



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

Università, bene comune

**Candidatura a Rettore della Università degli Studi di Brescia per il
sessennio 2022-2028**



Prof. Francesco CASTELLI

Professore Ordinario di Malattie Infettive (MED/17)

Cattedra UNESCO *“Training and empowering human resources for health development in resource-limited countries”*

Università degli Studi di Brescia

Perché mi candido

Mi accingo a scrivere queste poche pagine di Programma Elettorale con la consapevolezza che il prossimo sessennio rappresenta per il nostro Paese, ed in particolare per il suo sistema universitario, un periodo cruciale a causa delle profonde e veloci trasformazioni demografiche e sociali che richiedono capacità di lettura del futuro e di adattamento ai cambiamenti. Allo stesso tempo le opportunità offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) offrono risorse quali mai sono state disponibili nei decenni scorsi e che debbono essere utilizzate al meglio per costruire una solida base sulla quale la nostra Università potrà programmare il proprio futuro, anche a beneficio della comunità di riferimento.



Mi candido con l'umiltà di chi non ha ricette precostituite, ma alcuni solidi riferimenti e la buona volontà di definire le strategie nel confronto con tutte le componenti dell'Università, dai docenti, al personale tecnico-amministrativo, agli studenti e studentesse, che sono la ragione principale del nostro essere e del nostro agire. Con la convinzione che sia oggi più che mai necessario guardare al futuro per riportare al centro l'istruzione superiore e la ricerca scientifica, condividerne gli esiti attraverso la cosiddetta terza missione e – per l'area medica – l'assistenza.

I punti di questo programma non sono rivoluzionari, ma riflettono la mia lunga esperienza professionale, l'attività svolta in questi ultimi anni nel governo dell'Ateneo e le peculiarità della mia persona. Tra queste annovero la capacità di ascolto e la tenacia dell'azione nel rispetto delle competenze di tutti, che devono essere identificate e valorizzate, ed una certa capacità di sognare (e tendenza a farlo...); un ostinato e pignolo senso del dovere e delle istituzioni; una grande capacità di lavoro.

Crederei anche opportuno illustrare a chi legge le motivazioni che mi hanno indotto a presentare la mia candidatura a Rettore dell'Università degli Studi di Brescia, istituzione presso la quale ho svolto la mia attività lavorativa per oltre 30 anni, rivestendo sostanzialmente tutti i ruoli di responsabilità accademica. Intendo dunque mettere a disposizione della mia Università l'esperienza accumulata, sia in ambito locale che internazionale, per favorire l'ulteriore crescita dell'Università nel suo ruolo di servizio al territorio e di collegamento scientifico e culturale nei confronti dell'Europa e del mondo. Il titolo di questo programma "Università, bene comune" vuole fortemente richiamare questo aspetto di servizio e di appartenenza che ritengo fondamentale per una istituzione accademica.

Prima di entrare nello specifico di ogni singolo punto programmatico vorrei rendere esplicito il significato che attribuisco alla parola “università”. Non solo sapere universale, ma anche e soprattutto tensione morale ed ideale al concetto di unità, come il proposto etimo latino “*ad unum verter*” ci suggerisce con forza. Unità finalizzata alla educazione della futura classe dirigente del nostro Paese ed alla realizzazione di quelle attività di ricerca di cui il nostro Paese ha disperatamente bisogno.



Qualche considerazione preliminare

L’Università degli Studi di Brescia celebra nel 2022 i suoi 40 anni di vita, trascorsi a cavallo di due secoli in un’epoca storica dove i processi sociali e le innovazioni tecnologiche sono evoluti con una velocità che non ha pari nel passato.

L’incremento demografico e gli imponenti movimenti di popolazione a livello mondiale, l’invecchiamento della popolazione nel nostro Paese, le sfide ambientali e sociali, la globalizzazione economica, la crisi pandemica che ha acuito le profonde ineguaglianze sociali a livello planetario , la guerra nel nostro continente impongono risposte e capacità di adeguamento del sistema universitario in un mondo sempre più interconnesso.

La capacità di adattamento del sistema universitario, Ente di ricerca e di insegnamento superiore per eccellenza, è stata messa a dura prova nel tentativo di armonizzare contenuti e modalità di insegnamento e ricerca alle esigenze di una società in rapida evoluzione, sia nel contesto italiano che europeo e globale.

Risulta necessario che le istituzioni universitarie, fortemente radicate a livello locale come la nostra, ma chiamate ad un ruolo di protagonista in un mondo sempre più globalizzato, siano in grado di coniugare le esigenze del proprio territorio promuovendo al contempo istanze scientifiche e formative che si inseriscano in un più ampio disegno internazionale e proiettato al futuro nell’ambito degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile identificati dalla Agenda 2030, approvata dalle Nazioni Unite nel 2015 con l’obiettivo ultimo di promuovere lo sviluppo e la pace.

In altri termini, il periodo storico in cui ci troviamo a vivere è complesso, e ci interroga su come armonizzare le naturali esigenze di sviluppo con quelle della sostenibilità che i decenni a venire porranno con sempre maggiore coerenza.

La responsabilità della istituzione universitaria nel contribuire al bene comune consiste nel creare le condizioni per una crescita scientifica, professionale e valoriale del bene più prezioso di ogni società, rappresentato dal capitale umano – gli studenti – che la società le affida.



La giovane Università di Brescia ha saputo agire positivamente con una sempre maggiore concertazione con il tessuto cittadino, registrando negli ultimi anni un significativo aumento del numero di Corsi di Laurea e del numero di studenti e guadagnando posizioni sempre più lusinghiere nei ranking nazionali ed internazionali.

La carenza di servizi è stata affrontata con la realizzazione della nuova mensa che aprirà presto a favore del personale e della comunità studentesca del Campus Centro storico, che potrà contare nei prossimi mesi anche del nuovo edificio di via Porta Pile. Tale palazzina per uffici consentirà di realizzare nuove aule negli spazi lasciati liberi nel complesso di Santa Chiara con un significativo, anche se ancora parziale, contributo alle esigenze di spazi didattici.

