

Istruzione e mobilità sociale: le società aperte generano sviluppo

FRANCESCO BILLARI
RETTORE

ISTRUZIONE E MOBILITÀ SOCIALE: LE SOCIETÀ APERTE GENERANO SVILUPPO

La mobilità sociale, cardine di una società aperta

In tutte le società esiste una tensione di fondo tra ciò che ciascuno di noi eredita e ciò che può costruire, assieme agli altri, passandolo alle generazioni future. Agli estremi, è la differenza tra una società basata sull'origine sociale, essenzialmente chiusa, e una società dell'opportunità, essenzialmente aperta. È la differenza tra una società in cui la posizione di partenza determina il destino, delimitando le possibilità degli individui, e una società in cui si può cambiare quello che appare un destino scritto, sbocciare nel corso della vita e dare il proprio contributo al mondo.

La mobilità sociale è, per questo, al centro dell'idea di una società aperta. Non è soltanto un concetto economico, filosofico o sociologico. È misura della qualità di una democrazia: una società è davvero aperta solo se consente alle persone di andare oltre le condizioni in cui sono nate e cresciute, di esprimere il proprio potenziale. Quando questo non può accadere, la disuguaglianza non resta confinata al presente: diventa ereditaria, si trasmette tra generazioni, restringe il campo delle aspirazioni e riduce la capacità collettiva di riconoscere e valorizzare il talento. E alla fine, genera una torta più piccola per tutti.

Le società aperte non sono state la norma, se guardiamo al passato. La nostra storia è stata a lungo caratterizzata da una forte persistenza di status tra generazioni: il reddito, la ricchezza e la posizione sociale dei figli erano strettamente legati a quelli dei genitori. Gli studi classici sulla mobilità intergenerazionale, partendo da "Social Mobility", scritto da Pitrim Sorokin un secolo fa, fino alle analisi comparative più recenti e rigorose, mostrano quanto la trasmissione delle posizioni tra generazioni sia rimasta persistente nel corso della storia. In Bocconi, Guido Alfani e i suoi collaboratori, anche grazie a due progetti finanziati da ERC, hanno documentato il persistere delle disuguaglianze lungo i secoli, anche attraverso le strategie che venivano utilizzate per mantenere le società il più possibile chiuse.

Il grande cambiamento avviene quando si diffonde un'infrastruttura sociale, un'istituzione capace di interrompere, o almeno indebolire, questa trasmissione tra generazioni: l'istruzione. La diffusione dell'istruzione, dalla scuola fino all'università, è il più fenomenale processo di apertura delle società della storia.

Questa consapevolezza entra oggi in modo esplicito nella traiettoria strategica dell'Università. Il Piano Strategico Bocconi 2026-2030 e la Vision 2035, approvati quest'anno, collocano la mobilità sociale tra le priorità strutturali dell'Ateneo e la legano a una visione più ampia: essere un'università indipendente e libera, capace di integrare le Scienze Sociali con le altre Scienze e di utilizzare le nuove tecnologie in modo etico, consapevole e complementare all'intelligenza umana.

È una sfida particolarmente importante in un'epoca di veloce cambiamento tecnologico a causa dell'intelligenza artificiale. L'IA può diventare un potente moltiplicatore di opportunità, ma può anche creare nuove disuguaglianze e limitare l'apertura delle società, se accesso, competenze

e capacità di utilizzarla restano concentrati in chi parte già avvantaggiato. Governare questo cambiamento significa anche scegliere se le nuove tecnologie contribuiranno ad aprire ulteriormente o a rendere più chiuse le società.

In questa cornice, accesso, sostegno economico agli studi, ricerca, imprenditorialità, inclusione e filantropia non sono linee separate, ma parti di un unico disegno: rendere l'eccellenza più aperta, più responsabile e più capace di generare valore per la società.

L'alba della mobilità sociale: l'infanzia e le giovani età adulte

Le disuguaglianze nelle condizioni sociali di partenza, dalla famiglia al luogo di origine, possono essere ridotte oppure consolidate durante alcune fasi del corso della vita. Questo ha un effetto sulle opportunità successive. Molti ricercatori hanno mostrato l'importanza fondamentale di investire nella prima infanzia, quando i rendimenti possono essere particolarmente elevati. In assenza di investimenti, come ad esempio in salute, in asili nido di qualità e accessibili per tutte le bambine e tutti i bambini, le disuguaglianze si formano e si amplificano presto. Disuguaglianze nelle condizioni familiari, nell'accesso ai servizi, negli stimoli cognitivi, nelle aspettative degli adulti. Recuperarle più avanti è possibile, ma difficile.

Il percorso scolastico è poi fondamentale. Le Scienze Sociali mostrano, tra l'altro, che i sistemi che selezionano precocemente gli studenti tendono a rafforzare l'impatto dell'origine sociale, deprimendo la mobilità sociale verso l'alto e sprecando molti potenziali talenti. In Italia, ad esempio, la scelta della scuola superiore avviene a età precoci, tra una miriade di indirizzi, caratterizzati però da una forte rigidità una volta intrapresi. Questa scelta produce effetti di lungo periodo sull'intera vita, ed è fortemente influenzata dall'origine sociale. In Bocconi, Michela Carlana e i suoi collaboratori con il progetto "Stereotypes and Opportunities: Fostering Interactions and Awareness" (SOFIA), finanziato dall'ERC, evidenziano come i processi di valutazione e orientamento durante le scuole medie siano influenzati da *bias* impliciti a scuola e in famiglia, e contribuiscano a indirizzare ragazze e ragazzi con potenziale simile ma provenienze diverse verso una scuola superiore piuttosto che un'altra, con potenziali effetti sugli studi successivi.

