity & inclusion, university communication, public engagement.

DOI: 10.32049/RTSA.2025.2.13

## 1. Introduzione

Il contributo punta ad indagare le molteplici dimensioni dell'inclusività nelle università

pubbliche italiane. A partire dagli approcci di comunicazione pubblica e organizzativa adottati dagli atenei, la relazione tra politiche per l'inclusione e governance dell'Università è esplorata per mezzo di uno studio multi-caso, volto a intendere gli atenei come un peculiare esempio di istituzione complessa (Mazzei, 2004) e organizzazione *purpose-driven* (Atif, 2019; Basu, 2017; Rey, Bastons e Sotok, 2019), orientata agli stakeholder e al valore sociale (Coda, 2023). In questa direzione, la comunicazione universitaria non è più chiamata soltanto a orientare il proprio orizzonte sui processi di trasparenza (Morcellini e Martino, 2007), partecipazione degli stakeholder e reputazione delle istituzioni accademiche (Mazzei, 2004), ma anche a intervenire sulle condizioni di *diversità, equità e inclusione* (d'ora in avanti indicate con l'acronimo DE&I) interne ed esterne all'ambiente accademico, in un'ottica di *impatto* e innovazione sociale.

Le crisi e le riforme (Lombardini, 2014) susseguitesesi negli ultimi anni hanno costretto le università a investire nelle relazioni interne alla comunità accademica e in quelle con gli stakeholder, per affermare con decisione la propria responsabilità e *missione sociale* (Polimeni, 2023). Dal 2020, la pandemia Covid-19 pare aver impresso una decisiva accelerazione in tal senso, segnando il definitivo superamento della visione dell'Università come "torre d'avorio" (Etzkowitz *et al.*, 2000) e della sua autoreferenzialità in favore dell'*interdipendenza*. Le nuove sfide che ne derivano stimolano gli atenei a adottare un approccio relazionale e inclusivo, basato sull'ascolto e coinvolgimento degli stakeholder: ciò nel quadro di una emergente attenzione alla dimensione etica e strategica dei cambiamenti che l'Università è in grado di produrre nel medio e lungo termine sul circostante contesto economico, culturale e sociale (D'Ambrosi, Martino e Brescia, 2024).

A partire da questo scenario, le pagine che seguono puntano ad analizzare – attraverso la discussione dei risultati di uno studio empirico – opportunità, limiti e peculiarità che la cultura dell'inclusione assume nel contesto della governance e della comunicazione universitaria in Italia nel post pandemia. Si cercherà di interpretare le tendenze di settore all'interno di un quadro più ampio, che attiene da una parte al confronto con l'esperienza di organizzazioni pubbliche e private e, dall'altro, al globale riposizionamento contemporaneo delle missioni e del modello stesso di Università.

## 2. Scenari e fonti di riferimento

### 2.1 L'inclusione nelle organizzazioni pubbliche e private

La presente sezione passa in rassegna le politiche per l'inclusione promosse in Italia nel contesto di imprese e istituzioni pubbliche, per inquadrare lo stato dell'arte e l'evoluzione di settore entro l'attuale cornice normativa europea.

Nel contesto delle organizzazioni, i temi della DE&I evidenziano un crescendo e una tendenziale maturazione sul piano etico e strategico, in risposta ad una società europea dinamica e sempre più sfidante: le istituzioni e le imprese contemporanee sono infatti chiamate a concepire la varietà dell'ambiente – tanto organizzativo/interno quanto sociale – come un *asset* (anziché una minaccia), da gestire e valorizzare (Grunig, 2016). Una raccomandazione ribadita anche a livello europeo, quale condizione necessaria per migliorare la governance societaria e stimolare una crescita economica duratura e sostenibile (Consiglio dell'Unione Europea, 2021-2024): in particolare, le linee guida comunitarie segnalano l'importanza di sostenere un approccio globale all'inclusione che assicuri a tutti pari opportunità e consenta di progettare e implementare politiche efficaci in materia di diversità e inclusione.

I modelli d'intervento nel settore possono essere ricondotti a molteplici ambiti d'azione, quali quelli riepilogati dalla *Carta europea della diversità*<sup>1</sup> le cui indicazioni sono orientate a sensibilizzare e formare al *diversity management*. I diversi approcci alternativi pongono inoltre l'accento, di volta in volta, sull'assimilazione delle minoranze, l'integrazione della diversità, la valorizzazione e inclusione (Mazzei e Ravazzani, 2012). Un asset strategico trasversale riguarda l'obiettivo del *gender mainstreaming*, come ribadito anche nella *Strategia per la parità di genere 2020-2025*, che invita a tenere conto della prospettiva di genere in tutte le politiche e azioni comunitarie.

---

1 La Carta europea della diversità è stata istituita in diversi paesi dell'UE, tra cui l'Italia nel 2009, con l'obiettivo di fornire a imprese e amministrazioni pubbliche uno strumento utile a valorizzare il pluralismo e migliorare le prestazioni.

In tale scenario, diversi sono stati gli indirizzi strategici intrapresi dalle istituzioni europee e nazionali per valorizzare la comunicazione nelle organizzazioni con uno sguardo olistico e *intersezionale*<sup>2</sup>, ovvero orientato a considerare diversi motivi di discriminazione che possono interagire tra loro (per esempio, il genere con la razza, l'età, l'orientamento sessuale, la religione, la disabilità ecc.), con un effetto moltiplicatore. In particolare, le turbolenze politico-sociali, accentuate dall'ondata pandemica, hanno conferito alla comunicazione pubblica istituzionale un ruolo sempre più centrale nella promozione di azioni e comportamenti orientati all'inclusione e alla tutela del bene comune (Lovari e D'Ambrosi, 2022; Lovari e Ducci, 2022).

Queste pratiche di sensibilizzazione si sono ulteriormente rafforzate in Italia attraverso l'istituzionalizzazione di linee guida e raccomandazioni per promuovere la parità di genere. Tra gli esempi significativi è utile ricordare: i *Gender equality plan* (GEP) un documento obbligatorio per tutte le amministrazioni pubbliche che vogliono accedere a finanziamenti comunitari, finalizzato a condurre valutazioni d'impatto e a identificare e implementare strategie per correggere pregiudizi di genere; i *Bilanci di genere*, pratica consolidata nelle attività di rendicontazione sociale delle amministrazioni; lo sviluppo di innovazioni di servizio per l'attivazione e la gestione della carriera alias nelle scuole e nelle università; non da ultimo, il ricorso a tecniche di storytelling e comunicative che, nella scelta di linguaggi verbali e visuali nell'attuale ecosistema mediale, possano favorire il dialogo con i cittadini e il superamento di espressioni o manifestazioni sessiste (Ducci, Lovari e D'Ambrosi, 2019; D'Ambrosi *et al.*, 2023).

In questo contesto si situa anche il rafforzamento, sul versante normativo, di organismi a tutela delle pari opportunità e dell'inclusione. Si può fare riferimento, per esempio, ai Comitati unici di garanzia (CUG), introdotti nelle pubbliche amministrazioni con la legge 4 novembre 2010, n. 183 con la ratio di aggiornare e rendere più sinergica l'azione svolta in precedenza dai Comitati per le pari opportunità. Tali organismi sono regolati da direttive che ne evidenziano e rafforzano la presenza nelle organizzazioni del settore pubblico. Prima la

---

2 Tra le principali: *Una comunicazione inclusiva all'SGC* (Consiglio dell'Unione Europea, 2018); *il Toolkit on gender-sensitive communication* (Eige, 2019); *#UnionOfEquality, European Commission Guidelines for Inclusive Communication* (Commissione Europea, 2021).

direttiva del 4 marzo 2011 e successivamente la direttiva n. 2/2019 hanno regolato le azioni dei CUG, promuovendo non solo azioni a tutela delle discriminazioni, ma anche elementi propositivi: tra questi, il “Piano triennale delle azioni positive” (Sezione 1, punto 3.2) e specifiche norme di comportamento da parte dei dirigenti apicali delle PA, in vista di un “cambiamento di cultura” sui temi delle pari opportunità (Sezione 1, punto 3.5).

Sul piano strategico, in linea con l’ormai classica *teoria dell’eccellenza* delle relazioni pubbliche elaborata da James E. Grunig (2016), va osservato che un approccio che riconosce e valorizza le differenze insite nelle organizzazioni, in particolare all’interno delle strutture comunicative, contribuisce a migliorare le relazioni delle organizzazioni con i propri pubblici e svolge un ruolo cruciale nel processo decisionale etico. Per quanto riguarda le imprese italiane, a fotografare il crescente impegno nel settore è un’indagine quanti-qualitativa condotta nel 2023 dall’Università IULM (Ravazzani *et al.*, 2023) nell’ambito delle attività del Centre for Employee Relations and Communication (CERC)<sup>3</sup>, sulla base di un confronto longitudinale con un precedente studio svolto nel 2007-2010 dallo stesso ateneo (Mazzei, 2015).

