



*Ascolto, Condivisione e Programmazione*



*Fabio Baronio*

## **Programma Elettorale per la Candidatura a Rettore dell'Università degli Studi di Brescia 2022-2028**

### **Candidatura**

L'elezione del Rettore costituisce uno dei momenti più significativi nella vita di una Università ed è un'occasione di confronto e di crescita per tutti i suoi membri.

Candidarsi al ruolo di Rettore significa, per me, mettersi al servizio della nostra Comunità. Affronto questa sfida con grande entusiasmo, con senso di responsabilità, di dedizione alla Istituzione, con la mia etica del lavoro, le mie esperienze, le mie doti umane e professionali.

Sono consapevole che il nostro è un Ateneo giovane, ricco di idee e competenze scientifiche, didattiche e professionali, un Ateneo al quale siamo orgogliosi di appartenere per i valori che incarna e per il suo ruolo nel panorama cittadino, regionale, nazionale e internazionale.

Ho vissuto la maggior parte degli anni della mia vita all'Università degli Studi di Brescia. Qui ho avuto la possibilità di studiare, crescere e maturare dal punto di vista umano e lavorativo. Le esperienze di studente, ricercatore, professore, membro del Consiglio di Amministrazione, membro del Senato Accademico e Direttore di Dipartimento mi hanno convinto che sia indispensabile imprimere un dialogo continuo, difendere con decisione i nostri ruoli, le nostre esigenze e prerogative in ogni sede e, soprattutto, promuovere e valorizzare le energie presenti nel nostro Ateneo.

Alla nostra Università degli Studi di Brescia nel sessennio 2022-2028 serve una *Governance* con reale capacità di *ascolto* e dialogo.

*“Saper ascoltare significa possedere, oltre al proprio, il cervello degli altri”  
(Leonardo da Vinci).*

Gli orizzonti che si delineano di fronte a noi richiedono lavoro di squadra, *condivisione*, una *attenta programmazione*, ampiezza di prospettiva, e concretezza indispensabile per correggere la rotta dove serve e per valorizzare meglio energie personali e risorse.

*“L'esperienza dimostra che, se si prevede da lontano il disegno che si intende intraprendere, si può agire con rapidità una volta venuto il momento di eseguirlo” (Cardinale Richelieu).*

## L'Università degli Studi di Brescia di Domani

Credo che la responsabilità dell'Università degli Studi di Brescia sia:

- trasmettere valori ed entusiasmo a chi intraprende gli studi nelle aree di economia, giurisprudenza, ingegneria e medicina;
- dare una formazione capace di comprendere le tendenze del mondo del lavoro per garantire un futuro ai nostri studenti;
- promuovere l'innovazione scientifica nel sistema economico, produttivo, sanitario e sociale;
- contribuire, con le nostre ricerche e i nostri progetti, al miglioramento della qualità della vita.

Il traguardo di fine mandato per l'Università degli Studi di Brescia di domani: un Ateneo riconosciuto come protagonista nella formazione, nella ricerca e come attore accreditato per indirizzare le politiche economiche, industriali, sanitarie e sociali di Brescia, della Lombardia orientale ed in generale del nostro Paese.

Per poter trasformare la visione dell'Università di domani in un progetto reale e concreto, vorrei illustrarvi i principali obiettivi in merito a *Governance*, didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione, edifici universitari, personale docente e ricercatore, personale tecnico-amministrativo, studenti, medicina universitaria, squadra del Rettore.

### *Governance al servizio dei Dipartimenti*

Alla nostra Università degli Studi di Brescia serve una *Governance* con capacità di ascolto, di sintesi condivisa e programmazione, serve un metodo di confronto e coinvolgimento praticato a tutti i livelli.

La *Governance* che ho in mente è al servizio dei Dipartimenti, che da Statuto sono “*i titolari delle funzioni finalizzate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative, nonché delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate*”.

Devono essere organizzati incontri periodici del Rettore con i Direttori (tavolo Rettore-Direttori) per la discussione delle necessità di risorse del personale docente e ricercatore, ed inoltre per le risorse del personale tecnico ed amministrativo dei dipartimenti, le esigenze di investimenti in edilizia e la valorizzazione degli immobili, di fondi didattici, di ricerca e terza missione.

