

Gian Paolo Beretta¹

Brescia, 30 marzo 2016

Cari membri della comunità UniBS,

sono sorpreso quanto voi da questa mia candidatura! Avevo appena compiuto 31 anni, quando presi servizio in UniBS come professore associato il 21 maggio del 1987, ed è vero che i successivi 29 anni hanno radicato in me l'innato senso di lealtà, fedeltà e riconoscenza per quelle istituzioni che mi hanno permesso di lavorare coltivando le mie passioni. Ma francamente non avrei mai immaginato di arrivare a questo punto! Confesso che negli ultimi giorni ho dovuto vincere più volte la pigrizia e zittire quella parte di me stesso che con il martellante 'ma chi me lo fa fare?' lottava perché non rinunciassi al tempo, che non basta mai, da dedicare a far ricerca sui temi che mi stanno a cuore e che sono tutt'altro che esauriti. Ho aspettato fino all'ultimo per vedere come si mettevano le cose. Ma alla fine ha prevalso la parte di me che si è sentita in dovere di emulare ed onorare a modo mio il "bersaglieresco slancio e sprezzo del pericolo" e il "bell'esempio di attaccamento al dovere, audacia e ardore combattivo" che sono valsi a mio padre, scomparso da pochi giorni, la Croce al Valor Militare ottenuta sul campo in Africa Settentrionale nel 1942. Forse i cromosomi o forse solo le forti emozioni e il silenzio degli ultimi giorni mi hanno convinto che dovevo mettere a disposizione la mia candidatura, con la sensazione che ad un certo punto essa possa risultarci utile...

La parte di me stesso che vi prega vivamente di non votarmi, prima di zittirsi, vi promette che se mi lasciate libero vi ricompenserà con qualche nuova bella pubblicazione scientifica utile ai fini ANVUR per l'Ateneo.

"Professore, perché ha la sensazione che la sua candidatura possa risultarci utile?"

Sin da quando ero bambino mi è sempre piaciuto smontare qualsiasi cosa per vedere come funziona o perché non funziona, per il piacere di ricostruirla o per ripararla e per soddisfare la necessità di sapere cosa c'è dentro e apprezzare l'ingegno di chi l'ha inventata. Istintivamente tendo più a fare domande che a dare risposte, più ad ascoltare che a parlare, più a leggere che a scrivere. Sono affascinato da chi ha la tranquillità di svelarmi quel minimo dettaglio che spesso costituisce una malizia del suo mestiere, il punto cruciale della sua teoria, la chiave di volta del suo edificio, l'anello debole di una catena, il collo di bottiglia di un meccanismo. Provo gratitudine per chi ha la pazienza di spiegarmi perché devo cambiare idea, per chi, condividendo un obiettivo, si mette in gioco generosamente per raggiungerlo. Ho la sensazione che nella scelta del prossimo Rettore dobbiamo guardare anche a questo tipo di caratteristiche. La mia candidatura serve a farlo notare.

¹ www.gianpaoloberetta.info

"Professore, non può candidarsi senza presentare un programma. Il suo qual è?"

Se dovessi essere eletto, il mio programma consisterebbe nel mettere quotidianamente in gioco le seguenti mie qualità, che elenco senza falsa modestia: capacità di ascoltare con attenzione, curiosità per i meccanismi, ingegnosità nel proporre soluzioni, apertura alla discussione, indipendenza di pensiero, senso di giustizia, capacità di attesa, forza di decidere quando è necessario; coraggio nel portare avanti idee, nell'affrontare nuove situazioni anche complesse, nell'andare controcorrente quando è necessario; capacità di astrazione, di cogliere spunti, di trasformarli in idee, di realizzarle fino in fondo con perseveranza e pazienza, di spaziare dal quadro generale al dettaglio, di cogliere al volo le incoerenze, di ammettere di non aver capito e di non smettere di domandare finché non ho capito; riguardo per l'esperienza degli anziani e per le passioni dei giovani, sincero senso di rispetto per tutte le persone e le esperienze; insofferenza per le cose che non funzionano, le inefficienze, le ingiustizie, le lungaggini, le falsità, le disonestà, i sotterfugi, le ambiguità, la slealtà, la maleducazione, le intimidazioni, gli urlatori, i prepotenti, le primedonne, i logorroici, le cordate sottobanco, per chi approfitta delle debolezze altrui, per chi, pur di avere la propria briciola, è disposto a veder sperperata l'intera michetta; ammirazione e gratitudine per chi si impegna, per chi collabora disinteressatamente, per chi pratica la solidarietà, per chi ha buoni propositi e li mette in pratica, per chi dà buoni consigli costruttivi, per chi si rimbecca le maniche con dedizione e creatività, per chi onora il proprio lavoro dando sempre il meglio di sé.