Seppur alla luce di un sempre più ampio spettro di temi d’intervento da parte delle imprese in Italia, i risultati della ricerca segnalano la tendenza a privilegiare dimensioni quali genere, genitorialità e orientamento sessuale (Ravazzani *et al.*, 2023, pp. 54-55). A fronte di una sostanziale stabilità rispetto al 2010, tende ad accentuarsi nel corso del tempo l’attenzione delle aziende per l’identità di genere e a retrocedere, di converso, l’impegno nel settore delle competenze e abilità (che, dal terzo posto, scende al quarto nel 2023). Tra i fattori che inducono le aziende ad attivarsi sul fronte della DE&I spiccano, in particolare, una diffusa sensibilità della comunità aziendale e la crescente diversità interna (Ravazzani *et al.*, 2023, pp. 47-48). Il clima e la domanda interni, percepiti come più pressanti rispetto alle stesse attese normative e sociali, rappresentano dunque la spinta primaria ad assumere comportamenti socialmente proattivi nel campo della DE&I; diversamente, nella precedente edizione dell’indagine (2010), tale orientamento risultava dipendente perlopiù da fattori “endogeni” e

---

3 La survey ha coinvolto i manager responsabili DE&I, per un totale di 103 questionari somministrati on line nel luglio-settembre 2023 sulla base di un campione di convenienza di imprese perlopiù grandi (47%), multinazionali (68%) e del settore servizi (53%).

reattivi, quali l'orientamento strategico del top management e la necessità di rispondere alla diversità dei mercati accentuata dai processi di internazionalizzazione del business.

Tra le ulteriori tendenze in atto, si segnala infine una tendenziale evoluzione in chiave strategica dell'approccio aziendale alla DE&I, nella prospettiva del *valore condiviso* (Porter e Kramer, 2011) e dell'impresa *purpose-driven* (Atif, 2019; Basu, 2017; Rey, Bastons e Sotok, 2019). Istanze sociali e di business sembrano infatti ricomporsi sempre più in un modello di organizzazione inclusiva, animata da un approccio etico e strategico alla generazione di impatto e valore sociale in favore delle organizzazioni stesse, degli stakeholder e della collettività (Coda, 2023), anziché di passivo allineamento e *compliance* rispetto alle normative: un nuovo paradigma, questo, in cui diventa decisivo valorizzare la diversità, piuttosto che limitarsi ad assimilarla o integrarla.

## *2.2 L'inclusione nel sistema universitario*

Analogamente allo sviluppo delle politiche e attività di DE&I nel contesto delle organizzazioni pubbliche e imprenditoriali, il tema è protagonista di un'ascesa non meno significativa nelle università, pur alla luce delle specificità caratterizzanti il sistema degli atenei (Moscati, 2012).

In particolare, l'emergente attenzione al tema dell'inclusione si iscrive nel quadro delle iniziative normative che, nel contesto nazionale ed europeo, promuovono la valorizzazione dell'impatto delle "nuove missioni" universitarie, perlopiù riconducibili in Italia al dibattito sulla "Terza" e "Quarta" missione (Boffo e Moscati, 2015; Riviezzo, Napolitano e Fusco, 2020; D'Ambrosi, Martino e Brescia, 2024). Tali ambiti mirano a stimolare un ruolo attivo degli atenei nello sviluppo sociale, culturale ed economico nelle comunità e la responsabilità dell'Università per il miglioramento della qualità della vita dei cittadini (Blasi, 2023). Questi nuovi elementi trovano riscontro e istituzionalizzazione crescente negli indirizzi delle governance universitarie, con l'obiettivo di rendere strutturale un impegno fino a oggi residuale in favore degli stakeholder e della comunità.

La prospettiva comune che raccoglie le nuove missioni è quella dello sviluppo sostenibile, che attraverso i 17 obiettivi ONU 2030 rappresenta un percorso capace di abbracciare tutte le dimensioni dell'inclusione. Anche il versante normativo e delle riforme, come il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - PNRR, si inserisce nella direzione di promuovere inclusione, innovazione, benessere collettivo e sostenibilità negli atenei (Moscati, 2021). Sullo stesso orizzonte si muovono anche le reti associative a livello nazionale e internazionale<sup>4</sup>, le agenzie di valutazione (ANVUR) e gli organismi di coordinamento delle governance universitarie (CRUI), sostenendo l'approccio di una politica inclusiva che risponda ai differenti bisogni, attraverso strategie e servizi mirati.

A un tempo, restano ancora molte le azioni da mettere in campo per una piena istituzionalizzazione delle missioni sociali dell'Università, al netto di indubbi progressi, a partire dall'attenzione rivolta alle specifiche esigenze dei membri della comunità accademica (D'Ambrosi, Martino e Brescia, 2024). Nella spinta verso il nuovo sistema di missioni, anche i ranking universitari sembrano svolgere un ruolo di crescente importanza nonostante i limiti evidenziati da alcune ricerche (Bowman e Bastedo, 2009), presentandosi di fatto come fattori di stimolo per le politiche di inclusione negli atenei in un ambiente globale competitivo. Sui temi affini alla diversità e l'inclusione, spicca l'internazionale Impact Ranking<sup>5</sup>, attivo dal 2019: a primeggiare nel ranking ad oggi sono le istituzioni australiane e canadesi, con l'Italia che continua a essere presente nella classifica in modo limitato<sup>6</sup>.

Come già anticipato, l'output della missione sociale dovrebbe manifestarsi – nella visione consolidata a livello internazionale – nella generazione di impatti di medio e lungo termine, sia all'esterno (Dobson e Ferrari, 2021) che all'interno (D'Ambrosi, Martino e Brescia, 2024) degli atenei, apportando valore ai diversi livelli. Questa concezione trova riscontro nelle politiche di valutazione pubblica in Italia, che considerano l'impatto delle attività

---

4 Negli ultimi anni si sono occupate di inclusione e di sostenibilità realtà come l'EUA (Associazione Europea delle Università) con il working paper "Universities without walls. A vision for 2030" e la RUS (Rete delle Università Sostenibili) con il documento "Le Università per i territori nell'anno dell'ambizione climatica".

5 Proposto dal Times Higher Education (THE) a partire dal 2019, si basa sull'analisi degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile ONU, suddividendo le istituzioni e le loro azioni in quattro macro-aree: ricerca, stewardship, outreach e insegnamento.

6 Nel 2023, l'Università di Bologna è rientrata tra le prime 100, classificandosi 23<sup>a</sup> grazie a una serie di programmi inclusivi, mentre il Politecnico di Milano (91°) ha dedicato una sezione del proprio sito web allo sviluppo sostenibile e all'impatto sociale.

universitarie attraverso due categorie distinte: la Terza missione, tesa alla valorizzazione economico-culturale dei risultati della ricerca; e la Quarta, orientata a promuovere il valore sociale per il territorio e la società. L'affermazione di quest'ultima missione appare in linea con la valutazione delle istituzioni accademiche del mondo anglosassone, che ottengono una quota rilevante dei loro finanziamenti dall'*engagement* e impatto generati dalla missione di servizio alla società (REF, 2019).

Gli elementi costitutivi delle nuove missioni non possono dunque prescindere da una profonda attenzione sulle disuguaglianze, caratteristiche dei sistemi ad elevata eterogeneità come le università. Gli atenei saranno in grado di raggiungere i loro obiettivi se sapranno essere «arterie di collegamento con il futuro, attori chiave della rigenerazione urbana, volano di sviluppo e innovazione, attrattori di talenti», e – non a caso, rispetto alla lente di questa ricerca – delle «reti transnazionali di inclusione» (CODAU, 2023)<sup>7</sup>.

Al riguardo, l'analisi della letteratura scientifica internazionale<sup>8</sup> evidenzia alcune linee interpretative principali dei cambiamenti intrapresi dagli atenei in direzione della DE&I: l'inclusione nelle università implica di valorizzare l'accoglienza e quelle componenti “deboli” delle comunità accademiche che solo in apparenza rappresentano barriere e ostacoli sul percorso di innovazione. Allo stato attuale, gli studi scientifici di settore si concentrano perlopiù sulle metodologie didattiche in favore di studenti e studentesse con disabilità, evidenziando le buone pratiche emergenti anche nell'uso del digitale per favorire veri processi di integrazione. Altro elemento cardine nella letteratura di settore è il riferimento all'equità di genere come fattore di stimolo per le università ad aggiornare pratiche organizzative, ambienti

---

7 Contribuisce allo sviluppo delle “nuove missioni” dell'Università un dettato normativo sempre più articolato in materia di inclusione, che garantisce agli atenei specifici finanziamenti e linee strategiche tra cui l'individuazione di figure garanti dei diritti degli studenti con disabilità. L'origine di questi provvedimenti può essere rintracciato nella già menzionata legge 17/1999.