Nuovi spazi didattici e di ricerca sono progettati anche nella area Nord, il Campus di Mompiano. Quattro nuovi interventi edilizi, di cui uno per residenze universitarie, sono stati sottoposti ai bandi ministeriali dedicati all'edilizia universitaria. Saranno l'occasione per arricchire gli spazi per la nuova offerta formativa e di ricerca della nostra università nelle aree tecnologiche. La ampia disponibilità di terreno edificabile prevista dal piano attuativo di recente approvato offrirà ulteriore possibilità di sviluppo per gli anni a venire.

Le iniziative di Alta Formazione della Università di Brescia hanno trovato una casa nell'ambito della School of Management and Advanced Education (SMAE) che ne assicura la visibilità e la efficienza nell'ambito di un contenitore unico. Con la rinascita della Fondazione EULO-Università di Brescia, la SMAE potrà utilmente essere incorporata nella fondazione stessa, dandole autonomia di spesa.

L'attenzione alla fragilità ed all'inclusività è stata perseguita sia mediante il supporto economico agli studenti meritevoli ed agli studenti provenienti da Paesi, che mediante le attività dell'ufficio inclusione. La nomina del delegato bresciano alla disabilità quale Presidente del Coordinamento nazionale (CNUDD) costituisce testimonianza e riconoscimento a livello nazionale della bontà dell'impostazione bresciana.

La nostra Università è entrata da protagonista in numerose reti nazionali, tra le quali si menzionano la Rete Universitaria per lo Sviluppo Sostenibile (RUS), il Coordinamento

Universitario per la Cooperazione e Sviluppo (CUCS) e la rete dei delegati per i poli universitari penitenziari. Inoltre l'Università di Brescia ha fondato, insieme all'Università di Pisa, la Rete delle Università per la Pace (Runipace).



Lo squilibrio di genere nei livelli apicali della Università è stata oggetto di particolare attenzione e nel 2021 è stato pubblicato il primo Bilancio di Genere, curato dal gruppo di lavoro del Comitato Unico di Garanzia, che – insieme al recente Gender Equality Plan - fornisce gli elementi per una riflessione attenta sul fenomeno e sui necessari provvedimenti correttivi.

La qualità della formazione offerta e la operosità del territorio di riferimento rende possibile un elevato tasso di occupazione dei nostri laureati ad un anno dall'ottenimento della laurea, tra i più elevati in assoluto in Italia.

La situazione penalizzante del trattamento economico del Personale Tecnico Amministrativo, qualificato ed essenziale per le attività istituzionali del nostro Ateneo, è stato parzialmente affrontato con il meccanismo della progressione orizzontale, anche se interventi più incisivi e stabili dovranno essere programmati nel prossimo futuro.

La strada intrapresa è certamente da perseguire e da rafforzare nel futuro. L'Università di Brescia ha conquistato nel tempo un posto di rilievo nel panorama nazionale che richiede di essere rafforzato ed ampliato anche approfittando delle risorse che il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza mette a disposizione della nostra società, compreso il sistema universitario nel suo insieme. Un'opportunità storica per un salto di qualità collettivo.

Il nuovo Rettore dovrà saper coniugare l'etica dei principi con l'etica della responsabilità e dovrà saper interpretare con lungimiranza la necessità dei cambiamenti che la velocità di evoluzione sociale e tecnologica del mondo attuale impone. Dovrà saper coltivare le solide radici dell'Università di Brescia identificando e favorendo le trasformazioni formative e di ricerca che si renderanno necessarie per consentire all'Università di svolgere il suo ruolo insostituibile di guida e servizio a favore della comunità.

Il Personale ed il benessere lavorativo

Il capitale umano di una organizzazione complessa ne rappresenta la forza inestimabile, da valorizzare e crescere per il perseguimento delle proprie finalità

istituzionali. L'indagine sul benessere organizzativo annualmente condotta dal Comitato Unico di Garanzia della Università di Brescia mostra tuttavia un quadro che offre a considerare elementi di preoccupazione che richiedono attenzione ed interventi correttivi.



Per quanto riguarda specificatamente il Personale Tecnico-Amministrativo, la relazione del CUG evidenzia un certo grado di insoddisfazione prioritariamente (tra gli altri) allo squilibrio tra impegno richiesto e trattamento salariale, alla scarsa correlazione tra merito e meritocrazia a progressione professionale, alla insoddisfacente valorizzazione delle competenze ed alla scarsa conoscenza delle strategie della amministrazione anche relativamente ai processi formativi. Tutto ciò si riflette in una insufficiente percezione della appartenenza alla istituzione ed alla sua *mission*.

Certamente si tratta di valutazioni da tenere nel debito conto per pianificare percorsi correttivi condivisi che consentano di riequilibrare nei limiti del possibile le percezioni negative, migliorando il benessere lavorativo e favorendo il crearsi di uno "spirito di squadra" che rappresenta un indubbio vantaggio anche per incrementare la efficienza della azione.

Azioni correttive sono già in corso d'opera, finalizzate ad una maggiore condivisione e trasparenza del processo di attribuzione degli obiettivi, ma molto rimane da fare anche in una ottica di maggiore responsabilizzazione e meritocrazia su basi progettuali che rendano ragione dell'impegno effettivamente profuso nel raggiungimento degli stessi.

Quest'anno il personale tecnico-amministrativo concorrerà, sebbene con un voto pesato e limitato, alle elezioni del Rettore. Si tratta a mio avviso di un riconoscimento essenziale al ruolo di tale personale, essenziale per il raggiungimento della *mission* della Università e che deve essere certamente rafforzato in termini qualitativi e quantitativi con gli incentivi motivazionali che meritano

Gli studenti

Gli studenti rappresentano il fine ultimo dell'agire di una istituzione universitaria, che tramite la ricerca e la didattica ha la responsabilità di formare al meglio la classe dirigente del futuro. La società ce li affida per questo e deve sentire la tensione morale di mettere in campo ogni azione possibile per favorirne la crescita professionale e umana. Al contempo, la comunità studentesca deve sentirsi parte della comunità accademica, contemperando in maniera equilibrata e responsabile diritti e doveri. Le

rappresentanze studentesche nei differenti organi, cui va il mio personale ringraziamento e ammirazione per l'equilibrio, l'impegno ed il tempo che dedicano per il continuo miglioramento del nostro Ateneo, rappresentano interlocutori essenziali in per dialogo costruttivo che evidenzia le esigenze in rapida evoluzione.