Il ruolo dell'istruzione terziaria nel secolo dell'università

Non basta la forma: l'istruzione deve essere di qualità. In termini assoluti, il livello e il tipo di istruzione hanno una forte influenza sugli esiti occupazionali e salariali. I laureati hanno tassi di occupazione più elevati e redditi medi significativamente superiori rispetto a chi possiede livelli di istruzione più bassi. Ciò vale a maggior ragione per i laureati in alcune discipline e in alcune università. In altri termini, differenze di istruzione si traducono in traiettorie di vita profondamente diverse. Il mancato accesso a un'istruzione di qualità è quindi una delle cause fondamentali delle disuguaglianze, e della loro persistenza tra generazioni.

Quanto talento perdiamo perché le opportunità non sono distribuite allo stesso modo? Il team *Opportunity Insights* ha parlato di "lost Einsteins": potenziali innovatori che non emergono non perché manchi loro il talento, ma perché caratteristiche date alla nascita continuano a incidere profondamente sulla probabilità di diventare inventori. Anche controllando per le capacità mostrate già da bambini, contano il reddito della famiglia, il genere e il contesto razziale. Questo rende il problema della mobilità sociale più ampio di una sola dimensione economica. Rimuovere la barriera del reddito è fondamentale, ma non sufficiente se restano altre barriere

che colpiscono gruppi diversi. In Bocconi, lo mostra una ricerca di Myriam Mariani e delle sue colleghe, sulle "lost Marie Curies": persino tra uomini e donne che hanno sviluppato le competenze necessarie per innovare, l'ambiente familiare e le aspettative legate al genere possono continuare a produrre opportunità differenti. Il risultato è talento che una società non riesce a trasformare in innovazione.

La questione è generale: secondo il rapporto OCSE "A Broken Social Elevator? How to Promote Social Mobility", servono in media quattro-cinque generazioni perché una famiglia a basso reddito raggiunga il reddito medio nei paesi OCSE. In Italia, il tempo stimato arriva fino a cinque generazioni: oltre un secolo. Le disuguaglianze per origine sociale restano quindi profonde. Sempre nei paesi OCSE, solo una quota minoritaria dei giovani con genitori a bassa istruzione consegue un titolo universitario, mentre tra i figli di genitori laureati la probabilità di arrivare a una laurea è maggioritaria. Se non esistono meccanismi efficaci di mobilità, la disuguaglianza di oggi diventa la disuguaglianza di domani. In altre parole: più il sistema educativo è inclusivo, più si indebolisce il legame tra origine e destino. Il lavoro di Miles Corak ha reso celebre la cosiddetta "Great Gatsby Curve": nei paesi con maggiore disuguaglianza di reddito, la mobilità intergenerazionale tende a essere più bassa. I figli di famiglie svantaggiate hanno meno probabilità di migliorare la propria condizione. Nei paesi del Nord Europa, dove la disuguaglianza è relativamente contenuta, la mobilità sociale è elevata: il reddito dei genitori spiega meno del 20% di quello dei figli. Negli Stati Uniti o nel Regno Unito questa quota può superare il 40%. L'Italia si colloca stabilmente tra i paesi con mobilità più bassa in Europa.

Cosa può aprire le società? La diffusione massiccia dell'istruzione, fino all'espansione del sistema universitario del ventunesimo secolo, il secolo dell'università, è l'elemento fondamentale. In un ampio studio su 92 paesi, Mobarak Hossain e Martina Beretta, alumna Bocconi, mostrano che nel corso del Novecento la mobilità sociale intergenerazionale per istruzione è aumentata quasi ovunque. All'espansione dell'istruzione è corrisposta una riduzione della correlazione tra livello di istruzione dei genitori e dei figli. Anche nel contesto italiano, studi come quelli di Massimo Anelli, in Bocconi, mostrano che frequentare un'università di qualità produce effetti concreti sugli esiti lavorativi, confermando che l'istruzione terziaria non è solo un meccanismo di selezione, ma un vero fattore di mobilità.

L'effetto dell'istruzione dipende anche da come le opportunità educative sono distribuite. Se le opportunità educative sono distribuite in modo diseguale, il sistema tende a riprodurre le differenze invece di ridurle. Una scuola o un'università formalmente aperta può comunque restare socialmente selettiva, se l'accesso all'informazione, alla preparazione, alle reti e alle risorse economiche resta concentrato tra chi parte già avvantaggiato. Si collocano qui anche altri contributi della ricerca Bocconi. Come le evidenze prodotte dal progetto EDIPO, "Education, Intergenerational Mobility and Equality of Opportunity", guidato da Mara Squicciarini e finanziato dall'ERC. La ricerca mostra che i sistemi di istruzione non sono canali neutrali di trasmissione del merito. Possono ridurre le disuguaglianze di origine, ma possono anche amplificarle. Dipende da come sono disegnati, da chi riescono a intercettare, da quali barriere rimuovono e da quali, invece, lasciano intatte.

Per la mobilità sociale serve istruzione di qualità: il possesso di un titolo di studio non coincide sempre con lo sviluppo di competenze effettive. In molti paesi, una quota non trascurabile di laureati non raggiunge livelli adeguati di *literacy*, e le competenze di base risultano in alcuni casi stagnanti o in calo. Inoltre, una quota significativa di studenti non conclude gli studi nei tempi previsti, riducendo l'efficacia dell'istruzione come leva di mobilità. Ampliare l'accesso, quindi, non basta: è necessario accompagnare gli studenti fino al completamento.

L'espansione dell'istruzione resta una condizione necessaria, ma non sufficiente per una società aperta. Per l'istruzione di qualità non esistono scorciatoie, a oggi, rispetto a un modello che,

all'inizio della vita fino alle prime età adulte, è basato sulla compresenza fisica nello stesso luogo, chiamiamolo campus, dove si apprendono solide conoscenze e si interagisce sviluppando competenze sociali ed emotive, in una comunità. Un luogo che deve essere bello per ispirare, curato e funzionale.