8 Un'analisi preliminare della letteratura scientifica, condotta sulla piattaforma Scopus, evidenzia una crescita significativa della ricerca sulla DE&I da parte della comunità scientifica globale. Negli ultimi 15 anni, la combinazione delle keyword “inclusion” e “higher education” segnala circa 500 contributi nell'ambito delle scienze sociali, con un incremento dal 2019 al 2023. Stati Uniti, Regno Unito e Spagna sono i paesi con il maggior numero di pubblicazioni scientifiche. I temi principali riguardano l'inclusione degli studenti con disabilità (Masterton, 2010; Gibson, 2012), l'equità di genere nelle STEM (Bilimoria e Singer, 2019), l'inclusione delle comunità LGBTQ+ (Tinoco-Giraldo, Torrecilla Sánchez e García-Peñalvo, 2021). Solo 5 contributi, tra il 2020 e il 2023, affrontano il tema della governance inclusiva (Scott, 2020; Rall *et al.*, 2022), sottolineando la necessità di integrare la DE&I nelle strategie di governance, oltre l'obbligazione etica (Koutsouris, 2022).

di lavoro, linguaggi e stili di comunicazione, in linea con nuove richieste e sensibilità emergenti anche da altre istituzioni, soprattutto a livello europeo e globale.

### **3. Obiettivi e metodo di indagine**

A partire da questo scenario, il contributo si propone di indagare come le molteplici dimensioni dell'inclusività si declinano nelle università pubbliche italiane. Obiettivo è quello di esplorare la rilevanza che le politiche e attività di DE&I assumono nelle missioni emergenti degli atenei e, dunque, di verificarne il grado di istituzionalizzazione e valorizzazione nelle attività di comunicazione.

La ricerca si propone di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

*RQ1 Quali sono, allo stato attuale, gli indirizzi strategici degli atenei italiani sulle politiche DE&I? Che ruolo gioca l'inclusione nelle missioni istituzionali ed emergenti dell'Università?*

*RQ2 Qual è il ruolo della comunicazione nel valorizzare le politiche e attività DE&I all'interno e all'esterno dell'ambiente accademico?*

Visto il forte sviluppo del tema nell'ambito del dibattito scientifico, la ricerca ha adottato un approccio qualitativo ed esplorativo, teso a indagare cinque *case history* relative a un campione scelto di mega-atenei italiani: Roma (Sapienza), Bologna (Alma Mater), Bari (Università Aldo Moro), Napoli (Università Federico II), Milano (Politecnico). Le università prescelte rappresentano, con 350mila studentesse e studenti iscritti, circa un quinto (19%) del totale degli iscritti nelle università statali in Italia (dati MUR 2022-23), concentrando dunque una quota significativa della popolazione studentesca. Tali istituzioni, inoltre, occupano posizioni incoraggianti all'interno dell'*Impact Ranking* internazionale del "Times Higher Education" (2023), rappresentando potenziali pivot per un cambiamento culturale che favorisca l'innovazione delle governance accademiche nel contesto nazionale.

Una preliminare fase di *background analysis* si è basata sui documenti di indirizzo strategico relativi al decennio 2014-2024, per analizzare attraverso una prospettiva diacronica

i processi trasformativi che hanno coinvolto negli ultimi anni le politiche di inclusione delle università. I documenti presi in esame sono stati i piani strategici e i PIAO (Piani Integrati di Attività e Organizzazione) delle 5 università summenzionate. L'obiettivo è stato esaminare l'evoluzione della dimensione del DE&I nella governance accademica attraverso un'analisi del contenuto dei testi ufficiali.

È stato così possibile individuare nei piani la presenza di sezioni dedicate alla DE&I, il loro grado di approfondimento e le specifiche strategie adottate dagli atenei. Sono state ricercate parole chiave come *equità, inclusione, pari opportunità, accessibilità, genere*, verificandone presenza e contesto. Il confronto tra i documenti ha permesso di delineare, seppur sinteticamente, le tendenze evolutive delle politiche di inclusione nel contesto dei singoli atenei.

A una seconda fase, sono state condotte 6 interviste in profondità ad alcuni testimoni chiave (delegati dei Rettori ed esperti accademici a vario titolo)<sup>9</sup> con competenze specifiche nel campo della DE&I, maturate in attività di ricerca e istituzionali (cfr. tab. 1). La scelta di selezionare questa "élite" di soggetti, seguendo il modello di Hertz e Imber (1995), ha permesso di affiancare all'analisi documentale l'esperienza di prima mano dei testimoni chiave.

ROMA - SAPIENZA	BARI - ALDO MORO	MILANO - POLITECNICO	NAPOLI - FEDERICO II	BOLOGNA - ALMA MATER
Prorettore alla Quarta missione ed ai rapporti con la comunità studentesca	Delegata del Rettore per le problematiche inerenti gli studenti diversamente abili  Direttore della Direzione offerta formativa e servizi agli studenti, esperta accademica	Vice Rettore per lo Sviluppo sostenibile e Impatto sociale	Già delegato del Rettore per Disabilità e Dsa ed esperto accademico	Prorettrice delegata all'equità, inclusione, diversità

*Tab 1 - Interviste ai testimoni chiave per ateneo*

<sup>9</sup> Nel caso dell'Ateneo di Bari, si è ritenuto necessario approfondire in modo più specifico i temi della DE&I con un'ulteriore intervista.

Le interviste (della durata media di un'ora) sono state condotte on line tra la fine del 2024 e il gennaio 2025, registrate con il consenso degli intervistati, trascritte testualmente e analizzate in base a una griglia tematica, congiuntamente alla documentazione di sfondo riguardante i singoli atenei in esame. L'analisi delle testimonianze ha tenuto conto, in particolare, di tre diverse dimensioni strategico-operative: le attività di DE&I che le università rivolgono alla comunità studentesca, quelle per i docenti e il personale e, non da ultime, dedicate agli stakeholder e alla comunità circostante.

## **4. Risultati**

### *4.1 Attività e strategie per l'inclusione nelle università italiane*

L'analisi dei casi di studio ha approfondito aspetti strategici e operativi inerenti alle iniziative di DE&I nelle università selezionate, per indagare se e come il tema assuma rilevanza nella governance accademica, e verificarne la coerenza con gli indirizzi strategici di comunicazione finalizzati a dare attuazione alla DE&I universitaria.

In particolare, l'analisi degli approcci presenti nei piani strategici e PIAO delle università selezionate (cfr. tab. 2) ha considerato l'ultimo decennio, evidenziando un'evoluzione significativa nell'approccio alle politiche di DE&I. Se nei documenti iniziali il tema appariva marginale o trattato in modo implicito, nel tempo si è consolidata una prospettiva più strutturata, con strumenti di monitoraggio e obiettivi misurabili. L'inclusione non è più considerata solo un valore etico, ma un aspetto integrante della governance e performance istituzionale.

Nei Piani Strategici precedenti la pandemia Covid-19, la DE&I non è quasi mai trattata come una sezione autonoma, bensì menzionata indirettamente in riferimento ad ambiti quali pari opportunità, diritto allo studio e inclusione sociale, spesso all'interno di sezioni più ampie sulla responsabilità sociale, la sostenibilità o la governance accademica. Negli anni più recenti iniziano a comparire sezioni più strutturate, in particolare in riferimento al Gender Equality

Plan (GEP). L'inclusione e l'accessibilità intersecano anche il tema del benessere organizzativo, che riguarda l'equilibrio vita-lavoro e la diversità nelle carriere accademiche. Infine, nei PIAO 2024-2026, la DE&I è spesso una componente della strategia complessiva dell'ateneo, con sezioni dedicate ad azioni di parità di genere e governance inclusiva; politiche di inclusione per il personale e gli studenti; indicatori di valutazione e monitoraggio delle politiche di equità.

Accanto ad approcci *adempimentali* e di sistema ai temi della DE&I, tesi alla semplificazione e a sostenere un'università più agile, si sviluppano approcci *intersezionali* connessi allo sviluppo di servizi, strumenti e programmi finalizzati a promuovere l'inclusione sociale nel suo insieme, con l'obiettivo di costruire un ambiente più sostenibile. Questi approcci si caratterizzano per una crescente attenzione verso attività *bottom-up*, che coinvolgono diversi livelli e strutture all'interno della comunità accademica, aprendosi sempre più alla città, alla regione, alle istituzioni statali e al mondo. Di fatto, le crisi e i cambiamenti degli ultimi anni sembrano incentivare le istituzioni accademiche a rivedere il modello relazionale che sono chiamate a coltivare con la società, definendo il loro scopo specifico e responsabilità nei confronti di tutti gli stakeholder per affrontare in modo innovativo le nuove sfide derivanti da tali relazioni.