Devono essere organizzati incontri periodici del Prorettore alla didattica con i Coordinatori della didattica dipartimentali, coadiuvati dai Presidenti di Corso di Studio (tavolo didattica), del Prorettore alla ricerca con i Coordinatori della ricerca dipartimentali (tavolo ricerca), del Prorettore alla terza missione con i Coordinatori della terza missione dipartimentali (tavolo terza missione).



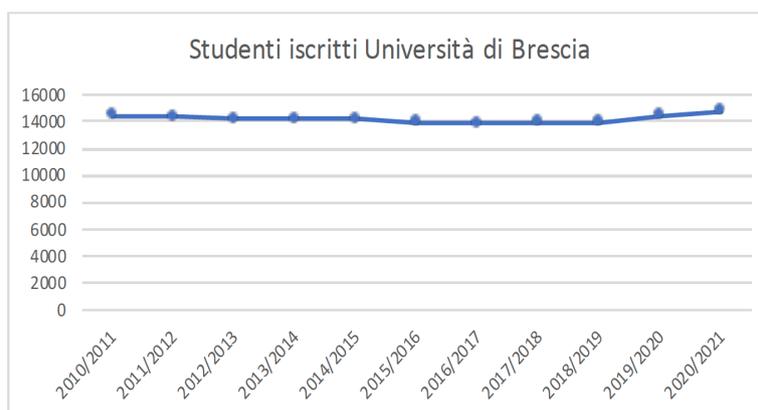
In Senato Accademico e in Consiglio di Amministrazione il lavoro andrà rafforzato, anche con commissioni miste Senato Accademico – Consiglio di Amministrazione, sulle tematiche individuate dai summenzionati tavoli di lavoro *Governance-Dipartimenti*.

## Didattica

La formazione del capitale umano e l'occupazione nel mercato del lavoro sono una missione distintiva dell'università. L'Università degli Studi di Brescia dovrà essere sempre più il luogo privilegiato a cui indirizzarsi per reperire le risorse umane in grado di fornire le competenze richieste dalla nostra società. I nostri Dipartimenti hanno l'incarico di continuare a svolgere ed innovare attività didattiche e formative, per garantire il fondamentale raccordo con la ricerca, e stimolare forme di collaborazione interdisciplinare.

Il numero degli studenti della nostra Università nell'a.a. 2020/2021 è stato 14735; nell'a.a. 2015/2016 era 13973, nell'a.a. 2010/2011 14440 (si veda la figura seguente, tratta da <http://dati.ustat.miur.it>).

	AnnoA	Iscritti
Brescia	2010/2011	14440
	2011/2012	14324
	2012/2013	14217
	2013/2014	14208
	2014/2015	14151
	2015/2016	13973
	2016/2017	13896
	2017/2018	13971
	2018/2019	13968
	2019/2020	14421
	2020/2021	14735



Dal 2010 al 2018 abbiamo assistito ad un moderato calo del numero degli studenti. Dal 2019 abbiamo assistito ad una ripresa nella crescita del numero degli studenti della nostra Università, grazie anche ad alcune nuove iniziative didattiche.

È importante che i Dipartimenti sviluppino e consolidino l'offerta didattica al fine di aumentare la qualità ed il numero di studenti dei propri Corsi di Studio. Da un lato, per il raggiungimento di questi obiettivi, ci si deve impegnare a garantire un costante aggiornamento dei contenuti rispetto alle evoluzioni scientifiche e tecnologiche. Dall'altro lato, i Dipartimenti devono essere in prima linea nella proposta e/o partecipazione di nuovi corsi di Laurea, anche interdipartimentali, in modo da aumentare il numero di studenti del nostro Ateneo.

Considero necessario instaurare collaborazioni ed iniziative didattiche congiunte con altre università, in particolare della Lombardia, sulla scia di quanto fatto negli ultimi anni dagli atenei lombardi.