"Sì, ma questo non è un programma! Deve dirci per quali obiettivi vuol mettere in gioco queste sue qualità."

Credo che queste qualità siano necessarie innanzitutto per risolvere i diversi problemi interni che affliggono il nostro Ateneo da alcuni anni. Non voglio elencarli esplicitamente in questo documento -- che credo verrà reso pubblico -- perché non trovo giusto metterli in piazza, e poi anche perché al momento sono a conoscenza solo di quelli che affliggono i pochi corridoi che frequento. Ma so per certo che in tutti i corridoi dell'Ateneo vi sono elettori convinti che con la giusta buona volontà sia possibile esser messi tutti in condizione di lavorare meglio di adesso.

Le stesse qualità torneranno molto utili per recuperare quel fondamentale senso di orgoglio di appartenere all'istituzione che Augusto Preti aveva saputo infondere in tutti noi con i suoi ventotto anni di presenza quotidiana e col suo fare bonario ma fermo da capofamiglia attento ai dettagli e sempre concentrato a tenerci il più possibile indenni dai problemi di gestione che lo assillavano, per permettere a ognuno di noi di dedicarsi al meglio al proprio lavoro e per costruire e proteggere l'enorme patrimonio che alla fine ci ha consegnato col sorriso sotto i baffi. Ma gli elettori di sei anni fa ricorderanno che anche allora i problemi interni non mancavano. Così Sergio Pecorelli li ha messi in mano al dr. Periti, appositamente assunto, il quale ha avuto la forza di cambiare molte cose, sparigliando le mansioni e introducendo

procedure e regolamenti per spersonalizzare i ruoli. Purtroppo però ha anche ceduto alla debolezza di credere di poter migliorare le cose, intervenendo dall'alto senza ascoltare chi quei ruoli li aveva ricoperti, quelle mansioni le aveva svolte per anni, chi a quei regolamenti avrebbe dovuto ottemperare. L'aver cancellato strutture, procedure ed esperienze maturate in anni di fatica e dedizione ha generato frustrazione a tutti i livelli. Ora credo che dobbiamo chiedere al prossimo Rettore di ascoltarci, di capire l'origine degli attuali problemi, di smontare delicatamente tutto quello che è necessario e di riassemblarlo con le opportune modifiche e ricalibrature in modo da riportarci tutti in asse con la missione fondamentale di un'Università degli Studi.

Se riusciremo così a liberarci dai problemi interni, potremo finalmente dedicarci tutti al nostro lavoro, che non è solo quello di chiuderci nei nostri uffici, studi, reparti, laboratori, aule o biblioteche, ma è anche quello di guardare fuori, di confrontarci per generare idee e progetti, di interagire con il territorio locale, nazionale, europeo e globale, per delineare insieme il futuro dell'Ateneo. Ad esempio, nel bel programma che allegava sei anni fa alla sua candidatura, Giancarlo Provasi parlava di "elementi nuovi per dare respiro allo sviluppo dei prossimi anni, riassumibili in tre parole chiave: qualificazione distintiva, valorizzazione della ricerca, internazionalizzazione."