Nei documenti strategici delle università, la comunicazione è spesso collegata a principi fondamentali quali trasparenza, partecipazione e inclusione. Atenei come Sapienza, Politecnico e Alma Mater hanno definito alcuni obiettivi prioritari per una comunicazione basata sul rispetto e sulla valorizzazione delle differenze di genere, attraverso una serie di azioni coerenti con gli indirizzi del piano strategico tesi a facilitare la costruzione di un ambiente accademico inclusivo. I piani più recenti (per esempio, i PIAO 2024-2026 di Federico II e Alma Mater) evidenziano campagne di sensibilizzazione su equità di genere, accessibilità e contrasto alle discriminazioni, oltre a percorsi di formazione per il personale. L'Università Federico II di Napoli e l'Università di Bologna integrano la comunicazione nelle strategie di engagement territoriale, rafforzando la collaborazione con enti locali e associazioni. Inoltre, la comunicazione è spesso legata alla Terza missione universitaria e a una speciale attenzione nei confronti degli studenti provenienti da contesti sociali vulnerabili.

<b>Ateneo</b>	MILANO - POLITECNICO	BOLOGNA - ALMA MATER	ROMA - SAPIENZA	BARI - ALDO MORO	NAPOLI - FEDERICO II
<b>Principali indirizzi strategici</b>	Promuovere la sostenibilità come fattore di inclusione della comunità	Garantire equità, inclusione e diversità per generare impatto sociale	Istituzionalizzare la Quarta missione, mettendo al centro il valore della persona	Favorire l'inclusione come funzione sociale dell'università	Migliorare l'accessibilità alla formazione universitaria
<b>Approcci prevalenti</b>	Approccio intersezionale e partecipativo per sviluppare un modello di <i>engaged university</i>	Approccio integrato e in sinergia con il territorio	Approccio intersezionale e trasversale che integra l'inclusione nella didattica, nella ricerca e nel public engagement	Approccio adempimentale e sistemico ai temi dell'inclusione come motore di coesione sociale e modello culturale del territorio	Approccio adempimentale teso alla semplificazione e all'università agile

Tab 2 - La DE&I nella pianificazione strategica

#### 4.2 Lo stato dell'arte in cinque mega atenei

I risultati di seguito presentati fotografano lo stato dell'arte della DE&I nelle università selezionate attraverso documenti ufficiali e interviste ai testimoni privilegiati. È stato così possibile delineare gli specifici ambiti di attività destinati alla popolazione studentesca, alla

comunità accademica (docenti e personale tecnico amministrativo) e al contesto circostante, inerente agli stakeholder e alle comunità di riferimento.

#### 4.2.1 Politecnico di Milano. La sostenibilità come fattore di inclusione della comunità

La visione dell'inclusione, nell'ateneo lombardo, si è consolidata nel corso degli anni attorno alla valorizzazione dello sviluppo sostenibile, inteso come una "lente" con la quale elaborare politiche di ateneo mirate alla salvaguardia, al benessere e al sostegno dei membri della comunità accademica e al circostante contesto sociale. Questa prospettiva integrata e coordinata dell'inclusione è supportata da una serie di deleghe in contatto tra loro che lavorano sulla base delle linee guida definite dagli organi di vertice dell'ateneo, per promuovere una *engaged university* (Morawska-Jancelewicz, 2022).

L'Università, nella visione della governance del PoliMi, è concepita come un volano di innovazione sociale con una forte vocazione tecnica, che da qualche tempo ha iniziato a considerare il suo ruolo anche nei confronti degli enti no profit (*Polimi for no profit*), oltre che delle imprese. Un esempio di questo percorso è rappresentato dalle attività di didattica innovativa nei contesti sociali più fragili attorno al Politecnico e nelle periferie. L'orientamento allo sviluppo sostenibile centrato sui temi dell'inclusione rappresenta un fattore di coesione, che migliora il desiderio di partecipazione, rinsalda il senso di appartenenza e permette l'integrazione tra saperi e discipline nell'ateneo. Un'elevata presenza di donne tra gli iscritti ai corsi di laurea dell'ateneo (16mila su 47mila iscritti, secondo i dati MUR 2022-2023) ha giocato un ruolo importante nella realizzazione del "POP" il programma di Pari Opportunità, lanciato dal PoliMi per manifestare l'impegno verso l'inclusione in modo rendicontabile anche nelle attività di comunicazione. Una ulteriore dimensione che punta ad unire inclusione e sostenibilità è rappresentata dai "cantieri della sostenibilità", istituiti nel 2022, come tavoli di lavoro che hanno l'obiettivo di ideare proposte e soluzioni innovative in tali ambiti, ingaggiando tutti i membri della comunità politecnica grazie all'azione di intermediazione dei partecipanti ai cantieri. Una dimensione parallela alla governance, che

poi sintetizza le proposte pervenute e può renderle effettivamente politiche di Ateneo.

Sotto il profilo della valorizzazione di tali iniziative, le attività di comunicazione vengono prevalentemente rivolte all'esterno, soprattutto nella presentazione e diffusione dei risultati della ricerca. La comunicazione interna non ha ancora trovato una sua istituzionalizzazione con strumenti consolidati e rappresenta nella visione dei testimoni raggiunti dalla ricerca – una *priorità* necessaria per valorizzare le politiche di DE&I dell'Ateneo.

#### 4.2.2 Bologna - Alma Mater Studiorum. Il principio di equità, sostenibilità e inclusione e il ruolo della comunicazione

L'Università di Bologna si distingue a livello nazionale e internazionale per l'impegno costante nel favorire l'applicazione dei principi di equità, sostenibilità, inclusione e rispetto delle diversità in tutti gli ambiti. A confermarlo è il Times Higher Education Impact Rankings 2023 che la classifica come seconda università a livello mondiale sul tema dell'eguaglianza di genere (SDG 5) e, per il quinto anno consecutivo, prima tra le università italiane. Questi valori sono stati integrati nel piano strategico come quarto principio fondamentale, che mira in modo trasversale a sostenere le persone in ogni ambito di applicazione, al fine di semplificare e costruire un ambiente sostenibile in grado di favorire la partecipazione di tutta la comunità universitaria.

La scelta di istituire una delega sull'equità, l'inclusione e la diversità in modo integrato ha facilitato l'implementazione di servizi innovativi, posizionando l'Ateneo tra i primi in Italia ad avviare iniziative quali: uno sportello anti violenza, percorsi di formazione e sensibilizzazione dedicati al personale tecnico-amministrativo, l'introduzione delle carriere alias e il supporto psicologico per studentesse e studenti con percorsi accademici interrotti o in difficoltà.

“Pari opportunità e identità di genere”, “Disabilità, bisogni speciali, accessibilità”, “Interculturalità e diversità” e “Benessere, ascolto e sicurezza”, sono gli ambiti di intervento della dimensione della DE&I, che l'Ateneo monitora e comunica anche in corrispondenza con i Sustainable Development Goals (SDGs) dell'Agenda 2030 e le linee del PNRR. Sul sito web

istituzionale è presente una sezione dedicata alla consultazione degli obiettivi strategici di inclusione e al loro monitoraggio, offrendo trasparenza e responsabilità riguardo agli impegni assunti.

La comunicazione e l'informazione riguardo ai servizi rivolti a tutta la comunità universitaria e all'esterno sono percepite come un elemento chiave per promuovere equità e inclusione, garantendo che ogni stakeholder sia consapevole delle opportunità e dei servizi disponibili per migliorare il proprio benessere e la propria esperienza accademica. In questa ottica, l'Ateneo ha investito su un piano di comunicazione integrata che pone, tra i vari canali attivi, il sito web come principale punto di accesso alle informazioni. La ricerca della semplificazione, dell'equità e dell'inclusione nel linguaggio e nella comunicazione istituzionale si declina in specifiche linee guida di comunicazione interna ed esterna, volte a sensibilizzare su un uso consapevole del genere grammaticale nei documenti istituzionali e sulla semplificazione e scrittura di altri testi come bandi, e-mail, moduli e contenuti per il sito web.

L'Università di Bologna rappresenta, infine, un caso significativo di come la dimensione territoriale possa incidere positivamente sullo sviluppo e l'attuazione di politiche inclusive. La città di Bologna, con la sua lunga tradizione di impegno sociale e civile, ha creato un terreno fertile per l'integrazione di pratiche e politiche a favore della diversità e dell'inclusione all'interno dell'Ateneo. Questo approccio si estende anche ad altre città della Romagna dove sono presenti i campus universitari.

4.2.3 Sapienza Università di Roma. Dal counseling sanitario all'equity plan, l'inclusione come valore della persona

Nel contesto dell'Università Sapienza, l'inclusione si esprime con l'istituzionalizzazione della Quarta missione come strumento per assicurare benefici e servizi accessibili alla popolazione studentesca e al pubblico accademico, in linea con l'obiettivo strategico dell'Ateneo di promuovere una comunità sempre più inclusiva e di mettere al centro del

proprio progetto il valore della persona. Tra i punti programmatici che hanno caratterizzato le politiche di DE&I di Sapienza nell'ultimo decennio si evidenzia in particolare una crescente attenzione verso il benessere individuale e sociale attraverso una serie di azioni trasversali e intersezionali mirate a integrare "le diverse conoscenze e competenze, disciplinari e culturali dell'ateneo", a valorizzare le differenze e a tutelare le pari opportunità.

