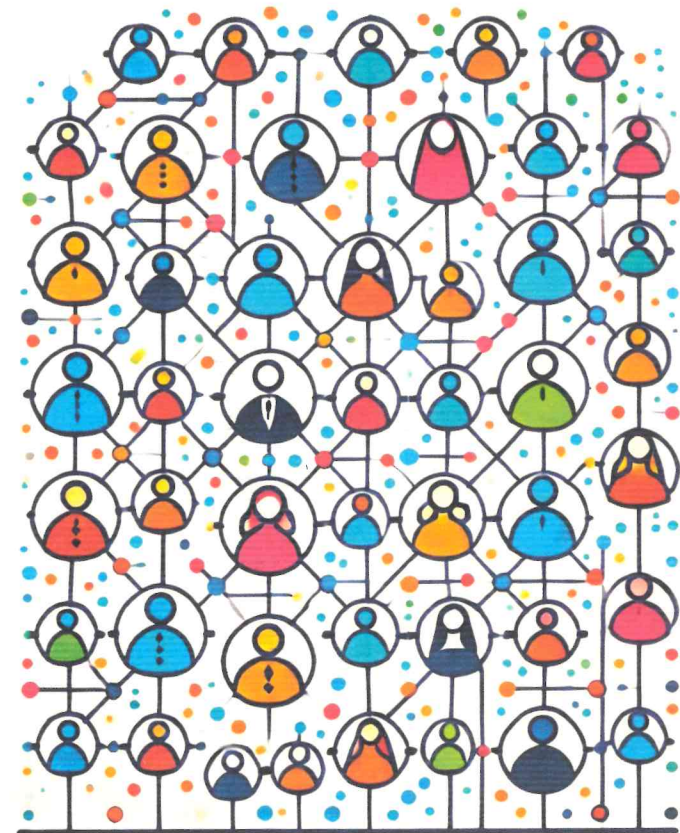


Stefano Del Bove Francesco Nicotri Daniele Pelli

**L'alleanza degli *alumni***  
**Fare insieme, restituendo, trasformati**



*Riflessioni sopra un'esperienza*





Stefano Del Bove, Francesco Nicotri, Daniele Pelli

**L'alleanza degli *alumni***  
**Fare insieme, restituendo, trasformati**

*Riflessioni sopra un'esperienza*

 **ACADEM**  
**EDITORE**



## INDICE

Prefazione <i>di S. E. Mons. Nunzio Galantino</i>	pag. 9
L'identità degli <i>ex</i> alunni di oggi e domani <i>di Stefano Del Bove sj</i>	pag. 13
Ri-attraversare, abitando, gli anni di studio <i>di Francesco Nicotri e Daniele Pelli</i>	pag. 39
Postfazione <i>del Prof. Alberto Felice De Toni</i>	pag. 65



«Essendo amati amiamo, e amando meritiamo di  
essere amati di più»

*San Bernardo*

«Prima ancora di trasmettere quello che si sa,  
si accende il fuoco condividendo quello che si è»

*Papa Francesco*

«Tutto ciò che non viene donato va perduto»

*Proverbio indiano*





## **Prefazione<sup>1</sup>**

*di S.E. Mons. Nunzio Galantino*

Non è facile né scontato “restituire”. Il nostro tempo ha perso l’abitudine a restituire. Da un lato la logica del “vuoto a perdere” ha prevalso su quella del riciclo: l’usa-e-getta è più rapido, immediatamente efficace, commercialmente più redditizio. Non si restituisce, perché si considera la proprietà un possesso assoluto: se ne può disporre per intero, nello spazio e nel tempo, senza limitazioni né condizioni. Ciò che è mio – e che diventa tale previo atto di cessione onerosa o compravendita – può essere da me gestito, impegnato, manipolato, dismesso e smaltito a piacimento. Le nozioni di arbitrio assoluto e di assoluto possesso diventano coestensive: se è mio, ne dispongo in tutti i modi possibili.

Ogni cosa ha il suo prezzo e tutto può essere acquistato. Le convenzioni sociali mantengono, nella maggior parte dei casi, l’uso dell’“arrivederci e grazie” per concludere una transazione, ma in genere si tratta di poco più che una formalità. Ringraziare per ciò che è stato pagato – magari a caro prezzo – è percepito come inutile, a tratti persino ipocrita.

La percezione dell’onere di una certa gratitudine sfuma ancor più rapidamente quando ne sarebbe destinatario il servizio pubblico: a nessuno viene in mente di ringraziare lo Stato, soprattutto dopo averlo identificato con la macchina burocratica che prosciuga le risorse collettive e individuali mediante un farraginoso sistema di gabelle.

Tutto si paga, per tutto c’è un prezzo. Anche l’educazione universitaria ne ha uno, e ad esprimerlo non è soltanto l’ammontare delle tasse accademiche. Ne tiene traccia anche il complesso sistema dei “debiti” e “crediti” formativi, un elaborato intreccio che tiene conto di ciò che uno studente ha maturato, dei suoi diritti e dei suoi doveri in termini di ore di studio, di esami e di sviluppi creativi reintrodotti nel circuito della didattica. Si tratta spesso di un circuito virtuoso, che

---

<sup>1</sup> Il presente testo, prima di essere raccolto in questo volume, è stato già pubblicato, sempre a mo’ di prefazione, nel *booklet* “Visioni di ALL” che riunisce gli atti di tre incontri tenutisi tra aprile e maggio 2015, con altrettanti *focus* relativi alla sfida della restituzione – “restituire ... perché? a chi? che cosa?” – mediante cui l’Associazione Laureati Luiss, anche coinvolgendo soggetti esterni all’Ateneo intitolato a Guido Carli, ha ridefinito la propria identità e aggiornato il proprio piano strategico.

però collassa quando l'*iter* formativo giunge al suo naturale compimento: in troppi casi l'affrancamento del diploma, della laurea, del dottorato relega ermeticamente l'esperienza universitaria nel passato. Lo studio, gli esami, le tasse versate sono il prezzo pagato: la transazione è chiusa, e l'unica traccia che ne resterà sarà il tradizionale "pezzo di carta".

Riscoprire il significato profondo dell'impegno a restituire è un dovere d'importanza primaria. Non si tratta di un semplice riposizionamento amministrativo di costi e rendimenti, e men che meno di un tentativo di sanare buchi di bilancio che altrimenti resterebbero rovinosamente aperti. La posta in gioco è più alta: insiste precisamente sul valore cardine dell'asimmetria nelle dinamiche del dare e dell'avere.

Di che asimmetria si parli è facilmente intuibile quando a determinarla sono le espressioni della gratuità. La logica del dono spiazza e fa scattare intuitivamente l'esigenza di donare a propria volta. La gratuità innesca quella restituzione non onerosa – l'unico onere è quello di coscienza – che risponde a una cessione anch'essa del tutto liberale.

Il linguaggio della fede conosce queste dinamiche sin dagli albori della Chiesa. I catecumeni si impegnavano solennemente a "ridare" (e a ridire) la fede ricevuta con la restituzione del Simbolo apostolico che avevano accolto e che professavano ad alta voce. Nell'atto stesso del ricevere, del resto, il cristiano trova già il seme per esprimere la propria gratitudine. È forse un caso che il più grande dono di Dio al nostro mondo, l'Eucaristia, abbia nel suo stesso nome – da *eucharistein*, rendere grazie – la radice della riconoscenza?

Tutto questo sembra intuitivo, perché le grandezze in gioco sono sproporzionate: c'è un dono assoluto, c'è una risposta che non può vantare pretese, essendo disarmata dalla liberalità dell'offerta. Ma che dire quando lo scambio non è gratuito?

È possibile, e a mio avviso indispensabile, ricordare all'uomo di oggi che nessuno scambio è perfettamente compiuto in sé. E che, particolarmente quando sono in gioco dimensioni come quella dell'educazione, nessun avere chiude perfettamente il circuito innescato dal dare. C'è sempre uno scarto, una sfasatura che richiede una riapertura della mediazione, un di più che bolla come continuamente insoluto il dovere che lega offerente e ricevente.

Così, l'investimento di anni di seria formazione non potrà mai dirsi del tutto ripagato dal semplice conseguimento di un titolo. Le prospettive che quegli stessi anni aprono, in termini di progettualità e di opportunità, sono incommensurabili.

La ricchezza di umanità che condensano nell'esperienza di chi li vive – dal lato discente, ma anche da quello docente – non ha prezzo, ed è quindi letteralmente impagabile.

L'impegno alla restituzione si innesta qui: nello spazio sottile tra appello e risposta, tra lezione e studio. Non si esaurisce nel ripagare lo sforzo docente con esami dagli esiti brillanti, né si dissolve alla luce della pur motivata gratificazione, individuale e collettiva, per l'aver conseguito obiettivo dopo obiettivo. Restituire è un dovere antropologico fondamentale. È tanto radicato nella fisiologia spirituale dell'essere umano che scaturisce dalla sua stessa identità. Non è un caso che i contributi qui raccolti insistano sul fatto di partire dall'identità vissuta, acquisita, maturata.

Una certa spiritualità dell'essere come dono ci ricorda che solo per il fatto di esistere, a priori, a prescindere, è doveroso donare. L'essere stesso è dono, e come ogni bene è sempre diffusivo di sé stesso. Ma lo ripeto: l'onere della restituzione non riguarda solo la risposta ad un atto di gratuità. Riguarda ogni scambio interumano. Riguarda ogni relazione.

È investimento, e non solo in termini di rendimento contabile. È spinta per un di più, perché ad essere restituito – come giustamente è stato osservato – non è semplicemente ciò che si è ricevuto, ma il *surplus* di un impegno, secondo la logica dei talenti evangelici. Si restituisce un dono dopo averlo trasformato. Lo si restituisce trasformati, arricchiti.

Questo è più di un impegno volontario. È una missione. Perché dire “grazie” non si risolva mai in un atto retorico.



**L'identità degli *ex* alunni di oggi e domani:  
una riflessione dal punto di vista delle scienze umane e sociali**

*di Stefano Del Bove sj*

Iniziare un breve saggio con una dedica al lettore - esercizio praticato in maniera esemplare da grandi autori e per opere importanti - potrebbe a prima vista sembrare eccessivo e un po' pretenzioso; a guardare bene, si rivela invece opportuno e forse anche necessario per la materia che sarà trattata e per coloro ai quali idealmente questo saggio si indirizza. Mi rivolgo, infatti, ad un pubblico unico nel suo genere, perché, come presto sarà chiarito, esso è allo stesso tempo lettore e argomento di queste pagine, nonché destinatario del messaggio e della proposta operativa che esse intendono trasmettere.

Il tema è dichiarato nel titolo: l'identità dell'*ex* alunno, messa in prospettiva storica, aperta all'avvenire ed analizzata da un preciso punto di vista, quello delle scienze umane ed al loro interno quello delle scienze sociali<sup>2</sup>. Tutto nello stile della divulgazione alta, che idealmente riporta e rielabora attraverso il *filo d'oro* della scrittura<sup>3</sup>, quella conversazione colta e spirituale, tratto originale e proprio della civilizzazione occidentale<sup>4</sup>.

In queste pagine, si tratta quindi di colui / colei che per un certo tempo della propria vita ha frequentato una o più istituzioni educative, esperienza intesa non come materia di una ricerca per i soli addetti ai lavori - gli storici dell'educazione, gli esperti di scienze dell'organizzazione, o su un differente versante e per interessi diversi le autorità e gli amministratori delle istituzioni formative - ma come occasione di una narrazione che tocchi temi essenziali e strategici per tutti coloro che si occupano di tutela della reputazione, di sviluppo della carriera, di costruzione della comunità, di promozione del bene comune<sup>5</sup>, insomma di un avvenire in cui credere e sperare! Per questo, la riflessione che ispira le seguenti pagine ha innanzitutto fra i suoi obiettivi maggiori fare un passo in avanti nell'individuazione di una adeguata definizione dell'identità o del profilo di chi ha speso parte della propria vita in una certa scuola e/o università e desidera che quello che ha appreso infonda valore e coraggio alla stagione adulta della propria vita e di quella degli altri,

---

<sup>2</sup> Per una teoria dell'interdisciplinarietà, distinzione e collaborazione fra le varie scienze si veda Jerome Kagan, *Le tre culture: scienze naturali, scienze sociali e discipline umanistiche nel XXI secolo*, Milano: Feltrinelli, 2013.

<sup>3</sup> Questo tema è analizzato con accuratezza, sia sul versante tecnico, sia su quello dei risvolti culturali, in Ewan Clayton, *Il filo d'oro: storia della scrittura*, Torino: Bollati Boringhieri, 2019.

<sup>4</sup> Si veda Peter Burke, *L'arte della conversazione*, Bologna: Il Mulino, 1997.

<sup>5</sup> Temi ed ambiti di pertinenza della Dottrina Sociale della Chiesa come dalla sintesi di Bartolomeo Sorge, *Brevi lezioni di Dottrina Sociale della Chiesa*, Brescia: Queriniana, 2017.

soprattutto dei più giovani<sup>6</sup>.

Vorrei indirizzarmi a questo pubblico mettendomi per così dire in controtendenza, ovvero includendo molti dei possibili generi di *ex* alunni e non selezionando solo quelli più illustri, ai quali generalmente ci si rivolge in occasioni per lo più di circostanza: quando compiono una grande opera di utilità pubblica, fanno una consistente donazione, vengono eletti a vertici istituzionali o ad uffici pubblici di responsabilità, o ricevono decorazioni o premi di rilievo, possono dare lustro a una serata conviviale, possono arricchire con la loro testimonianza un programma di formazione. Mi preme, piuttosto, ricordare che spesso senza i primi questi secondi non avrebbero potuto essere quello che sono perché - a guardarla bene e nella sua autenticità - la storia degli *ex* alunni si comprende appieno solo sulla lunga durata<sup>7</sup> e nei termini dell'esperienza comunitaria e della vita comune<sup>8</sup>!

Mi rivolgo quindi ad un'ampia gamma di lettori, diversi per provenienza, appartenenza culturale e livello di responsabilità sociale. Mi piace segnalare questo pubblico ideale anche secondo le categorie in cui è possibile articolare la comunità universitaria: gli *ex* alunni che sono stati semplicemente *studenti*, quelli che poi sono diventati *docenti* e/o *autorità accademiche*, coloro che da *professionisti* si sono dedicati ai servizi che animano l'istituzione accademica o più in generale quello dell'educazione, ed infine, *last but not least*, quegli *ex* alunni che sono diventati *benefattori* che sovente sono tornati come *ospiti* / *testimoni* nella loro scuola o università, quelli che hanno generato dalla semplice frequenza lunghe storie di amicizia, che hanno creato/portato altri amici ad una certa istituzione educativa<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> Per una definizione ampia del concetto di educazione, per la necessità di una condizione adulta per interiorizzare i valori trasmessi per una socialità autentica, per un paradigma educativo basato sul principio dialogico si vedano: Jerome S. Bruner, *The Process of Education: A Landmark in Educational Theory*, Cambridge: Harvard University Press, 1976; il celebre saggio del 1922 (ripubblicato in traduzione italiana) di Emile Durkheim, *La sociologia e l'educazione*, Milano: Ledizioni, 2021; i tre interventi raccolti in Martin Buber, *Discorsi sull'educazione*, Roma: Armando Editore, 2018.

<sup>7</sup> Su questo tema, fondamentale il saggio di Fernand Braudel, *La storia e le altre scienze sociali*, Bari-Roma: Laterza, 1974.

<sup>8</sup> La riflessione di Dietrich Bonhoeffer - a partire da *Sequela* (1937) e attraverso innumerevoli citazioni della sua opera - fonda e sviluppa la vita in comunità con numerosi spunti biblici e rimane uno dei fondamenti di questo tipo di riflessione che qui vorrei estendere a due diversi e più recenti approcci, quello degli inediti di Henri Nouwen, *Comunità. Scritti e discorsi inediti*, Brescia: Queriniana, 2023 e quello affrontato su un crinale non teologico, ma di teoria della *leadership* nei saggi italiani di Marshall Ganz, *Raccontare il cambiamento: storie, leadership, comunità*, Milano: Franco Angeli, 2024.

<sup>9</sup> Possiamo trovare una definizione articolata di queste categorie e del ruolo nello studio di sintesi, a cura di Melanie M. Morey e John J. Piderit, *Catholic Higher Education: A Culture in Crisis*, Oxford: Oxford University Press, 2006. Molte di queste categorie spesso presentano aree di sovrapposizione o ruoli rivestiti anche in tempi diversi da alcune persone, in questo senso utile il saggio: Blake E. Ashforth, *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based Perspective*, London: Routledge, 2000.



Due gruppi di persone, che pur appartengono alle categorie appena citate, riceveranno da queste pagine un messaggio più consistente e dedicato. Si collocano per così dire agli antipodi della questione: si tratta da una parte di coloro che intendono fondare o rinnovare un'associazione di *ex* alunni e dall'altra di chi semplicemente prova una curiosità per questo mondo, sia che gli appartenga o meno, e che magari attraverso la lettura ritrovi una sorta di vocazione a rendere conto e a trasmettere alle nuove generazioni quanto appreso, sperimentato, accaduto nel proprio apprendistato alla vita, così come si è svolto in istituti e luoghi deputati a formare la persona.

Nel mondo occidentale e in tutti quei paesi dove vige l'obbligo di istruzione e se ne articola il diritto<sup>10</sup>, tutti siamo stati iscritti a una scuola o università, siamo spesso felici di ritornare con la memoria e con un vario senso di gratitudine a quegli anni, e questi ricordi, uniti ai risultati ed agli altri effetti della formazione, al di là di una vaga funzione consolatoria, ci soccorrono soprattutto in momenti critici della vita: quando dobbiamo farci forza per cercare un lavoro, quando le nostre carriere professionali sono ad una svolta, quando ci dobbiamo congedare da un luogo in cui abbiamo vissuto ed operato, quando si pone il tema familiare dell'educazione di un figlio, nipote, o giovane conoscente che ci chiede consiglio, quando ci avviciniamo alla piena maturità e al compimento della vita e rileggiamo gli anni passati tracciando un bilancio di quanto abbiamo avuto la possibilità di sperimentare<sup>11</sup>.

L'*ex* alunno è testimone di una istruzione, formazione, educazione in cui la persona è stata al centro, oggetto di quella cura che permette nel tempo una sempre più piena manifestazione della propria dignità e vocazione alla costruzione del bene comune<sup>12</sup>: essere *ex* alunni significa tener fede e coltivare con coraggio e

---

<sup>10</sup> Il diritto all'istruzione è sancito dalla *Dichiarazione Universale dei Diritti Umani* e già riconosciuto dalla Costituzione italiana, sia nella sua natura sociale che impone allo stato di garantire l'accesso alla scuola, sia nella sua natura di libertà che previene le derive dei totalitarismi; a livello di sviluppo globale e sostenibile va segnalato anche l'obiettivo quarto della *Agenda UN 2030* strategico nella promozione di tutta l'agenda perché legato all'istruzione di qualità.

<sup>11</sup> Un'interessante riflessione sulla progressione delle età della vita in Romano Guardini, *Le età della vita. Loro significato etico e pedagogico* (prima traduzione italiana integrale), Brescia: Morcelliana, 2019 e in Pavel Evdokimov, *Le età della vita spirituale*, Bologna: Dehoniane, 2009 e in Carlo Maria Martini, *Le età della vita. Una guida dall'alba al tramonto della vita umana*, Milano: Mondadori, 2010.

<sup>12</sup> Dignità della persona e bene comune sono due dei principi cardine della Dottrina Sociale della Chiesa assieme a solidarietà, destinazione universale dei beni e sussidiarietà; si veda anche l'ultima edizione del classico di Bartolomeo Sorge, *Introduzione alla Dottrina Sociale della Chiesa*, Brescia: Queriniana, 2006 e i riferimenti classici contenuti nel Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, *Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa*, Città del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 2004.

perseveranza il dialogo fra generazioni. Un dialogo animato dalla riflessione sulle età della vita, che richiama alcune memorabili annotazioni di Carlo Maria Martini sj: «quattro stadi nella vita dell'uomo. Il primo è quello nel quale si impara, il secondo è quello nel quale si insegna e si servono gli altri, mettendo a punto ciò che si è imparato. Nel terzo stadio si va nel bosco, e questo è molto profondo, significa che il terzo stadio è quello del silenzio, della riflessione, del ripensamento (...) E poi c'è il quarto tempo (...) L'andare a mendicare è il sommo della vita ascetica. È poi lo stadio del dipendere dagli altri, quello che non vorremmo mai, ma che viene, al quale dobbiamo prepararci»<sup>13</sup>.

L'*ex* alunno detiene e può trasmettere una certa eredità educativa: questo fatto è dimensione della sua identità adulta; un tema che ci riguarda tutti da vicino e che incide, a ben guardare, sulla maniera di abitare il mondo, di riflettere, valutare ed agire per e con gli altri, proprio a partire da quell'esperienza plurale che ci ha formato: l'educazione a scuola, in un collegio, in un convitto, in un'istituzione universitaria.

In altre parole, e in sintesi, tutti hanno un'idea di cosa significhi essere *ex* alunni e conoscono altre persone che vivono nella medesima condizione; quasi tutti lo sono stati in qualche modo o si apprestano ad esserlo; alcuni infine cercano di trasformare questo tratto della propria identità e storia in termini di impegno e di servizio.

A tutti propongo di leggere queste pagine che descrivono un aspetto delle istituzioni educative - e qui ci riferiremo in particolare alle università - senza il quale (o semplicemente trascurato il quale) esse non possono essere pienamente tali.

### *Colmare una lacuna nella ricerca e favorire la ripartenza*

Nonostante il tema qui trattato sia rilevante, in Italia siamo ancor oggi davanti ad una vera e propria lacuna della ricerca su di esso e diverse sono le ragioni storiche che l'hanno creata, non ultima quella che relega la vita degli *ex* alunni e delle loro associazioni alla filantropia che è prassi diffusa e comune saggio di virtù pubblica e restituzione sociale, tipico soprattutto delle istituzioni statunitensi, ma purtroppo poco popolare e praticata dalle nostre parti. Per essere più precisi, la filantropia è legata a molte manifestazioni dell'appartenenza religiosa, a una emergente prassi di proiezione sociale d'impresa, mentre sfumato e spesso implicito rimane il richiamo all'educazione ricevuta.

---

<sup>13</sup> Carlo Maria Martini, *Le età della vita. Una guida dall'alba al tramonto della vita umana*, op. cit., p.3.

Rilievi diversi vanno fatti per ogni ordine di scuola, qui mi limito a una considerazione degli studi superiori. Infatti, in un Paese dove il costo dell'università è per lo più sostenuto dal denaro pubblico, l'università spesso percepita come il naturale prolungamento sociale dell'educazione della classe medio alta, e dove a lungo si è vissuto nel monopolio delle università statali, la voce degli *ex* alunni, il loro ruolo nella promozione e nella gestione dell'università è sempre stato marginale, se non addirittura irrilevante<sup>14</sup>.

Oggi non è più così: lo scenario è cambiato attraverso un'offerta di diversi tipi di università private (per non parlare dei più recenti sviluppi delle università telematiche) e per una diversa auto-percezione delle università statali stesse. In una stagione in cui è necessaria la riforma morale e materiale delle scuole ed università - veniamo infatti da decenni di tagli all'educazione - la voce degli *ex* alunni potrebbe essere autorevole e significativa in ordine a una ripresa, rigenerazione, ricostruzione di quanto in questi anni abbiamo visto destinato ad un certo declino<sup>15</sup>!