"Ok. Può dirci qualcosa sulla qualificazione distintiva?"

Mi sono accorto solo ora, rileggendo il suo programma, che fu Provasi a suggerirci l'opportunità di perseguire il progetto di un'Università "tematica, al servizio del territorio ma con forte vocazione scientifica e internazionale." Pecorelli ha raccolto e fatto sua l'idea e l'ha implementata a sua immagine e somiglianza nel progetto Health&Wealth, suscitando il malcontento dei molti docenti che se lo sono visto calare ed imporre dall'alto senza margini di discussione e con tanto di sostituzione del logo dell'Ateneo, a sancire che il prossimo Rettore non potrà non accettarne l'eredità. Ma né questo né la denominazione opinabile mi paiono seri problemi. Ciò che conta è che la scelta di Pecorelli non è sbagliata se la interpretiamo come un forte invito a valorizzare, rendendola elemento qualificante e caratterizzante dell'Ateneo, la potenza di ricerca ancora latente che potremmo esprimere se i molti nostri ricercatori di tutti i settori -- medici, clinici, ingegneri, economisti e giuristi -- che già godono di elevato rispetto a livello internazionale, unissero le forze in comuni progetti di ricerca. In effetti, sarebbe auspicabile, sia dal punto di vista della capacità di attrarre finanziamenti per la ricerca sia da quello dell'originalità e importanza dei risultati raggiungibili, che superassimo i campanilismi e trovassimo modi per far massa critica e guadagnarci uniti una forma collettiva di rispetto internazionale aggiuntiva rispetto alle usuali forme individuali.

Come ingegnere meccanico sono rimasto stupefatto dalla bellezza dei risultati di certe ricerche di biologia che una collega di medicina, insieme a un collega di ingegneria civile e una

dottoranda mi stanno pazientemente spiegando in questi mesi. Ho appena scoperto che un illustre autore (Terrell L. Hill) che conoscevo solo per un suo bel libro di termodinamica (la mia materia!) applicava già quarant'anni fa i metodi e i formalismi dell'ingegneria alla descrizione quantitativa dei processi biologici. Perché non l'ho saputo prima? Perché, mi domando, non esponiamo tutti i nostri studenti di ingegneria a questo immenso campo di applicazione dei formalismi che gli inculchiamo? Mi sono reso conto che ogni volta che i nostri ingegneri e i nostri medici hanno unito le forze, sono nate solo cose belle. Ancora, per fare un altro esempio, perché non consideriamo di istituire un corso di laurea per formare il Medical Engineer (lascio a voi la traduzione e la ricerca del significato²)?

Come mancato medico -- ho avuto un ginecologo e un anestesista in famiglia, mia figlia è al quinto anno di medicina a Roma, e io stesso per qualche mese dopo il dottorato ho accarezzato l'idea di iscrivermi a Medicina (magari lo faccio quando vado in pensione...) -- ho apprezzato anche la notizia che certi medici specialisti d'oltreoceano hanno sentito l'esigenza di completare la propria preparazione con una laurea in ingegneria mirata ad acquisire le capacità necessarie per capire meglio e affinare la loro tecnica chirurgica, diventandone così i massimi esperti. Non sarebbe possibile attrarre fondi di aziende farmaceutiche e biomedicali per finanziare borse per questo tipo di 'uso' post specializzazione medica della laurea in ingegneria? Oppure, borse di dottorato per affiancare ad un chirurgo un dottorando ingegnere che lo aiuti nello sviluppo della sua tecnica chirurgica o diagnostica?

"E sulla valorizzazione della ricerca cos'ha da dire?"

La mia speranza è che il nuovo Rettore ci chieda di confrontare le idee e ci coinvolga tutti nella decisione su come procedere per non sprecare l'enorme potenzialità che UniBS ha saputo esprimere sinora sul fronte della ricerca. Non facciamoci relegare al rango di semplice "teaching university"!