In questa direzione i servizi di counselling medico-sanitario rivolti a tutti i componenti della comunità universitaria (studenti, docenti e personale), e più recentemente le azioni programmatiche volte a definire l'*Equity plan* rappresentano un percorso di "rinnovamento inclusivo" che guarda anche al contesto circostante e alla relazione con gli stakeholder esterni come opportunità di crescita e condivisione della conoscenza.

In tale visione strategica, l'obiettivo di comunicare la Quarta missione e l'impatto sociale rappresenta una finalità rilevante di *community engagement*, orientata alla produzione di beni pubblici, sociali e culturali. L'azione di networking e collaborazione è principalmente sostenuta attraverso il Portale Sapienza per l'inclusione e il benessere nel sito dell'Ateneo: un hub virtuale che intende far dialogare attori diversi su una pluralità di temi chiave (diritto allo studio e pari opportunità, gender balance e diversità, disabilità e accoglienza), superando i gap culturali e le disuguaglianze in modo etico e sostenibile.

#### 4.2.4 Bari - Aldo Moro. L'inclusione come funzione sociale

La visione dell'Ateneo di Bari considera l'Università un'istituzione tesa, per via delle sue peculiarità, alla diffusione di competenze necessarie per la creazione di ambienti inclusivi.

La prospettiva formativa, però, non è centrata solamente sull'obiettivo di fornire buone pratiche inclusive ad aziende e amministrazioni, ma anche nel ricevere esperienze dall'esterno e integrarle nelle pratiche organizzative (realizzando dunque lo scambio tra società e università), sia per quanto attiene alla gestione degli uffici che si occupano di inclusione, che nella formazione accademica offerta a studenti e studentesse. Per questo motivo, le attività extracurricolari sono particolarmente sviluppate nella direzione di una formazione a diversi

livelli sui temi dell'inclusione, dell'innovazione sociale e del benessere collettivo. Un focus di attività è legato all'integrazione nella comunità accademica delle persone con disabilità, anche se non mancano i percorsi per garantire l'istruzione superiore ai detenuti (attraverso il Polo penitenziario universitario) e politiche gender sensitive, considerando che l'Università di Bari è stata tra le prime in assoluto a livello nazionale a impostare il percorso delle carriere "alias".

Nell'opinione degli intervistati, l'approccio alla DE&I punta a posizionare l'Ateneo negli anni più recenti come un modello culturale per il territorio e più marcatamente come un "catalizzatore di inclusione". Contribuisce a questo obiettivo di lungo termine il modello organizzativo come fattore abilitante per le varie componenti della comunità accademica: questo aspetto, sottolineato dai testimoni, viene definito come ancor più importante dei finanziamenti e delle risorse di carattere economico.

La comunicazione istituzionale dell'Ateneo è orientata a diffondere le iniziative su questi temi principalmente ricorrendo al sito web, limitandosi a promuovere le singole attività e risultando così poco efficace nel promuovere una visione strategica delle politiche di DE&I. Gli intervistati segnalano, inoltre, una debole capacità nella valorizzazione delle azioni di public engagement, anche attraverso l'uso di metodologie innovative. Spesso, invece, sono i media locali a interessarsi direttamente alle iniziative e a darne copertura sul territorio, con servizi radio-televisivi, interviste e presentazioni.

#### 4.2.5 Napoli - Federico II. Il Centro SInAPSi. Verso una didattica inclusiva

L'Università Federico II di Napoli ha orientato le politiche di DE&I verso la creazione di un'università agile e concretamente accessibile, attraverso adeguate misure strategiche e infrastrutturali e l'uso crescente di metodologie didattiche inclusive rispondenti ai dettami della legge 28 gennaio 1999, n. 17.<sup>10</sup> Ne è un esempio, già a partire dal 2004, la mappatura

---

<sup>10</sup> Integrazione e modifica della legge quadro 5 febbraio 1992, n. 104, per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone con disabilità.

delle barriere architettoniche all'interno dell'Ateneo, che ha permesso alle persone con disabilità di sapere dove si trovassero le sedi non accessibili e quali fossero i percorsi alternativi disponibili. Grazie ai fondi garantiti dalla summenzionata legge, l'Ateneo ha investito nello sviluppo di soluzioni tecniche, ausili tecnologici per la didattica, e specifici supporti per garantire il diritto allo studio. Innovare la didattica, promuovere progetti volti alla tolleranza e l'inclusione, investire sia su soluzioni tecniche che di assistenza alla persona è ciò che ha caratterizzato la visione strategica dell'Università Federico II nell'ultimo decennio.

L'Ateneo ha inoltre investito nella creazione di una rete territoriale, al fine di garantire un filo rosso sul tema dell'inclusione anche al di fuori dell'università. L'impegno di associazioni sul territorio, giovani volontari del Servizio Civile e il coordinamento del delegato a DSA e disabilità, sono stati elementi chiave per lo sviluppo concreto di strategie inclusive e per permettere all'Università Federico II di avere un impatto e diventare punto di riferimento per il territorio. Tra le azioni principali, va menzionata l'istituzione del "Centro Sinapsi", che offre servizi e sostiene iniziative per un'inclusione attiva e partecipata della popolazione studentesca. Durante il lockdown causato dalla pandemia Covid-19, il Centro ha svolto un ruolo fondamentale nel prevenire la dispersione scolastica, grazie ai volontari del Servizio Civile che hanno fornito assistenza individuale.

Infine, la comunicazione viene utilizzata come strumento di diffusione delle iniziative, con il sito web dell'ateneo e quello dedicato alle specifiche attività del Centro Sinapsi; nonché come strumento di sensibilizzazione della comunità studentesca e del territorio.

#### *4.3 Dalla tattica alla strategia: la visione dei testimoni privilegiati*

In merito alle strategie di DE&I, si riportano di seguito alcuni estratti delle interviste ai testimoni privilegiati nei 5 atenei campione.

Gli esperti sottolineano l'importanza delle normative nell'innescare un percorso di sviluppo del tema dell'inclusione nel sistema universitario, in taluni casi consolidando esperienze e iniziative promosse dagli atenei con un ruolo di "anticipazione" delle normative

e delle stesse richieste degli stakeholder. Il punto di svolta in questo percorso è individuato, in particolare, nella legge 17/1999: istituendo la figura del delegato disabilità e DSA, il provvedimento ha infatti creato le premesse per l'apertura a un più ampio ventaglio di diversità, in particolare di genere.

Questo particolare percorso, che tende a fare della disabilità il modello di riferimento e l'*imprinting* per favorire un approccio più inclusivo nel contesto universitario, non ha mancato nel tempo di mostrare i suoi limiti:

Associare la gestione della persona con disabilità all'inclusione legata al genere porta a fraintendimenti, perché l'inclusione legata al genere è soprattutto un problema di tipo culturale, che ha delle implicazioni di tipo anche psicologico legate all'accettazione della diversa scelta sul genere e sull'orientamento sessuale. [...] Le persone con disabilità hanno oggettive difficoltà tecniche e operative legate agli schemi organizzativi e a limiti anche pedagogici che devono essere superati: non basta accettare la persona, ma occorre farsene carico (Università Federico II Napoli).

Tra le iniziali lacune, vi è inoltre la prevalenza di una logica empirica e "fai da te" che ha segnato fasi di avvio delle politiche universitarie per l'inclusione. In assenza di linee guida e procedure condivise, le università si sono trovate infatti a navigare a vista, privilegiando l'iniziativa dei singoli e l'improvvisazione a scapito della professionalizzazione:

La gestione della disabilità seguiva una logica domestica, mancando una professionalizzazione della presa in carico e figure professionali specializzate nei processi di inclusione e partecipazione alla vita universitaria. Una seconda lacuna era poi l'assenza di un iter, di linee guida condivise che definissero in che modo la disabilità dovesse essere presa in carico nel contesto accademico [...] Queste situazioni "fai da te" hanno creato grosse disparità. Abbiamo dunque messo in campo linee guida e iter condivisi sulle misure da tenere, validate sulla base del quadro normativo e scientifico di riferimento. Abbiamo inoltre professionalizzato la presa in carico: siamo i primi ad aver assunto a tempo indeterminato con la qualifica di personale universitario due psicologi, al posto di demandare questo aspetto a professionisti esterni (Università di Bari Aldo Moro).

Gli esperti sono concordi nel sottolineare l'importanza di un rinnovamento che non si limiti alle cornici normative e alle prassi, ma che sia in grado di incidere in profondità e

gradualmente sui valori e sulle culture universitarie, facendo leva sull'adesione e sul coinvolgimento di tutte le componenti accademiche:

L'inclusione non si limita a una dimensione normativa, ma riguarda un percorso di comunicazione, coinvolgimento. Non a caso, tra le strategie vi è quella di proporre in modo corrente, sia nei programmi didattici che nella discussione in Ateneo, i temi inerenti al tema. Con un obiettivo non immediato, ma di crescita di una *cultura dell'inclusione* attraverso la quale cercare poi risultati concreti (Sapienza Università di Roma).