Il tema è ancor più rilevante per il ruolo che gli *ex* alunni possono avere nella gestione di crinali della storia come quello sperimentato con l'emergenza sanitaria legata alla pandemia di Covid-19 e degli effetti della pandemia sull'intera società e segnatamente in ambito educativo: abbiamo visto il ruolo dell'educazione in qualche modo derubricato, spesso ridotto a un problema di ordine pubblico, depotenziato nel suo immaginario con lo spettacolo delle scuole vuote o trasformate in istituzioni dove prevaleva l'istanza di controllo sociale.

Gli *ex* alunni possono avere un ruolo importante anche a fronte del repentino mutare degli equilibri internazionali con le conseguenze di portata globale dovute al grave protrarsi della prima esperienza di guerra sul suolo europeo dalla fine dell'ultimo conflitto mondiale, cui ancora più di recente si è aggiunto un cronico aggravarsi della crisi mediorientale, entrambi conflitti che si aggiungono al lungo elenco delle guerre e delle divisioni violente interne a vari paesi, che affliggono il nostro Pianeta.

Le istituzioni educative da queste crisi ad altissimo impatto mediatico, ne escono svuotate e impoverite, per poi essere luogo di una violenza che distrugge proprio dove la speranza per un futuro può essere quotidianamente celebrata.

L'esercizio di maturità degli *ex* alunni si potrebbe in questo tempo così estendere

---

<sup>14</sup> Un'interessante riflessione sullo stato dell'università in Italia, valida anche se datata ormai un decennio fa, è fatta da Stefano Boffo ed Enrico Rebeggiani, *La Minerva ferita. Crisi e prospettive dell'università in Italia*, Napoli: Liguori Editore, 2011.

<sup>15</sup> Si veda il saggio di giornalismo d'inchiesta, Gianbattista Scirè, *Mala università*, Milano: Chiarelettere Editore, 2021.

alla protezione del luogo - che dà forma e stabilità all'educazione - e che, assieme a cultura e religione, dà accesso alla vita adulta ... un accesso spesso che sembra sempre più interdetto alle nuove generazioni!

Far ripartire dagli *ex* alunni una rigenerazione delle istituzioni educative e così facilitare la ricerca di una nuova socialità scolastica / universitaria: ecco, sotto una prospettiva ulteriore, un importante obiettivo e un auspicio di fondo di questo breve saggio!

La posta in gioco è molto alta: non basta una migliore articolazione di una soluzione tecnica<sup>16</sup>, di una simbolica e di un regime rituale, o di quell'atteggiamento nostalgico che vorrebbe solo riprendere sentieri più o meno bruscamente interrotti, ma di avviare ed assicurare un'inedita operazione spirituale che contrasti le forze che hanno inibito la speranza e la ragionevolezza dei nostri percorsi di vita, educativi e professionali.

La ripartenza deve includere una lezione storica, un qualcosa che senza la pandemia ed il conflitto in Ucraina, probabilmente, non avremmo compreso o realizzato. Sarebbe ancor più opportuno cogliere queste esperienze che ci toccano da vicino per allargare lo sguardo sul mondo e sulle analogie presenti con altri drammi che segnano la vita del Pianeta e che non godono dell'attenzione dei nostri mezzi di comunicazione di massa. Per gli *ex* alunni un mandato da realizzare nelle loro vite, da trasmettere a quelle degli altri, e da promuovere per una internazionalizzazione della missione, visione, identità, pratiche di vita ordinaria delle istituzioni educative.

La pandemia ha rischiato di trasformare in maniera durevole proprio i gesti e le pratiche che uniscono, che da secoli articolano le relazioni umane, in potenziali vettori del rischio di contagio, in occasioni di distanza e di diffidenza. La guerra offre l'orribile spettacolo di distruzione dove c'era vita associata, comune e civile. Negli scenari pandemici e bellici il calcolo, la strumentalizzazione, la disumanizzazione sono dilagate sotto gli occhi di tutti e in una maniera esponenziale, drammaticamente sorprendente.

Ripartire quindi significa infondere una nuova idea di operosità, industriosità e imprenditorialità che faccia propria la lezione - che tanto la Dottrina Sociale della Chiesa predica ed il mondo sembra temere - che il profitto non è tutto e che il vero profitto consiste nel migliorare la vita delle persone: il miracolo di essere

---

<sup>16</sup> Su questo punto si verifica l'attitudine ad affrontare gli attuali scenari cercando la rassicurazione di soluzioni tecniche ai problemi che non devono (e non possono) sostituire l'individuazione delle autentiche e risolutive sfide adattive come ben illustra la pratica della *leadership* adattiva; si veda: Alexander Grashow, Marti Linsky, Ronald Heifetz, *La Pratica della Leadership Adattiva. Strumenti e tattiche per trasformare le organizzazioni e le comunità*, Milano: Franco Angeli, 2018.

di nuovo presenti alla vita gli uni degli altri e la (ri)costruzione del bene comune!

Tutto questo non si può mettere in atto senza una migliore educazione e cultura, privi di quel discernimento e di quella sapienza che ritroviamo alla scuola della pratica religiosa cristiana<sup>17</sup>: proprio i tre ambiti che la gestione della pandemia ha spesso derubricato a problema di ordine pubblico e sanitario, proprio ciò che nella sua presenza e consistenza (anche relativa all'assetto urbano e alle architetture civili ed ecclesiastiche, si pensi al bombardamento dei monumenti, delle chiese, delle biblioteche, degli asili, etc.) la guerra tenta di ridurre a rovina.

Contribuire direttamente, personalmente e attraverso una consapevolezza ed azione comune è antidoto sia alla depressione, sia alla traduzione dell'ansia in euforia, fenomeni che sembrano di recente occupare gran parte dello spazio mentale, soprattutto delle generazioni più giovani.

Una dimensione importante di questo pensiero e di questa azione, contributo proprio delle scienze sociali, può essere l'attento monitoraggio, lungo tutto l'anno, di quelle verifiche e valutazioni istituzionali collettive che porgono in maniera varia e in diversi modi il sapere statistico su educazione e mondo giovanile; ne ricordo alcune: le rilevazioni dell'Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione (Invalsi); l'indagine internazionale promossa dall'Ocse (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) *Programme for International Student Assessment* (Pisa); i dati sugli esami di fine ciclo e soprattutto sull'esame di maturità periodicamente forniti dal Ministero dell'Istruzione. Ancora maggior attesa ed interesse suscitano le analisi basate su dati statistici ed inserite nell'osservazione del Paese e della sua complessità: fonti in questo senso insostituibili sono il rapporto annuale dell'Istituto Nazionale di Statistica (Istat), il rapporto sulla situazione sociale del Paese prodotto dal Centro Studi Investimenti Sociali (Censis), il rapporto Italia pubblicato dall'Istituto di Studi Politici, Economici e Sociali (Eurispes). Un posto importante va anche dato al rapporto annuale sulla condizione giovanile nel Paese, pubblicato dall'Istituto Toniolo che con il suo osservatorio rimane una delle poche istituzioni che si curano della rilevazione e interpretazione dei dati sul mondo giovanile<sup>18</sup>, compito un

---

<sup>17</sup> Per il discernimento di scuola ignaziana si veda anche il testo di ricapitolazione storica e spirituale di Pietro Schiavone, *Il discernimento. Teoria e prassi*, Milano: Hoepli, 2009; per un'ampia ricognizione biblica sul tema e sui libri della sapienza si veda Luca Mazzinghi, *Il Pentateuco sapienziale. Proverbi, Giobbe, Qohelet, Siracide, Sapienza. Caratteristiche letterarie e temi teologici*, Bologna: Edizioni Dehoniane, 2012.

<sup>18</sup> Tra le pubblicazioni più recenti si veda: Istituto Giuseppe Toniolo, *La condizione giovanile in Italia. Rapporto Giovani 2024*, Bologna: Il Mulino, 2024, che affronta il rapporto delle nuove generazioni con i cambiamenti, come la transizione verde e l'intelligenza artificiale, i mutamenti nelle modalità di partecipazione civica, religiosa e lavorativa.

tempo affidato piuttosto e in maniera più esplicita a una pluralità di istituzioni, fondazioni ed associazioni!

Quello che viviamo non è solo il tempo di una lucida analisi critica, ma anche e soprattutto il tempo di un invito, quello che molti dei media nazionali hanno purtroppo rinunciato a formulare: essere consapevoli che ripartiamo più fragili e più sobri e questo può tramutarsi in un punto di forza perché siamo un po' meno effimeri, più autentici nella percezione di chi siamo e di coloro *con e per* cui viviamo, dei mezzi a nostra disposizione, della qualità del cammino che percorriamo, degli obiettivi che vogliamo raggiungere. Un messaggio che con desiderio, intenzionalità, tensione e passione gli *ex* alunni possono rivolgere alle nuove generazioni, a coloro che hanno preso il loro posto sui "banchi di scuola".

Un'immagine biblica può aiutarci a fissare meglio questo compito storico: il paradigma dell'Esodo - ampiamente ripreso dall'erudizione moderna e dalla letteratura contemporanea - a lasciare il luogo della schiavitù attraversando un deserto che porta ad una Terra di libertà e convivenza nella diversità, che realizza una promessa e che nutre con latte e miele, secondo una interessante associazione fatta da Eric Fromm che li rubrica come versanti simbolici dell'amore materno, che nutre e riempie di tenerezza<sup>19</sup>.

### *La nozione di alleanza e la funzione di questo saggio*

Questo saggio, inoltre, si pone a ideale integrazione di quello di Francesco Nicotri e Daniele Pelli e lo rilegge e colloca nel paradigma di liberazione appena segnalato: non si tratta di creare un semplice dittico di riflessioni accostate in spirito di amicizia o per comune passione intellettuale, ma del tentativo di sviluppare una convergenza che dia quindi corpo alla nozione di alleanza, da loro ben evocata ed illustrata in termini progressivi di "fare insieme, restituendo, trasformati".

Un esercizio attento e metodico dell'ascolto delle voci di questa alleanza e che nell'università dove opero, la Pontificia Università Gregoriana di Roma, trova

---

<sup>19</sup> Per una attenta riflessione socio-politica e spirituale sul paradigma dell'Esodo e sulle sue storiche attualizzazioni si veda Armido Rizzi, *Esodo: un paradigma teologico-politico*, Firenze: Edizioni Cultura della Pace, 1990 e per la descrizione della Terra Promessa in analogia con le dimensioni dell'amore materno, si vedano le prime pagine di Eric Fromm, *Il linguaggio dimenticato*, Milano: Bompiani, 1961.

uno spazio potenziale e ideale di collegamento a metodi di ricerca e stili di pensiero maturati sotto precise condizioni: in una multiforme riflessione teologica, in una spiritualità cristiana segnata dalla tradizione di un ordine religioso che ha condizionato lo sviluppo dell'educazione a livello globale, in un autentico e vitale dibattito fra Cristianesimo e frontiere della cultura contemporanea, nel dialogo con le denominazioni cristiane e con le grandi tradizioni religiose, in una incessante ricerca sui maggiori temi dell'antropologia ed etica cristiana, nell'attenzione al diritto della Chiesa e ai modelli di teoria e pratica psicologica a sostegno della vita e vocazione religiosa, alla storia e al patrimonio dei beni culturali che la Chiesa dona al mondo, nella Dottrina Sociale della Chiesa, nella formazione dei formatori, e più recentemente nello sforzo teso alla creazione di ambienti che proteggano i deboli ed i minori!

Questo saggio è anche concepito come un libretto<sup>20</sup> che attesta questa alleanza ed è dotato di una duplice ideale funzione che ora andremo a illustrare: tutto nel segno degli *ex* alunni e dell'invito ad essere componente che fa la differenza nella tradizione e trasmissione educativa e nelle istituzioni che la interpretano.

In primo luogo, si tratta di offrire una metafora della leggibilità del mondo<sup>21</sup> ed essere utili agli *ex* alunni che ricordano, testimoniano e propongono una scuola dalle precise caratteristiche e dall'indirizzo contestualizzato in una memoria personale sulla quale negli anni ha agito il potere ri-descrittivo della riflessione. Il termine *indirizzo* ci porta nell'ambito della *leadership* ed è qui utilizzato nel suo molteplice significato. Mi spiego meglio: nel periodo della pandemia, istituzioni e pubblica opinione hanno a lungo discusso l'opportunità di tenere aperte o chiuse le scuole per limitare il contagio. A fronte della "scuola svuotata", si è fatto ricorso, anche massiccio, alla didattica a distanza. In questo contesto, l'indirizzo della scuola, nelle sue diverse accezioni, ha perso il suo valore e significato: dall'indirizzo stradale (andare a scuola raggiungendo un certo edificio a una distanza determinata dalla propria dimora), a quello didattico (dove conduceva l'educazione a distanza, quando possibile e nella fragilità dei sistemi di comunicazione digitale), a quello politico (a livello locale e nazionale). Spesso, siamo passati da un indirizzo fisico a quello virtuale: non abbiamo abbastanza riflettuto su cosa significasse tutto questo per i più piccoli, per i più poveri e sulle conseguenze in età evolutiva

---

<sup>20</sup> Possiamo anche chiamarlo con termini letterari classici *vademecum*, qualcosa di prezioso al proprio orientamento e facile da portare sempre con sé, o *enchiridion* nella tradizione rinascimentale del piccolo manuale di istruzioni per una vita magnanima e virtuosa.

<sup>21</sup> Fondamentale il saggio di Hans Blumenberg, *La leggibilità del mondo. Il libro come metafora della natura*, Bologna: Il Mulino, 2009.

di una smaterializzazione avanzata dei processi e delle pratiche di vita legate alla scuola che proprio alla vita in senso generale, nella sua forma adulta, libera, colta ed autonoma, deve dare accesso. E questo ha avuto conseguenze molteplici anche per gli studenti più grandi: ancora non abbiamo realizzato le conseguenze, ad esempio di aver fatto quasi tutte le scuole medie in questa maniera, o l'esame di maturità, o essere iniziati alla vita universitaria attraverso uno schermo e poi nel tempo passare a una didattica prima integrata e poi di nuovo in presenza. Questa esperienza ha creato come uno iato che non è facilmente colmabile e più viene rimosso, più vede le sue conseguenze manifestarsi in un impoverimento della cultura giovanile.

Senza una lungimirante visione istituzionale, senza una solida identità, una piattaforma valoriale adeguata alle sfide dei tempi, senza obiettivi formativi strategicamente definiti e una didattica ad essi ispirata, l'educazione finisce per regredire, perdere il suo centro (la relazione con la persona) ed essere interpretata da modelli che piuttosto contengono, controllano, creano diverse costrizioni. Alle immagini di una scuola "svuotata" si sono aggiunte quelle della scuola distrutta dalla furia devastatrice della guerra, veicolate con insistenza dai media. Ogni ripresa non può non portare i segni di questo percorso e non può durare qualche mese, ma essere valutata piuttosto sulla lunga durata. L'evoluzione di questo immaginario nel nostro Paese finisce per comunicare segretamente con quella lenta erosione e silenziosa demolizione di una architettura della scuola, dovuta ad anni di tagli all'educazione, di un contributo di investimento privato (non è nella *forma mentis* delle nostre famiglie), della filantropia o restituzione sociale di ciò che si è ricevuto.

Bisogna testimoniare e promuovere piuttosto una scuola per la vita *celebrata, fatta crescere e ben comunicata*. Questa operazione necessita di una alleanza fra tutti quelli che hanno a cuore l'educazione ed il futuro e non può escludere gli *ex* alunni<sup>22</sup>.

La scuola ha la missione di preparare ed introdurre/iniziare alla vita adulta e di trasmettere i fondamenti della cittadinanza e della convivenza civile: tutto questo nel comunicare la gioia propria di ogni età evolutiva ed accompagnando nella graduale appropriazione dei saperi. A questa missione devono dirigersi le politiche educative: abbiamo oggi gli strumenti necessari a questo compito? Una

---

<sup>22</sup> È utile qui richiamare la duplice dimensione dell'apprendimento, ovvero dalla forza del testo e autorità della voce da una parte e dall'elemento festivo ed estatico, evidente soprattutto in alcune modalità della didattica, e ben illustrata dal breve saggio di Michel De Certeau, *Che cos'è un seminario*, accessibile in traduzione italiana e riproduzione digitale <http://www.micheldecerteau.eu/wp-content/uploads/2021/09/Che-cosa-e-un-seminario.pdf>



domanda cui non si può rispondere delegando altri, una questione che va concordata e non lasciata ad una riduttiva nozione di dialettica fra governo e opposizione che ha segnato la cultura conflittuale delle ultime legislature. La risposta deve impegnarci tutti in prima persona e includere il tema della restituzione sociale di quanto si è ricevuto anche solo in termini di opportunità di lavoro, di prospettiva, di possibilità di un futuro migliore<sup>23</sup>.

In secondo luogo, vorrei offrire un libretto da intendersi come luogo privilegiato di dialogo, collaborazione, servizio: *ex* alunni come protagonisti di una scuola di fraternità! L'enciclica *Fratelli Tutti* (come pure i suoi sviluppi nel magistero pontificio e della Chiesa) presenta i tratti di un dono che rafforza, ispira, incoraggia, ammaestra. Come documento cardine di un pontificato, essa offre al credente adulto l'opportunità di un tempo di lettura, riflessione, ripresa del testo, per favorirne la recezione per una porzione del popolo di Dio. Gli *ex* alunni come facilitatori di un lento processo di interiorizzazione e assimilazione su un tema di capitale importanza per l'educazione, già segnalato da Paolo VI che rintracciava nella mancanza di fraternità uno degli ostacoli principali al progredire dell'educazione.

Papa Francesco propone di seguire una *leadership* ed un servizio ispirato, per quello che posso desumere dalla lettura del testo, ad almeno sette caratteristiche. Un *leader* è capace infatti di:

- individuare e valorizzare ciò che è essenziale (cfr. par.1);
- avere sempre presente il tema della frontiera e da qui seminare pace, costruire comunione, camminare accanto agli ultimi (cfr. par.2);
- avere un cuore senza confini (cfr. par.3);
- avere un senso profondo della propria identità e manifestarla in maniera assertiva (cfr. par.3);
- essere capace di una visione e sognare anche per quelli che non sono ancora in grado di farlo; qui il sogno è quello di una società fraterna (cfr. par.4);
- avere un forte senso della tradizione ed iscriverla in scenari ampi di riflessione, perché questo molto non si perda, anzi sia reso più duraturo e comprensibile (cfr. par.5);
- vivere in atteggiamento di umiltà, virtù apicale del *leader* magnanimo, che desidera abbracciare e servire tutti i fratelli della nostra umanità ferita (cfr. stile dei parr.7-8).

---

<sup>23</sup> Affascinante e colta la raccolta di saggi di Aa.Vv., *Il futuro. Storia di un'idea*, Roma-Bari: Laterza, 2021.

Una parola va spesa a questo punto sulla prospettiva dell'autore<sup>24</sup>: come direttore del *Diploma in leadership e management* che è offerto alla Gregoriana, cerco di dare priorità alla selezione dei candidati e ad inserirli in un processo di sviluppo della didattica e di coltivare una relazione educativa che progressivamente dia sempre maggior spazio alla loro comunicazione con gli *ex* alunni, che li hanno preceduti in un analogo percorso, alla loro capacità di restituire ciò che hanno appreso e rielaborato non solo in termini di contenuti, di esperienza di studio e ricerca, ma anche di attitudine alla vita, di indirizzo magnanimo e chiaroveggente della realtà, di un'etica delle virtù cristiane, di una seria considerazione della consistenza plurale della *leadership* autentica. Si tratta di una precisa scelta: dare l'opportunità a chi ha frequentato il programma, a chi vi ha insegnato, a coloro che lo sostengono e anche a coloro che ne sono simpatizzanti, di continuare ad esercitare proprio quella *leadership* sulla quale hanno riflettuto e che cercano di interpretare. Sono tutte pratiche di identità per chi è *ex* alunno. Le possibilità spaziano da ispirare una comunità di riferimento a favorire in maniera più semplice e diffusa la trasmissione di contenuti e valori. In breve, di fare dono dei frutti di una stagione della propria vita - breve, in quanto il diploma occupa un solo anno accademico - vissuta all'interno della nostra Università, ma che richiama quasi naturalmente molte altre esperienze educative fatte e permette una rielaborazione di sintesi.

Questi frutti si possono ben illustrare nel riferimento al modello e alle quattro caratteristiche di *leadership* che proponiamo: adattiva, sostenibile, basata su una precisa nozione di servizio e su un modello di eroicità comprovato dall'esperienza plurisecolare dei Gesuiti. I pilastri di quest'ultimo tratto sono l'autoconsapevolezza; l'apertura all'adattamento, alla flessibilità, al senso dell'innovazione; quell'amore capace di liberare il potenziale altrui; la passione per l'eccellenza, il

---

<sup>24</sup> Per quello che riguarda le esperienze che mi hanno aiutato a osservare, riflettere e scrivere sul mondo degli *ex* alunni, citerei innanzitutto l'esperienza di conoscenza, studio e lavoro alla Gregoriana a varie riprese ed in diversi ruoli fin dal 1993; quindi la conoscenza diretta dell'università dove ho fatto il mio dottorato e per la quale ho lavorato e insegnato, la Fordham University NYC, qui ho assistito alla campagna *Excelsior*, che dei Gesuiti segnalava la capacità di sognare per gli altri prima che essi stessi siano capaci di farlo per le loro vite; quindi gli anni alla Loyola University Chicago con l'impegno nei progetti internazionali e nel dipartimento dello sport; a Chicago ho sperimentato l'iniziativa di riunione degli *ex* alunni di tutte le istituzioni dei Gesuiti di quella città/regione con i pranzi alla Union League Club; in quasi trent'anni numerose sono poi le esperienze di conoscenza e contatto con varie associazioni di *ex* alunni a livello di collegi e scuole secondarie; da circa venti anni frequento la GUF e una decina di anni fa ho avuto modo di lavorare nella Fondazione La Gregoriana, con grande attenzione al coordinamento della formazione per diplomatici, nell'edizione dedicata all'America Latina (2010).

coraggio dell'azione e il senso della frontiera<sup>25</sup>. Oltre che a precisi contenuti, la trasmissione del sapere include ciò che ha permesso lo sviluppo della personalità, della capacità di intervento, del contributo di ciascuno alla costruzione comune del sapere. L'*ex* alunno può attingere ad altre strutture di conoscenza che sono parte del programma: l'attenzione ad una sociologia della cultura che svolga una funzione di consolazione in un tempo di privazione come quello della pandemia e ad una fenomenologia della religione con tutta la sua ricchezza che viene messa a disposizione dei processi di cura e di guarigione.