L'economia e il ruolo delle imprese

La mobilità sociale esiste, dunque, ma cresce lentamente e in modo diseguale. Senza interventi mirati rischia di bloccarsi. E se questo succede, il problema non riguarda soltanto chi resta indietro. Riguarda l'intera società, perché capacità, intelligenza e potenziale rimangono inutilizzati. La mobilità sociale non è, infatti, solo una questione di equità. È anche una questione di efficienza. A questo proposito, due anni fa, durante l'inaugurazione del nostro Anno Accademico, Ajay Banga, Presidente della Banca Mondiale, ha citato una frase ormai giustamente celebre: "Il talento è ovunque, le opportunità no".

Cosa succede quando sprechiamo il talento, non offrendo opportunità? L'intera società perde, con conseguenze sull'economia e le dimensioni della torta. Chang-Tai Hsieh, Erik Hurst, Charles I. Jones e Peter J. Klenow, stimano che una migliore allocazione del talento abbia contribuito in modo molto significativo alla crescita economica degli Stati Uniti nel secondo dopoguerra. Il punto è semplice: quando persone provenienti da contesti svantaggiati sono escluse da determinate professioni o percorsi, non perde solo il singolo individuo. Perde il sistema economico nel suo complesso, perché utilizza peggio il proprio capitale umano. Quando al contrario riusciamo a includere persone con origini diverse, questa valorizzazione va a beneficio dell'intera economia.

Ridurre il divario tra distribuzione del talento e distribuzione delle opportunità significa quindi aumentare innovazione, produttività, crescita e coesione sociale. Significa evitare che la nascita continui a pesare più del merito. Significa costruire istituzioni capaci di trasformare capacità individuali in valore collettivo. La società aperta e la mobilità sociale fanno stare tutti meglio, aumentando le dimensioni della torta.

È fondamentale chiederci cosa possono fare gli altri attori della società e del sistema economico. La mobilità sociale, infatti, non finisce il giorno del diploma e neanche il giorno della laurea. Sappiamo che il processo di ricerca del lavoro è influenzato dalle origini sociali e dai "legami deboli" di conoscenza che ha descritto Mark Granovetter. Oltre alla famiglia di origine e al luogo di provenienza, le università costruiscono capitale sociale e legami deboli, e forti, che durano nel lungo periodo. È poi fondamentale che le istituzioni educative, comprese le università, investano nel collegamento alumnae, alumni e mondo del lavoro. Anche questo fa parte della qualità dell'istruzione.

La mobilità sociale non finisce neanche quando stiamo lavorando. Gabriele Ballarino e Fabrizio Bernardi hanno studiato quelli che si definiscono "effetti diretti delle origini sociali" (DESO). Sono gli effetti delle origini sociali che permangono a parità di livello e qualità dell'istruzione, e che deprimono il contributo potenziale di chi ha studiato. In questo contesto ci interessa particolarmente il ruolo delle imprese e delle altre organizzazioni datrici di lavoro.

Vi sono diversi modi attraverso cui le imprese possono contribuire alla mobilità sociale, traendo vantaggio. Ne citiamo due. Il primo è la necessità di affrontare il "class ceiling" nelle organizzazioni, per cui persone con uguali qualifiche ma con mobilità sociale ascendente guadagnano meno e hanno una progressione di carriera più lenta rispetto a chi proviene da classi sociali elevate. Accettare posizioni con stage mal o addirittura non retribuiti, o salari bassi

con prospettiva di carriera è possibile solo per chi ha un sostegno familiare alle spalle. Inoltre, in una recente pubblicazione, Ying Lin, Jackson Lu e Michelle Gelfand hanno mostrato come questo sia in parte dovuto al fatto che chi proviene da classi sociali basse tende a negoziare meno all'interno delle organizzazioni, e quando negozia provoca più frequentemente una reazione negativa, un *backlash*. Contribuire alla mobilità sociale valorizzando anche chi proviene da contesti non privilegiati è quindi, oltre che eticamente corretto, un potenziale vantaggio competitivo. L'azienda di consulenza strategica McKinsey and Co., in una serie di rapporti, ha sottolineato l'importanza di valorizzare nel mondo del lavoro la diversità socioeconomica, definita come "Il grado in cui la forza lavoro dell'azienda riflette le caratteristiche socioeconomiche dei Paesi in cui opera". Nelle decisioni strategiche, avere persone con origini sociali diverse diventa un vantaggio.

Il secondo è specifico del mondo d'oggi, caratterizzato dalla combinazione tra maggiore longevità e veloce cambiamento tecnologico, ovvero la necessità di apprendere continuamente e di costruire seconde, terze o ulteriori traiettorie di carriera. È fondamentale quindi che l'approccio alla formazione di chi fornisce lavoro sia aperto e consapevole delle opportunità potenziali di chi ha bisogno di rafforzarsi o ripartire. Su questo permettetemi di citare un passo sul *lifelong learning* della Lettera Enciclica "Magnifica Humanitas" di Papa Leone XIV, per la quale solitamente si menzionano altri passaggi: "è decisivo investire su formazione e riqualificazione accessibili, perché la mobilità professionale richiesta dall'economia digitale non diventi una selezione crudele tra chi può aggiornarsi e chi no".

L'imprenditorialità come leva di opportunità

Anche l'imprenditorialità può contribuire alla mobilità sociale. Non perché ogni percorso di crescita debba necessariamente tradursi nella creazione di un'impresa, ma perché la possibilità di trasformare competenze, idee e iniziativa individuale in progetti economici concreti amplia lo spazio delle opportunità.