In questo percorso, speciale responsabilità spetta ai docenti e alla loro disponibilità verso un'innovazione didattica realmente aperta ai valori della diversità e dell'inclusione:

Se il personale docente non viene sensibilizzato sulla necessità di aggiornare il paradigma della formazione, di innovare le proprie modalità didattiche, tutto il lavoro e l'impegno che ci sono stati fin qui rischiano di essere vanificati (Università degli Studi di Napoli Federico II).

Nel post pandemia, la consapevolezza di dover incidere sul rinnovamento dei paradigmi formativi ha trovato nuovo terreno fertile:

Il Covid ha contribuito ad andare incontro alle esigenze delle persone con disabilità, creando all'interno degli atenei una maggiore sensibilità verso l'innovazione didattica. [...] Fino a ieri questa volontà di cambiare il paradigma didattico non c'era (Università degli Studi di Napoli Federico II).

Affinché l'inclusione possa diventare un *habitus* e uno stile di comportamento radicato all'interno degli atenei pare indispensabile superare l'occasionalità degli interventi e la frammentarietà delle singole azioni e deleghe di settore, che sovente risultano eccessivamente "distribuite" e slegate da una visione unitaria. A un'irriducibile "intersezionalità" del tema, gli atenei sono chiamati a contrapporre l'interdisciplinarietà propria del sapere e della ricerca accademica:

Tra le idee fondanti il percorso d'inclusione, vi è il considerarla non come un tema a sé, bensì trasversale ai diversi saperi e competenze, disciplinari e culturali, che convivono in un grande ateneo. La seconda idea è che

esso, se gestito mediante diversi tipi di voci e azioni, determini politiche concretamente riformiste. L'ultimo elemento riguarda la Quarta missione, che coordina le diverse politiche specifiche attraverso una figura di prorettore con diverse deleghe. [...] La priorità oggi è riconoscere che il tema è intersezionale (Sapienza Università di Roma).

Non a caso, le iniziative più innovative di settore vanno in direzione di un approccio integrato e strategico, che valorizzi a un tempo la comunicazione delle iniziative intraprese nei confronti dei pubblici e della società:

Tra le buone idee che abbiamo visto in alcune università (non molte, in verità!) vi è, oltre al "Gender equality Plan", l'"Equity Plan", a supporto di politiche complessive, intersezionali, che affrontino il problema dell'equità tenendo conto di aspetti e percorsi differenti (Sapienza Università di Roma).

Le azioni che promuoviamo per l'inclusione hanno una qualche forma di risonanza. Cominciamo a condividere fuori quello che facciamo con un atteggiamento non propagandistico, ma realistico e di confronto, fondato su basi scientifiche (Università degli Studi di Bari Aldo Moro).

Il benchmarking con le esperienze europee ha giocato un ruolo fondamentale nel processo di evoluzione delle politiche di DE&I all'interno delle università italiane. L'adozione di un approccio integrato e trasversale è stata facilitata dal confronto con modelli già consolidati in altri paesi, permettendo di adattare e implementare strategie più efficaci e inclusive. Questo scambio di buone pratiche ha contribuito a costruire una rete internazionale per lavorare in modo sinergico su progetti interdisciplinari:

Abbiamo avviato per la prima volta il processo di istituzione di una delega sull'equità, l'inclusione e la diversità. Non si trattava solo di aggiungere un'altra delega, ma di un'opportunità significativa: una delega sulla disabilità, una sull'interculturalità, e altre ancora, riunite in un'unica delegazione trasversale a tutte le aree dell'Università. Abbiamo unito questi ambiti seguendo una tendenza europea, grazie anche al confronto con altre università (Università di Bologna).

Nell'esperienza dei mega atenei pubblici italiani, il passaggio dalla diversità all'inclusione

appare tutt'altro che automatico. Esso necessita, al contrario, una stringente dialettica tra orientamenti strategici e culturali, per mezzo di una leadership volta a favorire la responsabilizzazione e l'*empowerment* di tutte le componenti accademiche, chiamate a dare compimento agli obiettivi di DE&I come concreto elemento di valorizzazione e benessere, in primis per la comunità universitaria:

Non è l'afflato buonista a muoverci, ma la piena consapevolezza che un sistema sociale complesso come una università poggia sulla disponibilità di tutti i suoi membri. L'Università è uno strumento di cambiamento: guarda alla politica che dovrebbe ispirare l'organizzazione sociale e a quella politica della conoscenza che, per definizione, poggia su una sempre più ampia condivisione delle conoscenze. Credo dunque che, per definizione, l'Università sia uno strumento di rinnovamento inclusivo (Sapienza Università di Roma).

Le università stanno comprendendo che mettere in discussione la propria organizzazione per includere persone con disabilità e disturbi dell'apprendimento è un fattore di miglioramento per tutti gli studenti. Questo fino a qualche anno fa era uno slogan: adesso è una priorità percepita anche dai vertici (Università degli Studi di Napoli Federico II).

Alcuni non mancano di cogliere anche lo speciale valore della DE&I universitaria per il rinnovamento non soltanto degli atenei, ma del territorio e della società. Il legame tra le università e il territorio gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo e nell'attuazione di politiche inclusive e di forte impatto per la comunità.

Queste attività rientrano in una funzione sociale dell'Università, chiamata a essere un catalizzatore di inclusione. L'Università ha le potenzialità per esserlo come quasi nessun'altra istituzione sa fare. Penso allo sviluppo sostenibile o agli obiettivi dell'Agenda 2030: la funzione della scienza sta anche in una capacità di modellizzazione, di organizzazione funzionale, di imprinting di servizi innovativi che anche altri poi vogliono adottare (Università di Bari).

Le università italiane non sono separate dalle città, non sono campus isolati, ma parte integrante del tessuto urbano [...]. Lavorare con il territorio e sul territorio è fondamentale per cercare di produrre cambiamenti, anche se minimi. [...] Ci sono servizi che gestiamo internamente, ma lavoriamo anche in sinergia con il territorio. Nel caso della carriera alias e della violenza di genere, la collaborazione con il territorio è fondamentale. Lo stesso

vale per i servizi dedicati agli studenti con disabilità (Università di Bologna).

Tra le responsabilità delle istituzioni accademiche vi è oggi anche quella di essere un positivo esempio e modello di riferimento in tema di inclusione, in grado di trainare – attraverso l'alta formazione e la ricerca – il cambiamento delle organizzazioni e della società in funzione delle sfide sociali contemporanee:

Possiamo essere modello di inclusione per il territorio: questo è, a lungo termine, il senso dell'investimento sull'inclusione. Nel breve termine, certamente, dobbiamo tutelare il diritto allo studio degli studenti con disabilità, ma l'idea di fondo è quella di diventare un modello culturale sul territorio. Questa è la spinta valoriale più forte e a lungo termine da parte dell'università, che ha valore di riferimento in molti ambiti e può diventarlo anche per le politiche inclusive (Università di Bari).

Di converso, risulta meno spiccata la volontà di ispirarsi a esperienze extra-accademiche, promosse da organizzazioni pubbliche e private di altro tipo, per confrontarsi e attingere buone pratiche e modelli di gestione in grado di adattarsi alle peculiarità del contesto universitario.

## **5. Valore dell'inclusione e missioni dell'Università: discussione dei risultati**

L'analisi presentata nelle pagine precedenti ha inteso passare in rassegna e approfondire specifiche case history ed esperienze che, seppur rappresentative di altrettanti contesti di ateneo, evidenziano linee interpretative e di tendenza comuni ai diversi casi in esame.

Dall'analisi fin qui condotta, la DE&I si afferma come una componente indispensabile dell'impatto e della responsabilità civica dell'Università (Dobson e Ferrari, 2023). L'inclusione emerge infatti come una funzione sociale che le università sono chiamate a perseguire per rispondere alle esigenze dei cittadini, contribuendo al superamento della povertà educativa, alla riduzione delle disuguaglianze tanto all'interno quanto all'esterno dell'ambiente accademico, di fatto alla crescita del bene comune. L'analisi diacronica dei piani strategici pone in rilievo come, nel corso dell'ultimo decennio, vi sia stata una

progressiva istituzionalizzazione delle politiche di inclusione nell'ambito della governance accademica, a supporto della responsabilità e reputazione dell'istituzione accademica. Il contributo delle nuove missioni al riconoscimento di un ruolo strategico nella società appare riconducibile all'evoluzione della comunicazione universitaria nel post Covid-19 (D'Ambrosi, Martino e Brescia, 2024) e, dunque, al senso di una accresciuta interdipendenza con gli stakeholder e la società. Non a caso, le nuove regole di valutazione introdotte dall'ANVUR per le attività svolte dalle università nel quinquennio 2020-2024 prevedono, per la prima volta, una valorizzazione dell'impatto sociale generato dagli atenei in favore delle comunità locali e globali.

