

Capitolo IV

VERSO LA DIREZIONE AMMINISTRATIVA

1. *Una cesura significativa: il 1959*

Giancarlo Brasca assunse le massime responsabilità nell'amministrazione dell'Università Cattolica proprio quando il progetto che, sin dalla fondazione, aveva caratterizzato l'ateneo iniziò a manifestare le prime incrinature¹. Sul finire degli anni Cinquanta iniziarono infatti a palesarsi per l'Università Cattolica gli effetti della politica di espansione che aveva caratterizzato l'ateneo sin dai primi anni del dopoguerra². Se l'ampliamento dell'offerta formativa, l'aggiornamento delle strutture, la diversificazione e l'innalzamento della qualità dei servizi significarono per l'ateneo del Sacro Cuore maggiore competitività, tale evoluzione gravò sulla gestione amministrativa e sulle risorse economiche della Cattolica³. A rendere ancor più delicata la situazione giunse, il 15 luglio 1959, la

¹ Tra le molteplici riflessioni a proposito del ruolo di Brasca nello sviluppo della Cattolica si segnala quella di Sergio Zaninelli: «Toccò in sostanza a lui amministrare l'Università in un momento di svolta generazionale, sia accademica sia tecnico-amministrativa, in una situazione resa difficile dalla scarsità delle risorse finanziarie. Lo guidarono la continuità dichiarata al progetto gemelliano, la sua cultura e la sua competenza nel governare gli uomini, alla base delle quali stava una concezione moderna, di avanguardia, del lavoro e di tutta la problematica della sua organizzazione in una istituzione complessa» (S. Zaninelli, *Il direttore amministrativo dell'Università Cattolica*, in *Giancarlo Brasca nel XX anniversario*, cit., p. 47). Anche Giuseppe Molinari, stretto collaboratore di Brasca, osserva che: «a lui l'Università Cattolica deve le scelte più difficili, delicate e non certo indolori, che hanno consentito di superare momenti drammatici, di natura finanziaria ed economica, dagli anni Sessanta alla morte dello stesso Brasca» (G. Molinari, *Ricordo del dott. Brasca*, in *Giancarlo Brasca nel XX anniversario*, cit., pp. 53-54).

² «L'UC [...] accentuò un tendenza verso una espansione in superficie dell'università, con nuove facoltà ed iniziative che ne rendevano più pesante la gestione e dispersive le finalità, in un momento in cui l'evoluzione e la crescita della società civile, il bisogno di idee e di chiarezza sul modello di sviluppo, l'evoluzione dei rapporti fra società civile e società religiosa imponevano un approfondimento dell'impegno scientifico e culturale e magari un ripensamento della funzione e dei compiti della stessa UC, come apparirà chiaro fra gli anni Sessanta e Settanta» (N. Raponi, *Università Cattolica*, cit., p. 270).

³ «Si accentuarono negli ultimi anni del fondatore, anche le conseguenze meno positive della sua impostazione; gli sforzi apparivano rivolti piuttosto all'espansione in superficie, alla creazione di nuove opere, che non all'incremento della vita specificamente e rigorosamente scientifica dell'Ateneo; determinate strutture, vitali in un organismo universitario, non erano oggetto di adeguata attenzione; per esempio, il corpo degli assistenti accademici, che rappresentano l'avvenire di una qualsiasi università, e il

scomparsa di Agostino Gemelli⁴. Non sembra dunque priva di significato la lettera che, a pochi giorni dalla morte del “rettore a vita”, monsignor Carlo Colombo inviò a Giancarlo Brasca:

«Caro Brasca, Le mando una parola per dire a Lei, all’ing. Morgante, a Dal Corso, che sono loro vicino con la preghiera in questo giorno in cui sentiamo un poco correre la solitudine degli animi. E soprattutto per assicurare che sono vicino con l’affetto e la preghiera perché l’opera di padre Gemelli possa continuare con lo stesso spirito con il quale era stata da lui iniziata. Ciò che più importa è aver fiducia nel Sacro Cuore e amare molto l’Università e il suo apostolato, anche se con sacrificio personale. [...] Io non posso far altro che accompagnare con la preghiera, ma lo faccio di cuore»⁵.