*BF*

Dobbiamo essere più determinati e trasparenti nell'identificare i bisogni di spazi e di fondi didattici, attraverso chiari meccanismi di assegnazione ai Dipartimenti: dobbiamo mirare ad un processo di gestione della didattica che si giovi dei tavoli trasversali (tavolo Rettore-Direttori e tavolo della didattica) per recuperare funzioni di coordinamento trasparente e condiviso, indispensabili per una crescita sostenibile, equilibrata, efficace e programmata a livello di Ateneo.

Si deve ribadire il ruolo centrale delle aule reali e della relazione in presenza fra studenti e docenti, sfruttando anche le opportunità di didattica digitali sviluppate in questi anni ed il ruolo della formazione a distanza.

## Ricerca

I Dipartimenti sono i luoghi dove crescono le competenze scientifiche e si sviluppano le politiche della ricerca. Il ruolo della *Governance* è di dare impulso alle strategie di sviluppo individuate dai Dipartimenti promuovendo le opportunità di partecipazione a programmi regionali, nazionali, ed internazionali così come le relazioni con le istituzioni, le imprese e aziende sanitarie, incentivando le attività interdisciplinari ed interdipartimentali.

È necessario investire negli ambiti di ricerca delle aree di economia, giurisprudenza, ingegneria e medicina in modo equilibrato, garantire la promozione e il sostegno della ricchezza scientifica della nostra Università in ogni sede, soprattutto regionale e nazionale.

Serve investire con convinzione nelle infrastrutture di ricerca per rafforzare i laboratori dipartimentali, favorire la costituzione di nuovi laboratori dipartimentali in tutte le aree, e incentivare la creazione di reti dei laboratori, indispensabili per un esercizio altamente qualificato e comparabile con i migliori centri internazionali, garantendo risorse e personale scientifico e tecnico.

Per quanto riguarda la ricerca di base, sarà importante avviare un rafforzamento della stessa prevedendo finanziamenti annuali di progetti di Ateneo, al fine di incrementare l'attività e la qualità della ricerca, seguendo l'esempio ventennale di altre università italiane.

Considero inoltre necessario e fondamentale instaurare, come per la didattica, collaborazioni ed iniziative di ricerca congiunte con altri atenei, in particolare della Lombardia, sulla scia di quanto fatto negli ultimi anni da altri atenei. Il piano nazionale ripresa e resilienza (PNRR) ha evidenziato l'importanza delle collaborazioni esistenti tra le Università.

Il PNRR, significativa opportunità di finanziamento a livello nazionale, si colloca purtroppo a cavallo tra due mandati rettorali, rendendo non banale il passaggio di consegne, la gestione e le interazioni a livello regionale e nazionale. In questi mesi, la partecipazione e i primi risultati dei bandi sembrano aver evidenziato alcune carenze di collegamento e sinergia della nostra Università nel panorama regionale e nazionale. Servirà pragmatismo, coordinamento e condivisione delle scelte, per cercare di rimettere in pista il nostro Ateneo e poter accedere a finanziamenti significativi.



## Terza Missione

La terza missione va intesa come capacità della nostra Università di essere interlocutore protagonista con le realtà istituzionali, economiche, industriali, sanitarie e sociali della nostra città, provincia, regione e nazione.

In questo contesto ricadono (elenco non esaustivo): le relazioni con le Scuole secondarie di secondo grado; i rapporti istituzionali con Comune, Provincia, Comunità montane, Regione; i rapporti con le aziende ospedaliere della Lombardia orientale, in particolare ASST Spedali Civili di Brescia; i rapporti con le associazioni di categoria del mondo dell'industria, del commercio, dell'artigianato, dell'agricoltura, del turismo, delle costruzioni, dei trasporti; i rapporti con le fondazioni bresciane e con gli Ordini professionali; le relazioni con il mondo bancario e finanziario.

È fondamentale in ogni consesso fare emergere la forza culturale della nostra Università. Saremo ancora più ricchi e innovatori se favoriremo sempre più la contaminazione e la diversità dei saperi all'esterno del nostro Ateneo.

## Internazionalizzazione

Alla nostra Università degli Studi di Brescia serve un progetto mirato a rafforzare ed incrementare le relazioni internazionali più strategiche, specificatamente le relazioni con le Università ed i centri di ricerca dei principali paesi europei.