Quando l'accesso alla formazione imprenditoriale, alle reti e al capitale è distribuito in modo diseguale, parte del talento disponibile resta inutilizzata. In analogia a quanto abbiamo discusso prima, ci troviamo con dei "lost founders". Se invece queste barriere si riducono, aumenta la possibilità che persone provenienti da contesti meno favoriti possano costruire percorsi di crescita economica e professionale. Le evidenze più recenti vanno in questa direzione. Uno studio sperimentale condotto nelle favelas brasiliane di Leandro Pongeluppe mostra che programmi di formazione imprenditoriale possono aumentare il reddito, la partecipazione ad attività imprenditoriali e la fiducia nelle proprie capacità tra persone che partono da condizioni di forte svantaggio. Altri studi mostrano che ostacoli informativi, relazionali e nell'accesso al capitale possono frenare soprattutto chi è meno inserito nelle reti tradizionali. La formazione e gli strumenti digitali possono contribuire a ridurre questi svantaggi.

Il messaggio è chiaro: l'imprenditorialità non è automaticamente mobilità sociale. Lo diventa quando esistono strumenti che ampliano l'accesso alle competenze, riducono le asimmetrie informative e rendono più aperti i canali di finanziamento e valutazione. Investire nell'educazione imprenditoriale significa quindi investire non solo nella nascita di nuove imprese, ma nella capacità di una società di riconoscere, valorizzare e mettere in movimento talento che altrimenti rischierebbe di restare ai margini.

Per questo è cruciale rafforzare il rapporto tra formazione, ricerca e innovazione nelle università, diffondendo una cultura imprenditoriale trasversale, integrata nei curricula e collegata alla ricerca di frontiera. È in questa direzione che si inserisce anche la nuova *Francesco Merloni*

Chair in Entrepreneurship, affidata ad Andrea Fosfuri e resa possibile dal sostegno della Fondazione Aristide Merloni: un investimento filantropico permanente nella ricerca sull'avvio, lo sviluppo e la crescita delle nuove iniziative imprenditoriali e nella diffusione della cultura dell'imprenditorialità.

Alla ricerca e alla formazione si affianca poi la costruzione di un ecosistema capace di accompagnare concretamente idee e talenti verso la creazione e la crescita di nuove imprese. È qui che si inserisce *Tech Europe Foundation* (TEF), co-fondata e promossa da Bocconi con la Fondazione Politecnico di Milano, Fondazione ION, FSI, la Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi e la Fondazione Ennio Doris: collega competenze, capitale umano, ricerca, reti e capitale finanziario per sostenere imprese innovative ad alto potenziale. Il suo valore non è solo tecnologico o economico. È anche sociale: creare condizioni più aperte perché idee e competenze possano trasformarsi in progetti capaci di generare crescita, occupazione e impatto. L'imprenditorialità poi cambia il volto delle città, come mostrano in Bocconi le ricerche di Luisa Gagliardi e coautori, e vogliamo che questo accada anche a Milano.

Le nostre ambizioni poggiano su basi già concrete. Al 2025, B4I, Bocconi for Innovation, aveva sostenuto oltre 635 imprenditori, accelerato 68 startup, accompagnato altre 172 realtà in pre-accelerazione e aiutato le startup a raccogliere più di 58 milioni di euro. Questa esperienza viene ora rafforzata con TEF, con nuovi strumenti per spin-off e startup e una maggiore valorizzazione dell'imprenditorialità studentesca attraverso il grande progetto Ignition. Anche qui il tema è lo stesso: rendere più accessibili le infrastrutture che permettono al talento di diventare iniziativa.

Il ruolo dell'università: responsabilità e opportunità

In questo quadro, le università hanno quindi responsabilità fondamentali. Ogni università contribuisce, consapevolmente o meno, a rafforzare o ridurre le disuguaglianze nelle opportunità. Può limitarsi a selezionare chi arriva già preparato, informato e sostenuto economicamente. Oppure può assumersi un compito più difficile: riconoscere il talento anche quando è meno visibile, raggiungerlo prima che si autoescluda, sostenerlo e accompagnarlo fino alla piena realizzazione e all'ingresso nel mondo del lavoro.

Il Piano Strategico Bocconi 2026-2030 e Vision 2035 traduce questa responsabilità in un impegno preciso: attrarre e selezionare studenti di talento, e abbiamo visto che il talento è ovunque, indipendentemente dal *background* socioeconomico. Per farlo abbiamo deciso di incrementare il sostegno economico, sia per le rette sia per gli alloggi, rafforzare gli sforzi per raggiungere le aree più svantaggiate e costruire un'esperienza di campus più inclusiva e attenta al benessere. È uno dei modi in cui Bocconi interpreta oggi la propria missione: restare selettiva dal punto di vista accademico e orientata alla qualità e al merito, ma non sulle condizioni socioeconomiche di partenza.

Vogliamo cambiare le vite degli studenti e cambiare il mondo anche attraverso di loro. Fin dalle origini, Bocconi non è stata pensata come un'istituzione chiusa. Al contrario, nasce con l'idea che anche chi non dispone delle stesse risorse di partenza possa ambire a frequentare l'università, a laurearsi, e a dare il proprio contributo al mondo.

La mobilità sociale si misura nei dati, ma si comprende anche attraverso le storie individuali. Queste storie cominciano fin dalle prime generazioni dei nostri studenti. Tra coloro che entrarono nelle aule dell'Università nei primi anni del Novecento vi era Calogero Tumminelli. Figlio di un pizzicagnolo siciliano, rimasto orfano di entrambi i genitori e penultimo di dieci

fratelli, poté proseguire gli studi grazie a una borsa di studio. Si laureò in Bocconi con Luigi Einaudi e costruì una straordinaria carriera culturale e imprenditoriale: fondò una casa editrice, partecipò alla nascita dell'Enciclopedia Italiana accanto a Giovanni Treccani e Giovanni Gentile, entrò nel Consiglio di Amministrazione dell'Università e ne divenne Consigliere delegato tra il 1926 e il 1935.

Nella stessa generazione vi era Furio Cicogna. Proveniva da una famiglia della piccola borghesia, quella che oggi chiamiamo ceto medio, trascorse parte dell'infanzia in un istituto di pubblica assistenza e dovette mantenersi agli studi contando anche sul sostegno ricevuto dall'Università. Laureato in Bocconi nel 1912, sarebbe diventato una delle figure più importanti della storia dell'Ateneo: Consigliere delegato, Presidente dell'Università dal 1957 al 1975 e Presidente di Confindustria dal 1961 al 1966.