### *Alcune considerazioni per l'avvio di un lungo cammino*

Dopo alcune opportune e dovute premesse, è possibile procedere su due versanti costruttivi e propositivi: da una parte il graduale e progressivo processo di consolidamento e consapevolezza di cosa significa essere *ex* alunno per la propria esperienza di persona adulta, dall'altra l'incoraggiamento e alcune indicazioni per chi voglia contribuire o intraprendere una via originale all'associazionismo. Associazionismo che includa - e vedremo meglio come - la sensibilità e l'attitudine alla filantropia, ma che si distingua da quello che ha segnato il mondo cristiano in epoche che ci sembrano oggi lontane dalla sensibilità comune, nelle quali esistevano i grandi benefattori e patroni, che provvedevano all'istituzione donazioni in denaro, terre, e altri benefici senza legarle a particolari fini o progetti. Altra importante distinzione è dal mondo secolare, fatto di una estesa galassia di circoli e di *club*, di fondazioni e di *organizzazioni non governative* (ONG) che con forza mediatica e battendo su cause molto specifiche si riuniscono e raccolgono fondi in funzione di esse. Terzo distinguo: l'associazionismo degli *ex* alunni che proporremo non è replica debole della paradigmatica esperienza maturata, da decenni e in maniera pionieristica e di sistema, nelle istituzioni educative degli Stati Uniti. Attualmente, quello che oltreoceano è spesso un punto di forza per scuole ed università è da noi attestazione di un ritardo, di uno sviluppo istituzionale bloccato, segno di una debolezza costitutiva, di un certo grado di autoreferenzialità, di eccessiva dipendenza dal denaro pubblico e dalle sue dinamiche in grande evoluzione. Si tratta di un sintomo di come con una certa difficoltà l'università

---

<sup>25</sup> Nel programma di Diploma si intende trasmettere un modello eclettico ed integrato basato su elementi tratti da una selezione di teorie e modelli illustrati nel celebre manuale, giunto ormai alla nona edizione, curato da Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, Thousand Oaks (CA): Sage, 2021 e nel saggio di Chris Lowney, *Heroic Leadership: Best Practices from a 450-Year-Old Company That Changed the World*, Chicago: Loyola Press, 2003 la cui diffusione e fortuna globale è attestata anche dalla traduzione italiana, ormai fuori commercio, apparsa con il titolo *Leader per vocazione*.

adempia alla sua Terza missione<sup>26</sup> che troverebbe proprio negli *ex* alunni degli interlocutori leali e qualificati, catalizzatori dell'auspicato rapporto fra formazione, impresa e società civile.

Un primo passo è sicuramente la definizione del termine che usiamo: origine e utilizzo della parola *ex* alunno e di alcune possibili varianti. Usare l'espressione *ex* alunno/i sottolinea un rimando al passato, a ciò che si è vissuto, a ciò che si è storicamente consumato: genera una pratica per così dire venata di anacronismo, si tratta di un'affermazione per negazione, penalizza l'elemento poetico e nostalgico dell'appartenenza. Interessante, in questo senso, che il mondo anglofono utilizzi la forma latina *alumnus* / *i* quasi a tradurre al presente la forma compiuta dell'educazione ricevuta: un approccio che appare più solare e positivo. In italiano esiste un'altra possibilità, che presenta meno rischio di confusione con coloro che sono studenti o alunni nel senso ordinario del termine. Mi riferisco alla formula sapiente e equilibrata usata da Pedro Arrupe, generale della Compagnia di Gesù (1965-1983), del quale è in corso il processo di beatificazione (nel 2019 è stato infatti dichiarato Servo di Dio): egli utilizza l'espressione "antichi alunni" (AA) e quindi le loro associazioni (AAA). Egli voleva che essi fossero uomini e donne per gli altri e la loro appartenenza passata ad una scuola o università, ritrova forma e figura presente in un'espressione che nobilita e che non espone a pericolo di confusione alcuna<sup>27</sup>. Successivamente la sua formula in diversi documenti di visione/missione/identità educativa delle scuole e università dei Gesuiti si è specificata in "uomini e donne per e con gli altri".

Vorrei sottolineare il ruolo della forza con cui la relazione educativa interagisce con la nozione di antico alunno:

- è poco forte sulla formazione primaria, alla quale sono più legati i genitori, o lo stato dei primi ricordi di vita che saranno elaborati successivamente e spesso altrove;
- è forte nella scuola superiore (soprattutto se convitto o collegio) e all'università (soprattutto per i cosiddetti fuori sede che hanno scelto formule di residenzialità

---

<sup>26</sup> È diventata ormai una consuetudine illustrare il fine e i compiti particolari dell'università secondo la formula di una sua triplice missione: formazione competente ed eticamente connotata di professionalità, ricerca scientifica, diffusione della conoscenza e sua proiezione sociale a livello locale e globale. Per quest'ultimo ambito si veda: Rocco Frondizi, *La terza missione delle università. Strategia, valutazione e performance*, Torino: Giappichelli, 2021.

<sup>27</sup> Sulle tre iniziali, in un suo celebre discorso, è proprio Pedro Arrupe a riflettere su Amore, Azione ed Apertura: si veda il testo consultabile online <https://www.exleo.org/padre-arrupe-il-significato-di-tre-iniziali/?fbclid=IwAR0vehwLI3RGXSAFIVjoO0x8hdPagqoCIfMT2sYdOh8B6Q-qC1Ef-ULmYTFo>

collegate ai *campus*);

- fenomeno più limitato, anche se non sconosciuto come un tempo, nelle istituzioni statali rispetto a quelle private;
- più forte nelle private, religiose e di antica tradizione.

Essere AA è in un certo senso scegliere di nuovo una certa scuola o università, ma in maniera più adulta, consapevole e feconda: quella scelta che aveva avuto un tempo tante variabili, componenti che esulavano dalla nostra intenzionalità, viene ora formulata con maggiore libertà, migliore consapevolezza del valore, dei fini, delle responsabilità. Volendo portare agli estremi questo tipo di dinamica, gli AA rivelano con la loro scelta la natura essenziale dell'istituzione educativa, ovvero essere oggetto di una ricerca e di un dono: certamente non sentirsi parte di una ricerca di clienti, di una dinamica di mercato formativo, di una economia della cultura, ma protagonisti di un investimento di risorse del bene comune (in un tempo della vita accolto, in un altro donato) che generano nel tempo una sorta di debito morale.

La nostra società italiana non si basa purtroppo in maniera consistente e costitutiva (come quella statunitense) sulla filantropia quale virtù pubblica<sup>28</sup> e investe limitate e spesso insufficienti risorse in formazione e cultura; spesso non riconosce all'educazione e alla trasmissione culturale un valore adeguato ed un ruolo che eppure è difficilmente sostituibile. Cercherò quindi di sviluppare l'identità degli AA su due versanti complementari, entrambi di grande rilevanza:

- quello dell'articolazione del sé e delle narrative che lo descrivono;
- quello degli effetti socio-politici e delle pratiche di quando le persone formano un gruppo che aspira a qualche forma di vita comune e comunitaria e si dà ad essa una figura associativa.

### *AA – Antichi alunni*

#### *La figura dell'antico alunno e i processi di articolazione del sé*

La rielaborazione di quello che si è ricevuto nel tempo dell'educazione, da quando si era studenti e ricercatori a quando si è raggiunta una certa maturità personale e un certo successo sociale e professionale, si concretizza idealmente in almeno tre pratiche che caratterizzano l'identità dell'antico alunno: l'apertura a esperienze di educazione continua e aggiornamento professionale; l'accompagnamento

---

<sup>28</sup> Un utile confronto con la collezione di saggi di autori vari comparsa alcuni anni fa con il titolo: *Filantropie. Sfide e visioni delle famiglie imprenditoriali italiane*, Roma Bari: Laterza, 2017.

degli studenti o degli AA più giovani; l'esercizio della filantropia, anche come benefattore dell'istituzione stessa dove si è vissuto per un certo numero di anni.

L'antico alunno è radicato allo stesso tempo in uno specifico territorio<sup>29</sup> a partire dal quale interpreta al meglio la forza e la capacità di irradiazione dell'istituzione educativa: questo garantisce una proiezione da ciò che è locale a ciò che è globale<sup>30</sup> che non sia a rischio di un disorientamento, secondo l'antico adagio ignaziano: *non contineri a minimo, sed non coerceri a maximo divinum est*.

La riconfigurazione del sé e la valorizzazione delle narrative che la esprimono passa attraverso:

- la consapevolezza di un'appartenenza ad una certa scuola o università (detta *Alma Mater*);
- l'intenzionalità e la determinazione della propria volontà di mantenere una relazione con essa<sup>31</sup>;
- le dinamiche, i percorsi, le modalità, i tempi del ritorno con uno sguardo di *saudade*, diverso dall'atteggiamento del nostalgico, che sa apprezzare le novità che vede negli anni, ciò che non c'era ancora ai suoi tempi (edifici, programmi, persone, etc.).

### *Categorie di AA*

Lasciamo ora da parte la scuola in generale e concentriamoci sull'università che ci permette di individuare diverse categorie di antichi alunni:

- di laurea breve (baccellierato nella tradizione romana), più radicato nell'acquisizione del sapere professionale di base e nella formazione del carattere;
- di laurea magistrale o specialistica (*licentia docendi* nella tradizione romana), più legato alle dinamiche di accesso al mondo del lavoro<sup>32</sup> e a forme di insegnamento di base;
- di dottorato, per i quali si declina una serie di interessanti ulteriori variabili di appartenenza, ovvero il tema del compimento intellettuale, della comunità /

---

<sup>29</sup> Interessante su questo tema la ricerca di Marco Magnani, *Terra e buoi dei paesi tuoi. Scuola, ricerca, ambiente, cultura, capitale umano: quando l'impresa investe nel territorio*, Torino: UTET, 2016.

<sup>30</sup> Stimolante l'analisi edita in Italia alla soglia del nuovo millennio dall'antropologo Clifford Geertz, *Mondo globale, mondi locali. Cultura e politica alla fine del ventesimo secolo*, Bologna: Il Mulino, 1999.

<sup>31</sup> Tocchiamo qui uno dei temi dei primi scritti (1950) del filosofo Paul Ricoeur, *Il volontario e l'involontario*, Brescia: Morcelliana, 2022.

<sup>32</sup> Una modalità di riunire gli AA sottolineando tanto le istituzioni educative di provenienza, quanto le categorie professionali di appartenenza, si realizza, a livello delle grandi metropoli statunitensi, organizzando pranzi di conoscenza e di formazione con ospiti qualificati in ambienti come le locali *Union League*, etc.

scuola di pensiero (*ex* alunni di un certo docente / pensatore);

- di diploma o di altri tipi di certificazione che di per sé non conferiscono un grado ed hanno durata temporale limitata, pur avendo caratteristiche emergenti che meritano una adeguata ricerca avvenire;
- di formazione continua, nei quali le attività svolte in passato e la partecipazione attuale in termini di aggiornamento sono in vario modo intrecciate;
- di titoli *Honoris Causa*: e qui l'intreccio fra istituzione, rappresentazione del potere, proiezione sociale ... si fa interessante!

Una categoria a parte che va tenuta in massima considerazione è quella degli AA defunti<sup>33</sup> ed in particolare quelli che hanno lasciato un messaggio forte, un modello da seguire, un lascito che ne permetta di coltivare in maniera ricorrente e formale la loro memoria.

Inoltre, e in una maniera che sfida la semplice rimozione dalla percezione comune e dalla strategia associativa (e questo è un errore di fondo), una specifica attenzione deve essere data a situazioni particolari quali: chi ha lasciato gli studi interrotti (e nel pensiero dell'associazione ci potrebbero essere modi per concludere in qualche maniera i percorsi interrotti da persone che magari incarnano lo spirito dell'istituzione anche se non hanno finito di studiarvi); ancora più specifico è il caso di studenti che si sono trasferiti ed altrove hanno terminato i loro studi. Per entrambi questi casi, sotto condizioni adeguate, sarebbe auspicabile una pratica riparativa attraverso una varietà di riconoscimenti che sono peraltro un banco di prova della creatività e del rigore istituzionale.

Vediamo ora un caso molto frequente. Ci sono studenti che vivono un forte collegamento con la scuola superiore (soprattutto nelle private) con conseguenti appartenenze multiple, perché si sono poi frequentate una o più università: quale identità far prevalere sulle altre e in che maniera?

Passiamo ad un caso complicato ed emergente. Come classificare gli AA che hanno partecipato a titoli che appartengono a diverse istituzioni: il caso di un *joint* diploma o della frequentazione di un consorzio universitario dove pur essendo il titolo amministrativamente radicato in una delle istituzioni, viene percepita come prevalente una delle altre che partecipano al condiviso percorso formativo?

Non esistono, a mio giudizio, risposte *standard* o affidate a indici puramente quantitativi (ad esempio, far prevalere il luogo dove si è speso più tempo o avuto più

---

<sup>33</sup> La qualità della memoria e delle forme sociali con cui viene espressa è un tema molto caro alla tradizione cristiana, vedi: Aldo Natale Terrin, *Riti di cordoglio*, Roma: CLV edizioni liturgiche, 2019.

successo, etc.); si tratta piuttosto di elaborare – attraverso la dinamica della *cura personalis* - una narrazione che meglio renda conto di ciò che ho ricevuto e di ciò che posso donare (a partire da quella data istituzione, dai suoi bisogni, dalla sua missione, visione, identità che parlano alla e della mia vita in maniera più adeguata e percepita come più conforme al mio credo). La materia della narrazione è quello che è stato sperimentato, appreso, ricevuto (o che si percepisce come tale) tenendo da una parte conto dei risultati in termine della triplice missione universitaria di cui abbiamo parlato, ma soprattutto dell'incidenza di quello che sperimento nelle quattro età della vita: la fanciullezza ritrovata, la giovinezza ricordata, l'età adulta a cui si ha accesso, l'età matura e l'età della vecchiaia.

Per facilitare questa operazione e per dare ancora migliore articolazione al profilo di AA, è bene cercare di raccontare l'autenticità e la dignità dell'essere persona nella relazione educativa con dei maestri, con dei compagni, con una comunità, con un riferimento associativo, in un contesto istituzionale; ecco, quindi, alcuni elementi ulteriori di definizione dell'AA in termini di identità personale e comunitaria:

- custodire la memoria comune;
- coltivare la gratitudine;
- curare comunicazione e dialogo;
- trasmettere valori, fierezza istituzionale, cultura delle opportunità, stile e gusto;
- rinsaldare il legame di amicizia;
- guarire le ferite;
- aggiornare i fondamenti di ciò che si è appreso;
- costruire insieme opportunità per il futuro.

A tutto questo si aggiunge il tema del restituire come uno dei verbi costitutivi della “generatività”, assieme a ricevere e trasformare qualcosa che entra nel mondo andando oltre sé stessi<sup>34</sup>:

- superando la logica del semplice contraccambio e quella della pura restituzione morale (quando altri tipi di disponibilità sono in gioco);
- offrendo il proprio tempo misurato nelle sue dimensioni cronologica e psicologica;
- donando stile di presenza, prossimità compassionevole, la vicinanza fraterna;
- vivendo con altruismo, benevolenza, generosità, carità e misericordia autentiche;
- crescendo nell'attitudine all'ascolto e all'interrogazione dell'esperienza;
- prendendo la parola al momento opportuno;

---

<sup>34</sup> Nozione sviluppata nel saggio di Mauro Magatti e Chiara Giaccardi, *Generativi di tutto il mondo, unitevi! Manifesto per la società dei liberi*, Milano: Feltrinelli, 2014 e successivamente rielaborata dagli stessi autori nel saggio, *La scommessa cattolica. C'è ancora un nesso tra il destino delle nostre società e le vicende del cristianesimo?* Bologna: Il Mulino, 2019.



- condividendo le proprie risorse umane e finanziarie in una transizione al paradigma della provvidenza (che include la sapienza previdente) in sostituzione della semplice previdenza (povera di affidamento);
- attualizzando e accrescendo il dono ricevuto e a sua volta nuovamente donato in autentico spirito di filantropia.

La filantropia come forma adulta di libertà nelle sue diverse forme e modalità: non è una semplice elargizione di denaro, ma dà forma alla nostra persona, al nostro essere liberi e appassionati, è frutto proprio di una lunga educazione ricevuta, è una *forma mentis*, è una maniera di essere e operare creativamente insieme. Ecco alcune di queste modalità praticate dal mondo degli AA:

- contribuire con una donazione personale (*unrestricted*) al mantenimento e allo sviluppo di una istituzione;
- fondare un progetto nella sua totalità o con una donazione parziale;
- sostenere il diritto allo studio e una politica istituzionale di borse di studio;
- facilitare una donazione dall'azienda in cui lavoriamo o da imprese con cui siamo in contatto;
- aiutare ad allargare la rete dei donatori mettendo in campo le nostre relazioni pubbliche;
- trovare degli *sponsor* tecnici interessati al sostegno di alcune attività istituzionali;
- aiutare ad allargare la rete e la qualità della comunicazione istituzionale;
- dare idee nuove per diffondere una cultura della filantropia legata a una certa istituzione;
- offrire un tempo di qualità personale alla riflessione, memoria e preghiera.

Le storie esemplari, in questo senso, sono di stimolo, un efficace invito all'emulazione, un concreto richiamo ad uscire dalla mediocrità, ma anche a creare un ambiente che attragga persone di onestà, bontà, virtù e che in maniera previa e naturale allontani i pusillanimi, gli approfittatori, i disillusi, i detrattori, ed ogni genere di personalità negativa.

Si intende favorire il passaggio da una popolazione di individui con caratteristiche comuni, ad un gruppo di identità e di influenza, di proiezione sociale che contrasta la tendenza ai legami liquidi<sup>35</sup>, oggi tanto popolari e diffusi; transizione ulteriore e delicata quella ad una vera e propria comunità e ad un'associazione che conferisca forma giuridica e sociale più stabile, pubblica e duratura; sono questi tutti passaggi non scontati, ma che vanno incoraggiati, favoriti e fatti oggetto di specifica cura.

---

<sup>35</sup> Su questo tema è necessario citare almeno la traduzione italiana di uno dei più recenti e specifici saggi di Zygmunt Bauman, *Amore liquido. Sulla fragilità dei legami affettivi*, Roma-Bari: Laterza, 2018.

Passiamo ora alla seconda e più breve parte della nostra esposizione, partendo da una definizione molto semplice (e funzionale al nostro percorso) di cosa sono le associazioni; in generale, possiamo dire che sono una forma di appartenenza che interpreta con una certa idealità un desiderio fondamentale: non essere soli nell'agire, sperimentare la gioia di un obiettivo comune, vedere progetti (di bene) realizzati, liberare la forza intrinseca alla collaborazione. Si tocca anche così la natura politica dell'associazionismo: punto questo davvero importante, in quanto, in ambito educativo, spesso esso viene declinato mettendo in secondo piano il suo significato e valore culturale e politico. Una forte AAA può invece spendere una parola pubblica per l'istituzione da cui nasce, essere un canale attraverso il quale una certa visione o carisma educativo possono interagire con la società civile, prendere una posizione a promozione e difesa dei valori cattolici costitutivi e fondazionali.

Appartenenza e partecipazione associativa si radicano nelle AAA cristiane in un ideale evangelico di servizio: sempre in agguato è la tentazione di concepire questo tipo di associazionismo come funzionale ad alcuni bisogni, necessità, urgenze; tuttavia, una profonda scelta identitaria e lo stesso ideale evangelico di servizio ne fanno piuttosto (e soprattutto) una presenza organica al procedere ordinato ed allo sviluppo della società civile.

Il profilo identitario associativo a livello organizzativo può convenientemente legare il ruolo AA con la strategia di sviluppo dell'istituzione e con il suo allargamento nel contributo al reclutamento ed alla selezione dei nuovi studenti. Portando tutto questo a livello operativo è utile tracciare una sorta di *checklist* degli strumenti e delle pratiche associative che danno fisionomia e consistenza alla AAA<sup>36</sup>, come ad esempio:

- uno statuto in cui sedimentare ed esprimere lo scopo dell'associazione ed eventualmente un manifesto con il quale posizionarla davanti ai suoi interlocutori;
- un rigoroso bilancio che illustri le risorse a sua disposizione e rendiconti le entrate anche in termini di quota annuale di adesione;
- il mantenimento e la manutenzione di una sede e di spazi dedicati all'interno della pianta fisica dell'istituzione;
- attenzione e aggiornamento costante del legame con le istanze fondazionali

---

<sup>36</sup> In questa sezione combiniamo elementi che vengono dalla lettura di due testi: Carlo Carboni, *Élite e classi dirigenti in Italia*, Roma-Bari: Laterza, 2007 e Mary Jo Hatch, *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford: Oxford University Press, 2006.

dell'istituzione (es. ordine religioso per le università private);  
- cura della relazione con il vertice e con i vari centri di *leadership* istituzionale.

Quindi, per le AAA è fondamentale:

- appoggio e legittimazione istituzionale in termini di potere, controllo e autorità;
- forza che viene dal basso e dalla personale relazione con l'insieme di AA;
- qualità in ciò che è operativo e legato a consulenze di esperti e a un efficiente *staff* di lavoro.

Tutto nella logica del dono che è servizio e come forma di misericordia: essere lievito, sale, luce, il paradigma evangelico è ideale se questa esperienza si inserisce in un quadro di esistenza credente adulta, quindi segnata da un serrato confronto con la secolarizzazione (ed una corretta inclusione), con ecumenismo, con dialogo interreligioso.

La crisi delle simboliche e la liquidazione dei riti collettivi di iniziazione, che rimangono spesso nella versione più esteriore, folklorica, aleatoria: similitudine con i riti universitari, ma specifico dei riti degli AAA come contributo, testimonianza, integrazione in termini di compimento. Quindi mappa dei luoghi dei tempi e delle simboliche e dei riti degli AA ed una loro attenta rigenerazione.

Ecco, quindi, alcune delle pratiche che segnano / arricchiscono la vita quotidiana di un AA:

- costituzione di una *hall of fame* e nomina dell'*ex* alunno dell'anno;
- cura della classe dei neolaureati e iniziazione associativa;
- premi e borse di studio dedicate;
- protocollo e cerimoniale associativo;
- galateo e comunicazione di qualità fra i membri dell'AAA;
- disponibilità di decorazioni formali e di *gadget*;
- calendario appuntamenti, anniversari, eventi universitari;
- *database* delle persone e delle capacità di donazione;
- archivio associativo;
- corsi di aggiornamento, conferenze e cura della convivialità;
- la pratica sacramentale e ispirazione religiosa in una proposta pastorale specifica.

Tre ulteriori percorsi di identità:

- AAA come palestra di impegno civile e di inclusione di categorie sociali che non hanno ordinario accesso all'educazione: si pensi, ad esempio, all'educazione di coloro che arrivano da lunghi viaggi migratori con situazioni dove molte forme di povertà rischiano di compromettere il futuro e da situazioni di violenza e con-

- flitto che necessitano di percorsi di riconciliazione che potrebbero trovare nelle professionalità, nei mezzi, nella presenza degli AA un sicuro aiuto;
- AAA come *think tank* sui temi dello sviluppo sostenibile, veicolati dall'Agenda 2030 e da numerose attestazioni della Dottrina Sociale della Chiesa e del magistero pontificio, soprattutto in una lettura e implementazione dell'enciclica *Laudato si* (2015 e del suo sviluppo in *Laudate Deum*, 2023);
  - AAA come laboratorio di etica professionale, corsi per studenti, aggiornamento e collaborazione professionale fra gli AA.

### *AAA: una prospettiva per la Gregoriana?*

C'è una ulteriore questione che vorrei affrontare in queste pagine. Si tratta di un tema che ben si presta ad aprire una conversazione per tanti versi interessante e negli anni sempre più attuale, e quindi ad essere oggetto di uno studio specifico avvenire del quale qui mi limito a segnalare alcuni tratti.

Allo stato attuale un'associazione unica e ufficiale gregoriana degli AA sembra essere ancora un'utopia, una realizzazione invocata e allo stesso tempo da molti ritenuta poco praticabile: intendo con questo termine non un progetto qualsiasi (ne esistono alcuni non ufficiali nel mondo digitale), piuttosto un preciso obiettivo strategico di politica istituzionale da raggiungere<sup>37</sup>.

Non mancano occasioni in cui si sente la mancanza della presenza e dell'aiuto degli *ex* alunni e rari sono i documenti di una riflessione organica su tentativi fatti in passato o su realizzazioni puntuali che esprimono il desiderio di diverse istanze della comunità universitaria; si assiste piuttosto alla nascita di *network* informali e di esperienze di comunicazione e coordinamento fra *ex* studenti dell'Università. Tuttavia, più forti sono la convinzione e la speranza, anche dell'autore, di vivere in tempi in cui un cambiamento in questo ambito sarà possibile.