Un'azione importantissima sarà quella di dare ossigeno al dottorato di ricerca, puntando sul ruolo chiave che i dottori di ricerca avranno nel futuro della nostra economia. Per le aziende e gli enti pubblici, assumere un dottore di ricerca significa acquisire un professionista con il bagaglio tecnico, l'esperienza, l'indipendenza intellettuale e la leadership necessarie per assumere ruoli di responsabilità nella ricerca e sviluppo di nuovi prodotti e processi, nell'adottare nuove tecniche per comprenderne più a fondo e migliorarne il funzionamento, nell'avviare nuove iniziative, nell'innovare progettazione, produzione, logistica, gestione ambientale, efficientamento energetico, etc.

I dottori di ricerca sono le figure professionali ideali per fare da fulcro dell'innovazione nelle aziende e negli enti pubblici, indipendentemente dal particolare tema di ricerca su cui si sono

² <http://www.surrey.ac.uk/undergraduate/medical-engineering>

cimentati nel loro percorso formativo. Nei molteplici ambiti in cui il nostro Ateneo ha relazioni con l'ambiente esterno, l'economia e la società, dobbiamo promuovere il dottorato di ricerca come nostro contributo per incidere sull'innovazione e lo sviluppo economico.

Enti e aziende lungimiranti, finanziando una borsa di dottorato, possono indirizzare la ricerca di un dottorando su un argomento di loro interesse, usufruendo, oltre che dei notevoli benefici fiscali disponibili al momento, di un canale diretto di collaborazione con gruppi di ricerca universitari che il più delle volte non solo conoscono lo stato dell'arte dell'argomento a livello internazionale ma sono artefici attivi del suo avanzamento. Possiamo offrire anche altre due varianti di collaborazione: il "dottorato in apprendistato," che abbiamo già sperimentato con successo, e il "dottorato industriale" che dobbiamo finalmente deciderci ad avviare superando le attuali incertezze amministrative.

Agli studenti che si sono spinti a leggere fin qui, vorrei dire che per i giovani neolaureati, vincere un posto in un corso di dottorato di ricerca significa accedere ad un'opportunità di crescita, anche personale, senza paragoni, che lascerà un segno permanente nel loro futuro professionale. Nei tre anni del percorso formativo, con la supervisione quotidiana del relatore di tesi, il dottorando impara a sviluppare un progetto di ricerca complesso; impara a pianificare obiettivi e attività intermedie, a comprenderne i costi, a superare le difficoltà realizzative e organizzative, a perseguire i risultati con dedizione, perseveranza e onestà intellettuale e con il rigore del metodo scientifico; impara a collaborare quotidianamente con altri ricercatori, a cavarsela da solo per qualche mese di ricerca all'estero, a render conto del proprio operato, a comunicare efficacemente i propri risultati, a difenderli anche in congressi internazionali, ad accettare le critiche dei revisori, a capire il duro percorso che porta ad una pubblicazione scientifica di qualità; e con tutto questo si plasmano e si rafforzano le doti di leadership e di autostima che gli permetteranno in futuro di sostenere incarichi di responsabilità.

"E sulla questione dell'internazionalizzazione ha qualche idea?"

Sull'internazionalizzazione ho già avuto qualche idea e come molti di voi sanno non sono stato con le mani in mano: a distanza di tre anni dal suo termine la Fondazione Cariplo tiene ancora viva una pagina web³ sul progetto^{4 5} che avevo avviato con l'entusiastico sostegno di Preti e Provasi. Mi è dispiaciuto molto che l'attuale 'governance' abbia di fatto affossato, appoggiandola solo meno che tiepidamente presso la Fondazione Cariplo, la mia proposta, sulla quale avevo peraltro già ottenuto le firme dei Rettori Pecorelli di UniBS, Azzone di PoliMI e

³ <http://www.fondazionecariplo.it/it/storie/ricerca-scientifica/cariplo-unibs-visiting-professor.html>