L'aumento dei servizi di residenzialità con l'acquisto dell'ex Hotel Ca Noa, il contestuale raddoppio della mensa a nord e la nuova mensa in centro storico, strutture che apriranno tutte tra settembre e ottobre insieme alla nuova piastra sportiva di Via Branze, sono delle realtà importanti per la crescita dei servizi alla nostra comunità.

Da rimarcare che il Senato ha recentemente deliberato anche la trasparenza delle valutazioni sulla didattica espresse dagli studenti, da utilizzare con attenzione ai fini di identificare azioni migliorative.

La attenzione alle fragilità ed alle disabilità, già peraltro sempre tenute in alta considerazione, dovrà essere perseguito per creare una comunità studentesca coesa ed inclusiva.

La esperienza della pandemia, con il suo tragico carico di sofferenza ma anche di impatto organizzativo sulle attività didattiche che la Università di Brescia ha affrontato con responsabilità e prudenza, potrebbe rivelarsi utile per ipotizzare anche forme di didattica innovativa che, ferma restando l'insostituibile necessità del rapporto diretto tra docente e discenti, possa trarre beneficio dalle attrezzature di comunicazione a distanza installate in tutte le nostre aule.

E' necessario coltivare negli studenti la curiosità per la ricerca e la scoperta, ingredienti necessari per una vita professionale di soddisfazione. E' necessario favorire la crescita di giovani aperti, con solide basi culturali e dotati allo stesso tempo di capacità di soluzioni innovative e di comprensione dei cambiamenti.

Le macroaree

Sebbene molte delle considerazioni contenute in questo programma, quali il problema degli spazi e della necessaria valorizzazione del Personale Tecnico Amministrativo, siano valide per l'insieme della Università di Brescia, alcune considerazioni specifiche meritano di essere formulate per ogni singola macro-area.

1. *Macro-area di Medicina*

La macroarea di medicina rappresenta certamente una forza trainante della nostra Università in termini di ricerca e svolge un ruolo insostituibile nel formare i professionisti sanitari del nostro territorio e non solo. Si tratta di una area complessa, i cui corsi di laurea sono in larga misura trasversali tra i 3 Dipartimenti dell'area e si articolano in numerose sedi di insegnamento sia in Provincia di Brescia, che nelle Province limitrofe di Mantova e Cremona.



Tre le esigenze principali, tra le altre, che mi sembra di intravedere nell'area e che potrebbero essere oggetto di riflessione:

in tema di ricerca condivisa, accanto naturalmente alla indispensabile ricerca di base, la ricerca traslazionale dal laboratorio al letto del malato e viceversa potrebbe e dovrebbe essere rinforzata per poter approfittare al meglio delle grandi potenzialità esistenti in termini di competenze scientifiche di base e cliniche;

lo schema organizzativo della principale struttura di riferimento clinico nell'ambito della programmazione regionale (ASST) potrebbe essere soggetta a rivalutazione, di concerto con le competenti autorità regionali, per identificare modalità alternative che meglio esaltino in prospettiva futura le inespresse potenzialità sinergiche di un grande ospedale convenzionato con un Ente Universitario. La classifica dei migliori ospedali italiani del 2022 vede primeggiare strutture ospedaliere organizzate giuridicamente come Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) o, in altre Regioni italiane, di Azienda Ospedaliero-Universitaria:

il profilo professionale del personale sanitario – medico e delle professioni sanitarie - è in fase rapido cambiamento e sarà necessario uno sforzo lungimirante per anticipare le esigenze formative con modalità didattiche innovative che guardino alla situazione locale ma, sempre di più, anche al panorama internazionale con la disponibilità di spazi adeguati, già in parte previsti.

2. *Macro-area di Ingegneria*

I tre Dipartimenti che costituiscono la macro-area di ingegneria rappresentano un essenziale ausilio alle esigenze produttive del nostro territorio, fornendo altresì un valido contributo di ricerca che ha consentito un posizionamento di primordine nei ranking scientifici nazionali.

Il rapidissimo evolversi delle esigenze tecnologiche nel panorama internazionale – basti pensare alla transizione digitale – e la crescente richiesta di nuove professionalità dovranno essere oggetto di pianificazione strategica e condivisa per la istituzione di nuovi corsi o per il ri-orientamento di quelli esistenti, naturalmente tenendo ferme le basi culturali che fanno della nostra area di ingegneria un riferimento formativo apprezzato e consolidato.



Le competenze tecnologiche proprie della macro area di ingegneria saranno sempre più preziose e richieste in ambito transdisciplinare, costituendo ponti per nuove ed affascinanti ambiti di ricerca. Penso in primo luogo all’ambito della bio-ingegneria e della sensoristica in medicina, potendo estendersi anche a sinergie in ambito gestionale, ambientale ed aziendalistico.

Le opportunità offerte dal PNRR, in larga misura orientate verso l’ambito tecnologico, dovranno essere sfruttate al meglio utilizzando le indubbie competenze scientifiche presenti e privilegiando ambiti di azione che siano sempre più interdisciplinari con le altre aree e Dipartimenti della nostra Università.

3. Macro-area di Economia

La attrattività della macro-area di economia della nostra Università è forte, come dimostrato dalla numerosità dei nuovi iscritti che ogni anno si immatricolano nei vari corsi di studio.

Anche per questa macro-area mi sembra che le potenzialità di interazione feconda con gli altri ambiti disciplinari sia in prospettiva una ulteriore possibilità di crescita. Gli aspetti di economia dello sviluppo, di economia sanitaria, di sostenibilità ambientale e di servizio formativo alla pubblica amministrazione in un’epoca di trasformazione digitale offrono spazi di ricerca e di formazione che il territorio di Brescia – a vocazione economico-manfatturiera – non potrà che apprezzare

Certamente la macro-area di Economia soffre per la limitazione degli spazi disponibili, che dovrà essere un punto di attenzione prioritaria in prospettiva di breve termine. La prossima ultimazione dell’edificio di Via Porta Pile consentirà di realizzare uffici che libereranno a loro volta spazi per nuove aule in Contrada Santa Chiara. La possibilità di collaborazioni sinergiche per la realizzazioni di corsi di laurea inter-Dipartimentali ed inter-Ateneo dovrà essere esplorata e sviluppata, così come l’attività didattica a

Mantova, oggetto di un recente progetto di sviluppo cui il nostro Ateneo ha contribuito.