Le loro vicende raccontano qualcosa che va oltre il successo individuale. Raccontano l'idea su cui Bocconi è stata costruita fin dalle origini: eccellenza e inclusione non sono obiettivi alternativi, ma dimensioni complementari della stessa missione. Già nei primi anni di vita della nostra Università, un terzo degli studenti riceveva un sostegno economico. Era la prova concreta di una convinzione ancora attuale: un'università può essere di qualità e selettiva, senza essere socialmente chiusa. È questa tensione tra selettività e mobilità sociale che definisce ancora oggi l'identità dell'Ateneo.

Bocconi come motore di mobilità sociale

Per realizzare questa visione non basta aprire le porte delle università ai “capaci e meritevoli”. Anche perché, per parafrasare Ajay Banga, la capacità è ovunque, le opportunità no. Bisogna quindi fare in modo che gli studenti che hanno potuto coltivare la propria capacità nel percorso accidentato attraverso la scuola abbiano bene in mente che quelle porte esistono, possano attraversarle e trovarvi, una volta entrati, le condizioni per restare, crescere e fare la differenza.

La storia di Nunzio Quaranta racconta bene questo passaggio. Da un piccolo paese della provincia di Bari, arriva nel 2015 in Bocconi grazie a una borsa di studio, che considera ancora oggi una delle più grandi opportunità della sua vita. Da lì si apre una traiettoria che lo porta dalla Puglia a Milano e poi a Londra, Dubai e in Arabia Saudita, in contesti professionali internazionali sempre più complessi. È una storia di mobilità sociale molto concreta: un'opportunità che ha reso possibile un percorso di formazione, ampliando orizzonti, reti, competenze e possibilità. Per Nunzio, muoversi non ha significato recidere il legame con il luogo da cui è partito. Al contrario, una parte di ciò che sta costruendo oggi torna verso il territorio d'origine. Insieme ad altri giovani professionisti ha contribuito alla nascita di un'associazione che vuole attrarre competenze, creare connessioni e nuove opportunità in Puglia. La sua storia mostra così un passaggio ulteriore: una borsa di studio cambia una vita, ma il suo impatto può estendersi su altre vite in modo moltiplicativo, generando nuove possibilità per altri e cambiando letteralmente il mondo.

Erica e Ludovica Sanfilippo raccontano lo stesso impatto da un'altra prospettiva. Crescono a Cinisello Balsamo, nella grande Milano, in una famiglia che attribuisce allo studio un valore enorme. La loro nonna, che aveva potuto frequentare soltanto le elementari, accompagna la loro crescita ripetendo una parola semplicissima: «studia». Sono diventate le prime della famiglia a laurearsi, proprio in Bocconi. La nostra Università non era per loro una scelta scontata, però. Erica ricorda di averla inizialmente percepita come irraggiungibile dal punto di vista economico. Ludovica arrivava da una scuola alberghiera, aveva già cominciato a lavorare e non pensava, all'inizio, di proseguire gli studi. Il sostegno parziale che hanno potuto ottenere ha fatto cadere

una barriera importante, e ha consentito alla famiglia di sostenere contemporaneamente il percorso di entrambe. Ma entrare non significava avere già vinto la sfida. Ludovica racconta di aver pensato, nei primi mesi, di non essere all'altezza e persino di lasciare. È rimasta, sostenuta dalla sorella, dalla famiglia e dalla Bocconi. Oggi lavorano entrambe nel brand management.

In queste storie la mobilità sociale non è un salto improvviso, né il risultato della capacità di un solo individuo e del supporto di un'istituzione. È una catena di opportunità: chi dice «studia», chi sostiene una scelta, chi rende economicamente accessibile un percorso, chi, dopo aver ricevuto un sostegno, sceglie di sostenere anche coloro che verranno dopo. È così che un investimento su una persona può produrre effetti su una famiglia, su una generazione e, talvolta, su un intero territorio.

L'impegno dell'Università Bocconi si sviluppa lungo l'intero arco dell'esperienza formativa. Attraverso Bocconi4Access to Education, l'Ateneo promuove un sistema di agevolazioni fondato sul merito e sul bisogno. Come 125 anni fa, ancora oggi uno studente su tre riceve un sostegno, che può comprendere la copertura totale o parziale delle tasse, una borsa di studio o l'alloggio; più di 1.900 studenti, in particolare, studiano gratuitamente grazie a un esonero totale. Nel 2025 l'investimento complessivo in sostegno agli studenti è stato pari a 57 milioni di euro; nel quinquennio 2026-2030 Bocconi prevede di destinare a questo impegno oltre 350 milioni. Anche la disponibilità di alloggi è parte di questa responsabilità. Il nostro sistema di residenze mette oggi a disposizione circa 2.800 posti letto, comprendendo i 700 nuovi posti del Villaggio Olimpico, qui vicino. L'accessibilità, infatti, non riguarda soltanto le tasse universitarie, ma la sostenibilità materiale dell'intera esperienza di studio e vita di campus, soprattutto per chi arriva da fuori Milano.