⁴ Date un'occhiata all'allegria che trasuda dalla galleria fotografica del progetto:
<http://www.mit.edu/~beretta/CARIPL0-MIT-UNIBS-PhotoGallery/CARIPL0-MIT-UNIBS-PhotoGallery.htm>

⁵ Date un'occhiata all'entità e allo spessore scientifico dei risultati del progetto:
<http://www.unibs.it/ricerca/ricerca-internazionale-e-cooperazione/progetto-cariplo-unibs-mit-meche/running-report>

Paleari di UniBG, di proseguire il progetto allargandolo alla dimensione regionale e riservando a UniBS il ruolo di leader in una convenzione internazionale che sarebbe stata di ovvio prestigio. Attendo di poter esaminare la relazione di fine mandato su come abbiamo investito i cospicui fondi che Pecorelli è riuscito a procurare per l'internazionalizzazione. Mi piacerebbe che l'analizzassimo tutti insieme e che poi ci confrontassimo per definire cosa intendiamo oggi per internazionalizzazione, in modo da decidere insieme che strada vogliamo imboccare su questo fronte, con un occhio attento a quanto succede almeno nel resto dell'Europa.

Ricollegandomi al discorso dei dottorati di ricerca, potremmo valutare insieme un cambio di destinazione dei cospicui fondi oggi distribuiti, più o meno a pioggia, per assegni di ricerca e -- se fosse possibile senza compromettere l'avvio dei nuovi cicli di dottorato -- anche i fondi spesi per borse di dottorato riservate a stranieri. Forse risulterebbero più efficaci se investiti in borse di post-dottorato da riservare a giovani dottori di ricerca stranieri. Il mondo è pieno di aspiranti post-doc di qualità, che hanno il pregio di essere 'subito pronti' a produrre buona ricerca e soprattutto buone proposte di ricerca per ottenere finanziamenti internazionali.

"Ha qualcos'altro in mente?"

Sì, nel libro dei sogni ho la speranza che nei dipartimenti e in ateneo si trovi un modo per convivere in armonia anche ogni volta che dal MIUR arriva una goccia di risorse, invece di doversi sempre infilare i guantoni e le mutande di ghisa per iniziare il solito balletto di schermaglie mirato a portare a casa il maggior bottino possibile per il proprio gruppo, il proprio reparto o il proprio dipartimento. Questo della ripartizione delle risorse è un vecchio problema, diventato ancor più delicato ora che non siamo più un'Università giovane e che dalla fase di espansione abbiamo raggiunto quella della saturazione. In questo scenario, dare più risorse ad un settore significa comprimerne un altro. Ci vorrebbe una linea di indirizzo strategica e un piano di medio termine con dei traguardi. I gruppi di ricerca hanno bisogno di sapere su cosa possono contare nel medio termine, per poter programmare in tranquillità la proprie attività didattiche e di ricerca e soprattutto poter dare delle prospettive chiare ai giovani che vorrebbero provare a restare in università. Sarebbe una grande dimostrazione di maturità se riuscissimo a convergere su uno schema di dimensionamento e di ripartizione delle risorse che dia ai gruppi di ricerca delle prospettive certe su cui impostare i propri investimenti in capitale umano con la dovuta e necessaria flessibilità senza dover periodicamente guardare in cagnesco il settore vicino per tenerne a bada le anacronistiche mire expansionistiche.

Mi piacerebbe anche che venisse messa in cantiere una revisione interna dei piani di studio dei vari corsi di studio che offriamo. So benissimo che così dicendo tocco un argomento molto delicato per noi docenti. Però sarebbe bello, per ogni corso di studio, sentire qualche opinione della minoranza, per far emergere eventuali anomalie che possono essere corrette, per verificare che i fondamentali della disciplina siano sempre ben impiantati e che nel contempo le

nuove tendenze del settore siano almeno state prese in considerazione. Inoltre occorre considerare che l'abolizione delle facoltà, là dove, come a Ingegneria, non sono state sostituite da una struttura di coordinamento, ha reso vulnerabili i piani di studio al rischio di pressioni espansionistiche dei gruppi predominanti che, creando nuove esigenze didattiche, mirano a chiedere maggiori risorse per farvi fronte.