La macroarea di economia, per la natura stessa della sue articolate attività disciplinari, ha una maggiore difficoltà rispetto alle aree medica ed ingegneristica ad accedere a fondi derivanti da interazioni con il mondo produttivo del territorio. Per questo sarà richiesta una particolare attenzione al rafforzamento delle collaborazioni di recente

attivazione, prima fra tutte quella con la Camera di Commercio di Brescia, oltre a politiche redistributive interne anche correlate, ad esempio, a progetti-obiettivo.



4. *Macro-area di Giurisprudenza*

Sebbene ultima arrivata tra le macroaree della nostra Università, Giurisprudenza si è a buon titolo affermata in ambito nazionale quale qualificato polo di formazione e di ricerca. La collaborazione della nostra macro-area di Giurisprudenza con le istituzioni giudiziarie, la attenzione alla normativa di riferimento del mercato del lavoro, l'attenzione alle tematiche costituzionalistiche ed ai grandi temi sociali è ampiamente riconosciuto sia a livello locale – con proficue interazioni con le altre istituzioni del territorio e con le articolazioni della società civile – sia nazionale. Anche per questa macro-area mi sembra di poter intravedere la possibilità di sviluppare tematiche giuridiche che il rapido evolversi della società – sempre più multietnica e confrontata a temi etico-giuridici di rilievo – pone alla nostra attenzione. La naturale trasversalità delle questioni giuridiche lascia facilmente ipotizzare sinergie nell'ambito del nostro Ateneo ed anche inter-Ateneo nella proposta di offerte didattiche innovative. Così è stato per il nuovo corso di laurea in Scienze della Pace, primo corso Inter-Ateneo della nostra Università, frutto della collaborazione con l'Università degli Studi di Pisa, corso la cui attualità non ha bisogno di essere sottolineata. Tuttavia, si tratta di una macroarea per la quale si affiancano nuove prospettive di sviluppo anche in settori più classici. Oltre alle professioni “storiche” e alla formazione dei giuristi a supporto dell'impresa, infatti si presentano nuove possibilità di sviluppo in relazione agli impieghi nella pubblica amministrazione, per lungo tempo in fase di contrazione, ma ora, in relazione all'attuazione del PNRR, nella condizione di fornire nuove prospettive occupazionali qualificate. Un'area, quella giuridica, dunque, sulla quale investire nella consapevolezza che le occasioni di sviluppo dovranno essere colte coniugando la tradizionale vocazione alle professioni classiche con le più innovative esigenze connesse alla modernità. La macroarea condivide con la macroarea di economia la difficoltà ad accedere a fondi derivanti da attività di interazione con il mondo produttivo del territorio, per cui si rendono necessarie politiche redistributive interne.

Le sfide del futuro

L'Università degli Studi di Brescia è dunque oggi una realtà affermata nel panorama accademico nazionale e non solo. Ha saputo affrontare con fermezza e coesione sfide enormi quale quella posta dalla pandemia da Covid-19 nel 2020 e 2021, al cui contrasto ho dedicato personalmente molto delle mie energie nei due anni trascorsi sia sotto il profilo assistenziale che scientifico ed organizzativo.



La Università degli Studi di Brescia si è collocata quest'anno al quinto posto tra le università con meno di 50 anni in Italia e al 68° nel mondo per la stessa categoria, secondo il ranking del Times Higher Education.

Tuttavia nuove sfide rimangono ancor da affrontare in maniera efficace e lungimirante per poter realizzare appieno le tre missioni proprie della Università con una ottica volta al futuro.

La dimensione della ricerca – La attività di ricerca costituisce, insieme alla formazione, il principale asse portante dell'essenza stessa della Università. La Università di Brescia possiede risorse umane e competenze tecniche di elevato livello in grado di produrre attività di ricerca di base e traslazionale di elevato impatto in ognuna delle sue macro aree. Le possibilità che il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza offre nel prossimo futuro sono ingenti. La passione per la scoperta dovrà essere ulteriormente incentivata a servizio della scienza e della comunità, dando corpo e permeando le attività didattiche con la valorizzazione sia della ricerca di base che traslazionale con una visione interdepartimentale sempre più accentuata. L'offerta dottorale si è rinforzata e questa strada dovrà essere perseguita nel futuro, anche approfittando delle possibilità di embricazione con le scuole di specializzazione, per creare i candidati alla carriera accademica e professionale del futuro.

La dimensione nazionale ed internazionale – La popolazione studentesca dell'Università di Brescia è ancora in larga maggioranza costituita da studenti residenti in Provincia di Brescia o nelle province limitrofe, limitando di fatto la connotazione di vera città universitaria e l'attrattività per un corpo docente sempre più qualificato e capace di apportare significativi cambiamenti di idee e di innovazione. La nostra Università dovrà sempre più essere parte integrante della comunità accademica internazionale, in primo luogo di quella europea. La nostra recente affiliazione all'European University Initiative UNITA, coordinata dall'Università di Torino costituisce un importante tassello di questo disegno.

La dimensione territoriale – L'Università di Brescia è nata come polo universitario di riferimento per l'intera Lombardia Orientale, come l'acronimo dell'ente istitutore (EULO) ci ricorda. La presenza della nostra Università a Mantova e Cremona è ancora modesta, limitata all'insegnamento di alcune professioni sanitarie e, a Mantova, di un corso della macro area di Economia. Tale presenza sarà prossimamente rinforzata ed allargata al fine di rispondere alle esigenze didattiche di tali territori, grazie ad un finanziamento specifico del MUR.