Alcune realizzazioni - tra le tante esistenti e possibili - che rientrano in maniera originale nei discorsi fin qui fatti possono essere considerate:

- le relazioni legate alle numerose scuole di psicologia fondate, a partire da quella della Gregoriana;
- le relazioni create attorno alle affiliazioni;
- la rete dei formatori nei seminari e ordini religiosi fondata dal Centro S. Pietro Favre;

---

<sup>37</sup> Si veda l'ancora valido saggio del 1922, recentemente ripubblicato in Italia, di Lewis Mumford, *Storia dell'utopia*, Milano: Feltrinelli, 2017 - che radica nel tratto di bontà intrinseco all'utopia una delle caratteristiche della sua auspicabile realizzazione in futuro. Un passo in avanti di riflessione - anche in questo ambito - è compiuto nella recente pianificazione strategica.

- il patrimonio di relazioni generato dalla decennale prassi di riunione dei canonisti;
- il segmento *ex* alunni intercettati delle associazioni dei benefattori (*Gregorian University Foundation*, amici tedeschi della nostra Università, Fondazione La Gregoriana, etc.);
- una realtà emergente di AA che provengono dal *Diploma in leadership e management* e che per sensibilità e formazione sono sensibili al tema dell'appartenenza e restituzione così come li abbiamo declinati.

Anche queste realtà si collocano oggi in un tempo opportuno di sintonia con lo spirito di rinnovamento esplicitato da Papa Francesco nel proemio della costituzione apostolica su università e facoltà ecclesiastiche *Veritatis gaudium* e in tante pagine del suo magistero riguardo l'educazione<sup>38</sup>, non ultimo il discorso rivolto alle università romane nel 2024 che invitava ad esplorare la novità del tempo presente e finanche l'ignoto!

Essere AA di una scuola cattolica, tanto più di una università pontificia, significa anche far proprie e promuovere quelle linee di novità nello studio e nella ricerca, nella missione educativa superiore, così come è animata nelle istituzioni della Chiesa e sostenuta dalla parola autorevole del Romano Pontefice. Mi soffermo quindi su un punto specifico ovvero sull'attitudine di Papa Francesco a mediare dottrina ed esperienza, a rendere protagonista il popolo di Dio ed affidargli un ruolo strategico di una evangelizzazione che è discernimento, purificazione, riforma. Una sorta di mandato che potrebbe essere interpretato in maniera eminente dagli AA:

*«E ciò è d'imprescindibile valore per una Chiesa "in uscita"! Tanto più che oggi non viviamo soltanto un'epoca di cambiamenti ma un vero e proprio cambiamento d'epoca, segnalato da una complessiva "crisi antropologica" e "socio-ambientale" nella quale riscontriamo ogni giorno di più "sintomi di un punto di rottura, a causa della grande velocità dei cambiamenti e del degrado, che si manifestano tanto in catastrofi naturali regionali quanto in crisi sociali o anche finanziarie". Si tratta, in definitiva, di "cambiare il modello di sviluppo globale" e di "ridefinire il progresso": "il problema è che non disponiamo ancora della cultura necessaria per affrontare questa crisi e c'è bisogno di costruire leadership che indichino strade"» (Veritatis Gaudium, 3).*

---

<sup>38</sup> Sull'educazione nell'attuale magistero pontificio, fra i molti testi dedicati a questo tema, cito l'articolazione in otto punti contenuta in un discorso rivolto alla federazione delle scuole latino-americane della Compagnia di Gesù, il 10 giugno 2021 e riportata ad inizio articolo da Luis Fernando Klein, "Come Papa Francesco vede l'educazione", in *La Civiltà Cattolica* 4112 (2022), 489-501.

Segue nel documento un paragrafo che enumera i quattro criteri di fondo per il rinnovamento che potrebbe essere ben interpretato dagli AA:

*«Un secondo criterio ispiratore, intimamente coerente con il precedente e da esso conseguente, è quello del dialogo a tutto campo: non come mero atteggiamento tattico, ma come esigenza intrinseca per fare esperienza comunitaria della gioia della Verità e per approfondirne il significato e le implicazioni pratiche. Ciò che il Vangelo e la dottrina della Chiesa sono chiamati oggi a promuovere, in generosa e aperta sinergia con tutte le istanze positive che fermentano la crescita della coscienza umana universale, è un'autentica cultura dell'incontro, una cultura anzi, possiamo ben dire, dell'incontro tra tutte le autentiche e vitali culture, grazie al reciproco scambio dei propri rispettivi doni nello spazio di luce dischiuso dall'amore di Dio per tutte le sue creature» (Veritatis Gaudium, 4).*

Una cultura dell'incontro è anche percorso ideale ed efficace per affrontare le nuove povertà educative<sup>39</sup>. Essere AA di un'istituzione come la Gregoriana significa continuare a riconoscersi in un modello di universalità: la visione romana che non è semplice internazionalità, in un mondo dove ce ne sono molte e di ordine anche più ampio, ma specifico, unico ed originale sguardo sull'ecumene e sulla storia.

Inoltre, la Gregoriana presenta una varietà originale di AA, non è esclusiva perché condivisa con le altre università romane, ma significativa in termini qualitativi e quantitativi di servizio alle Chiese locali ed alle Nazioni; si tratta di numerosi fra: Santi e Beati, Pontefici, Cardinali, Vescovi e alti prelati, Diplomatici della Santa Sede, Superiori Maggiori, Scrittori Ecclesiastici di chiara fama, Teologi, Funzionari di governo e delle agenzie internazionali, Rettori di università cattoliche, Docenti universitari e soprattutto un interessante gruppo di AA che continua a lavorare nella propria *Alma Mater*. Le potenzialità, le premesse, le opportunità sembrano esserci tutte e con crescente possibilità di integrazione in una pianificazione strategica.

### *Conclusioni*

Le conclusioni generalmente riportano in sintesi ciò che si è discusso, elaborato, trovato nel corso della ricerca e ne tracciano i possibili ulteriori sviluppi. Analizzare il contesto che richiede una sempre più precisa ed efficace presenza degli AA, definiti secondo un profilo che sia strumento di rigenerazione istitu-

---

<sup>39</sup> Tema molto caro alla riflessione dell'autore e illustrato in Stefano Del Bove, "Povertà educative e futuro dell'educazione", in *La Civiltà Cattolica* 4135 (2022), 35-49.

zionale; illustrare le caratteristiche e potenzialità delle AAA e provare ad aprire la conversazione su queste realtà applicate ad una delle più antiche istituzioni di educazione romana e globale: sono questi alcuni degli elementi portanti di queste pagine che per definizione sono aperte al futuro, perché trattano di realtà viventi come la tradizione, la relazione educativa e i protagonisti delle istituzioni che la incarnano nelle diverse culture del mondo.

Un'immagine evocativa può concludere e dare nuovo inizio a questa analisi e riflessione, la stessa che è stata scelta come grafica per l'edizione 2022/2023 del *Diploma in leadership e management*, ovvero il *Labirinto di vetri rotti* (2008) dell'artista concettuale Claudio Parmiggiani. Si tratta di un'installazione collocata nella cosiddetta navata maggiore del *Collège des Bernardins* di Parigi. Crea, con schegge rotte sul pavimento, un effetto di contrasto con la circostante architettura sacra, teso ad esprimere la desolazione dopo la violenza che ha infranto i vetri della struttura del labirinto. Siamo dinanzi all'eco di un dramma, davanti a una forma paradossale che rende tutto visibile anche e soprattutto quel frammento che attesta la perdita totalità e ce ne fa provare una struggente nostalgia. Così ogni AA e anche la più precaria delle AAA hanno cittadinanza in uno scenario storico che ne valorizza lo sforzo, il tentativo più o meno riuscito, il desiderio di esistere!

**Ri-attraversare, abitando, gli anni di studio**  
**Contributi da un'esperienza**

*di Francesco Nicotri e Daniele Pelli*



## *Tracce di cammino*

«*Pay attention / be astonished / tell about it*» Nel solco di questi versi (della poesia “Istruzioni per vivere una vita”) di Mary Oliver, e facendo leva sull’esperienza maturata all’interno dell’Associazione Laureati Luiss (d’ora in poi ALL), abbiamo provato a raccogliere qui delle “tracce di cammino”, accumulate dalla condizione di non esser più “studenti” e dalla volontà di rimanere “studiosi” (Righetti 1960, 152), per allontanarle «di quel tanto che permette d’osservarle nella giusta luce e prospettiva» (Calvino 2007, 4). In particolare, le pagine che seguono contengono possibili «tracciati di rotta da seguire, bilanci critici» (*Ibidem*, 3), senza la pretesa di «comportare alcun imperativo (...) solamente aprire delle possibilità» (de Certeau). Meglio, sono «tessitura di segni e di nessi, di elaborazione di emozioni e di attribuzione di senso» (Giaccardi e Magatti 2019, 129), che affondano le proprie più profonde radici in ciò che abbiamo ricevuto e continuamente riceviamo dalle aule della nostra *Alma Mater*, «cantieri di speranza, officine dove si lavora a un futuro migliore, dove si impara a essere responsabili di sé e del mondo» (Francesco 2017a).

## *Un interrogativo*

Tra le ragioni di profonda riconoscenza, prima di tutto verso le nostre famiglie e nei confronti dei docenti che hanno segnato i personali “tempi di preparazione”<sup>40</sup>, vi è quella di averci educato, già da studenti, a «non identificare il diploma universitario come un sinonimo di *status* più elevato, sinonimo di soldi, di prestigio sociale», ma come «segno di maggiore responsabilità» (Francesco 2015). Raggiunto il traguardo della laurea, dopo esser stati stimolati negli anni a far uscire testa e cuore dall’aula, a sperimentare spazi di ricerca personale, a metterci in gioco e ad essere messi in discussione, ad assumere responsabilità, abbiamo così riconsiderato più consapevolmente il tempo di studio, non soltanto quale “diritto”, anche come “privilegio” (*Ibidem*).

Il prender parte (nel 2015) al cammino di ALL si è rivelata l’occasione per confrontarci con un nuovo interrogativo, sempre relativo al percorso universitario svolto: l’aver compiuto al meglio il dovere di studente, ossia l’aver sostenuto gli esami con soddisfazione e l’aver corrisposto quanto dovuto in termini di tasse e

---

<sup>40</sup> Docenti, in alcuni casi «magistrali maestri di umanità» (Fausti 2013), che hanno insegnato a noi «discepoli discoli» (*Ibidem*) a utilizzare «il linguaggio della mente, il linguaggio del cuore, il linguaggio delle mani» (Francesco 2019d).

di contributi, pone in pari con quanto ricevuto dall'università (ad esempio, come metodo)? Nei tentativi di dar risposta abbiamo inteso che «l'affrancamento della laurea» non relega «ermeticamente l'esperienza universitaria nel passato» (Galantino, *prefazione*) e che l'essersi «laureati in una determinata *Alma Mater*» può rappresentare un «elemento importante della biografia di una persona» (De Martin 2017, 177) - che a sua volta può divenire (ad esempio) fonte di orgoglio e ispirazione per la comunità universitaria di riferimento. Acquisizioni queste ultime di cui gli atenei statunitensi ne hanno fatto un proprio «punto di forza» (*Ibidem*) con l'istituzione di associazioni, o *community*, di *alumni*.

### *In trasformazione*

«Ricevere, trasformare, restituire qualcosa che entra nel mondo andando oltre sé stessi: questo è il generare» (Magatti e Giaccardi 2014) che abbiamo identificato quale possibile fine ultimo del nostro ritrovarci insieme come *alumni*. Una condizione, quest'ultima, più ampia del mero *status* di *ex* studente, con molti punti di contatto con il dirsi eredi.

Essere e sentirsi *alumni*, almeno questa è l'idea che consegniamo alla condivisione, esige un porsi «all'ascolto interiore del “così fu”» (Cacciari 2015, 65), e, in conseguenza di questo *ri-cordare*, «un atto (...) di accettazione ed eventualmente di rifiuto» (Dionigi 2012, 7-8), che contribuisce a produrre un sapere originale sul nostro agire come esseri umani – articolato attorno al «movimento del legare e sciogliere» (Magatti e Martinelli 2021, 233). Se può essere trasformato solo ciò che si è accettato, per diventare autenticamente *alumni* non è sufficiente un «movimento semplicemente acquisitivo, passivo, come quello di ricevere una donazione» (Recalcati 2013), ma è necessario un movimento soggettivo attivo di «riconquista», di trasformazione creativa, della relazione con la propria *Alma Mater*<sup>41</sup>. Questa riconquista, che indica una disposizione permanente, «implica (...) la forza della dimenticanza» (Recalcati 2012, 69), ovvero lo scegliere quello che si eredita dall'esperienza di studente, per non schiacciare il presente, rendere impossibile il futuro, della riattivazione (in forme nuove) di tale relazione. Una riconquista che chiede, inoltre, l'accettazione del confronto con il gioco, forse

---

<sup>41</sup> È lo stesso significato di «*restituere*» a indicare che il processo esaminato si sostanzia in un «ricollocare, rifondare, rinominare, rimettere nuovamente in relazione (...) rileggere gli eventi e i legami in modo inedito rilanciandone i presupposti» (Stoppa 2011, 59 - 171), attraverso l'«arte della trasformazione» (Stoppa 2021, 43).

meglio “l’enigma”, della relazione (Donati 2015)<sup>42</sup> e con quell’asimmetria nelle dinamiche del dare e dell’avere di cui si dice magistralmente nella prefazione.

### *In principio è la relazione*

«A volte le parole non bastano, e allora servono i colori, le forme, le note e le emozioni», ci ricorda Alessandro Baricco in *Castelli di rabbia* (1991). Ecco il senso della prospettiva qui accolta, la medesima adottata dal saggio di padre Del Bove sj: entrare in “profondità”, rivolgendo l’attenzione non soltanto alla «manifestazione esterna della relazione stessa (comportamenti)», anche alle «sue cause e dimensioni essenziali (pensieri, emozioni), e questo rispetto a tutte le tipologie di relazioni possibili (fra sé e sé; fra sé e gli altri; fra sé e il mondo)» (Maresca e Palazzo 2021, 48).

Per un *alumnus* / un’*alumna*, l’impegno ad approfondire la validità storica e l’attualità dei «mille fili invisibili» (Melville) che collegano la propria vita a quelle di donne e uomini<sup>43</sup>, che sono stati docenti e compagni di studi, e a quella più istituzionale dell’*Alma Mater* – così come, in virtù della rilevanza riconosciuta per il proprio futuro, l’impegno ad adoperarsi in favore della crescita di queste relazioni – richiede tempo, implica attività di manutenzione e riparazione delle interazioni, senza alcuna garanzia di ritorni immediati. Soltanto così, anche nel contesto di un’organizzazione di *alumni*, può realizzarsi compiutamente l’arte di trasmettere, che situa «ciascuno in un collettivo, in un rapporto con gli altri che oltrepassa i limiti della propria esistenza individuale (...) lo costituisce come un anello nella catena delle generazioni, ma un anello unico che, in qualsiasi momento, può trasformare un’eredità» (Sarhou-Lajus 2018, 60). Può trovare così compimento autenticamente la restituzione, che (appunto) non è «operazione che chiude il cerchio tra contraenti, nella fattispecie tra due generazioni, ma guarda avanti, a chi dovrà venire» (Stoppa 2011, 15).

---

<sup>42</sup> Secondo la definizione data dal Vocabolario Treccani, “relazione” come «forma elementare, soggettiva, cosciente (...) di interconnessione tra due o più soggetti, individuali o collettivi» a «carattere affettivo, morale o intellettuale, determinata da variabili di tipo emozionale, motivazionale, educativo» (Treccani) o di altro genere.

<sup>43</sup> La «comunanza di rapporti umani che si crea con gli studi in comune», come sottolineato dal nostro capo dello Stato, «al di sopra e molto di più dei legami politici istituzionali ed economici, lega davvero l’umanità attraverso i suoi confini» (Mattarella 2020).

*Il non ancora stato, il non ancora visto, il non ancora conosciuto*

È interessante notare che se un'eredità è autentica, attraverso di essa si «eredita innanzitutto il non ancora stato, il non ancora visto e il non ancora conosciuto» (Recalcati 2012, 73). L'essere un "giusto erede" dell'esperienza universitaria dipende molto dalla forza e dalla qualità delle proprie connessioni sociali e dalla loro configurazione, con implicazioni per un'ampia varietà di esiti personali e professionali; ad esempio, come quello di vivere «la capacità speculativa, superstita difesa e onorata» dagli anni di studio e quella operativa della «specifica professione» (Paolo VI 1964a). Questa singolarissima relazione che si crea e (costantemente) ricrea tra l'*alumnus* / l'*alumna* e la propria università contribuisce alla reputazione e al prestigio di entrambi; è principio, espressione, di «*caring relations*», cioè di relazioni che contribuiscono ad avvicinare le persone stesse, a costruire rapporti di fiducia, di unità e di reciprocità, a promuovere la crescita morale degli individui al di là del semplice senso di giustizia, ad incrementare il "capitale sociale"» (Petrini 2024, 53-54).

*Un'alleanza da abitare*

Se «la parola *universitas* contiene l'idea del *tutto* e quella della *comunità*» (Francesco 2017a), l'idea di "università" sottesa a queste riflessioni è quella di un'istituzione che «ha una coscienza, ma anche una forza intellettuale e morale la cui responsabilità va oltre la persona da educare e si estende alle necessità di tutta l'umanità» (Francesco 2019d). Prendendo in prestito le parole di San John Henry Newman, l'università è «luogo di comunicazione e circolazione del pensiero, per mezzo di rapporti personali». Da questa ricostruzione sommaria, che conforma gli anni di studio universitario ad una «*lifetime experience, not limited to the time on campus*» (Princeton 2002), deriva la sfida per gli atenei di facilitare «*the preservation of the relationships that were developed at the university but also to incorporate the insights and energies of alumni in the on-going life of the university, and to maintain a continuing educational interplay with alumni*» (*Ibidem*).

Per "soggetti relazionali" (Donati 2019), come sono certamente l'istituzione universitaria e potenzialmente qualsivoglia forma di unione degli *alumni*, l'"essere in relazione" si può declinare «sia come il "fatto di stare in relazione" sia anche

come l'«essere che è (ciò che c'è) nella relazione» (*Ibidem*, 37)<sup>44</sup>. Per entrare poi nel merito di quell' «amicizia civica» (Scola 2014), o «amicizia sociale», che può generarsi nella partecipazione ad un'associazione *alumni*, è illuminante una lettura (già segnalata nello scritto di p. Del Bove sj) che il padre Arrupe sj dava della formula utilizzata per parlare proprio di queste realtà: «*Associazioni di Antichi Alunni, AAA*. La prima A è simbolo dell'amore (...) La seconda A parla di azione (...) La terza A dice (...) apertura a tutto e a tutti» (Arrupe 1966)<sup>45</sup>.

Nel tessere relazioni generative, per mettere a disposizione volontariamente le proprie competenze e conoscenze, per utilizzare spontaneamente le personali capacità e abilità, gli *alumni* possono avere esperienza del «patto», ossia: del ««noi» che dà identità all'«io»»; di una «responsabilità estesa, orizzontalmente attraverso lo spazio, verticalmente attraverso il tempo» (Sacks 2004, 224); della regola dell'anello debole, in grado di qualificare l'attività di *networking*, per la quale la «robustezza di una catena dipende dalla resistenza dell'anello più fragile, e quindi trascurarlo per concentrarsi sugli anelli più forti rende l'intero processo estremamente vulnerabile» (Bruni 2019a). Possono avere esperienza della «dignità della differenza», per la quale «ciascuno ha qualcosa di unico con cui contribuire al progetto» (Sacks 2004, 223) comune, dal momento che i *network* degli *alumni* connettono donne e uomini, con eterogenei percorsi di studio e livelli di formazione, che: si trovano in luoghi anche distanti (sempre più diffusi nel mondo) dalla città sede dell'ateneo; hanno diverse età anagrafiche e *seniority* lavorative; ricoprono differenti ruoli, anche di responsabilità, nelle rispettive organizzazioni e comunità di appartenenza.

---

<sup>44</sup> Per entrambe, il «simbolo del «noi» (*Wē*) è «comune», «non nel senso di essere inteso e interpretato nell'identico modo dagli «n» membri, bensì in quanto è rappresentato e percepito come compito comune (*co-munus*) che consiste nell'avere e stare in una certa relazione (la *We-relation*)». Il «noi» deve essere poi «agito come la relazione che lega / connette gli «n» membri nella impresa comune», cui si deve avere riguardo anche e soprattutto nella sua realizzazione (Donati 2019, 85-86). «Coltivare» e «custodire» questo «campo», non soltanto simbolico come si intuisce, significa «abitare» (Heidegger) relazioni buone, nella disponibilità ad «ascoltare, lasciare spazio, accogliere, accompagnare e fare alleanza» (Fabris 2015).

<sup>45</sup> In tema, ci piace richiamare l'idea originaria del Movimento Laureati Cattolici di «fare della cultura (cattolica) un principio di coesione, di comunione di idee, di amicizia spirituale, di collaborazione intellettuale» (Paolo VI 1964b), con l'intento di «esplorare, servire, vivere concretamente» (Righetti 1960, 151) l'ideale rinnovatore dello spirito cattolico svelato dall'educazione. Desideriamo rendere omaggio agli uomini (e, naturalmente, alle donne) «non mai stanchi di imparare e di riflettere, e non mai dubitosi di possedere il filo conduttore delle verità vitali (...) laboriosi (...) pratici (...) inseriti nelle realtà temporali (...) bravi (...) buoni» (Paolo VI 1964a), che hanno reso possibile il realizzarsi dell'ambizione di questa esperienza italiana di impegno culturale - «essere un centro espansivo di vita spirituale, insieme religiosa e culturale» (Guano 1960).

Alla luce di quanto osservato, emerge la multidimensionalità di queste aggregazioni, che si traduce organizzativamente in profili transdisciplinari, glocali e transnazionali, intergenerazionali e multiprofessionali. L'estensione, tramite articolazioni sia territoriali (in Italia e nel mondo) sia tematiche, e lo sviluppo operativo, anche attraverso *membership-loyalty-programs*, di queste organizzazioni - reti di "senso", di "legame" e di "valore" la cui tenuta è assicurata dalla «molteplicità dei percorsi e dei nodi» (Francesco 2019a) - consentono agli *alumni*, non soltanto di stare insieme, anche di fare qualcosa insieme nella logica della generatività «mediante un'azione transitiva – un dare, un consegnare, un trasmettere – il cui fine ultimo è la capacitazione di altri» (Giaccardi e Magatti 2016).

### *Fare insieme*

Per crescere insieme (gli uni per gli altri, gli uni con gli altri), come *alumni*, «non basta tirar dall'armadio del passato i ricordi splendidi e fastosi di un tempo, ma occorre spalancare la finestra del futuro, progettando insieme, osando insieme, sacrificandosi insieme» (Bello 1982). È un "fare insieme" che, se interpretato attraverso il paradigma del "dono" (Mauss 2002), apre «il campo a nuove strategie, nuovi stili, nuovi atteggiamenti», valorizzando il patrimonio di esperienze umane, culturali e professionali che è comune, «senza trascurare l'unicità irripetibile di ciascuno» (Francesco 2016), degli *alumni*. Il "trovarsi e fare insieme", che può anche essere "un crescere insieme professionalmente", sulla base dell'appartenenza alla stessa università e della volontà di mantenere una relazione con essa, non è uno *slogan* ma rappresenta il titolo del programma (delle attività) di un sodalizio (di *alumni*) la cui proposta di valore risiede nella reciprocità, nel (la forza di) legame (non mera connessione) che si crea tra le persone, come "orizzonte di opportunità" e "forza positiva della società"; tra passato, presente e futuro dell'*Alma Mater*.