Sebbene la successione a Gemelli costituisse un problema di difficile soluzione⁶, già alla fine di luglio l’Università Cattolica aveva un nuovo rettore. L’incarico fu affidato a Francesco Vito⁷, al quale il 25 luglio, a poche ore dalla nomina, Brasca scriveva:

cui reclutamento in forme organizzate fu troppo a lungo trascurato. Si accentuò anche la tendenza alla chiusura del gruppo direttivo, pur composto da persone da provata fedeltà e di indiscusso valore» (P. Zerbi, *Per una storia*, cit., p. 63).

⁴ A proposito della successione di padre Gemelli Zerbi osserva: «Si trattava non solo di trovare un uomo, ma una formula nuova, capace di funzionare dopo quella che, fino ad allora aveva retto, ma che era essenzialmente legata alla persona di padre Gemelli e quindi inesorabilmente destinata a finire con lui. [...] Quali erano le forze su cui si poteva contare per assicurare stabilità istituzionale a un organismo oramai fiorente e inserito nel vivo del tessuto ecclesiale? [...] Spero che ognuno possa almeno rilevare quali ardui problemi, di equilibrio tra molteplici fattori, tutti necessari, si siano posti per la nostra Università in quel difficile momento, ed anche in altri, di quel ventennio, ma ancora più tardi. Qui voglio soffermarmi solo sul problema come si pose negli ultimi anni Cinquanta e nei primi Sessanta, certamente i più problematici e significativi» (P. Zerbi, *L’Università Cattolica di fronte ai problemi degli anni Cinquanta e Sessanta*, cit., p. 60).

⁵ AUC, *Carte Giancarlo Brasca*, b. III, f. 3, lettera di monsignor Carlo Colombo a Giancarlo Brasca (25 luglio 1959).

⁶ Si tengano in considerazione, a questo proposito, le osservazioni esposte da Pietro Zerbi in *L’Università Cattolica di fronte ai problemi degli anni Cinquanta e Sessanta*, cit., pp. 60-66, e Id., *Per una storia dell’Università Cattolica*, cit., pp. 63-65.

⁷ A proposito di Francesco Vito, si segnala il profilo biografico tracciato da Giancarlo Brasca: «Nato a Pignataro Maggiore (Caserta) il 21 ottobre 1902, consegue all’Università di Napoli le lauree in Giurisprudenza, Scienze economiche e politico-sociali, Filosofia. Frequenta poi l’Università Cattolica del Sacro Cuore, quale vincitore della borsa di studio Lorenzo Ellero per il perfezionamento degli studi economici. Con lunghi soggiorni all’estero, soprattutto in Germania e in Inghilterra, approfondisce la sua preparazione scientifica. Nel 1933 si reca negli Stati Uniti d’America con una borsa della Fondazione Rockefeller e studia presso l’Università Columbia di New York, la Harvard di Cambridge e l’Università di

«Chiarissimo Professore, [...] desidero subito esprimerle, assieme ai più fervidi rallegramenti, l'assicurazione di una quotidiana, particolare preghiera, fervidissima, per invocare da Dio, per intercessione del nostro Padre, i grandi aiuti che le saranno necessari; e, insieme, prometterle che farò tutto il possibile per offrirle la mia modesta collaborazione, nello stesso spirito con il quale mi posi a disposizione del Padre. Il riserbo non mi consente di dire altro. Forse, anzi, ho già detto troppo. Ella mi vorrà scusare, intendendo l'animo che sta sotto a queste povere parole. Con viva devozione e sincero affetto»⁸.

L'impegno assunto da Brasca nei confronti del nuovo rettore e dell'Università Cattolica si dovette tramutare, da subito, in un'attività «febbrile» presso la segreteria amministrativa che mise a dura prova le sue già precarie condizioni di salute⁹. Ciò metteva in allarme monsignor Francesco Olgiati che, preoccupato per le condizioni fisiche di Brasca, tentava di indurlo ad un periodo di riposo:

Chicago. Nel 1935 è primo ternato al concorso alla cattedra di economia politica ed è chiamato come professore di ruolo all'Università Cattolica. Pubblica numerose importanti opere scientifiche e di alta cultura - tradotte poi in più lingue - sull'insegnamento sociale della Chiesa, l'economia politica, l'organizzazione e la vita universitaria. Assume cariche prestigiose: Presidente dell'Associazione Italiana di Scienze politiche (Milano); Presidente della Sezione europea della International Association University professors (Londra); Presidente del Comitato di Scienze sociali della Commissione nazionale dell'U.N.E.S.C.O. e vice Presidente della Commissione stessa (Roma); vice Presidente del Comitato permanente delle Settimane sociali dei Cattolici italiani; vice Presidente del Comitato esecutivo della International Political Science Association (Ginevra); Segretario del Consiglio della Federazione Internazionale delle Università Cattoliche; membro del Comitato permanente dell'Internationales Institut fur Sozialwissenschaften (Colonia); del Consiglio direttivo dell'Association Internationale des Universites (Parigi), della Union Internationale des Etudes sociales (Malines), del Consiglio nazionale dell'Economia e del Lavoro (Roma), consulente per l'Italia del Comitato di direzione del Centro studi per la Giustizia internazionale (Ginevra), membro dell'Accademia dei Lincei; Presidente del Credito italiano. Nel luglio del 1959 succede a padre Gemelli nel governo dell'Università Cattolica, carica che detiene per sei anni. I lavori per la realizzazione della Facoltà di Medicina e chirurgia, iniziati nel marzo di quell'anno, hanno sotto il suo governo i primi, decisivi sviluppi. Nel settembre del 1960 Giovanni XXIII lo chiama fra i Consultori della Pontificia Commissione dei seminari e delle università degli studi per la preparazione del Concilio ecumenico Vaticano II. Successivamente viene nominato Uditore laico al Concilio. Il 3 aprile del 1968, vigilia della sua scomparsa, Paolo VI lo nomina membro effettivo della Consulta di stato della Città del Vaticano. Francesco Vito era, dal 1930, membro dell'Istituto secolare dei Missionari della Regalità di Cristo, fondato da padre Gemelli. La sua salma è sepolta nella Chiesa centrale della Facoltà di Medicina e chirurgia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore a Monte Mario in Roma» (citato in un dattiloscritto di Giuseppe Pallanch gentilmente concesso dall'autore).

⁸ AUC, *Carte personali Francesco Vito*, b. I, f. 1, lettera di Giancarlo Brasca a Francesco Vito (25 luglio 1959).

⁹ AUC, *Carte Giancarlo Brasca*, b. IV, f. 3, lettera di Giancarlo Brasca a monsignor Francesco Olgiati (6 agosto 1959).

«Carissimo Giancarlo, dammi di quando in quando tue notizie. E dimmi se stai bene. Come vanno le cose? Mi basta una parola tua per rendermi tranquillo.[...] Hai addosso un grosso anno e penso che quando ti fermerai, dormirai per una settimana»¹⁰.

Brasca si affrettava allora a tranquillizzare Olgiati scrivendo:

«Reverendissimo e caro Monsignore, scusi se non Le scrivo a mano ma temo in questi giorni di essere particolarmente poco leggibile. Le condizioni di salute sono buone malgrado il lavoro sempre febbrile (spero di fare in tempo a finire tutto entro sabato). La ringrazio di tutte le parole gentili che mi ha detto e Le assicuro che il suo ricordo mi sostiene in questi giorni difficili. Voglia scusarmi se non avevo mai scritto prima nemmeno per ringraziarLa per il Suo biglietto, ma Ella ben comprende la situazione in cui mi trovo. [...] Come va il suo sonno? Il mio è in frigorifero in attesa delle vacanze. Spero che Lei non debba affaticarsi troppo come ha fatto in modo veramente meraviglioso per l'articolo sul nostro Rettore. [...] La ringrazio per tutti i suggerimenti che mi ha dato: cercherò di trarne profitto»¹¹.

Le rassicurazioni di Brasca probabilmente non sortirono l'effetto desiderato se Olgiati si rivolgeva nuovamente, il 9 agosto, al segretario amministrativo con tono accorato:

«Carissimo Brasca, vorrei che questa mia tu la leggessi e la meditassi nel silenzio dei tuoi Esercizi. Essa è dettata dall'affetto per te e per le nostre istituzioni, l'Università e l'A.C. Se tu ben consideri, col settembre tre cariche peseranno sulle tue spalle: l'Amministrazione dell'Università, la Presidenza diocesana dell'A.C., la nuova organizzazione della propaganda nazionale per la Facoltà di Medicina. Ognuno di questi compiti basterebbe anche a chi nulla avesse d'altro da fare. Ed ognuno diventa ancor più grave per il metodo che ti è quasi connaturato: di curare