Un aspetto interessante riguarda il fatto che la crescente valorizzazione della DE&I nel sistema universitario non sia riconducibile soltanto agli indici di valutazione o allo spirito di iniziativa dei singoli, bensì a un riposizionamento strategico e di sistema delle politiche universitarie, in direzione di un rinnovamento della stessa cultura accademica. L'obiettivo di creare valore pubblico e sostenere la crescita delle persone su alcuni temi chiave (diritto allo studio e pari opportunità, *gender balance* e diversità, disabilità e accoglienza) è percepito dagli intervistati come un tema centrale per definire il ruolo dell'Università, in quanto esempio sui *generis* di istituzione culturale ed etica che ha oggi la responsabilità di creare un modello culturale di inclusione sul territorio e di advocacy per la giustizia sociale.

Tuttavia, a tale visione strategica non sembra corrispondere, sul piano operativo, una piena responsabilizzazione delle diverse componenti accademiche, spesso a causa di un residuale investimento nelle azioni di *people engagement* e comunicazione organizzativa-interna. La ricognizione delle buone pratiche avviate nei mega atenei italiani pone in evidenza approcci diversi al tema dell'inclusione che si riflettono in azioni frammentate e deleghe di settore, non sempre pienamente valorizzate. In questa prospettiva, la missione sociale dell'Università, emersa soprattutto dopo la pandemia Covid-19 e ancora marginalmente istituzionalizzata nella governance universitaria, appare un'opportunità decisiva, anche dal punto di vista dei processi di comunicazione, nell'intento di creare valore economico, culturale e sociale, collegando aree e settori diversi in funzione di un comune impegno a trasformare i risultati della ricerca in servizi e politiche sostenibili basate sulla conoscenza, in favore dei portatori di

interesse e della società<sup>11</sup>.

Nello studio, si osserva inoltre una correlazione virtuosa tra l'affermazione delle missioni emergenti e di impatto sociale e il ruolo della comunicazione, nella consapevolezza che sia necessario coinvolgere e abilitare sia la comunità accademica che gli stakeholder, e che ciò possa avere ricadute positive tanto nelle prassi quotidiane quanto nel posizionamento di brand e nei ranking di settore. Un orientamento, questo, che pare in contrasto con l'esperienza di altre organizzazioni e, in particolare, l'emergente fenomeno del *social hushing* (Acuti, Pizzetti e Dolnicar, 2022). Si tratta, infatti, di una tendenza che vede le organizzazioni scegliere di non "esporsi" e non divulgare le iniziative e buone pratiche nelle quali sono pur impegnate, specie nell'ambito della sostenibilità, per paura di essere criticate pubblicamente o accusate di non aver rispettato le normative di settore.

Diversamente, le università sembrano protese a valorizzare e rendicontare in misura crescente il proprio impegno in ambito sociale, soprattutto nel caso di quegli atenei avvezzi a comunicare con il territorio, le istituzioni e la comunità studentesca (Moscati, 2012). Il trend, avviato da alcune delle realtà in esame (Alma Mater, PoliMi e, in parte, Sapienza), apre però anche a riflessioni critiche, laddove la comunicazione della DE&I non riesca a superare l'autoreferenzialità e il proprio carattere episodico, anziché strategico (Marino e Lo Presti, 2017).

Sotto questi diversi punti di vista, il presente contributo intende stimolare la definizione di nuove prospettive per guardare all'Università del futuro. La sfida di una sempre maggiore valorizzazione in chiave sociale degli impatti, che la governance accademica dimostra a oggi di cogliere solo parzialmente, chiama in causa la tradizione e le peculiari caratteristiche dell'istituzione universitaria (Moscati, 2012), ma è al contempo inedita, segnalando un non comune potenziale: quello di mettere a fattore comune conoscenza e innovazione sociale, per accrescere il benessere e generare valore comune (Morawska-Jancelewicz, 2022). L'Impatto e la Quarta missione dell'università chiamano così gli atenei a riscoprire il proprio ruolo di attori e motori sociali, capaci di trasformarsi da luoghi di apprendimento (Corsi e Magnier, 2016) in centri di innovazione e cittadinanza consapevole (Boffo e Moscati, 2015).

---

11 Cfr. *Linee guida per la valutazione della qualità della ricerca* (VQR 2020, D.M. 1 agosto 2023).

## **6. Note conclusive**

I risultati del presente studio segnalano rilevanti potenzialità per la DE&I nel contesto universitario, che tuttavia non possono mancare di fare i conti con considerazioni più critiche e sfide che, da più parti, guardano con preoccupazione al peso dell'istruzione superiore nel contesto globale. Un modello di Università in crisi di legittimità è, infatti, quello che vede diminuire la propria autorevolezza nella società, in un contesto in cui sempre più giovani coltivano un atteggiamento di sfiducia verso il valore degli studi, pressati da una fase storica in cui i costi della vita crescono assai più dei salari e dei tassi occupazione dei laureati (Brescia, 2024; OECD, 2023).

Eppure, l'Università è necessaria per la società almeno quanto quest'ultima è necessaria per l'Università, così come sottolineano Roland Barnett (2017) e Raewyn Connell (2019). Gli atenei restano, infatti, un indispensabile motore di innovazione e cambiamento per la società, a patto che il loro modello di governance venga ripensato e aggiornato tenendo conto delle crescenti domande sociali dettate dalle crisi e dai cambiamenti contemporanei.

Nelle evidenze emerse in questa ricerca, la prospettiva dell'inclusione e dello sviluppo sostenibile si offre come una leva strategica in questa direzione. Un contesto decisivo nel quale coltivare sempre più la partnership delle istituzioni accademiche con i territori, promuovendo un impegno sinergico che favorisca l'innovazione sociale e la risoluzione dei problemi globali contemporanei.

## **Bibliografia**

- Acuti D., Pizzetti M., Dolnicar S. (2022). When sustainability backfires: A review on the unintended negative side-effects of product and service sustainability on consumer behavior. *Journal of Consumer Affairs*. DOI: 10.1002/mar.21709.
- Atif M. (2019). (Re)discovering the business purpose. *Society and Business Review*, 14: 401. DOI: 10.1108/SBR-07-2018-0078.

- Barnett R. (2017). *The ecological university: A feasible utopia*. London: Routledge.
- Basu S. (2017). *Corporate purpose. Why it matters more than strategy*. London: Routledge.  
DOI: 10.4324/9781315165257.
- Bergonzi M., Ducci G., Lovari A., Materassi L. (2020). L'Università e lo studio della comunicazione digitale. In Gigliuto L., a cura di, *L'Italia che comunica in digitale*. Acireale: Bonanno.
- Bilimoria D., Singer L.T. (2019). Institutions Developing Excellence in Academic Leadership (IDEAL): A partnership to advance gender equity, diversity, and inclusion in academic STEM. *Equality, Diversity and Inclusion*, 38, 3: 362. DOI: 10.1108/EDI-10-2017-0209.
- Blasi B. (2023). *Società e Università. Valutazione e impatto sociale*. Milano: FrancoAngeli.
- Boffo S., Moscati R. (2015). La Terza Missione dell'università. Origini, problemi e indicatori. *Scuola Democratica*, 2: 251.
- Bowman N.A., Bastedo M.N. (2009). Getting on the Front Page: Organizational Reputation, Status Signals, and the Impact of U.S. News and World Report on Student Decisions. *Research in Higher Education*. 50: 415. DOI: 10.1007/s11162-009-9129-8.
- Brescia P. (2024). L'impatto delle Università pubbliche italiane e la comunicazione delle "missioni emergenti" degli Atenei: uno studio multi-caso. In Basile M., Costalunga N., Peterlongo G., Pirina G., Piromalli L., Ragone D., a cura di, *Trasformazioni e intersezioni nella società contemporanea. Persone, Istituzioni, Ambiente e Tecnologia* (Tomo 2). Milano: IPS Edizioni.
- Coda V. (2023). *Spirito d'impresa. Innescare e sostenere un fiorente dinamismo*. Milano: Egea.
- CODAU (2023). *XX Convegno Nazionale*. Testo disponibile all'indirizzo web: [https://www.codau.it/images/comunicatistampa/CODAU2023-comunicato\\_finale.pdf](https://www.codau.it/images/comunicatistampa/CODAU2023-comunicato_finale.pdf) (09/04/2024).
- Connell R. (2019). *The good university: What universities actually do and why it's time for radical change*. London: Bloomsbury Publishing.
- Commissione europea (2021). *Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021-2030*. Testo disponibile all'indirizzo web:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0101>  
(10/05/2024).

Consiglio dell'Unione europea (2018). *Inclusive communication in the GSC*. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://data.europa.eu/doi/10.2860/09975> (09/05/2024).

Corsi C., Magnier A. (2016). *L'Università allo specchio. Questioni e prospettive*. Firenze: University Press.