Dobbiamo inoltre sforzarci nell'avvio e nel rafforzamento di relazioni scientifiche e didattiche con le Università ed i centri di ricerca delle più grandi realtà internazionali.

Il progetto di internazionalizzazione deve essere concentrato su obiettivi specifici, come l'attrazione di dottorandi e studenti di qualità, la partecipazione di docenti e ricercatori ai grandi progetti, eventi e alle opportunità internazionali, il supporto alle imprese per la partecipazione a progetti e programmi internazionali.

*“Noi abbiamo per fermo che l'Italia debba tenersi soprattutto all'unisono coll'Europa, e non accarezzare altro nazional sentimento che quello di serbare un nobil posto nell'associazione scientifica dell'Europa e del Mondo” (Carlo Cattaneo).*

## Edifici Universitari

È fondamentale che professori, ricercatori, personale tecnico e amministrativo, studenti lavorino e vivano in ambienti ed edifici costantemente sottoposti a cura che li renda adeguati e confortevoli.

La manutenzione ordinaria, straordinaria, ed ammodernamento delle aule, degli uffici, dei laboratori e degli ambienti esistenti è senza ombra di dubbio il punto imprescindibile del progetto edilizio nei prossimi anni.

Nel *Campus Nord*, il piano attuativo approvato dal Comune di Brescia permette una potenzialità di oltre trentamila metri quadrati di nuove costruzioni, su terreni a disposizione del nostro Ateneo. Nuovi edifici a disposizione dell'area medica ed ingegneristica potrebbero nascere, in connessione e coordinamento con i futuri spazi degli "Spedali Civili del Futuro", con importanti finanziamenti da recuperare a livello regionale e nazionale.

Nel *Campus Centro*, nuovi edifici a disposizione delle aree economico e giuridica dovrebbero essere valutati in sinergia con il Comune di Brescia, con co-finanziamenti da recuperare a livello cittadino, provinciale, regionale e nazionale.

Sedi rappresentative della nostra Università nelle città di Cremona e Mantova potrebbero essere prese in considerazione, per rafforzare la presenza in Lombardia Orientale.

Al fine di una programmazione edilizia condivisa, sarà necessario far partire nei primi 100 giorni di mandato un censimento delle necessità ed innescare una discussione delle esigenze di spazi nei vari Dipartimenti. Essenziale in tal senso sarà la nascita di un tavolo Edilizia in modo da riportare le istanze provenienti dai Dipartimenti, in un approccio *bottom-up*.

## Personale Docente e Ricercatore

L'Università degli Studi di Brescia, per quanto riguarda il personale docente e ricercatore, è costituita da 652 unità, al 30 maggio 2022: 193 professori ordinari, 240 professori associati, 64 ricercatori a tempo indeterminato, 87 ricercatori a tempo determinato B, 68 ricercatori a tempo determinato A. Queste persone, unitamente al personale tecnico ed amministrativo, con le loro qualità, sono il motore della nostra Istituzione.

L'Ateneo è composto da persone che maturano in gruppi di ricerca e che sviluppano proprie personalità. L'Ateneo può crescere nei prossimi anni valorizzando i profili personali e le qualità del personale docente e ricercatore presente. Serve porre estrema attenzione alle motivazioni individuali e di gruppo, al rinnovo degli stimoli che muovono ognuno di noi per la formazione e la ricerca.

Da un lato, l'Ateneo dovrà essere alimentato immettendo nel sistema nuove generazioni di ricercatori. Negli ultimi anni, grazie ai piani straordinari contenuti nelle leggi di bilancio, ed ai progetti di ricerca, giovani ricercatori hanno avuto la possibilità di rinforzare le fila del nostro Ateneo. Si dovrà continuare in questa direzione, cercando di valorizzare le giovani leve già presenti nel nostro vivaio. Dall'altro lato, è manifesta l'esigenza di consolidamento delle posizioni degli abilitati alla seconda fascia e alla prima fascia del nostro Ateneo. Si deve prestare la massima attenzione alle lecite ambizioni di carriera dei ricercatori e professori abilitati. Per fare questo uno strumento indispensabile è una programmazione efficace e consapevole di medio e lungo periodo.