C'è una condizione che deve, però, verificarsi: «le azioni e le idee dei singoli» devono riuscire a «diventare storie» (Bruni 2018, 6)<sup>46</sup>, ossia "tasselli di un mosaico". Diversamente, «senza riuscire a trasformare le esperienze in racconti, i fatti non diventano fenomeni sociali, restano muti» (Bruni 2019b). Raccogliere, tramite interviste, frammenti di storie personali (Preziosi 1993 e 1997), diverse tra di loro ma accumulate (appunto) dal legame con la medesima istituzione universitaria,

---

<sup>46</sup> Ad esempio: il «laureato divenuto docente all'interno dell'ateneo dove ha compiuto gli studi, inserendosi in una scuola o, a sua volta, aprendone una» (Preziosi 2003, XI), oppure il «laureato che proveniva da lontano e che ha fatto ritorno alla propria terra portandovi le conoscenze, più ancora lo spirito e il metodo culturale appreso» (*Ibidem*) in università.

può così offrire quel “lievito” del desiderio, quell’incontro col desiderio dell’Altro, necessario per ereditare (Recalcati 2012, 65) e per fare (o rifare) comunità. Infatti, anche da questo capitale narrativo, che necessita come evidenziato «di eventi di sintesi “esperienziale”, di luoghi umanamente “abitabili”, di forme di vita “partecipabili”» (Botturi 2008, 39), dipende la generatività (Gottshall 2014; Ravasi 2015; Sonnet 2015) delle unioni degli *alumni*, come ad esempio la creazione di «significati che creano a loro volta legami» (Fontana 2019). Dopo di che, questo capitale relazionale (Buono e Frattini 2023) chiede di essere mantenuto e riparato, curato (gestito) con attenzione<sup>47</sup>.

Sulla base di siffatto sistema di identità, le aggregazioni degli *alumni* possono ritenersi una *communitas*, cioè un insieme di «persone unite non da un possesso, ma da una mancanza; non da un “di più”, ma da un “di meno”» (Manicardi 2019, 70). È questa via della donazione, per la quale i laureati (singolarmente e nel loro insieme) danno tempo, presenza, ascolto, parola, prima ancora che risorse finanziarie, cioè mettono insieme i doni ricevuti e fatti comuni, a render possibile la tessitura quotidiana della tela della comunità. Affinché poi queste reti operative possano crescere, mettendo al centro della propria strategia la *community*<sup>48</sup>, è altrettanto decisivo un sistema di ingaggio, che «deve avere l’obiettivo di sviluppare la conversazione e la co-progettazione fra pari per stimolare (appunto) il senso di appartenenza, di reciprocità e il desiderio di fare e stare insieme» (Mainieri 2023, 23). In proposito, definire (anche attraverso processi di segmentazione e *targeting*) un’offerta su misura (attività, eventi, contenuti) mediante cui coinvolgere il *network* così come i canali di contatto (fisici e digitali) necessari a ospitare i principali processi di gestione della *community* (*Ibidem*, 32), nonchè i rituali da implementare (con quali caratteristiche e con quale frequenza) all’interno della *community* stessa, può abilitare l’organizzazione a porsi, e proporsi, rispetto ai singoli membri (gli *alumni*), quale strumento utile «per fare il proprio lavoro, per svilupparsi sul piano personale e professionale e per far fronte alle responsabilità di *leadership*» (Ibarra 2016, 109); e, all’interno dell’ecosistema universitario e delle comunità di riferimento, come attori in grado di connettere persone, territori e

---

<sup>47</sup> Ad esempio: avvalendosi dello strumento “premio”, come riconoscimento di una carriera o di un particolare motivo di distinzione, in quanto adatto alla creazione di legame sociale tra i membri della comunità e al rafforzamento delle virtù e dei comportamenti oggetto di apprezzamento. Oppure, dando rilievo alla dimensione della festa (Vanier 2011), «fattore fondamentale per la manutenzione del legame sociale, per la ri-creazione del sentimento collettivo e dell’appartenenza ad un corpo, ad una comunità e ad un destino comune» (Bruni 2012a).

<sup>48</sup> Il che vuol dire pensare ai «membri come portatori di valore e non come clienti passivi, e al gestore come abilitatore invece che come un semplice erogatore di servizio» (Mainieri 2023, 7); ossia, valorizzare «la collaborazione, la condivisione, i rapporti orizzontali, l’apertura» (*Ibidem*).

buone pratiche, di favorire la collaborazione e lo scambio di idee e progetti, oltre che il dialogo tra culture e stili di vita diversi<sup>49</sup>. Assicurando (e apportando), in entrambi i casi, «qualità professionale, e inoltre qualità antropologica ed etica» (Francesco 2022)<sup>50</sup>. È auspicabile che parte delle missioni operative (l'insieme di progetti e programmi) di queste reti, costruite attorno alle esigenze, agli interessi e alle aspettative (e al patrimonio di intelligenze e di relazioni) dei componenti, sia dotata di capacità di generare reddito attraverso ricavi da utenza e da *partnership* / sponsorizzazioni / collaborazioni per garantire l'autonomia e la sostenibilità finanziaria delle organizzazioni stesse.

Nell'ottica della già citata regola “dell'anello debole”, le catene di legami (“forti” e “deboli”) proprie, così come l'intelligenza relazionale, delle comunità degli *alumni* possono contribuire, nell'ordinaria quotidianità, a prevenire o vincere situazioni di solitudine e di isolamento, oltre che nei momenti di difficoltà e di bisogno, a rinnovare o liberare energie, nei cammini di vita e di lavoro. Inoltre, permettono di fare esperienza, singolarmente e comunitariamente, della dimensione della “spiritualità” come «ricerca e costruzione del senso del vivere» (Manicardi 2019, 7). Ancora: nella più difficile sfida di «essere ospitali e fare spazio che non essere competitivi e farsi spazio» (Grandi 2017, 25), possono aiutare a guardare il mon-

---

<sup>49</sup> Così: l'attività di rappresentanza di identità e di valori (e anche di interessi, attraverso azioni di *advocacy* e di *lobbying*) può contraddistinguersi, nella sua dimensione dialogica, come possibile, non esclusiva, soluzione di natura progettuale, in un contesto in cui predominano le multi-appartenenze. Oppure: coniugando, sempre a titolo esemplificativo, le dimensioni del “servizio” e dell’“azione”, anche grazie al contributo qualificato dell'accademia, le organizzazioni in esame possono offrire, ai laureati, occasioni di approfondimento dei processi in atto, eventualmente di prenderne parte. Ancora: le unioni degli *alumni* possono consentire di fare esperienza di *networking* “sano” – si fa riferimento, qui, a quello “personale” e non a quello “strumentale”, com'è quello finalizzato a far carriera (Casciaro, Gino e Kouchaki 2014) - che può dar vita a nuove sinergie e opportunità, generare valore e risorse relazionali, intellettuali, umane ed economiche, a beneficio non esclusivo dell'organizzazione stessa, dei suoi membri ma anche degli attuali e potenziali studenti di quel dato ateneo oltre che delle comunità, locali e nazionali, di riferimento.

<sup>50</sup> Basti pensare alle potenzialità che può esprimere un'attività di restituzione supportata da una rete sociale come quella degli *alumni*, rispetto a mirate attività di attrazione e valorizzazione dei talenti, in particolare dei più giovani, anche per guidarli e portare avanti il cammino della ricerca (di base e applicata); o, di contributo all'offerta formativa di percorsi laboratoriali e di didattica esperienziale, di attività trasversali e di progettualità che prevedano una contaminazione con il mondo del lavoro e offrano ai giovani la possibilità di partecipare a tale educazione (qualificata) con le proprie idee, visioni e speranze per il futuro (Francesco 2019e). Inoltre, un *network* di *alumni* potrebbe avere un ruolo attivo nell'erogazione di servizi di *re-placement* a favore di *ex* allievi che abbiano già maturato esperienze lavorative. Oppure, si pensi al valore degli scambi (di esperienze e di conoscenze) abilitati da una piattaforma relazionale, come quella degli *alumni*, in termini di “comunità di pratica” per le molteplici famiglie professionali cui appartengono i laureati o, in un ambito più pubblico, esterno alla *community*, di contesto di discussione attraverso cui uno o più esperti (i laureati) interagiscono con i cittadini.



do, a partire dalla comunità più prossima (l'“inserzione nella realtà” richiamata, spesso, da Papa Francesco), con gli «occhi di chi ha più bisogno, di chi è più in difficoltà» (Mattarella 2018a).

Alla luce di quanto detto, in particolare nella considerazione interiore del “tanto bene ricevuto” – la *Contemplatio ad amorem* suggerita da Sant'Ignazio di Loyola nei suoi “Esercizi spirituali” (nn. 230 – 237) - queste aggregazioni possono dare, ai singoli (*alumni*), «la gioia che raramente si ha restando per proprio conto, di vedere quanta gente c'è onesta, brava e capace e per cui vale la pena di volere cose buone» (Calvino 2000, 129), vincendo quella “schizofrenia” per cui «da un lato ci si sente individualmente e soggettivamente vitali ma collettivamente ci si sente depressi, incapaci di agire, di reagire» (Censis 2013, 60); sconfessando quel «mantra che non si stanca di recitare: “*there is no alternative*”» (Zamagni 2019).

#### *Alcune linee di orientamento e di azione*

«Ci sono due giovani pesci che nuotano e a un certo punto incontrano un pesce anziano che va nella direzione opposta, fa un cenno di saluto e dice: – “Salve, ragazzi. Com'è l'acqua?” I due pesci giovani nuotano un altro po', poi uno guarda l'altro e fa: – “Che cavolo è l'acqua?”» Questa storia, raccontata dallo scrittore David Foster Wallace nel suo celebre *commencement speech*, ci ricorda che «spesso le più ovvie e importanti realtà», quale può essere lo stare e il fare insieme come *alumni*, «sono quelle più difficili da vedere e di cui parlare».

Siamo ben consci che ci sia molto di personale in quanto abbiamo provato a descrivere in questi appunti, pur potendo costituire patrimonio comune di altri *ex* alunni curiosi, se non desiderosi, di intraprendere un tale percorso di reciproco riconoscimento, condivisione, connessione e di sostegno costruito attorno alla medesima appartenenza universitaria, allo stesso *incipit* pedagogico, che si fa “evento”, che «si manifesta (...) in un'esperienza (...) che rende l'ordinario profondamente straordinario» (Tagle 2019, 6). Dunque, senza alcuna pretesa di definitività, condividiamo dieci piste di riflessione relative a questa esperienza di testimoni di una “promessa mantenuta” (De Toni, *postfazione*). Non prima, però, di aver rinnovato la più sincera riconoscenza ai Vertici (attuali e passati) del nostro Ateneo, così come ai *Past President* dell'Associazione Laureati Luiss, per il loro supporto discreto ma sempre presente.

1. Per quanto le *community* degli *alumni* siano sempre più diffuse, e stiano acqui-

sendo crescente centralità, nel nostro Paese, non sono sostenute da un adeguato apparato scientifico che ne valuti e misuri gli obiettivi strategici e operativi così come gli impatti generati. Probabilmente, perché si tratta, a livello italiano, di un fenomeno relativamente recente, a dispetto di una tradizione statunitense più radicata<sup>51</sup>. Pari esigenza di una rinnovata attenzione al “problema dei laureati” (Montini 1930) può rinvenirsi nel dialogo e nella collaborazione tra Chiesa e università, facendosi tramite dell’intuizione del Movimento laureati di Azione Cattolica (Aa.Vv. 1984). In verità, in Europa la riflessione è più matura, a tal punto che già esistono diverse iniziative di coordinamento tra le associazioni *alumni* e le istituzioni e gli organi dell’UE. Basti pensare all’impegno congiunto delle principali organizzazioni nazionali, a Bruxelles, nella forma del “Coordinamento tra le Associazioni *Alumni* delle Università italiane”, che mette a sistema (dal 2016) specificità e risorse per cooperare su progetti di interesse comune, al fine di supportare la creazione di nuove competenze e favorire l’interazione del sistema *alumni* con i principali interlocutori europei: imprese, università, istituzioni, etc. Dunque, si potrebbe dar vita, anche nel nostro Paese, ad un organismo di rappresentanza unitaria che valorizzi le attività e le esperienze mediante cui le diverse realtà attive, che si distinguono tra di loro per una pluralità di forme giuridiche e organizzative, creano e coltivano legami con gli *alumni*. Ad una tale alleanza potrebbe essere affidato il compito di costruire una piattaforma di dialogo e una *repository* di buone pratiche, cioè di affermare un modello nazionale di rappresentanza dei laureati.

Il bisogno di un supplemento di riflessione, che abbiamo provato ad indicare, accresce ulteriormente laddove si consideri la rilevanza attribuita agli *alumni* nella molteplicità di ruoli che possono assumere rispetto alle missioni e alle funzioni riconosciute oggi all’istituzione universitaria; oppure, si prenda in considerazione il peso che ha per un ateneo la gestione delle relazioni (per tutta la vita) con i propri *alumni* ai fini dell’ottenimento dei più prestigiosi accreditamenti al mondo e del posizionamento nei più importanti *ranking* nazionali e internazionali.

In proposito, qualsivoglia riflessione, e conseguente azione, non può che poggiare sulla constatazione che «il più grande dono» che un’istituzione universitaria «può rivendicare di aver dato alla società sono, più ancora della ricca produzione scientifica e della testimonianza culturale, le persone che lì sono state educate» (Anelli 2021). Se «il valore sociale di un’università si misura dalla qualità delle

---

<sup>51</sup> Un esame attento degli *endowment* degli atenei USA, ossia dei patrimoni frutto delle donazioni di privati e degli *alumni*, suggerisce l’impraticabilità di una traduzione meccanica del modello nordamericano. Certamente, da oltreoceano si può trarre la necessità di promuovere e diffondere, anche in Italia, una “cultura degli *alumni*”, cui facciano riscontro attività di studio e di ricerca sul fenomeno, sui modelli organizzativi adottati e così via; al fine di esplorare e quantificare gli impatti sociali ed economici generati, e che possono essere generati, dai *network* degli *alumni*.

persone che educa» (*Ibidem*), la percezione degli *alumni*, positiva o negativa che sia, «rispetto ai benefici ottenuti rappresenta una prova contraffattuale per un'autovalutazione dell'ateneo e, al tempo stesso, uno strumento reputazionale forte per l'intero ecosistema di riferimento» (Luiss 2019)<sup>52</sup>. Per quanto detto, è fondamentale per gli atenei dotarsi di professionalità, di approcci strategici e di risorse finanziarie e non al fine di costruire, o gestire, oppure mantenere, relazioni con gli *alumni*, «antenne sensibili dentro la società civile» (De Martin 2017, 178). Si tratta di un'attività che, realizzata in molti casi da uffici a ciò deputati, non è competitiva ma di supporto rispetto a quella svolta dai *network* degli *alumni*, con l'obiettivo di assicurare coerenza e sostegno istituzionale all'offerta di servizi e progettualità.

2. Gli anni universitari, con il loro studiare e vivere insieme, insomma con il loro “crescere insieme”, contribuiscono, almeno questo è il presupposto delle presenti traiettorie, a disegnare il senso della vita e la propria fisionomia come persona. Difatti, «il contenuto essenziale di quel periodo» può risultare, per la vita di ciascuno, «pienamente attuale» (Mattarella 2011), caratterizzando (come una “impronta” percepibile) il personale approccio, potenzialmente al mondo del lavoro, all'impegno civico e alle relazioni sociali; certamente rispetto all'*Alma Mater* e al desiderio di volere nuovamente una relazione con essa<sup>53</sup>.

Poiché ciascun *alunno* interpreta in maniera del tutto originale (anche rispetto alle diverse fasi della vita) il periodo universitario, è determinante, sin dagli anni di studio, anche nell'incontro e nel dialogo con gli studenti di ieri, creare consapevolezza (condizione per l'accoglienza) del “dono” ricevuto, o meglio che si sta ricevendo, dall'università; generando così senso (e orgoglio) di appartenenza<sup>54</sup>. Dunque, c'è anche un prima dell'inizio del percorso formativo, ad esempio il riconoscimento del sostegno ricevuto in termini di esenzioni e contributi monetari, oltre il durante, ossia prima della cerimonia di laurea, che richiede la pianificazione di mirate azioni di “semina”. Il «creare “*on campus*” un legame forte tra

---

<sup>52</sup> Un'indagine svolta – attraverso la somministrazione di un questionario elettronico, cui hanno risposto (nei mesi di luglio e agosto 2020) oltre millequattrocento laureati - all'interno della rete di ALL ha mostrato che i soci, rispetto agli *alumni* non iscritti, non erano soltanto più coinvolti, si identificavano maggiormente con l'*Alma Mater*, erano più intenzionati a consigliare l'università (i suoi corsi e programmi, anche *post lauream*) in futuro e a sostenerla economicamente.

<sup>53</sup> La già citata indagine conoscitiva realizzata da ALL ha confermato che all'aumentare del grado di soddisfazione del proprio percorso di studi corrispondono una più decisa intenzione di sviluppare un legame forte con l'università, e un più marcato interesse a rafforzare le relazioni di amicizia e professionali con gli altri *alumni* e la disponibilità a coinvolgersi in forme aggregative come *alumni*.

<sup>54</sup> In tema, evidenziamo, tra i vari programmi di *mentoring* attivi, il progetto “Reconnect Luiss” attraverso cui una selezione di *alumni* beneficiari di borse di studio è formata a supportare e guidare un gruppo di studenti, anch'essi assegnatari di borse di studio, in una relazione di *mentorship* qualificata, ma non gerarchica, durante l'intero percorso universitario.

l'oggi e il domani, tra il durante e il dopo» (Minutolo 2019, 137), non ha, però, come esiti automatici l'adesione e la partecipazione ad una rete di *alumni*, trattandosi di scelte frutto di volontaria e consapevole accettazione e di altrettanto liberi e costanti rinnovi da parte del singolo laureato. Del resto, l'«episodicità non appartiene al dono» (Galantino 2019). Da ciò l'importanza della messa a punto, e dell'aggiornamento costante e continuo, di «una strategia di “*engagement*” e non di “pretesa”», che si sostanzia in una proposta (flessibile, modulabile e accessibile) di opportunità e di esperienze personalizzate di partecipazione per ciascun *target* in cui è possibile segmentare il pubblico di riferimento, attuale e potenziale, sulla base di un'attività di ascolto delle esigenze e delle aspettative (che cambiano nel corso della vita - dalla laurea alla pensione - di ogni *alumnus/a*), così come di un'opera di adattamento alla specifica realtà culturale, anche utilizzando la tecnologia (prima di tutto, ai fini della raccolta, gestione e analisi dei dati). In proposito, è sempre più determinante, ai fini di qualificare l'azione e le attività / iniziative di una rete (al di là della forma che assume) di *alumni*, l'implementazione di un sistema di CRM (*Customer Relationship Management*) che ottimizzi l'identificazione (che vuol dire anche ricerca e contatto) e la valorizzazione (che significa anche profilazione e coinvolgimento attivo) dei singoli profili che compongono quella specifica *community*.

3. C'è una dimensione simbolica, rituale, capace di creare «appartenenza ad un destino comune» (Bruni 2012b) che si sta smarrendo all'interno di molte università italiane dove, sempre più frequentemente, «in pochi minuti si liquida uno dei riti di passaggio (come la seduta di laurea) più importante della nostra tradizione umanistica» (*Ibidem*). Basterebbe far riferimento alla “regola del picco-fine”, del premio Nobel per l'economia (2002) Daniel Kahneman, per la quale le persone giudicano un'esperienza soprattutto dalle sensazioni che provano nel momento di picco e alla fine, per valutare il ruolo che può giocare anche emotivamente (nella transizione dalla condizione di studenti ad *alumni*, non soltanto come rito di passaggio dalla formazione al lavoro) una pratica collettiva come quella del “*commencement*” che, molto radicata negli Stati Uniti, si articola in più momenti tra di loro collegati. L'essenzialità di queste forme laiche di “liturgie”, capaci di mostrare la ricchezza e la diversità di una comunità, è stata interpretata con riguardo a coloro che sono laureati ideando e conferendo premi, come nel caso di “*Alumnus Luiss dell'anno*”, mediante cui si riconosce l'originalità della testimonianza di vita offerta - in termini di coerenza tra il vissuto personale e professionale e i valori del modello formativo dell'ateneo - dall'insignito / a.

4. Nella partecipazione ad una comunità di *alumni*, «il principio dello stare insie-

me non» è «il dovere di “fare del bene” ma il piacere di “stare bene”» (Fausti 2013). In particolare, nel riferirsi ai “bei vecchi tempi” abbiamo visto in molti *alumni*, oltre al rinnovo delle antiche amicizie e all’approfondimento del legame con l’istituzione, il recupero del «ruolo animatore avuto da determinati insegnanti» che motiva ad essere, a propria volta, «in qualche modo (...) fonte di buone ispirazioni per altri» (Sosa 2019). Così come, in parecchie occasioni (pubbliche e private) di presentazione del progetto associativo, ci è capitato di registrare immediate disponibilità a mettersi in gioco da parte di *alumni* che non avevano mai prima preso parte alle attività dell’associazione laureati e/o che non avevano fatto più ritorno in università dopo la propria cerimonia di laurea. Negli appuntamenti di ALL, siamo stati osservatori, a volte con meraviglia, dell’autentica gioia manifestata da molti *alumni* nel ritrovare i propri compagni di corso, nel riscoprire i luoghi (nel mentre rinnovati o mutati) e nel condividere i ricordi della vita universitaria. In tante altre circostanze, peraltro risuonando a livello personale, siamo stati partecipi di racconti di sinceri rapporti di amicizia, nati tra i banchi di università e conservatisi negli anni, talvolta trasformati in progetti di famiglia oppure di impresa. Parimenti, siamo testimoni di genuine esperienze di solidarietà, data o ricevuta, sperimentate all’interno della rete degli *alumni*. Verrebbe da dire, come efficacemente sintetizzato dal titolo di un articolo (di D., Clark, 2020) della rivista Harvard Business Review: «*Build a Network – Even You Don’t Think You Need One*». Insomma, gli episodi citati ci hanno confermato nella convinzione che le unioni degli *alumni* possono offrire «luoghi e strumenti comunitari e personali per accompagnare, accudire, sublimare le (...) emozioni» (Bruni 2015); «creare luoghi per fermare la nostra fretta e aspettare l’anima» (Guerara 2010, 179). In altri termini, possono divenire, per richiamare una formula cara a Papa Francesco, “strutture di compassione”, al cui interno «mettere in comune le nostre fragilità e accettarle reciprocamente» come un «“arcobaleno” non di perfezioni, ma di imperfezioni» (Francesco 2019f).