Sinergia tra mondo produttivo e Università – Il tasso di laureati in Provincia di Brescia ed in generale del territorio di riferimento ad includere anche le Province di Mantova e Cremona è tra i più bassi in Italia, ben lontano dal 41% dell'Europa dei 27. Tra le motivazioni, certamente è da annoverare la ricchezza del mondo produttivo che offre sbocchi lavorativi indipendentemente dal titolo universitario, limitando tuttavia le potenzialità di rispondere alle crescenti sfide di innovazione che il rapido evolversi delle conoscenze richiede per mantenere l'attuale livello di competitività. La possibilità di trattenere i giovani nelle nostre aziende e di favorirne l'autoimprenditorialità è legata alla realizzazione di infrastrutture di ricerca, a politiche salariali più lungimiranti e – per quanto riguarda la nostra offerta formativa – a politiche di limitazione degli abbandoni, di corretto orientamento e di sostegno al diritto allo studio, tutte tematiche cui la nostra Università presta da sempre grande attenzione. L'integrazione tra mondo accademico e Istituti Tecnici Superiori è oggetto di un protocollo d'intesa recentemente abbozzato per l'aumento dell'offerta di ITS nel territorio

Nuove esigenze formative – La offerta formativa della Università di Brescia si è di recente molto arricchita, con l'attivazione di numerosi corsi di laurea che sono stati favorevolmente accolti dalle famiglie e dalla comunità studentesca. I tempi di rapido cambiamento del mercato del lavoro richiedono capacità lungimiranti di identificare le esigenze future e di ipotizzare percorsi formativi adeguati ed innovativi anche di natura interdipartimentale, senza snaturare le basi della formazione tipiche del sistema universitario italiano. In tale ottica le crescenti sinergie tra l'ambito medico e l'ambito ingegneristico (bio-ingegneria, intelligenza artificiale) offrono certamente un terreno comune da sviluppare, così come la transizione digitale nell'ambito della pubblica amministrazione permette di ipotizzare percorsi formativi di sicura utilità. La vocazione zootecnica del territorio di riferimento della Università di Brescia e la presenza di una istituzione di alto livello scientifico quale l'Istituto Zooprofilattico potrebbe inoltre consentire di

ipotizzare attività formative anche in ambito veterinario, con particolare riferimento alla One Health. La istituzione di lauree magistrali a completamento delle numerose lauree triennali offerte potrebbe limitare l'esodo di studenti verso altri Atenei.



La Terza Missione; il riconoscimento della Università nella comunità – Nonostante l'indubbia crescita della nostra istituzione universitaria, la comunità bresciana ancora fatica a riconoscere il ruolo irrinunciabile della Università quale motore culturale e di sviluppo della società e dei suoi attori istituzionali, culturali e produttivi. Il rinnovamento dell'Associazione *Alumni* e la ricostituzione della Fondazione EULO-Università di Brescia sono pietre miliari che potranno consentire una sempre maggiore riconoscibilità della identità della Università di Brescia, favorendone il senso di appartenenza e la visibilità a livello della comunità di riferimento. In particolare, la Fondazione EULO-Università di Brescia, che ha consentito di condividere il patrimonio immobiliare del primo insediamento universitario, testimonia della concretezza feconda del rapporto con le Amministrazioni comunale e provinciale, che non potrà che arricchirsi ulteriormente nel futuro. La offerta culturale della Università di Brescia dovrà ulteriormente uscire dalle aule didattiche per aprirsi sempre di più alla cittadinanza.

La motivazione del personale docente e tecnico-amministrativo al servizio della comunità di riferimento – La storia quarantennale della nostra Università la configura come una realtà accademica solida e vivace, sempre più attrattiva per docenti e studenti. Questo processo richiede di essere sempre più promosso e sostenuto. La libertà di ricerca e insegnamento costituisce la ricchezza essenziale della Università, che trova effetto moltiplicatore se inserito in un contesto unitario ed in una visione comune di appartenenza e di crescita. Il valore dei singoli si esalta in una visione di squadra. Il personale tecnico-amministrativo costituisce il tessuto connettivo essenziale che può favorire e sostenere tale crescita e deve trovare motivazioni e soddisfazione nel proprio lavoro, con giuste prospettive di carriera basate sul merito e sentendosi coinvolti e parte essenziale di questo processo.

Il reclutamento – Alla luce della modifica sostanziale della legge 240/10 per quanto riguarda il reclutamento dei nuovi ricercatori, vera linfa vitale per il futuro della istituzione universitaria italiana, la prossima revisione dei gruppi concorsuali e dei settori scientifici disciplinari ridisegnerà il panorama delle afferenze, con ripercussioni significative anche sui corsi di studio. La politica di reclutamento, che conta su ingenti risorse provenienti dal PNNR, dovrà saper valutare con equilibrio il reclutamento in nuovi settori scientifico disciplinari e il consolidamento delle scuole

esistenti, con la istituzione di posti di docenti cui possono ambire anche personale di ruolo già in servizio, dotato di adeguate competenze scientifiche e didattiche. Il tale ambito, il ricorso al meccanismo di chiamate dirette di studiosi operanti all'estero costituisce una opportunità favorevole per arricchire il patrimonio docenti di valore nel nostro Ateneo.



I rapporti con il mondo della sanità – La macro area di medicina rappresenta una componente importante nell'ambito dell'Università di Brescia, che ha nelle strutture del Sistema Sanitario Regionale, ed in particolar modo con la ASST Spedali Civili, il proprio partner privilegiato per il perseguimento del proprio mandato. La sinergia tra le due istituzioni è ricca e virtuosa, anche se talvolta è resa complessa sia da aspetti strutturali che dalle rispettive normative di riferimento, non sempre allineate nel perseguimento dei rispettivi obiettivi istituzionali. Il rinnovo nel 2019 della convenzione Università-ASST ha costituito un punto fermo di grande importanza. Il protocollo generale di intesa tra Regione Lombardia ed Università lombarde, atteso da numerosi anni, potrà auspicabilmente fornire un quadro di riferimento più adeguato e preciso per l'interazione della Università di Brescia con le strutture sanitarie del territorio di riferimento, ad includere prioritariamente le Province di Brescia, Mantova e Cremona. Con riferimento specifico alla ASST Spedali Civili di Brescia, il suo ruolo di ospedale di insegnamento e di ricerca di elevato livello deve trovare un suo spazio riconosciuto ed efficiente all'interno del nuovo assetto che la revisione della legge di riforma le assegna con il governo della sanità territoriale. Soluzioni innovative dovranno essere esplorate per garantire questo ruolo, anche in considerazione del fatto che l'orientamento delle Università lombarde sede di insegnamento medico è ormai quello di avere come polo di riferimento ospedaliero strutture sanitarie con veste giuridica di Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) ad elevata specializzazione. Non da ultimo, il rapido mutare delle esigenze assistenziali in un mondo in rapida trasformazione demografica richiede una rivisitazione del modello di formazione delle figure mediche e delle professioni sanitarie eventualmente ipotizzando profili curriculari differenziati per le carriere mediche ad orientamento di ricerca o assistenziale.