¹⁰ *Ibi.*, b. III, f. 3, lettera di Francesco Olgiati a Giancarlo Brasca (2 agosto 1959). Il 4 agosto Olgiati scriveva nuovamente a Brasca: «Carissimo Giancarlo, [...] spero di vederti a Erba, se appena la salute me lo concederà, alla vigilia quasi delle tue arcimeritate ferie. [...] Vorrei dirti tante e tante cose. Ma molte le intuirai nel mio cuore. [...] Buoni Esercizi, veramente sentiti, ma non col metodo di meditazioni profonde, bensì di voli affettuosi, francescani. Di quando in quando sono utilissimi. Gnao, il gatto più disgraziato del mondo»: *ibi*, lettera di Francesco Olgiati a Giancarlo Brasca (4 agosto 1959).

¹¹ *Ibi.*, b. IV, f. 3, lettera di Giancarlo Brasca a Francesco Olgiati (6 agosto 1959).

ogni questione, anche le minuzie, perché tutto riesca perfetto. Sono tre ideali splendidi, ma “ad impossibiles nemo tenetur”. Già quest’anno il Signore te ne ha dato avviso, col pericolo di un crollo. La buona e generosa bontà non basta. Una duplice soluzione si prospetta al problema: 1) la prima era quella balenata nella mente e nel cuore di Padre Gemelli, il quale forse a tua insaputa, alcuni mesi fa scrisse al nostro Cardinale, pregandolo di dispensarti dalla Presidenza dell’A.C. Il nostro amatissimo Cardinale gli rispose una lettera gentile, ma negativa. E si capisce. E’ la prima volta che ha un presidente diocesano della Giunta che non è un semplice bel nome, ma che realizza e conclude; e che, inoltre, è riuscito a mettere d’accordo tutti. 2) La seconda soluzione è quella di tenere le redini dei tre rami, ma di trovare subito tre esecutori capaci e fedeli, in modo da limitarsi - ed è già una grande cosa - alla direzione fattiva, vigilante e continua. A mio giudizio, senza perder tempo, dovresti orientarti a questo modo, cercando elementi dovunque si possano scoprire: a) per la Facoltà di Medicina, formando e dando direttive corrette alla sig.na Miceli, che l’Università è pronta a compensare, di guisa che si lavori a capo fitto sull’organizzazione della propaganda; b) per l’A.C. forse potrebbe suggerirti qualcosa e darti elementi anche il prof. Lazzati. Non occorrono grandi geni, ma uomini pratici, realizzatori [...]; c) anche per l’Università devi creare tu un esecutore, fatto a tua immagine e somiglianza. L’Università è pronta. Ripeto: dinnanzi al tabernacolo - e poi nel doveroso riposo dei monti - medita questa mia, che vuole evitarti di cadere nel tranello del demonio il quale, sub specie boni vuol prepararti un non lontano esaurimento. Ti autorizzo, del resto, a mostrare la lettera a tutti coloro dai quali dipendi, cominciando dal nostro grande Cardinale, al nostro nuovo Rettore. Io prego la Madonna, perché la mia voce trovi una eco e non si perda nel vuoto»¹².

Brasca si affrettava dunque a rincuorare Olgiati accogliendo in realtà solo in parte i suggerimenti che provenivano dal monsignore:

«1) Università. Continuerò ed accelererò al massimo l’organizzazione articolata dei vari uffici e settori. Questo rende di più alla lunga che un vice il quale non riuscirebbe a far nulla o quasi essendo le mie mansioni direttive e coordinatrici assai difficilmente delegabili. Con Orfei alla Biblioteca e Lofrese a Vita e Pensiero molto sarà già fatto. Penserei di prendermi un aiuto al settore amministrativo dell’Economato [...] in modo che Morgante sia più disponibile per sovrintendere

¹² *Ibi.*, lettera di Francesco Olgiati a Giancarlo Brasca (9 agosto 1959).