Riguardo le risorse disponibili, è indispensabile correggere la rotta di Ateneo degli ultimi anni, che vede la nostra Università degli Studi di Brescia unica università lombarda a ricevere una dote di risorse, in termini di punti organico, inferiore al proprio *turn over* (si veda la figura seguente, dati Fonte MUR DM 441 10-08-2020, DM 1096 24-09-2021).



Sede	Punti organico anno 2020			Punti organico anno 2021		
	% Anno 2020	Assegnazione	Cessazioni	% Anno 2021	Assegnazione	Cessazioni
Bergamo	237%	18.96	8	216%	21.82	10.10
Brescia	94%	17.21	18.25	94%	16.96	17.95
Insubria	181%	14.17	7.85	166%	17	10.25
Milano	115%	86.10	74.95	124%	88.55	71.51
Milano Bicocca	149%	47.98	32.20	145%	43.71	30.20
Politecnico Milano	245%	79.93	32.65	204%	79.58	38.95
Pavia	100%	41.27	41.17	106%	44.18	41.85

La nuova *Governance* dovrà impegnarsi per incrementare le risorse disponibili e per gestire con attenta e trasparente programmazione anche le risorse straordinarie già annunciate per il prossimo quadriennio (DM n. 445 del 06-05-2022).

## Personale Tecnico e Amministrativo

L'Università degli Studi di Brescia, per quanto riguarda il personale tecnico ed amministrativo, è costituita da 501 unità a tempo indeterminato e 7 a tempo determinato, al 30 maggio 2022.

Alla nostra Università servono atti diretti a valorizzare, motivare, coinvolgere il personale amministrativo e tecnico, valorizzando il loro *background* con compiti ad esso coerenti. Credo che il personale non voglia facili promesse, ma impegno all'ascolto, alla discussione delle esigenze ed alla proposta di valide soluzioni.

Serve una distribuzione trasparente del personale, programmata e condivisa, mirando ad un rinnovato equilibrio tra amministrazione centrale e strutture dipartimentali. Le strutture dipartimentali hanno necessità di personale adatto per poter lavorare in maniera efficace, raggiungere gli obiettivi didattici, di ricerca e terza missione. In questa ottica, serve un regolare reclutamento con programmazione a medio-lungo termine.

Si deve promuovere il miglioramento retributivo e di carriera del personale tecnico amministrativo: sono fondamentali regolari progressioni economiche orizzontali, veloci e distribuite su tutte le categorie del personale; servono inoltre progressioni economiche verticali sistematicamente programmate.

Si deve lavorare ad un riesame e ampliamento delle fonti utilizzabili per il riconoscimento retributivo (conto terzi, compenso aggiuntivo, fondi premialità, eccellenza, etc.).

Infine, è doveroso esplorare azioni a livello nazionale per rivedere ed allentare i vincoli storici che hanno penalizzato l'area del personale tecnico e amministrativo della nostra Università degli Studi di Brescia rispetto ad altri Atenei.

*BF*

## Studenti

Alla nostra Università, ma in generale a tutta la nostra società, serve far emergere il ruolo centrale degli studenti, della loro istruzione, unicità e ragion d'essere dell'università.

*“L'istruzione è l'arma più potente che puoi utilizzare per cambiare il mondo”  
(Nelson Mandela).*

Crederci nella centralità degli studenti significa:

- credere nel diritto al libero accesso all'Università: la borsa di studio per tutti i potenziali beneficiari continuerà a essere un dovere per il nostro Ateneo;
- condividere le scelte per il futuro dell'Ateneo con la rappresentanza elettiva degli studenti;
- favorire, attraverso incontri periodici, i rapporti con la Scuola secondaria superiore, al fine di rendere più consapevole la scelta delle future matricole e permettere la migliore definizione delle condizioni di ingresso;
- incentivare le politiche di *placement*, come ulteriore opportunità di supporto e di orientamento per l'ingresso nel mondo del lavoro;
- incentivare il ricorso allo *stage*, per avvicinare le studentesse e gli studenti alle imprese e alle istituzioni pubbliche e private;
- stimolare l'internazionalizzazione, attribuendo maggiori risorse per specifiche esperienze curriculari (*Erasmus*, *stage*, tesi, doppi titoli, ...).
- permettere la maggiore permanenza temporale e vivibilità negli spazi universitari (aule studio e biblioteche, apertura bar interni nelle sedi universitarie);
- contare sul contributo degli studenti per l'innovazione dei processi didattici.