Nel suo essere intreccio di conversazioni tra persone che scelgono di incontrarsi, tale “fare comunità” richiede un esercizio collettivo nel definire prima, e poi nel mantenere, le “ragioni” per le quali esiste (e si differenzia dalle altre) l’organizzazione (il “*purpose*”), il valore aggiunto che si intende portare al mondo tramite siffatta esperienza di relazione, rendendolo esplicito all’esterno, ma soprattutto all’interno, dell’organizzazione stessa. Qualsivoglia piattaforma di rappresentanza di *alumni* - per evitare di trasformarsi in un “bene di *club*” così come per scongiurare conflitti di interesse - seguendo la regola della “porta aperta”, deve essere accessibile, e offrire parità di trattamento / opportunità, a chiunque abbia i requisiti richiesti, così come a coloro i quali vogliano tornare a farne parte dopo essere usciti. Darsi poi “il mondo”, nemmeno più l’Italia in considerazione della crescente “mobilità dei cervelli”, come “terreno di gioco” è misura di prevenzio-

ne del rischio, l'autoreferenzialità geografica, di esclusione di (o di non medesime condizioni di partecipazione per) quanti non si trovino a risiedere nella città sede dell'università. La modulazione dell'operatività, anche in ragione dei molteplici *stakeholders* con cui interagiscono e dei diversi territori in cui sono attivi, è condizione necessaria, non soltanto per garantire l'apertura, l'"unità nella differenza", una corretta correlazione tra l'autonomia e la collaborazione dei membri, anche e soprattutto per assicurare la giusta distintività ai «linguaggi comuni» e ai «contesti di esperienza e emozione collettiva» (Rullani 2013, 116) sviluppati da questi gruppi di soggetti aggregati. Ad esempio, con riguardo alla vocazione all'imprenditorialità, di prima generazione o di continuità di una tradizione familiare, le aggregazioni dei laureati si potrebbero fare "archivio vivente" di storie d'impresa e "piattaforma" di offerta di prodotti e servizi (a condizioni riservate per i membri della *community*), oltre che porsi quale luogo di opportunità per lo sviluppo e la crescita di progetti di attività di impresa.

5. «Un paese ci vuole, non fosse che per il gusto di andarsene via. Un paese vuol dire non essere soli, sapere che nella gente, nelle piante, nella terra c'è qualcosa di tuo, che anche quando non ci sei resta ad aspettarti», scriveva Cesare Pavese in *La luna e i falò*. In quel "qualcosa di tuo" c'è quel bisogno di legarsi, di riappropriarsi, di nutrirsi di un "luogo", ossia di uno spazio dotato di un significato che nasce da conversazioni (Venturi e Zandonai 2019). Pertanto, anche la riconquista del "dove" della pratica (non soltanto della fruizione) relazionale, che siano gli ambienti propri dell'università oppure quelli collegati come ad esempio i pensionati (Grillo 2006), ha un suo valore nel generare, o rigenerare, una comunità e nello sperimentare, all'interno di essa, un "co-sentire, co-ispirare e co-creare". Se pensiamo alla nostra Università, che negli anni ha modificato (implementando e innovando) i propri spazi, anche aprendo nuove sedi fuori il comune di Roma, c'è un luogo che ha un valore speciale, per tutti noi laureati Luiss, indipendentemente dal luogo e dal corso di studio frequentati, la Sala delle Colonne, in cui si tengono le sedute di laurea, dove si realizza il passaggio dalla condizione di studenti a quella di *alumni*. L'esperienza internazionale offre esempi di sedi dedicate o di spazi riservati all'accoglienza dei laureati (non a caso, si utilizza la formula "*Alumni house*"), anche per accogliere (e dialogare con) il mondo fuori, dove sono raccolti cimeli e ospitati eventi. D'altra parte, un luogo così destinato potrebbe fungere anche come una sorta di "archivio delle emozioni", per raccontare, meglio per chiamare per nome ciò che muove da dentro ogni *alumnus / alumna*. Al di là di queste soluzioni, la cura degli spazi universitari, che si trasformano in luoghi grazie alle esperienze che li animano, è una esigenza da tenere in debita considerazione anche nell'ottica di un processo aggregativo avente come *target* gli *alumni*.

6. Nel prender parte ad una rete di laureati c'è sempre un "tornare", che non è un «movimento all'indietro (...) significa rivolgere ai luoghi uno sguardo nuovo nel senso di riguardarli e insieme di averne riguardo» (Tarpino), di cui oggi molti italiani stanno facendo pratica, nei confini nazionali rianimando «territori ai margini dello sviluppo» (Bonomi 2015), soprattutto nei tanti paesi stranieri dove hanno trovato la propria realizzazione professionale. Rispetto a questi ultimi, i cosiddetti "italici" (Basseti 2015), i *network* degli *alumni* possono rappresentare la prototipazione di una forma di collegamento (o flusso di energie intellettuali e professionali) attraverso cui sia consentito loro di contribuire, pur a distanza, con idee e progetti, sulla base delle competenze maturate (e delle abilità acquisite), alla crescita e al rinnovamento culturale del Paese. Grazie ai viaggi sociali (internazionali) organizzati da ALL, nei dialoghi avuti con gli *alumni* residenti all'estero, abbiamo potuto constatare quanto il desiderio di non spezzare il legame e il dialogo con i luoghi di origine, così come la disponibilità a «restituire capitale culturale» (Prodi 2019), siano largamente e saldamente presenti in questa "Italia diffusa". In tale prospettiva, sono molto interessanti le esperienze di alcuni paesi (ad esempio, Cina, Francia, India, Israele, Irlanda e diversi paesi asiatici) che «utilizzano le comunità della diaspora come strumenti di competizione geopolitica e come leva per la crescita e lo sviluppo attraverso specifiche strategie di coinvolgimento e mobilitazione» (Ambrosetti 2023). Le unioni nazionali degli *alumni* diverrebbero, in caso di adozione di similari strategie, «*network* di agenti diasporici capaci di attivarsi per consentire il passaggio dallo stato potenziale a quello effettivo di risorsa» (Saint-Blancat 2017), ad esempio quali ambasciatori del *soft power* del nostro Paese, della sua reputazione; sostenendo concretamente le alleanze e gli interessi italiani nel mondo.

Per quanto detto, le comunità degli *alumni* sono configurabili anche come «agenzie di trasferimento culturale tra quello che succede "altrove" e il "dietro casa", dove l'altrove possono essere di volta in volta grandi capitali culturali, spazi digitali, luoghi di provenienza di flussi migratori, altri centri, altre periferie» (Niesen 2019). Quali luoghi di mediazione, non soltanto tra generazioni, anche tra culture differenti, le università, se davvero aperte al mondo, possono consentire ai propri *alumni* e alle loro affiliazioni una comprensione privilegiata dei mercati globali e una gestione più consapevole degli stili di *management* e di lavoro, propri del carattere identitario del popolo di quel dato paese, che influenzano il *business* (Meyer 2016).

7. Nella presente analisi, piuttosto che concentrare l'attenzione sui servizi tipicamente offerti da un sodalizio di *alumni*, come il *lifelarge & long learning* oppure il *career advice*, abbiamo inteso sottolineare il rilievo che hanno le "storie" - «storie



che edificano (...) che aiutano a ritrovare le radici e la forza per andare avanti insieme» (Francesco 2020) - in ragione della capacità di “contagiare” identità e di alimentare orgoglio di appartenenza, ovvero di lavorare sulla *membership*, avvicinando «oggetti, eventi e idee apparentemente lontani, creando un legame narrativo – e quindi di senso – fra loro» (Granelli e Trupia 2019, 66). È grazie alla generatività delle esperienze dei propri membri che le aggregazioni degli *alumni* nel loro agire, «nei luoghi dell’incontro, della discussione, del conflitto, della solidarietà» (Escobar 2010), possono: assumere un «nuovo sguardo sull’ordinario», «cogliere lo straordinario», costruire «vicinanza nuova», «produrre conoscenza attraverso la concretezza», rinnovare il legame e consentire la comunione (Giaccardi), come nel caso dei diffusi programmi di *mentoring* o dei variegati *format* attraverso cui i laureati contribuiscono all’orientamento delle più giovani generazioni, anche quelle neolaureate, rispetto ai percorsi di carriera e ai corsi di vita (transizione università-lavoro, intrapresa imprenditoriale, ingresso nel mercato del lavoro, stabilizzazione occupazionale, costruzione di una famiglia, progetti di maternità/paternità). «*To adapt Einstein’s famous equation  $E=mc^2$ , let’s say that engagement=meaningful x connections<sup>2</sup>. This illustrates how educational institutions can prepare themselves for a new approach to engage with their alumni*» (Gupta, Jana e Mazumder 2019). Ciò implica evidentemente, da parte degli *alumni*, una generosa dedizione di sé. Dedizione richiesta anche dall’arte della conversazione (Sacks 2004; Turkle 2016) - in grado di creare connessioni profonde tra i partecipanti, portare a nuove relazioni e nuovi progetti, oltre che di condividere conoscenze, esperienze e idee - di cui i *network* degli *alumni* possono essere luoghi elettivi di apprendimento e di pratica<sup>55</sup>.

8. In altre stagioni della vita civile del Paese partecipando ad organizzazioni, come ad esempio l’Azione Cattolica - in particolare, attraverso «le assemblee,

---

<sup>55</sup> Nelle diverse occasioni di incontro, più o meno aperte, e nelle molteplici progettualità realizzate, così come nelle diverse occasioni di socializzazione informale, comprese quelle sportive, ALL è riuscita ad essere, nei suoi oltre trenta anni di attività, “comunità di luogo” - spazio dotato di quel senso risultato delle conversazioni umane - con i “bordi permeabili e modificabili” (Manzini 2018, 45 - 146). Ciò è stato possibile per la continua costruzione di identità e per la costante manutenzione delle relazioni a cui è stata sottoposta, da parte dei gruppi dirigenti succedutisi alla guida, questa “infrastruttura sociale”, a fronte anche della crescente continuità tra *offline* e *online* (Giaccardi 2014) con la realizzazione di un portale *web* e la presenza sui *social network*. Della buona riuscita di questo “abitare” l’associazione, muovendo dal quotidiano e dalle storie di ciascuno, e ricomponendo le connessioni e riconoscendo i nessi – si potrebbe dire parafrasando Catullo: «tornati a casa per diverse vie» dopo esser «partiti (...) per un lungo viaggio» - abbiamo dato prova (2018), come *alumni* Luiss, nel tentativo pubblico di “*crafting a shared future*” (titolo e obiettivo della *Reunion*, momento di ritrovo, riflessione e stimolo); confermando che è «un centro affettivo il punto organizzatore di un centro culturale» (Giussani 2006).



le lezioni di catechismo, le manifestazioni in chiesa, le processioni (...)» (Lascio e Paris 2007, 100) - si faceva popolo, che poteva avere poi anche «la possibilità di pesare politicamente» (*Ibidem*). In un mutato contesto politico e sociale nazionale, per un crescente numero di professionisti l'adesione ad un'organizzazione rappresentativa di *alumni* può diventare il "laboratorio" di un primo impegno civile tramite la partecipazione ad un "soggetto collettivo". Una partecipazione di cui va quindi sottolineata la potenziale portata culturale, prepolitica e non partitica, capace di attivare nuovi originali percorsi di vita collettiva, costruendo (ricostruendo) relazioni di fiducia. Le reti (culturali e professionali) degli *alumni* possono così «favorire la diffusione della cultura democratica, della solidarietà sociale, rafforzando i legami fra le persone e l'efficacia delle politiche pubbliche» (Biorcio e Vitale 2016). Cioè, possono contribuire a generare e a moltiplicare capitale sociale. «L'azione culturale, lanciare dibattiti, idee, ricreare luoghi del racconto» si fa, per questa via, «azione eminentemente politica» (Bonomi 2002, 123-124). In altri termini, «questi gruppi, rimettendo al centro le relazioni umane e con il vivente, diventano fucine di una politica elementare che ritesse socialità ed elementi fondamentali della cittadinanza: imparare, pensare criticamente, partecipare, decidere, agire» (Tilt 2022, 9 -10).

9. Nella constatazione che il futuro dell'umanità «è soprattutto nelle mani delle persone che riconoscono l'altro come un "tu" e se stessi come parte di un "noi"» (Francesco 2017b), i sodalizi degli *alumni* dovrebbero avvertire, come priorità, da condividere con la propria *Alma Mater*, la vocazione a pensare ed agire in termini di comunità<sup>56</sup>. Ancor di più in tempi di sofferenza «per mancanza di pensiero» (*Populorum Progressio* 1967, n. 85), come appaiono quelli che stiamo vivendo, le unioni degli *alumni* possono «servire a formare una "comunione" tra gli uomini di cultura» (Guano 1960) per contribuire a quello «slancio del pensiero» (politico, sociale, economico, culturale, scientifico, spirituale, etc.), connubio tra saperi scientifico-tecnologici e saperi umanistici, tra locale e globale, necessario «per comprendere meglio le implicazioni del nostro essere una famiglia» (*Caritas in Veritate* 2009, 53) e per «rinnovare il dialogo sul modo in cui stiamo costruendo il futuro

<sup>56</sup> Questo esercizio pubblico dell'intelligenza può leggersi, quindi, come un atto di cultura di una comunità che si «ritrova per dare una forma alla vita del Paese, in cui tutte le possibilità di ognuno concorrano dialetticamente, non nella dialettica della materia, ma della totalità del mondo, non in quella del consumo, ma in quella dell'amore, della giustizia, della speranza che sono in ognuno di noi e nella nostra comunità» (Testori 1980).

<sup>57</sup> È un "fare cultura" che mette in relazione, che consente di «conoscere e crescere insieme. Fare rete. E (...) trovare le bussole. Che sono i significati, la vista sull'orizzonte» (Mattarella 2015). "Bussole" «capaci di collegare le contingenze congiunturali con (...) obiettivi di lungo periodo» (De Rita 2019), cogliendo legami, interazioni, implicazioni reciproche.

del pianeta» (*Laudato si'* 2015, 14), su «che tipo di mondo desideriamo trasmettere a coloro che verranno dopo di noi, ai bambini che stanno crescendo» (*Ibidem*, 160)<sup>57</sup>. È interessante notare che queste *thinking communities*, quali serbatoi di pensiero (il termine volutamente utilizzato richiama il ruolo di “*think tank*” – Diletti 2009), come forma di “intelligenza collettiva” (Mulgan 2018), generano «valore e senso con gli altri e attraverso i legami» (Rullani 2013, 116), ad esempio promuovendo idee o contribuendo all’implementazione di progetti innovativi.

Alcune realtà rappresentanti gli *alumni*, in Italia e nel mondo, hanno interpretato tale ambizione, ad essere “agente nella e della complessità”<sup>58</sup>, mettendo a fuoco una idea di paese, «non più piegato sulla pura emergenzialità ma che torni a progettare futuro e a scommettere su sé stesso» (De Rita 2019), attraverso attività di ricerca, incontri e convegni pubblici, lavoro sul territorio, iniziative di comunicazione, anche raccogliendo il meglio del proprio pensiero e dibattito in una rivista. In questo essere potenzialmente coscienza critica della società, incarnando visioni teoriche che pratiche concrete, possono diventare anche “consulenti di decisioni”.

In siffatta ottica di contribuzione alla costruzione di «*leadership* che indichino strade» (*Laudato si'* 2015, n. 53) rispetto alle più urgenti sfide della contemporaneità, le organizzazioni degli *alumni*, in quanto parti di più estesi ecosistemi abilitanti e partecipativi (che sono oggi, ad esempio, le città), possono essere descritte anche come «spazi di opportunità in cui si offrono possibilità di espressione, confronto, ricerca di soluzioni a problemi, e apertura verso nuove prospettive» (Manzini 2018, 42)<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> Tale “responsabilità culturale” ha trovato attuazione, ad esempio nel caso di ALL, anche nell’ideazione e nella realizzazione di diversi *format* (*offline e online*) di eventi e nell’organizzazione di molteplici occasioni di incontro e dialogo rispetto a storie professionali o a vicende d’attualità, così come di approfondimento tematico su questioni specialistiche oppure di interesse generale, senza trascurare le (piccole e grandi) domande di senso dell’esistenza umana, con l’intento di promuovere lo sviluppo personale degli *alumni* (associati) nella loro capacità di acquisire, di connettere, di interpretare informazioni e conoscenze.

<sup>59</sup> Ad esempio, gli *alumni* di un ateneo della Capitale d’Italia, più abituati a rivolgere i propri occhi alle tante difficoltà che Roma vive, nella partecipazione alle iniziative della piattaforma relazionale che li rappresenta, potrebbero avvertire anche la chiamata positiva ad un dovere incalzante di impegno, ad esercitare insieme «uno sguardo contemplativo sulla vita delle persone che abitano la città (...) sulle nuove culture che si generano nella città» (Francesco 2019d).

Oppure, si pensi alla “nuova visione di mondo” (Pullara 2019), alternativo a quello in cui si è cresciuti, che il soggiorno di studio in una città italiana può accendere nei tanti studenti stranieri che frequentano corsi presso atenei pubblici e privati del Paese. San Giovanni Paolo II raccontava che il Rettore del Seminario di Cracovia gli «aveva ripetuto più volte che, per chi ha la fortuna di potersi formare nella capitale del Cristianesimo, più ancora degli studi (...) importante è “imparare Roma stessa”». Ora, essendo l’esperienza di apprendimento immersa (radicata) in un contesto culturale più ampio, come quello nazionale, perché non valorizzare a livello di Paese, quale risorsa di “*soft power*”, la dimensione peculiare dell’“*educated in Italy*”?

10. Il predetto impegno «a fare dell'intelligenza un mezzo di unità sociale» (Montini 1982), in virtù del quale è possibile imparare e far pratica del significato del «sentirsi e riconoscersi come comunità di vita» (Mattarella 2018b) rianimando un nuovo “spirito civico” (Manes 2019), può riconfigurare la tradizionale immagine degli *alumni*, non soltanto più come quelli che si impegnano, sostengono, economicamente, pur importante, anche come quelli che si mettono in gioco, in prima persona, in quanto cittadini, con il desiderio di lasciare un «segno buono, che vada nella direzione di uno sviluppo umano integrale» (Francesco 2022). Sulla base di questa “vocazione”, e in ragione di tale “processo”, di “popolo” (CEI 1989), i *network* degli *alumni* sono chiamati a ripensare i contenuti e a rivedere le forme delle attività di “*engagement*”, al fine di valorizzare (e attivare) pienamente il patrimonio immateriale (conoscenze, esperienze, competenze e reti di relazioni) ampio e vario dei propri membri. È la reciprocità, alla quale schiude la strada il dono, ad esigere questo «coinvolgimento che provoca cambiamento e contaminazione. Anche al di là dei protagonisti diretti del dono» (Galantino 2019).

In questa prospettiva di promozione di «scambi di ogni genere, e non solo di mutuo aiuto, fra soci che mantengono il primato della gratuità su ogni altra considerazione o finalità dei singoli e dell'associazione come tale» (Donati 2019, 207), le aggregazioni dei laureati, possono essere luoghi di promozione e diffusione di cultura e di buone pratiche di “dare” e “chiedere”, momenti connessi tra di loro nell'equazione del dono (Melandri e Breeze 2019, 16-17), ossia nel «valore in sé della relazione» (Donati 2019, 209), per costruire “doti per il futuro”. In altri termini, la realizzazione di iniziative filantropiche, che nascono da doni e operano attraverso doni, potrebbe rivelare la promozione del dono anche come fine di tali infrastrutture. E, in quest'ottica, «coinvolgere, creare ponti, insegnare, connettere, ospitare, incantare (... e così via) ognuna di queste (e ulteriori) forme di donazione non pecuniaria è in grado di trasformare un singolo atto di gentilezza in una stupefacente reazione a catena» (Anderson 2024, 98).

Ormai da anni, gli *alumni network* statunitensi e britannici hanno costruito programmi di volontariato (al servizio delle università oppure di quei progetti di comunità promossi / partecipati dagli atenei), e aggiornato le proprie campagne di *fundraising* - dove “*fund*” non sta solo per soldi ma risorse in generale e “*raising*” non soltanto come raccolta ma anche coltivazione, crescita e sviluppo -, valorizzando la volontà di fare la differenza nel mondo, la disponibilità dei singoli ad essere “attori civici”, prima ancora di “*skin in the game*”, sempre più diffuse all'interno delle proprie reti. Tramite, ad esempio, lo strumento del *crowdfunding*, mediante cui è possibile realizzare, con una maggiore scelta per il donatore, con un legame più solido e profondo e con più trasparenza / rendicontazione della donazione, anche iniziative tradizionali come sono i premi di studio e di *stage* indirizzati a stu-

denti, laureati e dottorandi, oppure per rispondere ad emergenze. In proposito, segnaliamo Luiss Alumni 4 Growth (LA4G) - *Investment Club* di *alumni*, per *alumni*, volto a sostenere lo sviluppo “*post-seed*” e “*pre-venture*” delle *start-up* *Luiss-related* - che ha tra i suoi elementi distintivi la destinazione del 50% delle plusvalenze realizzate a progetti a favore della mobilità sociale, dell’attrazione di talenti nazionali e internazionali e dell’*entrepreneurial mindset* degli studenti universitari. In quest’ultimo modello originale di filantropia strategica<sup>60</sup>, così come nelle richiamate esperienze internazionali, è evidente che l’apprezzamento per il valore (dunque, per l’impatto – diretto, indiretto e indotto) generato da un’università, in ciascuno degli ambiti in cui si declina la propria attività (didattica, ricerca, Terza missione), costituisca il principale perno dell’azionarsi, del restituire, degli *alumni*.

Pertanto, c’è necessità di ridare dignità nel dibattito pubblico, anche in termini di coinvolgimento emotivo, al ruolo e al contributo delle università, riconoscendo la natura di “bene comune” della conoscenza (una conoscenza “organizzata” e di “qualità”, che si esprime nella relazione); così, come di accrescere la consapevolezza riguardo alla “sfida” degli studi universitari, che interpella tutti<sup>61</sup>. In proposito, emblematico è il “*tour*” svolto, in questi ormai dieci anni dalla sua prima elezione, dal Presidente Mattarella tra le università, in Italia e all’estero, con un messaggio comune che sembra essere sotteso agli interventi tenuti nelle diverse “tappe”: «non separare il destino della democrazia da quello dell’alta cultura è una chiave indispensabile per affrontare le trasformazioni della società globale» (Mattarella 2021). E, se per gli atenei il modello di riferimento non può essere quello di “torre d’avorio” né di “stazione di servizio” bensì quello di “avamposto di frontiera” (Moscatti 2016, 45), le organizzazioni rappresentative degli *alumni*, da “termometro”, dovrebbero puntare a diventare – per dirla con una metafora di Martin Luther King – “termostato” della società. Rispetto a questo obiettivo, le piste di riflessione qui abbozzate non rappresentano alcun punto di arrivo, ma auspicabilmente la spinta iniziale di nuovi processi di tessitura sociale.

---

<sup>60</sup> Nel caso specifico, «da “relazione identitaria” (*Alma Mater*), le relazioni tra gli (*alumni*) *club member* e la finalità di impatto sulla mobilità sociale, che distingue la missione di LA4G, rendono il sostegno alle *start-up* un impegno fortemente motivato e idoneo ad attivare una forma di intelligenza collettiva ad alto contenuto emotivo: i laureati (così) coinvolti nel *club* (...) danno suggerimenti e offrono approfondimenti, conoscenze e relazioni di valore, investendo con generosità le loro esperienze professionali e imprenditoriali» (Costabile e Pelli, 2021).

<sup>61</sup> «È una sfida che (...) impone di curare la qualità, di investire sulla ricerca, di valorizzare le eccellenze di cui disponiamo e (...) di ampliare le basi e la diffusione dei saperi. Aumentare il numero dei laureati, ridurre gli abbandoni scolastici, sostenere i meritevoli “anche se privi di mezzi” sono condizioni decisive che possono aiutare l’intero Paese a diventare più forte, a percorrere la strada di uno sviluppo davvero sostenibile e a consentire ai giovani quel protagonismo necessario per il futuro della nostra comunità» (Mattarella 2019b).