Una politica efficace per la mobilità sociale deve guardare anche alle zone grigie: alle famiglie che non si considerano povere, ma per le quali l'investimento universitario comporta rinunce pesanti; agli studenti fuori sede per i quali la nostra città rappresenta una grande opportunità, ma anche un costo; ai giovani che hanno i risultati per candidarsi, ma non sempre la fiducia, le informazioni o il capitale sociale per farlo. Da questa consapevolezza nasce Una Scelta Possibile. Avviato nell'anno accademico 2013-2014, il progetto si rivolge a studenti motivati e meritevoli provenienti da contesti di svantaggio sociale ed economico, spesso non pienamente raggiunti dagli strumenti ordinari del diritto allo studio. Il nome esprime con chiarezza la sua ambizione: trasformare in una scelta concreta un percorso che molti ragazzi e ragazze, pur avendone le capacità, non avrebbero nemmeno immaginato possibile. Nato dal rapporto con le scuole di Milano e provincia, il programma si è progressivamente esteso a tutta Italia. In tredici edizioni ha coinvolto 187 studenti. Nell'anno accademico 2025-2026 i partecipanti attivi sono stati 73, di cui 29 al primo anno. Il risultato più significativo riguarda il completamento del percorso: il 95% degli studenti ha conseguito la laurea.

La stessa logica si estende oltre i confini nazionali attraverso i Bocconi Inclusion Programs, rivolti a rifugiati e a studenti ad alto potenziale provenienti da contesti di povertà, instabilità politica o conflitto. Il programma, iniziato nell'anno accademico 2020-2021 con un solo studente, accoglie nel 2026-2027 36 nuovi immatricolati provenienti da 16 Paesi: dieci attraverso UNICORE, ventuno dall'Africa subsahariana e dal Medio Oriente e cinque dalla Striscia di Gaza. Entro l'autunno 2026 saranno dieci i laureati dall'avvio del programma.

Una Scelta Possibile e Inclusion Programs hanno storie e destinatari diversi, ma nascono dalla stessa convinzione: l'inclusione non consiste nell'abbassare l'asticella, bensì nel rimuovere gli ostacoli che impediscono a chi ha talento di raggiungerla. È così che una possibilità soltanto dichiarata diventa una possibilità concreta.

Prima dell'accesso, dopo l'accesso

Come abbiamo capito, per allargare le opportunità, bisogna partire ben prima dell'università. La mobilità sociale si arresta spesso prima di pensare di poter frequentare l'università, di iscriversi e prepararsi a un test, nel momento in cui una studentessa o uno studente decidono che un certo percorso non fa per loro. È una forma silenziosa di esclusione, un quiet quitting anticipato, perché non compare nei dati: riguarda chi non immagina di poter appartenere a quel mondo e quindi non presenta neanche domanda.

Per questo il lavoro di Bocconi con le scuole, le iniziative di *awareness*, i programmi di avvicinamento all'università, le esperienze come la *Summer School* e le iniziative degli Alumni sul territorio hanno un valore che va oltre il reclutamento. Servono ad allargare l'orizzonte delle aspirazioni, soprattutto nei contesti familiari, nelle scuole e nei territori dove la scelta universitaria non è accompagnata da esempi e reti già esistenti.

In questa prospettiva celebriamo l'ingresso di Bocconi in Me.Mo. – Merito e Mobilità Sociale, il programma nazionale promosso dalla Scuola Superiore Sant'Anna e sviluppato con la Rete MERITA per accompagnare studenti meritevoli delle scuole superiori provenienti da contesti meno favoriti di tutta Italia. Possiamo così intervenire prima dell'accesso universitario, quando si formano autoselezione, rinuncia e distanza percepita dall'università, in un paese con una quota di laureati troppo bassa (la seconda più bassa nell'Unione europea) e solo lentamente in incremento. Me.Mo. diventa così strumento concreto di un'ambizione: andare a cercare il talento dove rischia di restare invisibile e rendere il diritto allo studio una possibilità reale, non solo formale.

La stessa idea di portare l'istruzione universitaria dove l'accesso sembra più difficile è alla base del Progetto Carceri Bocconi, di cui il 22 settembre celebriamo i primi dieci anni. Avviato nel 2016 nella Casa di Reclusione di Opera ed esteso nel 2023 all'Istituto di Bollate, il progetto consente alle persone detenute di intraprendere un percorso universitario, conseguire una laurea, costruire competenze e cambiare la propria traiettoria. In dieci anni, 33 persone si sono immatricolate, sei hanno già conseguito la laurea e 17 stanno proseguendo gli studi. Il significato di questo progetto va oltre la dimensione numerica: l'inclusione educativa può restituire responsabilità, prospettive e possibilità di reinserimento anche nelle condizioni più complesse. Portare l'Università in carcere significa affermare concretamente che l'istruzione non è soltanto il riconoscimento di ciò che una persona è stata, ma uno strumento per costruire ciò che può diventare.

L'ammissione in Bocconi, come abbiamo detto, non basta. Occorre accompagnare studentesse e studenti durante il percorso. Per uno studente di prima generazione universitaria, per chi arriva da un paese lontano o un piccolo centro, da una famiglia con risorse limitate o un contesto fragile, l'università è spesso un ambiente difficile da decodificare. Non si tratta solo di studiare. Si tratta di fare domande e intervenire durante le lezioni, orientarsi tra lingue e linguaggi, aspettative, reti e associazioni studentesche, stage, scambi internazionali, colloqui di lavoro, codici impliciti. Non basta essere ammessi, bisogna sentirsi legittimati a restare, partecipare, ambire. È in questo spazio che contano i servizi per il benessere, il tutoraggio, il mentoring dei nostri generosi Alumni, le reti tra pari, le attività di campus e le occasioni internazionali, l'orientamento professionale e la connessione con il mondo del lavoro. Inclusione, senso di appartenenza e didattica partecipata diventano condizioni perché ogni studentessa e ogni studente possano essere costruttori della vita universitaria. Una borsa di studio senza accompagnamento rischia di essere solo un punto di ingresso. Un percorso integrato, invece, può diventare una traiettoria di mobilità sociale.