Infine, se mi permettete di chiudere con un aspetto leggero, vi devo dire che mi piacerebbe anche un ritorno alle buone maniere, a tutti livelli. Frequentando un'Università estera che evidentemente propone ai membri della sua comunità un codice di comportamento, ho constatato a tutti i livelli che il metterlo in pratica aiuta a rafforzare il senso di appartenenza, il reciproco rispetto e l'autostima. Per carità non fraintendetemi, non sto parlando ovviamente né del saluto militare ogni volta che passa il tuo superiore né dell'obbligo di indossare una divisa come in certi college inglesi. Intendo solo alcune piccole cose come: cedere il passo al nostro superiore quando stiamo per varcare una porta, non uscire nel corridoio per rispondere al cellulare se così facendo disturbiamo chi sta lavorando negli altri uffici, non chiacchierare rumorosamente con il vicino durante una lezione o una riunione per quanto noiosa possa essere, piuttosto uscire dall'aula e lasciare in pace chi vuole ascoltare ciò che viene detto e -- last but not least -- rispondere tempestivamente e con garbo e professionalità a tutte le email di lavoro che riceviamo. A questo proposito mi piacerebbe istituire un servizio interno che raccolga e analizzi le email con suggerimenti, proposte e segnalazioni interne di problemi e inefficienze, riferendo direttamente al Rettore e supportandolo nell'azione di ascolto. Forse istituirei anche una Sala di Controllo che monitori in continuo ogni aspetto del funzionamento dell'Università...

"Mi permetta un'ultima domanda: su quali basi crede di essere in grado di governare un ente con più di mille dipendenti e migliaia di studenti?"

Come ho già spiegato, mi piacciono le nuove sfide e non mi manca il coraggio di assumere responsabilità. Quanto ad esperienza 'aziendale' non sono completamente a digiuno. Per qualche anno, appena tornato dall'America, sono stato coinvolto nel salvataggio della piccola industria metalmeccanica di mio padre, in piena crisi finanziaria e interna. Con grave danno per la mia attività di ricerca, ho dovuto per alcuni anni gestire una dolorosa riduzione da 46 a 15 dipendenti, che consideravamo tutti parte della nostra famiglia; con il loro aiuto e il supporto dei sindacati ho condotto in prima persona le trattative per accedere dapprima ad un po' di cassa integrazione, poi ad uno dei primi 'contratti di solidarietà', e infine alle procedure di mobilità e alle trattative per la cessione in extremis dell'azienda. Poco dopo, su sollecitazione di Camillo Bussolati, allora Preside di Ingegneria, sono stato cooptato per due anni circa nella commissione amministratrice dell'ASM di Brescia e coinvolto in varie attività interne ed esterne (sottocommissioni acquisti e gare, commissione controllo gestione centrale termoelettrica di

Ponti sul Mincio, osservatorio comunale sul termoutilizzatore). Neanche quell'esperienza ha giovato alla mia attività di ricerca, ma mi ha permesso di toccare con mano dall'interno parecchi aspetti del funzionamento della grande municipalizzata bresciana dei tempi storici in cui Renzo Capra era ancora Direttore Generale e proprio nei giorni in cui Antonio Bonomo impostava la gara per la realizzazione del termoutilizzatore.

Ma la ragione forse più importante è che so di poter contare sulla saggezza, le idee, i suggerimenti, le critiche e gli entusiasmi di moltissimi di voi che offriranno disinteressatamente la loro collaborazione e il loro impegno per orgoglio personale e lealtà verso l'istituzione che tutti insieme rappresentiamo.

Buone votazioni a tutti e una cordiale stretta di mano

A handwritten signature in blue ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a stylized, abstract shape.