Obiettivi generali del sessennio

Appare dunque evidente come sia necessario costruire sulle basi di quanto sinora consolidato per poter delineare un modello di Università che:



sia sempre più in grado di competere con le altre istituzioni universitarie del territorio nazionale (e non solo) per poter attrarre competenze di alto livello scientifico che integrino il già eccellente capitale umano di ricercatori per poter ambire ad un posto di rilievo in ambito europeo (1. *ambito scientifico*);

sia in grado di identificare con lungimiranza i bisogni formativi del futuro per rispondere in maniera appropriata alle necessità ed alle aspettative della sua comunità e dei suoi studenti per prepararli ad una vita lavorativa e civile di responsabilità (2. *ambito didattico*);

sia sempre più in grado di creare comunità accademica riconosciuta a livello territoriale ma con ambizioni di internazionalizzazione in linea con l'eccellenza produttiva del proprio territorio di riferimento, in sintonia con le amministrazioni locali (3. *ambito della terza missione*);

sappia interagire in maniera sempre più efficiente, sinergica e lungimirante con il Sistema Sanitario Regionale per realizzare la sua *mission* di ricerca, di formazione e di assistenza e di attore privilegiato nella programmazione sanitaria e nella innovazione tecnologica allineando la propria azione con le esigenze sanitarie della popolazione (4. *ambito sanitario*);

sia sempre più capace di migliorare le condizioni di lavoro del proprio personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo per creare una comunità coesa e consapevole del proprio ruolo di lievito formativo e scientifico al servizio della comunità di riferimento (5. *ambito del benessere lavorativo*);

sia in grado di offrire alla propria comunità studentesca, docente e popolazione di riferimento territoriale servizi di residenzialità, sportivi e di cultura che la configurino come entità viva e pulsante all'interno dell'ambito territoriale di riferimento (6. *ambito dei servizi*)

Il raggiungimento di tali obiettivi richiede (7. *Aspetti generali*)

- una struttura di *governance* in grado di rendere sempre più condivisi i processi decisionali e più agevole il flusso di informazioni tra tutta la comunità accademica;

- una struttura amministrativa robusta ed efficiente, con flussi di informazione e ruoli di responsabilità ben identificabili e chiari tra i livelli decisionali ed operativi ed all'interno degli stessi;
- una auspicabile revisione dei meccanismi che consentano l'aumento dei fondi strutturali ed incentivanti del personale tecnico amministrativo;
- il miglioramento del coefficiente di rapporto tra docenti e studenti;
- l'arruolamento di figure di alto profilo scientifico, anche utilizzando il meccanismo incentivante delle chiamate dall'estero;
- il miglioramento dei servizi che l'Università di Brescia offre ai propri studenti, al proprio corpo docente e tecnico-amministrativo;
- il completamento delle tante necessarie operazioni edilizie messe (nel vero senso della parola) in cantiere e sottoposte a bandi nazionali per il cofinanziamento.



Obiettivi generali, specifici ed azioni

Sono di seguito delineati, in maniera non esaustiva, gli obiettivi generale, gli obiettivi specifici e le azioni ipotizzate per ogni singolo ambito di azione come precedentemente definiti.

1 – Ambito della Ricerca

La Università di Brescia sarà sempre più in grado di competere con le altre istituzioni universitarie del territorio nazionale (e non solo) per poter attrarre competenze di alto livello scientifico che integrino il già eccellente capitale umano di ricercatori per poter ambire ad un posto di rilievo in ambito europeo (ambito della ricerca)

Obiettivo generale	Obiettivo specifico	Azioni da intraprendere
Aumento della attrattività di UniBS nei confronti di docenti di eccellenza	Aumentare il n. di docenti di fama internazionale	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivazione dei programmi di rientro dei cervelli dall'estero • Rinforzo del Bando Internazionalizzazione
Aumento della competitività internazionale	Rinforzo del supporto amministrativo offerto dagli uffici dedicati alla ricerca nazionale ed internazionale	<ul style="list-style-type: none"> • Istituzione di una figura dirigenziale di coordinamento nell'ambito della ricerca
Aumento delle entrate di ricerca	Aumento della capacità di partecipazione a bandi competitivi per i ricercatori di UniBS a tutti i livelli	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivazione della ricerca interdipartimentale • Istituzione di meccanismi di co-finanziamento di ateneo per progetti di elevato valore scientifico sottoposti a bandi competitivi • Verifica di meccanismi di sostegno alle macro-aree svantaggiate nel reperimento di fondi di ricerca esterni

Potenziamento della ricerca di base e clinica	Incremento delle risorse strutturali a disposizione	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dei laboratori e degli spazi di ricerca in ambito clinico, compatibilmente con i lavori di ristrutturazione previsti presso la ASST Spedali Civili, principale polo di riferimento
Aumento delle attività di ricerca transdisciplinare	Aumento della ricerca traslazionale	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziamento della collaborazione all'interno del tavolo di lavoro interistituzionale CSS

2 – Ambito della Didattica

L'Università di Brescia sarà in grado di identificare con lungimiranza i bisogni formativi del futuro per rispondere in maniera appropriata alle necessità ed alle aspettative della sua comunità e dei suoi studenti per prepararli ad una vita lavorativa e civile di responsabilità nell'ambito di un piano strategico pluriennale condiviso tra le differenti macro-aree (ambito didattico)

Obiettivo generale	Obiettivi specifico	Azioni da intraprendere
Valorizzazione della didattica	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità della didattica • Modalità didattiche innovative • Gradimento della didattica da parte degli studenti • Riduzione del numero di abbandoni • Aumento della quota di crediti acquisiti nei primi anni 	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzione di meccanismi di valutazione premiale dell'attività didattica • Promozione della didattica interdisciplinare con approccio <i>problem-solving</i> • Incentivazione di corsi di <i>teaching the teachers</i> • Rinforzo delle attività di sostegno didattico e recupero
Aumento della popolazione studentesca	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del tasso di laureati nel territorio di riferimento • Aumento del n. iscritti • Aumento in particolare 	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dell'esodo di diplomati dal territorio della Lombardia Orientale verso altri Atenei anche mediante rinforzo delle azioni di orientamento • Aumento della residenzialità e dei servizi • Ampliamento offerta formativa,