È anche per questo che investiamo nell'accesso alle nuove tecnologie e nelle competenze necessarie per utilizzarle. Il Piano Strategico prevede infrastrutture e strumenti di IA, la loro integrazione nella didattica e lo sviluppo di competenze diffuse tra gli studenti, anche attraverso accordi con i principali attori del settore come OpenAI, Google e Anthropic, e con piattaforme specializzate per l'ambito giuridico come Harvey, Legora e Lexroom. L'obiettivo non è semplicemente mettere a disposizione una tecnologia, ma fare in modo che tutti gli studenti possano imparare a usarla in maniera esperta, critica e responsabile. Perché l'IA diventi una leva di mobilità sociale, e non un nuovo vantaggio riservato a chi parte già avanti.

La mobilità sociale continua poi nel corso della vita, soprattutto in un contesto di vite più lunghe e cambiamento tecnologico veloce. Il lifelong learning che abilita la mobilità sociale è parte del nostro impegno attraverso SDA Bocconi School of Management. SDA Bocconi ha stanziato ogni anno a partire dal 2022, 5 milioni di euro per i corsi Master, attraverso l'offerta sia di borse che di esenzioni. Gli studenti che hanno beneficiato di questo sostegno sono stati in media 250 per anno, pari al 27% dei partecipanti Master. Inoltre, sempre a partire dal 2022 è stato destinato un milione di euro all'anno per favorire l'accesso di donne ai corsi open executive. Dal 2027, secondo il piano strategico di SDA Bocconi, tali strumenti saranno potenziati e verrà introdotto il nuovo fondo "learning without limits", per consentire l'accesso ai corsi executive a partecipanti e organizzazioni che non potrebbero beneficiare di questi fondamentali strumenti.

Una comunità che restituisce opportunità

L'impatto dell'istruzione non si esaurisce nella singola persona. Ogni percorso di crescita educativa produce effetti che si estendono alle famiglie, alle comunità e ai territori. Dietro ogni studentessa o studente che realizza il proprio potenziale c'è una rete più ampia che cresce. La mobilità sociale non riguarda soltanto traiettorie individuali, ma la capacità di una società di ampliare nel tempo il proprio patrimonio di competenze, conoscenze e opportunità.

In questo effetto moltiplicativo, la filantropia ha un ruolo strutturale. Non come gesto accessorio, ma come parte di un patto tra generazioni. Chi ha ricevuto un'opportunità può contribuire a crearne altre. La nostra Università, senza scopo di lucro, nasce da un atto filantropico. Poi, dalle prime generazioni di studenti, continua oggi attraverso una comunità globale di alumni e alumnae, donor, famiglie, imprese e fondazioni.

La campagna "A Place for the Future" nasce in questo solco, e traduce il senso di appartenenza alla comunità Bocconi in partecipazione attiva e impatto sociale. Tra il 2021 e il 2025, oltre 6.700 donor hanno permesso di raccogliere 90 milioni di euro; l'obiettivo dei prossimi anni è raggiungere 200 milioni entro il 2030. Le donazioni coprono l'essenza dell'Università: la ricerca e l'insegnamento, il campus, e il sostegno agli studenti, che riguarda il 47% delle donazioni. Con un grande impatto sulla mobilità sociale. Nell'anno accademico 2025-2026, 380 studentesse e studenti sono stati sostenuti grazie ai donor. Numeri che raccontano di una cultura della restituzione destinata a crescere attraverso mentoring, testimonianze, coinvolgimento internazionale e sostegno filantropico.

Questa responsabilità condivisa prende forma in strumenti diversi: nei lasciti e negli esoneri *endowed* di Carlo Abbagnano e Carlo Beccalli, cui si affiancano quelli sostenuti da Carlo Bronzini Vender e da Filippo Gori con Silvia Pezzini; nel sostegno della Fondazione Bocconi, della Fondazione Leonardo Del Vecchio, della Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi e di Tech Europe Foundation; negli esoneri promossi da Vittorio Bertazzoni, Mattia Caprioli, Emilia Fazzalari e Wyc Grousbeck, Erdit Hoxha, Gilberto Pozzi, Michele Titi Cappelli e Simona Garelli

Zampa e Claudio Zampa. Esperienze differenti, accomunate dalla volontà di rendere più stabile e duraturo il sostegno agli studenti, alla didattica e alla ricerca di qualità.

La dimensione internazionale della campagna conferma la forza di una comunità globale che si riconosce nella missione della nostra Università: dalla prima edizione del Gala di Londra del novembre 2025 alla seconda edizione del Friends of Bocconi Benefit Gala, che si terrà a New York tra una settimana.

Il senso di questo impegno emerge con particolare chiarezza nelle parole di Alliance Impano, studentessa arrivata dal Rwanda per studiare Economics, Management and Computer Science. In una lettera al proprio donator, Alliance racconta che la borsa di studio ha trasformato il sogno di scoprire il mondo, imparare di più e poter fare la differenza in una possibilità reale. Racconta gli studi, l'apprendimento dell'italiano e un progetto molto concreto: un app per aiutare l'attività agricola dei genitori in Rwanda a modernizzare la gestione dell'allevamento avicolo. È un'immagine semplice e potente dell'impatto della mobilità sociale: una borsa sostiene una studentessa, ma le competenze che rende possibili attraversano il mondo verso una famiglia, una comunità, un Paese.

È questa la forma più compiuta della mobilità sociale: non solo passaggio individuale da una condizione a un'altra, ma costruzione di un ciclo. Due giovani come Tumminelli e Cicogna ricevettero un'opportunità e, negli anni successivi, contribuirono a crearne per molti altri. La stessa logica vive oggi nelle storie degli studenti sostenuti e nella scelta di alumnae e alumni, donator, famiglie, imprese e fondazioni di investire in borse, accesso, orientamento, ricerca, campus.

Restituire non significa soltanto donare. Significa anche trasformare le competenze, le relazioni e le opportunità ricevute in un modo responsabile di cambiare il mondo, costruire imprese e generare valore per gli altri. È ciò che raccontano i tre riconoscimenti assegnati nel 2026 dalla Bocconi Alumni Community.