Le tasse universitarie, pur non essendo immutabili, non debbono essere utilizzate come elemento di compensazione dei minori fondi statali.

Tutti insieme potremo impegnarci per migliorare la vivibilità dei nostri *Campus Nord* e *Campus Centro*, in modo che gli anni trascorsi all'Università degli Studi di Brescia possano rimanere momenti indelebili della vita.

## Rilancio della Medicina Universitaria

L'area medica della nostra Università degli Studi di Brescia costituisce un elemento trainante del nostro Ateneo: quantitativamente, i docenti e ricercatori dell'area medica rappresentano oltre il 40% del personale del nostro Ateneo; qualitativamente, la ricerca e la produzione scientifica dei docenti e ricercatori dell'area medica hanno contribuito negli anni passati all'ottimo posizionamento nei *ranking* universitari nazionali e internazionali.

Mi impegnerò a lavorare ad una difesa e rilancio della medicina universitaria, in ambito locale per stabilire un rapporto efficace, efficiente e paritario Università – ASST Spedali Civili; in ambito regionale per rilanciare il ruolo della medicina universitaria di Brescia come protagonista in Lombardia orientale; a livello nazionale per individuare le sinergie e le migliori soluzioni ospedaliere di ricovero e cura a carattere scientifico.



Per poter trasformare questa visione in un progetto effettivo, intendo insediare una *Cabina* permanente composta dal Rettore, dal Preside della Scuola di Medicina (che ha ruoli istituzionali nel rapporto con il sistema sanitario) e dai Direttori di area medica, in rappresentanza del personale docente e ricercatore di area.

## Squadra del Rettore

Lo Statuto della nostra Università degli Studi di Brescia, all'Art. 5, prevede "9. *Il Rettore designa il Prorettore vicario, scegliendolo fra i professori ordinari.*" e "10. *Nell'esercizio delle sue funzioni il Rettore può avvalersi di Prorettori, di Delegati, da lui prescelti nell'ambito del personale docente, e nominati con decreto che ne precisa le deleghe.*"

Avendo vissuto le tre precedenti *Governance* "Augusto Preti 2007-2010", "Sergio Pecorelli 2010-2016", "Maurizio Tira 2016-2022", e studiando le *governance* attuali di altri Atenei (Bergamo, Politecnico di Milano, Bologna), ho maturato l'idea di voler nominare tre Prorettori negli ambiti primari dell'Università, che da Statuto sono "Didattica, Ricerca, Terza Missione", oltre alla designazione del Prorettore Vicario. È fondamentale che ogni componente della Comunità universitaria abbia dei riferimenti ben precisi e con deleghe e responsabilità chiare con cui confrontarsi.

Inoltre, in condivisione con i Prorettori, nell'esercizio delle funzioni sarà utile individuare deleghe specifiche, necessarie per il supporto istruttorio a Rettore e Prorettori stessi. Di seguito l'elenco delle aree di maggior rilievo: Orientamento, *Placement*, Ricerca Traslazionale, Dottorato di Ricerca, Scuole di Specializzazione, Innovazione e Trasformazione Digitale, Bilancio e Programmazione, Valorizzazione e Gestione Edifici Universitari, Comunicazione e Immagine di Ateneo, Internazionalizzazione, Affari Legali e Semplificazione, Equità Inclusione e Diversità, Struttura Organizzativa, Formazione Linguistica.

La competenza sarà il fattore determinante nella scelta di Prorettori e Delegati: l'esperienza maturata e le capacità dimostrate qualificheranno ogni membro della squadra.

*"Con il talento si vincono le partite, ma è con il lavoro di squadra e l'intelligenza che si vincono i campionati" (Michael Jordan).*

## Conclusioni

Se riceverò la fiducia necessaria per guidare la nostra Università, insieme a tutti Voi, mi dedicherò con tutto il mio entusiasmo e la mia energia per garantire il futuro migliore possibile al nostro Ateneo.

Brescia 26-06-2022

Fabio Baronio