	<p>del n. iscritti da fuori provincia/regione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento del n. iscritti internazionali • Miglioramento del servizio tutoraggio 	<p>con attenzione al completamento magistrale degli studi triennali già offerti anche in ambito interdisciplinare (bio-ingegneria, supporto alla transizione digitale nelle amministrazioni, One Health)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rinforzo uffici ERASMUS e mobilità internazionale • Accordi con istituzioni secondarie italiane all'estero • Supporto alla Associazione <i>Alumni</i> • Introduzione di incentivi per il tutoraggio
Diritto allo studio	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenere la possibilità di studio 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimento del sostegno finanziario, nei limiti del possibile, delle borse di studio per gli studenti meritevoli non assegnatari
Migliorare il servizio formativo alle esigenze del territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica continua dell'allineamento della offerta didattica alle necessità del territorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione attiva al tavolo tecnico permanente con le realtà produttive (e non solo) del territorio per verificare la esigenza di nuovi Corsi di studio • Raccordo con il sistema formativo degli Istituti Tecnici Superiori (ITS) e suo potenziamento

3 - Ambito della Terza Missione

La Università di Brescia sarà sempre più in grado di creare comunità accademica riconosciuta a livello territoriale ma con ambizioni di internazionalizzazione in linea con l'eccellenza produttiva del proprio territorio di riferimento (ambito della terza missione).

Obiettivo generale	Obiettivo specifico	Azioni da intraprendere
Aumento della contribuzione della società civile alle attività universitarie	<ul style="list-style-type: none"> • Rendere più visibile l'impatto della Università sul tessuto civile • Valorizzazione della Fondazione EULO-Università di Brescia 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziamento attività di ricerca congiunta con tessuto produttivo locale • Progettualità finalizzate alla integrazione della Università con la società civile • Partecipazione attiva alle iniziative di Bergamo-Brescia capitali italiane della cultura 2023 • Supporto alla Fondazione EULO-Università di Brescia anche in termini di personale dedicato
Aumento del coinvolgimento delle Province di Cremona e Mantova	<ul style="list-style-type: none"> • Rendere più visibile e radicata la presenza della Università di Brescia 	<ul style="list-style-type: none"> • Interazione strutturata con le realtà cittadine e provinciali (amministrative, industriali, etc.)
Aumento della interazione con la società civile	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento della interazione con il mondo scolastico e associativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Rinforzo del servizio orientamento nelle scuole superiori • Ampliamento delle interazioni stabili con il mondo associativo
Coinvolgimento culturale della città	<ul style="list-style-type: none"> • Offrire alla cittadinanza eventi culturali sulle tematiche proprie delle proprie macro aree 	<ul style="list-style-type: none"> • Istituzione di cicli di seminari strutturati a partecipazione libera alla comunità accademica, studentesca ed alla cittadinanza

4 – Ambito sanitario

La *Università di Brescia* saprà interagire in maniera sempre più efficiente, sinergica e lungimirante con il Sistema Sanitario Regionale per realizzare la sua *mission* di ricerca, di formazione e di assistenza e di attore privilegiato nella programmazione sanitaria e nella innovazione tecnologica allineando la propria azione con le esigenze sanitarie della popolazione (ambito sanitario);

Obiettivo generale	Obiettivo specifico	Azioni da intraprendere
Rinforzo collaborazioni con Enti sanitari del territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Creare alleanza programmatica con ASST/ATS e Regione 	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione di piani di sviluppo comuni • Ampliamento offerta convenzionale con le strutture sanitarie sul territorio di riferimento • Interazione con le autorità sanitarie regionali per il pieno riconoscimento delle peculiarità didattiche-scientifiche nell’ambito delle strutture sanitarie convenzionate • Definizione della vertenza relativa al trattamento salariale dei docenti convenzionati con il Sistema Sanitario regionale
Consolidare il rapporto con ASST Spedali Civili di Brescia	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizzare il ruolo di insegnamento e ricerca di elevata qualificazione della componente universitaria all’interno della ASST Spedali Civili alla luce del nuovo assetto organizzativo • Migliorare e rendere più sinergica la condivisione strategica 	<ul style="list-style-type: none"> • Interazione regionale, con la Direzione Strategica della ASST Spedali Civili e con i portatori di interesse del territorio per identificare modalità innovative, anche giuridiche, giuridiche che garantiscano al meglio le mission istituzionali della Università • Formalizzazione del Gruppo Sanità con la presenza del Preside, dei Direttori di Dipartimento Universitario e

	<p>delle scelte aziendali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuire alla realizzazione dell’Ospedale del Futuro che tenga in considerazione anche le esigenze scientifiche e didattiche • Rinnovo della convenzione tra ASST Spedali Civili ed Università 	<p>dei Direttori universitari dei Dipartimenti ospedalieri (rappresentate universitario nei Dipartimenti ospedalieri il cui direttore non sia universitario) e dei rappresentanti universitari in Collegio del Sanitari, che serva da organo istruttorio per la funzione del Preside nell’Organismo di Programmazione congiunta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stabilire una interazione programmatica con la ASST Spedali civili per inserire le esigenze anche strutturali della attività universitaria nella progettazione della nuova struttura ospedaliera. In particolare critica la necessità di prevedere adeguati e necessari spazi di ricerca clinica • Rivalutazione delle criticità emerse nel triennio di validità della attuale convenzione in essere in senso migliorativo
<p>Coinvolgimento delle altre ASST e strutture private del territorio di riferimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliare la offerta formativa e la capacità scientifica delle articolazioni universitarie nelle strutture sanitarie disponibili 	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo alla finalizzazione del documento di accordo quadro tra Regione Lombardia e Università lombarde che consenta la massima flessibilità nei rapporti convenzionali tra Università di Brescia e strutture sanitarie territoriali che non ne limitino le potenzialità di espansione

5 – Ambito del Benessere lavorativo

La Università di Brescia sarà sempre più capace di migliorare le condizioni di lavoro del proprio personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo per creare una comunità coesa e consapevole del proprio ruolo di lievito formativo e scientifico al servizio della comunità di riferimento (ambito del benessere lavorativo)