D'Ambrosi L., Ducci G., Folena C., Lovari A. (2023). Questioni di genere. Il ruolo dei comunicatori pubblici tra innovazioni tecnologiche, strategie discorsive e resistenze al cambiamento. *Problemi dell'informazione*, 2: 225. DOI: 10.1445/107931.

D'Ambrosi L., Martino V., Brescia P. (2024). University Fourth Mission and Social Impact. Ethic Imperative and Relational Challenges in the Context of High Education in Italy. In Oliveira E., Gonçalves G., Eds., *Ethics and Society: Challenges in Organisational and Public Communication*. Covilhã: Labcom Livros de Comunicação.

Dobson J., Ferrari E. (2021). *A framework for civic impact: A way to access universities' activities and progress*. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://civicuniversitynetwork.co.uk/wp-content/uploads/2022/04/Civic-Activity-Framework.pdf> (02/05/2024).

Dobson J., Ferrari E., a cura di (2023). *Reframing the civic university: an agenda for impact*. Berlino: Springer Nature.

Ducci G., Lovari A., D'Ambrosi L. (2019). Fra schermi e schermaglie: le sfide del visual nello storytelling istituzionale. *H-ermes Journal of Communication*, 15: 313. DOI 10.1285/i22840753n15p313.

Eige (2019). *Toolkit on Gender-sensitive Communication, European Institute for Gender Equality, Vilnius – Lithuania*. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://eige.europa.eu/publications/toolkit-gender-sensitive-communication> (10/05/2024).

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.

EUA (2021). *Universities without walls. A vision for 2030*. Testo disponibile all'indirizzo

web: <https://eua.eu/downloads/publications/universities%20without%20walls%20%20a%20vision%20for%202030.pdf> (02/05/2024).

European Commission (2020). *A union of equality: Gender Equality Strategy 2020-2025*, COM(2020)152. Brussels. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/it/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0152>.

Gibson S. (2012). Narrative accounts of university education: socio-cultural perspectives of students with disabilities. *Disability & Society*, 27, 3: 353. DOI: 10.1080/09687599.2012.654987.

Grunig J.E. (2016). *Public & Relations. Teorie e pratiche delle relazioni pubbliche in un mondo che cambia*. Milano: FrancoAngeli.

Hertz R., Imber J.B., a cura di (1995). *Studying elites using qualitative methods*. Thousand Oaks: Sage.

Kiesler N., Impagliazzo J. (2022). Implementing diversity, equity, and inclusion in accreditation. In *2022 International Symposium on Accreditation of Engineering and Computing Education (ICACIT)*. IEEE. DOI: 10.1109/ICACIT56139.2022.10041468.

Koutsouris G., Stentiford L., Norwich B. (2022). A critical exploration of inclusion policies of elite UK universities. *British Educational Research Journal*. DOI: 10.1002/berj.3799.

Kumar C.R., Mukherjee M., Belousova T., Nair N. (2022). Global higher education during and beyond COVID-19: Perspectives and challenges. In Kumar C.R., Mukherjee M., Belousova T., Nair N., a cura di, *Global Higher Education During and Beyond COVID-19*. New York: Springer. DOI: 10.1007/978-981-16-9049-5\_1.

Lagesen V.A., Pettersen I., Berg L. (2022). Inclusion of women to ICT engineering – lessons learned. *European Journal of Engineering Education*, 47, 3: 467. DOI: 10.1080/03043797.2021.1983774.

Loi M., Di Guardo M.C. (2015). The third mission of universities: An investigation of the espoused values. *Science and Public Policy*, 42, 6: 855. DOI: 10.1093/scipol/scv012.

Lombardinilo A. (2014). *Building university: in una società aperta e competitiva*. Roma: Armando Editore.

Lovari A., (2014). *Comunicazione universitaria. Evoluzioni, sfide e nuovi modelli*.

*Universitas*, 134: 11.

- Lovari A., D'Ambrosi L. (2022). Media digitali, genere e comunicazione pubblica. In Farci M., Scarcelli C.M., a cura di, *Media digitali, genere e sessualità*. Milano: Mondadori Università.
- Lovari A., Ducci G. (2022). *Comunicazione pubblica. Istituzioni, pratiche, piattaforme*. Milano: Mondadori Università.
- Marino V., Lo Presti L. (2017). Comunicazione digitale e public engagement. Nuovi approcci strategici per le istituzioni universitarie. *Sinergie*, 35, 103: 153. DOI: 10.7433/s103.2017.08.
- Martino V. (2016). Una missione possibile. Introduzione al trimestre "La terza missione dell'Università". *Universitas*, XXXVII, 141: 6.
- Masterton H. (2010). The SENDA Agenda: The Vision for Inclusive Higher Education. In Ang L., Trushell J., Walker P., a cura di, *Learning and Teaching in a Metropolis*. Leida: Brill, 211. DOI: 10.1163/9789042027961\_014.
- Mazza B., Valentini, E. (2020). The Synergy between Innovative Didactics and the Third Mission to Integrate the Three University Missions. *Scuola democratica*, 11, 3: 521. DOI: 10.12828/99902.
- Mazzei A. (2004). *Comunicazione e reputazione nelle università*. Milano: FrancoAngeli.
- Mazzei A. (2015). *Strategia e management della comunicazione d'impresa. Relazioni e sense-making per gestire e competere*. Milano: FrancoAngeli.
- Mazzei A., Ravazzani S. (2012). Leveraging variety for creativity, dialogue and competition. *Journal of Communication Management*, 16, 1: 59.
- Mazzei A., Ravazzani S. (2015). Dare valore alle diversità nelle organizzazioni: approcci teorici ed esperienze in Italia. In Mazzei A., *Strategia e management della comunicazione d'impresa*. Milano: FrancoAngeli.
- Morawska-Jancelewicz J. (2022). The role of universities in social innovation within quadruple/quintuple helix model: Practical implications from Polish experience. *Journal of the Knowledge Economy*, 13, 3: 2230.
- Morcellini M., Martino V. (2007). La cultura della trasparenza nel sistema universitario. In

Morcellini M., Vittorio N., a cura di, *Il cantiere aperto della didattica. Una strategia di innovazione oltre le riforme*. Lecce: Pensa MultiMedia.

Moscato R. (2012). *L'università: modelli e processi*. Roma: Carocci.

Moscato R. (2021). L'Università nel PNRR. *il Mulino*, 70, 3: 179.

Moscato R. (2022). Parliamo di università. *Scuola democratica*, 13, 3: 561. DOI: 10.12828/106018.

OECD (2023). *OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market*, Paris: OECD Publishing. Testo disponibile all'indirizzo web: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2023\\_08785bba-en/full-report.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en/full-report.html) (14/03/2025).

Polimeni A. (2023). L'università verso la Quarta missione. *Scuola democratica*, 14, 2: 343.

Porter M.E., Kramer M.R. (2011). Create shared value. *Harvard Business Review*, 89: 62.

Rall R.M., Morgan D.L., Commodore F., Fischer R.A., Bernstein S. (2022). Introducing boards to the equity conversation: State-level governing boards and discourses of social justice. *Journal of Diversity in Higher Education*. DOI: 10.1037/dhe0000397.

Ravazzani S., Mazzei A., Butera A., Fisichella C. (2023). *Diversity, equity and inclusion. Stato dell'arte nelle aziende italiane*. Milano: FrancoAngeli.

REF (2019). *REF 2028 initial decisions*. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://beta.jisc.ac.uk/future-research-assessment-programme/initial-decisions> (02/05/2024).

Rey C., Bastons M., Sotok P. (2019). *Purpose-driven organizations: Management ideas for a better world*. London: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1007/978-3-030-17674-7.

Riviezzo A., Napolitano M.R., Fusco, F. (2020). Along the pathway of university missions: A systematic literature review of performance indicators. In Daniel A.D., Teixeira A.A.C., Preto M.T., a cura di, *Examining the Role of Entrepreneurial Universities in Regional Development*, Lisbona: Universidade de Lisboa.

RUS (2021). *Le Università per i territori nell'anno dell'ambizione climatica*. Report delle attività, Giugno-Dicembre. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://reterus.it/>. (02/05/2024).

- Scott C. (2020). Managing and Regulating Commitments to Equality, Diversity and Inclusion in Higher Education. *Irish Educational Studies*, 39, 2: 175. DOI: 10.1080/03323315.2020.1754879.
- Seale J. (2013). When digital capital is not enough: reconsidering the digital lives of disabled university students. *Learning, Media and Technology*, 38, 3: 256. DOI: 10.1080/17439884.2012.670644.
- Times Higher Education (2023). *The Impact ranking 2023*. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings> (02/05/2024).
- Tinoco-Giraldo H., Torrecilla Sánchez E.M., García-Peñalvo F.J. (2021). An analysis of LGBTQIA+ university students' perceptions about sexual and gender diversity. *Sustainability*, 13, 21: 1. DOI: 10.3390/su132111760.
- Viesti G. (2016). *Università in declino. Un'indagine sugli atenei da Nord a Sud*. Roma: Donzelli.