Filippo Gori, Alumnus of the Year e Co-Head of Global Banking di J.P. Morgan, rappresenta una leadership fondata sull'ascolto, sulla chiarezza e sul rispetto delle persone. Insieme alla moglie Silvia Pezzini, ha inoltre scelto di sostenere attraverso Friends of Bocconi iniziative *endowed* dedicate agli studenti e intitolate ai propri genitori.

Anna Fiscale, Alumna Changemaker, e Giada Zhang, Alumna Emerging Leader, rappresentano due modi diversi di fare dell'impresa uno strumento di inclusione e di apertura delle opportunità. Con Quid, Anna ha trasformato fragilità, eccedenze e limiti apparenti in lavoro, autonomia e possibilità di riscatto, dimostrando che l'impatto sociale può essere il cuore di un'impresa competitiva. Con Mulan, Giada ha trasformato le proprie origini in un patrimonio imprenditoriale capace di costruire ponti tra culture, persone e mercati. Per entrambe, il successo non si misura soltanto nella crescita dell'impresa, ma nelle persone che quella crescita coinvolge e rende più autonome.

Sono percorsi differenti, accomunati dalla stessa convinzione: l'impatto non è ciò che viene dopo il successo. È il modo in cui il successo viene costruito, le opportunità che produce e il valore che lascia alla comunità.

Eccellenza e mobilità sociale: un unico progetto

Mobilità sociale ed eccellenza accademica non sono obiettivi alternativi. Per noi, sono due dimensioni dello stesso progetto. Contribuire alla mobilità sociale significa riaffermare la nostra identità: continuare a essere selettivi per poter dare un'istruzione di qualità e basata sulla ricerca, in un luogo che ispiri, con servizi e sostegni di grand livello. Sappiamo però che la selezione rischia di riprodurre le disuguaglianze presenti nella società, per questo dobbiamo assumerci la responsabilità di rimuovere gli ostacoli che impediscono al talento di incontrare l'opportunità.

Il Piano Strategico 2026-2030 e la Vision 2035 danno forma operativa a questa vocazione, collegando borse di studio, orientamento, accompagnamento, accessibilità, ricerca, imprenditorialità e partecipazione della comunità. Non una singola misura, ma un ecosistema capace di riconoscere il talento, sostenerlo e trasformarlo in valore per la società.

Un progetto di questa portata vive naturalmente del lavoro delle persone che ogni giorno rendono possibile il funzionamento e la trasformazione dell'Università. Voglio per questo ringraziare in particolare **Riccardo Taranto**, Managing Director della Bocconi e nostro alumni, che a novembre concluderà il suo mandato, per il contributo con cui in questi anni ha accompagnato la crescita e la trasformazione del nostro Ateneo.

C'è una ragione per cui la mobilità sociale non può essere raccontata soltanto attraverso dati, indicatori e politiche di accesso. Perché il suo effetto più profondo non coincide con il momento in cui una studentessa o uno studente entra in università, né con quello in cui si laurea. Comincia prima e continua dopo.

Comincia quando una possibilità diventa pensabile. Quando una famiglia che non aveva immaginato quel percorso comincia a considerarlo realistico. Quando una scuola, un territorio, una comunità vedono che l'eccellenza non appartiene soltanto a chi nasce già vicino ai luoghi in cui viene riconosciuta. Continua quando quella traiettoria individuale modifica aspettative, linguaggi, ambizioni, reti sociali. Quando l'istruzione non produce soltanto un titolo, ma cambia ciò che altri ritengono possibile, l'insieme delle opportunità.

È qui che la mobilità sociale smette di essere una somma di percorsi individuali e diventa un processo collettivo. Non c'è mai una sola persona che "ce la fa". C'è sempre chi ha sostenuto, incoraggiato, rinunciato, accompagnato. C'è una comunità che ha reso possibile un passaggio e che da quel passaggio viene a sua volta trasformata.

Questo è il senso di **We Made It**. Non soltanto "ce l'abbiamo fatta", ma "l'abbiamo costruita insieme": non la celebrazione di chi è arrivato, ma il riconoscimento di coloro che hanno contribuito a rendere possibile quel percorso e della responsabilità di creare nuove opportunità per altri.

"L'abbiamo costruita insieme" significa che una possibilità non si è fermata a chi l'ha ricevuta. Ha prodotto fiducia, ha aperto l'immaginazione, ha allargato il campo del possibile. Ha dimostrato che il talento non è sempre un punto di partenza già visibile, ma spesso qualcosa che deve essere cercato, sostenuto, accompagnato e liberato.

Per Bocconi, questo è il significato più esigente della propria missione. Non soltanto formare chi guiderà o fonderà imprese, istituzioni e organizzazioni, ma contribuire a una società in cui chi fa la differenza non è deciso per origine sociale; in cui l'eccellenza non sia percepita come un'appartenenza esclusiva; in cui il talento possa emergere anche quando non dispone, all'inizio, delle parole, delle reti o delle risorse per farsi riconoscere.

Un'università non può da sola correggere tutte le disuguaglianze. Sarebbe ingenuo pensarlo. Ma può, anzi deve, scegliere da che parte stare. Può, anzi deve, decidere se limitarsi a selezionare il talento già visibile o se costruire le condizioni perché altro talento diventi visibile. Può, anzi deve, accettare che la mobilità sociale resti un'eccezione, oppure lavorare perché diventi una possibilità più frequente, più concreta, più accessibile.

È questo l'impegno che assumiamo aprendo questo anno accademico: fare dell'istruzione non la conferma di un destino, ma l'inizio di una possibilità; costruire un'università che valorizzi il talento aprendolo alle opportunità; fare in modo che, per sempre più persone, "ce l'abbiamo fatta" non sia soltanto il racconto di un traguardo personale, ma la prova che una società più mobile, più giusta e più capace di riconoscere il talento è possibile.

Dichiaro aperto l'Anno Accademico 2026-2027, il centoventicinquesimo anno di vita del nostro Ateneo.