Obiettivo generale	Obiettivo specifico	Azioni da intraprendere
Migliorare il clima di benessere lavorativo (Università <i>work-friendly</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentare la integrazione tra vita lavorativa e vita privata • Motivare il lavoro in una ottica di squadra 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidamento delle possibilità di lavoro agile • Identificare elementi visibili di riconoscimento del lavoro ben svolto • Favorire il coinvolgimento del Personale Tecnico Amministrativo nei processi decisionali strategici e nei flussi informativi
Promozione della professionalità del Personale Tecnico Amministrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del riconoscimento salariale e di carriera del Personale Tecnico Amministrativo • Aumento della professionalità del personale • Attrarre personale tecnico-amministrativo qualificato 	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica dei meccanismi di progressione salariale e di carriera con particolare riferimento al ricalcolo del fondo dedicato, eventualmente mediante aumento dei servizi (in attesa delle determinazioni del nuovo CCNL) • Valorizzazione del merito nelle progressioni di carriera • Analisi condivisa del fabbisogno formativo e programmazione dei corsi • Aumento personale qualificato di qualifica D e superiore con concorsualità interne ed esterne

6 – Ambito dei servizi

La Università di Brescia perseguirà il costante miglioramento dei servizi che offre ai propri studenti, al proprio corpo docente e tecnico-amministrativo (ambito dei servizi)

Ambiti	Obiettivo	Azioni da intraprendere
Residenze	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento residenzialità 	<ul style="list-style-type: none"> • Azione già in corso con l'acquisto dell'ex hotel Ca Noa
Edilizia per aule e laboratori	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento spazi 	<ul style="list-style-type: none"> • Azione già in corso con l'acquisto dell'ex ristorante Ca Noa e la progettazione del nuovo edificio C del Piano attuativo • Verifica della possibilità di reperimento di ulteriori spazi didattici (oltre all'edificio di Porta Pile, in fase di costruzione) nel polo Centro dove insistono le macroaree di Giurisprudenza ed Economia
Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> • Dotazione di personale tecnico-amministrativo in ottica di miglioramento sia qualitativo che quantitativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento personale qualificato con progressioni motivazionali e di carriera
Mensa	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentare il servizio agli studenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Azione già in corso con la apertura della mensa in via Mameli e del raddoppio nell'ex hotel Ca Noa
Impianti sportivi	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentare la attività sportiva della comunità universitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Azione già in corso presso il campo sportivo del Campus nord

6 - Aspetti generali

La Università di Brescia opererà per rendere sempre più snella, trasparente ed efficiente la propria struttura amministrativa, con flussi di informazione e di responsabilità ben identificabili e chiari tra i livelli decisionali ed operativi ed all'interno degli stessi (ambito generale)

Obiettivo generale	Obiettivo specifico	Azioni da intraprendere
Condivisione sinergica delle strategie di Ateneo	Definizione della squadra di governo dell'Ateneo Redazione condivisa del Piano Strategico di Ateneo 2023-2025	<ul style="list-style-type: none"> • Assetto squadra con vicario, 3-4 prorettori e Deleghe essenziali, con revisione e ri-orientamento mid-term delle deleghe • Condivisione delle linee di indirizzo del Piano strategico in linea con il precedente su linee programmatiche di inclusività e di crescita e con particolare attenzione alle problematiche di sostenibilità e di equilibrio di genere
Attenzione alle problematiche di genere	Monitoraggio costante delle dinamiche occupazionali di genere all'interno dell'Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> • Sostegno alle attività del Comitato Unico di Garanzia e revisione periodica del Rapporto di Genere
Migliorare la catena di trasferimento delle informazione	Definizione del flusso informativo da Governance e organi alle strutture dipartimentali ed ai singoli docenti	<ul style="list-style-type: none"> • Istituzione sul sito UniBs di una pagina di sintesi delle principali deliberazioni degli organi accademici • Presenza periodica del Rettore o suo Delegato nell'ambito dei Consigli di Dipartimento
Revisione regolamentare	Revisione e semplificazione regolamentare per evitare ridondanze e sovrapposizioni	<ul style="list-style-type: none"> • Verificare la possibilità di testo unico dei regolamenti

<p>La comunicazione</p>	<p>Rendere visibili e fruibili i risultati della ricerca svolta presso la Università di Brescia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creazione di un portale tematico delle principali ricerche svolte dai ricercatori con sintesi chiare che consentano la diffusione delle evidenze scientifiche
-------------------------	---	---

Considerazioni conclusive

La istituzione universitaria ha il mandato di produrre ricerca di qualità finalizzata alla formazione di alto livello, rivestendo dunque anche un servizio di utilità sociale. Per questo ho voluto intitolare questo programma “Università, bene comune”



E' una istituzione che, tra le poche in ambito statale, ha il privilegio di scegliere in maniera democratica ed elettiva il proprio Rettore, con il coinvolgimento attivo di tutte le componenti, ciò che garantisce autonomia ed indipendenza nello svolgimento del proprio ruolo e mandato istituzionale

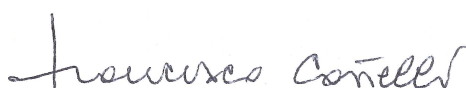
E' un privilegio che impone responsabilità e trasparenza da parte di chi ottiene la fiducia ed il mandato di indirizzare le strategie e la operatività in un mondo sempre più competitivo.

Il futuro Rettore dovrà saper coniugare capacità di ascolto con una visione strategica chiara e proiettata nel futuro in un periodo storico di grandi cambiamenti economici, sociali e scientifici in tutte le macro-aree che compongono la nostra Università.

Il percorso fatto nell'ambito della attuale squadra di *governance*, dapprima come Delegato e successivamente dal 2020 in qualità di Pro-rettore vicario, è stato entusiasmante e ricco di soddisfazioni al servizio della nostra Università che ho visto crescere giorno dopo giorno nonostante il periodo pandemico.

Non nascondendomi certo le difficoltà di gestione di una struttura così complessa ed articolata come una istituzione universitaria, di cui sono conscio ma che sono abituato ad affrontare con equilibrio e serenità, offro dunque queste considerazioni programmatiche al corpo elettorale chiamato ad eleggere il Rettore della Università di Brescia per il sessennio 2022-28.

Brescia, 28 Giugno 2022



Prof. Francesco Castelli

Professore Ordinario di Malattie Infettive (MED/17)

Università degli Studi di Brescia