## *Invece di una conclusione*

Il nostro lavoro (volontario) fianco a fianco dell'*Alma Mater*, ora all'interno di Luiss Alumni Network - LAN che persegue le stesse finalità di ALL pur nel cambio di forma, ci ha consentito di fare esperienza di come un'università rinasca, «ogni anno, in ogni matricola che si iscrive, in ogni corso o progetto che prende le mosse, nei sogni che si rinnovano» (Tolentino de Mendonça 2023); di come la forza di un'università – esperienza di “comunità ingaggiata” - stia «nell'impegno che essa profonde nell'inaugurare una visione dell'essere umano e della vita (...) che rappresenti una ragione di speranza» (*Ibidem*).

In particolare, grazie al dialogo continuo e costante con le persone (i docenti, i ricercatori, il personale amministrativo, oltre che gli studenti e gli *alumni*) che sono parte della nostra comunità universitaria - «laboratorio (...) di doni, di incontri, di umanità plurali» (*Ibidem*) – così come grazie alla partecipazione attiva ad ALL (ora, LAN), abbiamo maturato una consapevolezza nuova rispetto alla «convinzione che l'esistenza di ciascuno di noi è legata a quella degli altri: la vita non è tempo che passa, ma tempo di incontro» (Francesco 2017b); da altra angolatura, che «nella vita porta frutto non chi ha tante ricchezze, ma chi crea e mantiene vivi tanti legami, tante relazioni, tante amicizie attraverso le diverse “ricchezze”, cioè i diversi doni» (Papa Francesco 2019b) ricevuti in dono.

«*Comment demeurer fidèle aux convictions reçues, sans œuvrer de tout son cœur pour les faire partager par ceux qui vous entourent?*» (Paolo VI 1967), chiese Paolo VI agli *alumni* della Compagnia di Gesù suggerendo loro il “dovere” della testimonianza, che nasce dalla fedeltà alla formazione ricevuta. Ebbene, grazie ai tanti fili rossi che tessono la continuità di una presenza Luiss, nel dipanarsi dei singoli percorsi esistenziali, come *alumni*, ci siamo impegnati, e continuiamo ad impegnarci, a favorire la dimensione sociale dell'amicizia, che «lega la comunità nell'affrontare le sfide della storia» (Mattarella 2023a); prendendoci cura gli uni degli altri, della casa comune, ben consci, oggi più di ieri, che «non c'è niente di meglio di una causa comune per approfondire i rapporti di amicizia» (Anderson 2024, 115).

Con questa postura, di non legare gli altri a sé ma di collegarli tra loro (Grun 2008, 93), e in quest'orizzonte di bene, che chiede «memoria, coraggio e creatività» (Francesco 2017b), abbiamo potuto apprezzare anche la reciprocità e il mutuo scambio senza ritorni immediati del *networking*, esperienza caratteristica dello stare e fare insieme degli *alumni*. Possiamo ora confessare di non provare più disagio, come ben analizzato da un autorevole studio (Casciaro, Gino e Kouchaki 2014), nel fare *networ-*

*king*, a cui ci siamo educati con preparazione e allenamento. Considerandola come una possibilità per scoprire e imparare; identificando interessi comuni; pensando attentamente a ciò che si può dare; trovando uno scopo più elevato (*Ibidem*), l'attività di *networking*, «svolta con costanza, sincerità, spontaneità, curiosità e responsabilità» (Minutolo 2019, 43), si rivela, infatti, meno autopromozionale e più altruista, degna di una generosa e totale dedizione di se stessi, nella costruzione di «relazioni interpersonali che creano opportunità e benefici reciproci nel tempo» (*Ibidem*).

In siffatto desiderio di entrare in relazione con l'altro, abbiamo compreso che la dimensione della solidarietà si «apprende più tramite il “contatto” che tramite il “concetto”» (Kolvenbach, 2003). Soprattutto, nella generosità dell'impegno (alla restituzione), come singoli e come comunità, abbiamo sperimentato «un ritorno, il cui valore a volte è (stato) persino moltiplicato» (Mattarella 2016); prendendo atto di quanto fosse ingannevole il mantra “*learn, earn, return*” insegnato negli anni '80 e '90<sup>62</sup>. In proposito, si potrebbe volgere il concetto di “*give back*” in “*give forward*”, trasformando il sostegno all'*Alma Mater* da «espressione di un semplice ringraziamento per quanto si ha avuto» in «segno di un ottimistico investimento sul futuro, sui giovani, sulle loro competenze e professionalità» (Colao 2019). Gli *alumni* di un ateneo che sia ancora, o che punti a tornare ad essere, “ascensore sociale” sono chiamati a unire, così, gli sforzi in un'ampia “alleanza educativa” che abbia come obiettivi il «formare persone mature, capaci di superare frammentazioni e contrapposizioni e (il) ricostruire il tessuto di relazioni per un'umanità più fraterna» (Francesco 2019c); e, che si faccia carico del contrasto del fenomeno della povertà educativa minorile, forse, meglio di due «povertà più antiche: relazioni buone e cultura della vita» (Avenia 2023). Riconoscendo, per questa via, che «prima di ogni merito accademico esiste “un merito di vivere”, frutto dell'incontro con la realtà dei fatti e con la spinta a una emancipazione da essi» (Mattarella 2021)<sup>63</sup>.

Annodare o riannodare legami, accordare o riaccordare esperienze, che possono essere punti di riferimento importanti sia nelle vite (così come, nei progetti)

<sup>62</sup> «“*Learn, earn, return*” (...) *That is get your MBA (learn), go out and make a lot of money (earn) and then, later in life, give back to society through volunteering and charitable giving (return)*» (Kaplan 2019).

<sup>63</sup> In questa prospettiva, già segnalata, di coscientizzazione della funzione sociale (politica) della conoscenza – “una conoscenza non condivisa è inutile” - contribuire alla più ampia accessibilità all'istruzione superiore, abbattendo tutte le barriere (dunque, non soltanto le tasse universitarie) che si frappongono anche al completamento degli studi stessi, «non è solo una questione di equità ma anche di eccellenza», perché le «idee migliori non provengano da una classe sociale particolare, che prescindano da fattori etnici e che non abbiano alcuna relazione con il sesso o il luogo di origine» (Faust 2010). Nel nostro caso, significa farsi tramite originale di quella scommessa, voluta da Umberto Agnelli insieme ad un gruppo di finanziatori, da cui ha preso forma il progetto Luiss, avendo come obiettivo la mobilità sociale e l'inclusione sociale in tutte le sue forme.

personali che professionali, è probabilmente più agevole, quasi fisiologico, nel caso di un'università autenticamente “aperta”, “connessa” e “responsabile”, per utilizzare tre parole chiave con cui il nostro Ateneo ha identificato il proprio ruolo (di “fucina di opportunità”, di luogo della ricerca scientifica e di “divulgatrice di verità”) per affrontare le sfide («di strutture, accessibilità e valori» - Faust 2010) che si parano innanzi. Dunque, se «connettere è un atto programmatico, curare la relazione che nasce da questa connessione è costruire valore» (Badaloni 2015). Ciò «significa che chi promuove la *community* deve avere l'obiettivo non soltanto di erogare un servizio ma di abilitare le persone a collaborare» (Mainieri 2023, 13)<sup>64</sup>, nell'ambito di un percorso - che qui abbiamo provato a descrivere - di coinvolgimento e rafforzamento dei legami con la propria comunità universitaria, che potrebbe sintetizzarsi in: risvegliare, esplorare, agire, sostenere. Con un accorgimento (che rispetto all'attività di *e-mail marketing* significa gestire / ridurre il tasso di disiscrizione) all'abilitazione delle connessioni e all'incontro e al dialogo, all'interno e all'esterno dell'organizzazione: incorporare il senso di un marchio unitario, e quindi un approccio unico, ad esempio “*One Luiss*”, in tutte le comunicazioni, i programmi e tutte le attività; ancor di più se si considerano le aggregazioni degli *alumni*, al pari delle *media companies*, anche come realtà produttrici e distributrici di contenuti multimediali – distintivi, focalizzati sulla centralità della persona umana. Ciò perché si dona se ci si riconosce interdipendenti come *alumni*, cioè se ci si sente parte della storia e se si prende parte alla vita (a partire, dal sistema di relazioni) della propria *Alma Mater* – che implica, in entrambi i casi, anche esser informati rispetto a fatti e avvenimenti di particolare rilievo e/o interesse per la comunità universitaria di riferimento.

Nel tempo che «stiamo vivendo, per un verso, affascinante, di grande cambiamento ma anche difficile, travagliato, per più aspetti drammatico» (Mattarella 2023b), che rende ancora più urgente il riprendere l'iniziativa culturale, il prospettare il «problema di una strumentazione, di “struttura per l'azione”» (Scoppola 1982), le unioni degli *alumni*, a condizione che si preoccupino di «generare processi, piuttosto che di dominare spazi di potere» (*Laudato si'* 2015, n.178), possono essere organizzazioni “generative”, in grado di «capacitare e abilitare la generatività personale e di gruppo» (Giaccardi e Magatti 2016). Possono contribuire a «guardare insieme al domani senza cedere all'angoscia ma anzi recuperando un sentimento di fiducia nel futuro» (Mattarella 2023b). In tale riconoscimento del potere latente dell'azione colletti-

---

<sup>64</sup> «(...) passando dalla costruzione di un sistema di identità con l'obiettivo di individuare una proposta di valore e una narrazione capaci di aggregare e attivare: un modello di ingaggio che faciliti la co-progettazione delle soluzioni; un sistema di canali che favorisca l'interazione fra i pari; una *governance* che faciliti la co-gestione e definisca i ruoli e le porosità tra organizzazione e membri; un modello di sostenibilità che renda tutto possibile» (Mainieri 2023, 13).



va, rappresentano positivi esperimenti di “tessitura sociale”, capaci di lavorare sulla prossimità e non soltanto sulla simultaneità, di valorizzare le diversità. Per dar vita a «comunità resilienti ed altre rispetto all’ideologia dell’adattivismo e allo *storytelling* del rancore», da cui poter «ripartire (anche) alla ricerca di un nuovo intelletto collettivo sociale» (Bonomi 2018), saranno necessari, oggi più di ieri, *alumni* con il senso della “missione nella comunità”<sup>65</sup>; «donne e uomini per gli altri», con gli altri, che siano, per richiamare padre Pedro Arrupe sj, «agenti moltiplicatori», impegnati in un nuovo “fare società”<sup>66</sup>. Basti pensare, riprendendo l’abbozzata “opzione della diaspora”, alle italiane e agli italiani residenti all’estero – sempre in aumento, negli ultimi dieci anni, in particolare la componente giovanile, così come quella dei laureati – che potrebbero avere nella partecipazione alle comunità degli *alumni* del proprio ateneo l’opportunità di partecipare ad una rete, potenzialmente più grande (quella globale delle comunità di origine italiana), capace di sostenere l’Italia «nel saper cogliere le sfide fondamentali per il futuro» (Mattarella 2019a); favorendo e organizzando forme di “rimesse 2.0”, fonti di capitale e capacità, attraverso cui potrebbe trovare “restituzione” (alla comunità) parte di quel patrimonio di conoscenze, competenze e abilità (di cui i singoli laureati sono dotati) che anche le istituzioni universitarie del Paese hanno contribuito a coltivare.

Alla luce delle tracce di esperienza e degli appunti di metodo raccolti in questo breve “diario di viaggio” - alla scoperta (o ri-scoperta) del legame profondo con l’*Alma Mater*, di una partecipazione attiva alla sua crescita, che è anche contributo concreto allo sviluppo della società e delle comunità di cui si è parte – ci permettiamo di suggerire, a ogni *alumnus* / *alumna* che senta e viva altrettanto la missione di essere «anello in una catena (...) vincolo di connessione tra persone» (Newman), un’ultima pista di riflessione, prima ancora che di lavoro: l’unico modo di custodire il “fuoco”, ossia «la fiaccola» - l’identità culturale specifica e la vocazione tutta propria, quindi la tradizione educativa e pedagogica, di ogni ateneo - trasmessa di generazione in generazione, è “per contatto”, cioè attraverso la testimonianza personale e comunitaria (...) contatto (che) avviene grazie all’incontro, al fatto di mettersi a fianco uno all’altro e fare qualcosa insieme. E questo è il senso originario di ciò che chiamiamo “università” (...) *uni-versitas*: tutti insieme, tutti “verso”, tutti insieme, ognuno nel suo specifico ruolo, ma tutti insieme, convergendo verso un orizzonte condiviso» (Francesco 2021).

<sup>65</sup> Non ci riferiamo soltanto al «compito che spetta al professionista in genere e indirettamente in quanto uomo di cultura, ma alla più diretta responsabilità che a lui deriva dall’essere immesso in pieno nella vita professionale e nella vita pubblica» (Guano 1960, 198).

<sup>66</sup> “Fare società”, a nostro avviso, «significa oggi costruire reti di relazioni in cui la logica situazionale delle opportunità demeritifica le stesse opportunità mediante la rigenerazione dei legami sociali» (Donati 2019, 272).





## Postfazione

del Prof. Alberto Felice De Toni

### *La Reunion Alumni Uniud*

Dal 2013 al 2019 - in qualità di Rettore dell'Università degli Studi di Udine - ho promosso e sostenuto con forza lo sviluppo dell'associazione degli *alumni* dell'ateneo friulano. Ho creato una delega *ad hoc* e favorito una serie di iniziative volte a valorizzare il *network* degli *ex* allievi. Ad esempio, abbiamo istituito una cerimonia - la *Reunion Alumni Uniud* - una grande e partecipata festa, nella quale il mondo accademico, la città e la regione hanno avuto la possibilità di valorizzare le storie degli *alumni* dell'ateneo che si sono distinti per lusinghieri percorsi di carriera. Nella cornice di un evento dedicato, "La notte dei Grifoni d'argento", sono intervistati e premiati con il "Grifone d'argento" (il grifone è il simbolo dell'Università di Udine) gli *ex* allievi che sono riusciti ad affermarsi in campo professionale raggiungendo traguardi prestigiosi.

Durante l'edizione 2019 mi sono permesso di ricordare agli *alumni* friulani che, davanti al rettorato dell'Università di Stanford, c'è un gigantesco orso di bronzo donato dagli *alumni* statunitensi al loro ateneo, scultura che fa a gara, per dimensione e bellezza, con il famoso toro collocato nel quartiere della Borsa di New York a Wall Street. Ho detto agli *ex* allievi che - per non essere da meno dei loro colleghi della prestigiosa università americana, visto che le università sono nate in Italia - avrebbero avuto l'opportunità da subito di scegliere come dono un soggetto altrettanto evocativo ...

### *La rete degli alumni come capitale sociale*

I contributi degli autori sugli *alumni*, sulla loro alleanza per "fare insieme, restituendo, trasformati" come spiega il sottotitolo del libro, rimanda inevitabilmente a riflessioni sul valore del capitale sociale.

Il politologo americano Robert Putnam - professore di politica pubblica alla John F. Kennedy School of Government dell'Università di Harvard - ha reso popolare la nozione di capitale sociale grazie ad una importante ricerca sulla qualità delle istituzioni regionali in Italia pubblicata in un libro del 1993: *La tradizione civica nelle regioni italiane*. In questa ricerca, Putnam offre la seguente definizione di capitale sociale: «Per capitale sociale intendiamo la fiducia, le norme che regolano la convivenza, le reti di associazionismo civico, elementi che migliorano l'efficienza

dell'organizzazione sociale promuovendo iniziative prese di comune accordo (...) Il capitale sociale facilita la cooperazione spontanea».

Per il politologo statunitense Francis Fukuyama (1996) il capitale sociale è una risorsa che è presente dove prevale, in tutta o in parte della società, la fiducia.

In uno studio successivo del 2004, Robert Putnam, esamina due aspetti fondamentali del capitale sociale: il primo è il rispetto delle norme ovvero l'osservanza di un comportamento collettivamente desiderabile; il secondo è la fiducia tra le persone. Anche a livello individuale, per Putnam, gli effetti del capitale sociale sono benefici, risultando statisticamente che le persone con una vita ricca di capitale sociale affrontano con maggiore successo traumi e malattie.

Il sociologo e filosofo italiano Alessandro Pizzorno distingue nei suoi studi due tipi di capitale sociale: il capitale sociale di solidarietà (cioè che deriva dall'appartenenza ad un gruppo) e il capitale sociale di reciprocità (cioè che deriva dalle relazioni sociali e non dall'appartenenza). In questo senso, il capitale sociale degli *alumni* può essere considerato sia di solidarietà che di reciprocità.

Infine, il sociologo americano Ronald S. Burt (1998) - professore presso la Booth School of Business dell'Università di Chicago, particolarmente noto per le sue ricerche sui *social network* e sul capitale sociale - evidenzia come il capitale sociale sia una qualità che scaturisce dall'interazione tra persone, mentre il capitale umano sia una qualità dell'individuo. Perciò, il capitale sociale è il complemento contestuale del capitale umano.

In ultima analisi, le reti di associazionismo civico degli *alumni* contribuiscono a generare e a moltiplicare capitale sociale, alimentato da fiducia e rispetto delle norme. Il capitale sociale, a sua volta favorisce la cooperazione per la creazione di bene comune, che è il contesto ideale per lo sviluppo di ogni persona e per la realizzazione dei suoi progetti di libertà.

### *Gli alumni come testimoni di una promessa mantenuta*

Gli *alumni* rappresentano anche i testimoni di una promessa mantenuta. In che senso? Gli studenti non sono iscritti solo all'università. Sono iscritti anche ad una "promessa". Per spiegarlo ci avvaliamo di una metafora basata su un brano del famoso racconto di Carlo Collodi.

La fata turchina promette a Pinocchio: «Domani finalmente il tuo desiderio sarà appagato! Domani finirai di essere un burattino di legno, e diventerai un ragazzo perbene». Come è noto, questa promessa non sarà mantenuta. Pinocchio si lascerà distrarre da Lucignolo e, seguendolo nel "paese dei balocchi", diventerà un ciuchino invece di diventare un ragazzo.

D'altra parte, la promessa della fata, proprio perché una promessa, non poteva

che rimettersi nelle mani del burattino, attendendo da quest'ultimo un'adesione. Ad una promessa bisogna credere, a fronte di una promessa bisogna impegnarsi; lo "statuto della promessa" è al tempo stesso semplice e drammatico: è quello di una sospensione in attesa dell'iniziativa di colui a cui essa stessa si rivolge. In altre parole: la fata non può fare nulla senza Pinocchio, e quest'ultimo può diventare un ragazzo solo a condizione che lo desideri, ci creda, si impegni.

In effetti, l'azione principe attorno alla quale ruota il capolavoro di Collodi è proprio quella del "diventare"; questo verbo qualifica non soltanto la vicenda di Pinocchio che deve "diventare figlio", ma anche quella di Geppetto che deve "diventare padre". Da questo punto di vista, le avventure narrate da Collodi non sono mai solo quelle di Pinocchio, ma sempre anche quelle di Geppetto, essendo le une necessarie alle altre.

Reinterpretando metaforicamente questo brano, la fata è l'università, Pinocchio lo studente, Geppetto il docente. Se lo studente (Pinocchio) si laurea (diventa figlio), allora il docente (Geppetto) può considerarsi un maestro (diventa padre).

In altre parole: gli studenti sono iscritti a una promessa. E i veri maestri sono i docenti capaci di accompagnarli con successo nel loro percorso. E la fata università – impegnata nella costruzione di una "comunità di apprendimento" per promuovere il benessere dei giovani – ha il compito di non abbandonare Pinocchio a Lucignolo, vanificando così le speranze di Geppetto.

Gli *alumni* presenti nella vita universitaria sono, in ultima analisi, i testimoni di una promessa mantenuta.

### *Studenti, docenti e alumni: le pietre del ponte di Marco Polo*

Nel suo celebre romanzo *Le città invisibili*, Italo Calvino racconta i dialoghi tra Marco Polo e l'imperatore dei Tartari Kublai Khan, che interroga l'esploratore sulle città del suo immenso impero. Marco Polo tratteggia città reali o immaginarie che colpiscono sempre più il Gran Khan.

Città che assumono il simbolo della complessità e del disordine della realtà che culmina nella frase finale del libro: «L'inferno dei viventi non è qualcosa che sarà; se ce n'è uno, è quello che è già qui, l'inferno che abitiamo tutti i giorni, che formiamo stando insieme. Due modi ci sono per non soffrirne. Il primo riesce facile a molti: accettare l'inferno e diventarne parte fino al punto di non vederlo più. Il secondo è rischioso ed esige attenzione e apprendimento continui: cercare e saper riconoscere chi e cosa, in mezzo all'inferno, non è inferno, e farlo durare, e dargli spazio».

Quello di Calvino è un appello a ciascuno di noi ad essere consapevoli di questa dimensione della società e della scelta alternativa tra indifferenza e impegno civile.

In questa prospettiva, l'università intesa come comunità accademica, può essere il luogo di un comune impegno civile. Anzi, l'essere una comunità può produrre un rilevante effetto sinergico. Italo Calvino ce lo indica in un dialogo tra il mercante veneziano e l'imperatore dei Tartari. «Marco Polo descrive un ponte, pietra per pietra. — Ma qual è la pietra che sostiene il ponte? — chiede Kublai Kan. — Il ponte non è sostenuto da questa o quella pietra, — risponde Marco, — ma dalla linea dell'arco che esse formano. Kublai Kan rimane silenzioso, riflettendo. Poi soggiunge: — Perché mi parli delle pietre? È solo dell'arco che m'importa. Polo risponde: — Senza pietre non c'è arco».

Docenti, studenti e *alumni* rappresentano tutti le pietre del ponte dell'educazione e della ricerca, un ponte che può connettere studenti e docenti, *alumni* di ieri e di oggi, *junior* e *senior*, conoscenze e territori, tradizione e innovazione, pensiero e azione.

### *L'università come la civetta della metafora di Hegel*

A partire dalla crisi del 2008 sembra che la società italiana, come altre società europee, si trovi ancora immersa in una profonda notte e che abbia bisogno di una sentinella — come quella del libro di Isaia — a cui chiedere: Sentinella, quanto manca perché finisca la notte?

Non è una citazione estemporanea. È, invece, un rinvio alle riflessioni che Max Weber sviluppa tra il 1917 e il 1919, sull'impegno dell'intellettuale di professione nel pieno della crisi conseguente alla fine della Grande Guerra. Una crisi la cui profondità e vastità sconcerta. In questo contesto, Weber cita la domanda, radicale e tragica, che il popolo di Israele rivolge al profeta — la sentinella — nella notte dell'esilio di Babilonia: «Custos, quid de nocte? Sentinella, quanto manca perché finisca la notte?» E il profeta risponde “convertitevi”. Diremmo oggi: cambiate. Noi non solo siamo una società che vive ancora nella notte, ma che stenta a cambiare. Come l'ultimo rappresentante della dinastia dei von Trotta che, nel romanzo *La cripta dei cappuccini* di Joseph Roth, davanti al tracollo della grande Austria dopo la Prima Guerra Mondiale, si reca presso le tombe dei propri imperatori, nella cripta dei cappuccini. È convinto che non gli resti che contemplare la morte. La morte sembra essere anche l'obiettivo non saputo di quelle società, europee e non solo europee, che sperano di trovare salvezza in un ambiguo e pericoloso ritorno alle origini. Non cercano e non trovano, invece, il coraggio, la direzione e i modi di cambiare.

In questa prospettiva, l'università può essere — ricordando la metafora di Hegel — la civetta, che si alza in volo nella notte, scruta con attenzione le tenebre e, nello stesso tempo, lancia lo sguardo preveggenza verso il nuovo giorno.

L'università può e deve essere il volano del cambiamento nella cultura, nelle scienze, nelle tecnologie, nell'economia, nella società. L'università svolge questo ruolo di scrutare il futuro sia quando si propone come luogo della ricerca sia quando svolge il prezioso compito della formazione dei giovani: l'università educa le donne e gli uomini del domani, prepara l'anima della società futura, è la culla del divenire. Nel perseguire questa grande missione, l'università rimane una delle strutture chiave della nostra comunità civile e sociale.

In conclusione, il pregio e l'originalità di questo libro sta nell'aver affrontato il tema degli *alumni* concentrandosi sul significato profondo di essere *alumni*, sulla *membership* e sui legami narrativi di senso. Gran parte delle pubblicazioni sugli *ex* allievi si focalizzano in genere sui servizi tipicamente offerti da un'associazione *alumni* (*career service, continuous learning, etc.*).



## Riferimenti bibliografici

Lettera Enciclica *Populorum Progressio* (1967).

Lettera Enciclica *Caritas in Veritate* (2009).

Lettera Enciclica *Laudato si'* (2015).

Esortazione Apostolica *Christus vivit* (2019).

Lettera Enciclica *Fratelli tutti* (2020).

Aa.Vv.

1960 *Il Movimento laureati di A.C. Appunti per una storia*. Roma: Edizioni Studium.

1984 *In ascolto della storia. L'itinerario dei "Laureati cattolici" 1932 – 1982*. Roma: Edizioni Studium.

AlmaLaurea

2019 (dicembre) Rapporto *Laurea e imprenditorialità*, in [www.almalaurea.it](http://www.almalaurea.it)

Ambrosetti

2023 (novembre) *Come gestire in maniera strategica il potere della diaspora italiana globale*, in *Lettera Club*, n. 140.

Anderson, C.

2024 *Generosità contagiosa. L'idea che vale assolutamente la pena diffondere*. Milano: Egea.

Anelli, F.

2019 (4 agosto) (Intervista a), *Investire sui giovani*, in *L'Osservatore Romano*.

2021 (13 aprile) *Le università nascono e rinascono dalle crisi*, in <https://secondotempo.cattolicanews.it/news-anelli-le-universita-nascono-e-rinascono-dalle-crisi>

Arrupe, P.

1966 (2 ottobre) *Uomini per gli altri*, in [www.sjcuria.global/it/](http://www.sjcuria.global/it/)

Avenia, A.

2023 (17 marzo) *Adolescenti. Non sanno chi sono, non "appartengono" a nessuno, ma la via per fiorire c'è*, in *Sette* (inserto de *Il Corriere della Sera*).



- Badaloni, F.  
2015 (24 novembre) *Guardare al futuro, progettare esperienza*, in <https://federicobadaloni.blog.kataweb.it/>
- Bassetti, P.  
2015 *Svegliamoci italici! Manifesto per un futuro glocal*. Venezia: Marsilio Editori.
- Bauman, Z.  
2014 (29 ottobre) (intervista a cura di Fazzini, L.) *Al dialogo serve un polilogo*, in *Avvenire*.
- Bello, T.  
1982 *Pregiera sul molo*, in *Siamo la Chiesa*, 3.
- Biorcio, R., e Vitale, T.  
2016 *Italia civile. Associazionismo, partecipazione e politica*. Roma: Donzelli Editore.
- Blumenberg, H.  
2009 *La leggibilità del mondo*. Bologna: Società editrice Il Mulino.
- Bonhoeffer, D.  
1987 *La vita comune*. Brescia: Queriniana.
- Bonomi, A.  
2002 *Il trionfo della moltitudine. Forme e conflitti della società che viene*. Torino: Bollati Boringhieri Editore.  
2015 (19 luglio) *Il curioso fenomeno dei ritornanti, veri leader innovativi*, in *Il Sole 24 Ore*.  
2017 *Su quale comunità oggi la persona può contare?*, in *Journal of Medicine and the Person*, 1.  
2018 (29 luglio) *Lo storytelling del rancore prodotto dalla crisi politica*, in *Il Manifesto*.
- Botturi, F.  
2008 *Cattolici e vita pubblica. Priorità antropologiche*, in *Paradoxa*, 2.
- Bruni, L.  
2012a (20 luglio) *L'idea di tagliare le ferie. Ma negare la festa allenta i legami*, in *Avvenire*.  
2012b (7 aprile) *L'altra riforma del lavoro: restituirci luoghi e simboli*, in *Avvenire*.  
2015 (30 agosto) *Abuso di illusione immunitaria*, in *Avvenire*.  
2018 *Il capitale narrativo. Le parole che faranno il domani nelle organizzazioni e nelle comunità*. Roma: Città Nuova Editrice.  
2019a (24 marzo) *La regola dell'anello debole*, in *Avvenire*.  
2019b *Ideale*, in *Vita*, 6.
- Buono, B., e Frattini, F.  
2023 *Innovationship. L'innovazione guidata dal capitale relazionale*. Milano: Egea.

- Burke, P.  
1997 *L'arte della conversazione*. Bologna: Società editrice Il Mulino.
- Cacciari, M.  
2015 *Re Lear: padri, figli, eredi*. Caserta: Edizioni Saletta dell'Uva.
- Casciaro, T., Gino, F., e Kouchaki, M.  
2014 *The Contaminating Effects of Building Instrumental Ties: How Networking Can Make Us Feel Dirty*, Harvard Business School Working Paper, 14-108.
- Calvino, I.  
2000 *Il barone rampante*. Milano: Oscar Mondadori.  
2007 *Una pietra sopra*. Milano: Oscar Mondadori.
- Cartocci, R.  
2002 *Diventare grandi in tempi di cinismo*. Bologna: Società editrice Il Mulino.
- CASE  
2014 (30 aprile) *Principles of Practice for Alumni Relations Professionals at Educational Institutions*, in [www.case.org](http://www.case.org)
- CENSIS  
2013 *I valori degli italiani 2013. Il ritorno del pendolo*. Venezia: Marsilio Editori.
- Colao, V.  
2019 *Da "give back" a "give forward"*, in *Bocconi Donor Report 2018*.
- Conferenza Episcopale Italiana (CEI)  
1989 *Sviluppo nella solidarietà - Chiesa italiana e Mezzogiorno*, in [www.chiesa.cattolica.it](http://www.chiesa.cattolica.it)
- Costabile, M., e Pelli, D.  
2021 (25 marzo) *Impact investment club, l'esperienza di Luiss Alumni 4 Growth su università e start-up*, in [www.economyup.it](http://www.economyup.it)
- Costamagna, C.  
2019 Prefazione a Minutolo, G., *I robot non sanno fare networking (per adesso). 12 take away su come creare e gestire relazioni interpersonali nell'era digitale*. Milano: Guerini Next.
- De Martin, J. C.  
2017 *Università futura. Tra democrazia e bit*. Torino: Codice Edizioni.

- De Rita, G.  
2019 *Il cemento del continuismo nelle turbolenze della discontinuità*, in [www.censis.it](http://www.censis.it)
- Del Bove, S.  
2022 *Povert  educative e futuro dell'educazione*, in *La Civilt  Cattolica*, 4135.
- Di Lascio, F., e Paris, D (a cura di)  
2007 *Non arrendetevi mai. Colloquio con Oscar Luigi Scalfaro*. Milano: Paoline Editoriale Libri.
- Diletti, M.  
2009 *I think tank. Le fabbriche delle idee in America e in Europa*. Bologna: Societ  editrice Il Mulino.
- Dionigi, I. (a cura di)  
2012 *Eredi. Ripensare i padri*. Milano: Biblioteca Universale Rizzoli.
- Donati, P.  
2015 *L'enigma della relazione*. Sesto San Giovanni: Mimesis Edizioni.  
2019 *Scoprire i beni relazionali. Per generare nuova socialit *. Soveria Mannelli: Rubbettino Editore.
- Escobar, R.  
2010 *Casa o piazza? Le dimensioni dello spazio pubblico*, in *Il Mulino*, 5.
- Fabris, A.  
2015 (13 novembre) *Abitare il mondo, in umilt *, in *Avvenire*.
- Faust Gilpin, D.  
2010 *Harvard: calamit  per il talento*, in *Atlantide*, 1.
- Fausti, S.  
2013 *Sogni, allergie, benedizioni*. Cinisello Balsamo: Edizioni San Paolo.
- Fontana, A.  
2019 (2 agosto 2019) (intervista a), *Dallo storytelling al capitale narrativo: vivere e raccontarsi nell'era dei deep media*, in [www.vita.it](http://www.vita.it)
- Francesco  
2015 (7 luglio) *Incontro con il mondo della scuola e dell'universit  (Quito - Ecuador)*, in [www.vatican.va](http://www.vatican.va)  
2016 (27 febbraio) *Discorso agli imprenditori riuniti in Confindustria*, in [www.vatican.va](http://www.vatican.va)  
2017a (1 ottobre) *Incontro con gli studenti e il mondo accademico (Bologna)*, in [www.vatican.va](http://www.vatican.va)  
2017b (26 aprile) *Videomessaggio al TED 2017 di Vancouver*, in [www.vatican.va](http://www.vatican.va)

- 2019a (24 gennaio) Messaggio per la 53ma Giornata Mondiale delle Comunicazioni Sociali, in [www.vatican.va](http://www.vatican.va)
- 2019b (22 settembre) Angelus, in [www.vatican.va](http://www.vatican.va)
- 2019c (12 settembre) Messaggio per il lancio del “patto educativo”, in [www.vatican.va](http://www.vatican.va)
- 2019d (4 novembre) Discorso ai partecipanti alla Conferenza internazionale per dirigenti di università “New frontiers for university leaders: the future of health and the university ecosystem”, in [www.vatican.va](http://www.vatican.va)
- 2019e (26 novembre) Discorso durante la visita alla Sophia University di Tokyo, in [www.vatican.va](http://www.vatican.va)
- 2019f (3 aprile) Saluto al “Coro Arcobaleno” della casa di riposo per malati di alzheimer di Bonheiden (Belgio), in [www.vatican.va](http://www.vatican.va)
- 2020 (24 gennaio) Messaggio per la 54ma Giornata Mondiale delle Comunicazioni Sociali, in [www.vatican.va](http://www.vatican.va)
- 2022 (22 settembre) Discorso ai partecipanti all’incontro di Deloitte Global, in [www.vatican.va](http://www.vatican.va)

Galantino, N.

- 2015 *Restituire trasformati*, in ALL, *Essere Associazione Laureati. La sfida della restituzione*.
- 2019 (7 luglio) *Abitare le parole / Dono*, in *Il Domenicale* (Inserito de *Il Sole 24 Ore*).

Giaccardi, C.

- 2014 *Abitare il presente*. Padova: Messaggero di Sant’Antnio.

Giaccardi, C., e Magatti, M.

- 2016 (24 marzo) *Osservatorio delle migliori energie del Paese. Narrare per fare comunità ecco la rete dei “generativi”*, in *Avvenire*.
- 2019 *La scommessa cattolica*. Bologna: Società editrice Il Mulino.

Giussani, L.

- 2006 *L’esperienza, orizzonte e sorgente della cultura*, in *Tracce-Litterae Communionis*, 10.

Gottschall, J.

- 2014 *L’istinto di narrare. Come le storie ci hanno reso umani*. Torino: Bollati Boringhieri Editore.

Grandi, G.

- 2017 *La fraternità. Aspetti etico-antropologici*, in Ragonese, R. (a cura di), *Fraternità ferita e riconciliazione*. Milano: Ancora Editore.

Granelli, A., e Trupia, F.

- 2019 *La retorica è viva e gode di ottima salute*. Milano: Franco Angeli Edizioni.

Grillo, S.

- 2006 *Via Bocconi, 12. Amori e tragedie, utopie e conversioni, vita e politica, generazioni e storia nel Pensionato universitario più famoso d’Italia*. Milano: Melampo Editore.

- Grun, A.  
2008 *Essere persona umana completa. La forza di una fede matura.* Brescia: Editrice Queriniana.
- Guano, E.  
1960 *Orientamenti spirituali del Movimento laureati*, relazione ad un incontro di studio tenuto a Roma nel maggio 1955, in Aa.Vv., *Il Movimento laureati di A.C. Appunti per una storia.* Roma: Edizioni Studium.
- Guerra, T.  
2010 *La valle del kamasutra.* Milano: Edizione Bompiani.
- Gupta, V., Jana R., e Mazumder, S.  
2019 *Campus to corporate: The role of alumni in nurturing the workforce of tomorrow*, Insights from the 2019 Deloitte Deans' Summit.
- IAJU (International Association of Jesuit Universities)  
2018 (13 giugno) *Task force on civic and political leadership formation* (Bilbao position Paper), in [www.http://iaju.deusto.es](http://iaju.deusto.es)
- Ibarra, H.  
2016 *Essere un leader, pensare da leader.* Milano: Hoepli Editore.  
2022 (dicembre) *Sponsorizzare nel modo giusto*, in *Harvard Business Review Italia*.
- Kaplan, S.  
2019 *The 360° Corporation: From Stakeholder Trade-offs to Transformation* Redwood City: Stanford Business Books.
- Kolvenbach, P.-H.  
2003 Discorso al Congresso mondiale degli Ex Alunni della Compagnia di Gesù.
- Luiss  
2019 *Impact Report.*
- Magatti, M., e Giaccardi, C.  
2014 *Generativi di tutto il mondo, unitevi! Manifesto per la società dei liberi.* Milano: Giangiacomo Feltrinelli Editore.  
2022 *Supersocietà. Ha ancora senso scommettere sulla libertà?* Bologna: Società editrice Il Mulino.
- Magatti, M. e Martinelli, M.  
2021 *La porta dell'autorità.* Milano: Vita e Pensiero.

- Mainieri, M.  
2023 *Community design. Approccio, metodo e strumenti per progettare comunità.* Milano: Egea.
- Manes, E.  
2019 (9 gennaio) *La reputazione dell'Italia e lo spread civico, in Il Corriere della Sera.*
- Manicardi, L.  
2019 *Spiritualità e politica.* Comunità di Bose (Magnano): Edizioni Qiqajon.
- Manzini, E.  
2018 *Politiche del quotidiano.* Roma: Edizioni di Comunità.
- Martini, C.M.  
2010 *Le età della vita. Una guida dall'alba al tramonto della vita umana.* Milano: Mondadori.
- Mattarella, S.  
2015 (14 maggio) Intervento alla cerimonia di inaugurazione della 28° edizione del Salone Internazionale del Libro, in [www.quirinale.it](http://www.quirinale.it)  
2016 (3 marzo) Intervento in occasione dell'incontro con una delegazione di rappresentanti e volontari del Servizio Civile Nazionale nel 15° anniversario dell'istituzione del Servizio Civile Nazionale, in [www.quirinale.it](http://www.quirinale.it)  
2018a (7 dicembre) Intervento alla riunione mondiale della Comunità Giovanni XXIII, in [www.quirinale.it](http://www.quirinale.it)  
2018b (31 dicembre) Messaggio di fine anno, in [www.quirinale.it](http://www.quirinale.it)  
2019a (18 ottobre) Intervento alla collettività italiana di San Francisco, in [www.quirinale.it](http://www.quirinale.it)  
2019b (11 dicembre) Dichiarazione in occasione del 50° anniversario della liberalizzazione degli accessi universitari per tutti i diplomati, in [www.quirinale.it](http://www.quirinale.it)  
2020 (28 gennaio) Intervento all'inaugurazione dell'Anno Accademico 2019 – 2020 dell'Università del Sannio, in [www.quirinale.it](http://www.quirinale.it)  
2021 (4 ottobre) Lectio Doctoralis in occasione della cerimonia di conferimento della laurea honoris causa in “Relazioni internazionali ed europee” – “Le università, fondamenta dell'idea di Europa, motori del suo futuro”, in [www.quirinale.it](http://www.quirinale.it)  
2023a (25 agosto) Intervento alla giornata conclusiva della 44° edizione del Meeting per l'amicizia tra i popoli – “L'esistenza umana è un'amicizia inesauribile”, in [www.quirinale.it](http://www.quirinale.it)  
2023b (20 dicembre) Intervento in occasione della cerimonia per lo scambio degli auguri di fine anno con i Rappresentanti delle Istituzioni, delle Forze Politiche e della Società Civile, in [www.quirinale.it](http://www.quirinale.it)
- Mauss, M.  
2002 *Saggio sul dono. Forma e motivo dello scambio nelle società arcaiche.* Torino: Giulio Einaudi Editore.

- Melandri, V., e Breeze, B.  
2019 *I nuovi fundraiser: Perché chi chiede è più importante di chi dona.* Sant’Arcangelo di Romagna: Maggioli Editore.
- Meyer, E.  
2016 *The Culture Map: Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures,* New York, Public Affairs.
- Minutolo, G.  
2019 *I robot non sanno fare networking (per adesso). 12 take away su come creare e gestire relazioni interpersonali nell’era digitale.* Milano: Guerini Next.
- Montini, G. B.  
1930 *Il problema dei laureati,* in *Azione Fucina*, 36.  
1982 *Coscienza universitaria - Note per gli studenti.* Roma: Edizioni Studium.
- Morcellini, M.  
2019 (16 maggio) *Lo spettacolo della cultura,* in [www.paradoxaforum.com](http://www.paradoxaforum.com)
- Moscatti, R.  
2016 *Università e sviluppo,* in Corsi, C., e Magnier, A. (a cura di), *L’Università allo specchio. Questioni e prospettive.* Firenze: Firenze University Press.
- Mulgan, G.  
2018 *Big Mind. L’intelligenza collettiva che può cambiare il mondo.* Torino: Codice Edizioni.
- Niessen, B.  
2019 (17 ottobre) *Cosa sono i nuovi centri culturali, l’avanguardia della trasformazione culturale,* in [www.che-fare.com](http://www.che-fare.com)
- Paolo VI  
1964a (3 gennaio) Omelia alla Santa Messa per i Laureati cattolici italiani ed alcuni gruppi di fedeli, in [www.vatican.va](http://www.vatican.va)  
964b (10 febbraio) Discorso alla Benemerita Famiglia dell’Editrice “Studium”, in [www.vatican.va](http://www.vatican.va)  
1967 (28 agosto) Discours aux anciens élèves de la Compagnie de Jésus, in [www.vatican.va](http://www.vatican.va)
- Petrini, R., e Sacco, A.  
2024 *Arricchirsi.* Assisi: Cittadella Editrice.

- Preziosi, E.  
1993 *Il sasso nello stagno. Settant'anni nella cultura italiana: la vicenda dell'Università Cattolica*. Milano: Edizioni Paoline.
- 1997 *Come a Harvard. L'Università Cattolica nel ricordo di studenti, laureati, amici*. Milano: Edizioni Paoline.
- 2003 *Largo Gemelli, 1. Studenti, docenti e amici raccontano l'Università Cattolica*. Milano: Vita e Pensiero.
- Princeton  
2002 *Princeton University and its Alumni. A Joint Statement by the Trustee Committee on Alumni Affairs and the Executive Committee of the Alumni Council*, in [www.alumni.princeton.edu](http://www.alumni.princeton.edu)
- Prodi, M. C.  
2019 (22 dicembre) *Una rete mondiale per i cervelli in fuga*, in *L'Espresso*.
- Pullara, G.  
2019 (21 novembre) *Studiare in città, per sempre*, in *Il Corriere della Sera* (ed. Roma).
- Ravasi, G.  
2015 *Il narrare divino e umano*. Venezia: Marcianum Press.
- Recalcati, M.  
2012 *Imago patris: fallimento e realizzazione dell'eredità*, in Dionigi, I. (a cura di), *Eredi. Ripensare i padri*. Milano: Biblioteca Universale Rizzoli.
- 2013 (13 settembre) *Quel che conta nell'eredità è la trasmissione del desiderio*, in *La Repubblica*.
- Righetti, I.  
1960 *Appunti per l'azione dei Laureati* (pubblicato nel 1935 dall'Editrice Studium), in Aa.Vv., *Il Movimento laureati di A.C. Appunti per una storia*. Roma: Edizioni Studium.
- Rullani, E.  
2013 *Generare valore e senso con gli altri e attraverso i legami. Perché la modernità ha bisogno della riflessione e della diversità*, in Gabrielli, G. (a cura di), *La diversità come dono e sfida educativa*. Milano: Franco Angeli Edizioni.
- Sacks, J.  
2004 *La dignità della differenza. Come evitare lo scontro delle civiltà*. Milano: Garzanti Libri.
- Saint-Blancat, C. (a cura di)  
2017 *Ricercare altrove. Fuga dei cervelli, circolazione dei talenti, opportunità*. Bologna: Società editrice Il Mulino.



- Sarthou-Lajus, N.  
2018 *L'arte di trasmettere*. Comunità di Bose (Magnano): Edizioni Qiqajon.
- Scola, A.  
2014 *L'amicizia come virtù civica. Dialogo con Riccardo Bonacina*. Milano: Apogeo.
- Scoppola, P.  
1982 *Il progetto degli anni '30 fra realizzazioni e contraddizioni nel secondo dopoguerra*, in Aa. Vv., *L'idea di un progetto storico*, presentazione di R. Pietrobelli. Roma: Edizioni Studium.
- Sonnett, J. P.  
2016 *Generare è narrare*. Milano: Vita e Pensiero.
- Sosa, A.  
2019 (3 marzo) Discorso agli ex-Alunni (Bandra), in [www.sjcuria.global/it](http://www.sjcuria.global/it)
- Stoppa, F.  
2011 *La restituzione. Perché si è rotto il patto tra le generazioni*. Milano: Giangiacomo Feltrinelli Editore.  
2021 *Le età del desiderio. Adolescenza e vecchiaia nella società dell'eterna giovinezza*. Milano: Giangiacomo Feltrinelli Editore.
- Tagle, L. A.  
2019 (ottobre) *La Chiesa e il cambiamento delle università*, in *Vita e Pensiero*, 5.
- Testori, G.  
1980 *Conversazione con il Centro culturale don Ettore Passamonti di Biassono*, in [www.centriculturali.it](http://www.centriculturali.it)
- Tilt (Territori in libera transizione)  
2022 *Transizione o mistificazione? Oltre la retorica della sostenibilità tra dogmi e realtà*. Roma: Castelvechi.
- Tolentino de Mendonça, J.  
2023 (16 febbraio) Omelia al Dies Academicus dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, in [www.secondotempo.cattoicanews.it/news-dies-academicus-l-omelia-del-cardinale-jose-tolentino-de-mendonca](http://www.secondotempo.cattoicanews.it/news-dies-academicus-l-omelia-del-cardinale-jose-tolentino-de-mendonca)
- Turkle, S.  
2016 *La conversazione necessaria. La forza del dialogo nell'era digitale*. Torino: Giulio Einaudi Editore.

- Vanier, J.  
2011 *La comunità. Luogo del perdono e della festa* (nuova edizione). Milano: Jaca Book.
- Venturi, P., e Zandonai, F.  
2019 *Dove. La dimensione di luogo che ricomponi imprese e società*. Milano: Egea.
- Zamagni, S.  
2019 *Il Festival Nazionale dell'Economia Civile*, in [www.festivalnazionaleeconomiecivile.it](http://www.festivalnazionaleeconomiecivile.it)





*Stampato in Italia*

.....

.....

A partire da argomenti di esperienza diretta, come «testimoni di una promessa mantenuta» (De Toni), gli autori, hanno avviato una riflessione sul significato dell'essere e del sentirsi *alumni*, e sul ruolo che può svolgere la rete operativa in cui sono riuniti insieme (e attraverso cui possono fare qualcosa insieme) i laureati di un determinato ateneo, nell'orizzonte di un impegno volontario (a carattere individuale o collettivo) volto a restituire, prima di tutto alla propria *Alma Mater*, perché dire "grazie" per quanto ricevuto negli anni di studio «non si risolve mai in un atto retorico» (Galantino).

ISBN 978-88-31493-21-5



9 788831 493215