a tutti i suoi molteplici impegni e possa aiutarmi in sede direttiva (sulla quale ha l'autorità e l'esperienza sufficienti): il mio vice, in fondo, non può essere che lui. E non gli sarà difficile, a sua volta, tirar su un vice per l'Economato. 2) Azione Cattolica. Ho 4 vice-presidenti. Due hanno lavorato molto: i settori a loro affidati camminano molto bene. Gli altri due credo che riusciranno ad ingranare bene nei prossimi mesi. [...] Con questa duplice prospettiva io mi sento tranquillo, anche se molte cose potrebbero essere fatte se avessi più tempo ed energie. [...] 3) Facoltà di Medicina. Già lavora la dr.ssa Vanzetti, la quale si impegnerà ancora di più quando sarà liberata da "Vita e Pensiero". La dott.ssa Miceli si è già offerta di aiutarci ma a condizione di poter restare a Roma e di darci solo il tempo che le rimarrà libero dai suoi attuali impegni in AC. Questo è effettivamente il settore scoperto. [...] Intanto Le rinnovo l'assicurazione che farò di tutto per far sì che i prossimi mesi portino ad una sistemazione migliore dei miei impegni in modo da poter escludere ogni pericolo di esaurimento, anzi di poter creare un margine di sicurezza sufficiente contro ogni eventualità»¹³.

La ripresa dell'attività accademica dopo la pausa estiva del 1959 si preannunciava dunque per Giancarlo Brasca particolarmente impegnativa e non priva di preoccupazioni. Si apriva infatti per l'Ateneo del Sacro Cuore il "dopo-Gemelli"¹⁴, mentre incombeva l'avvio, ormai imminente, dei lavori per la realizzazione della Facoltà di Medicina e chirurgia.

¹³ Biblioteca dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano (d'ora innanzi BUC), *Carte monsignor Francesco Olgiati*, b. 43, lettera di Giancarlo Brasca a monsignor Francesco Olgiati (31 agosto 1959).

¹⁴ «Tempi difficili come sempre succede alle istituzioni quando viene a mancare il fondatore. Se non amiamo le ricostruzioni storiche troppo ireniche, saranno da ricostruire anche frizioni, diversità di vedute, legittime, comprensibili diversità di opinioni di quegli anni»: L. Ornaghi, intervento raccolto nel ciclostilato "In memoria di Giancarlo Brasca", curato dal Centro culturale "Giancarlo Brasca" in occasione della commemorazione del 25° anniversario della morte di Brasca (Mezzago, 18 aprile 2004).

2. Brasca e l'avvio della sede romana dell'Università Cattolica

«In conformità ai fini istituzionali dell'Università Cattolica, la Facoltà di Medicina e Chirurgia intende formare medici scientificamente e tecnicamente preparati, capaci di dare una dimensione antropologica cristiana alla professione medica. La Facoltà si propone di ottenere questi risultati, sia attraverso l'ordinamento degli studi, sia attraverso l'organizzazione strutturale, in un clima di lavoro e di studio nel quale la visione scientifica e religiosa del mondo si integrano e armonizzano nella ricerca del vero e nell'interpretazione della realtà umana totale»¹⁵.

La Facoltà di Medicina e chirurgia dell'Università Cattolica rappresenta, nella storia dell'ateneo, la realizzazione di un progetto atteso da decenni. Sebbene padre Gemelli avesse inserito una facoltà medica nel progetto originario di Università Cattolica, si dovette infatti attendere la fine degli anni Cinquanta per vedere tale aspettativa divenire realtà¹⁶. L'ateneo aveva da poco portato a termine il tortuoso *iter* di realizzazione della sede di Piacenza, quando prese il via quella che l'allora arcivescovo di Milano, Giovanni Battista Montini, definì «una sfida [dell'Università Cattolica] al suo tempo», l'impresa più impegnativa, dal punto di vista economico, logistico e amministrativo, affrontata dall'ateneo ambrosiano dopo la sua fondazione¹⁷. Il 9 marzo 1959 iniziarono infatti i lavori di costruzione degli Istituti biologici, primo lotto di un progetto edilizio su scala decennale. L'aspetto che emerge in modo evidente ripercorrendo l'*iter* di realizzazione della sede romana è costituito dalla gradualità di attuazione di un piano architettonico e gestionale di lungo periodo, che si concretizzò nel corso degli anni in modo progressivo e che vide alternarsi periodi di consolidamento e assestamento delle strutture a fasi di pianificazione e revisione dei progetti in via di realizzazione.

¹⁵ Facoltà di Medicina e chirurgia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, *Norme, piano degli studi e programma dei corsi*, Milano, 1961, in *Il Policlinico universitario Agostino Gemelli*, Roma, 1984, p. 154.

¹⁶ Le tappe principali della costituzione della sede romana dell'Università Cattolica vengono ricostruite in A. Bompiani, *Scienze mediche*, in *L'Università Cattolica a 75 anni*, cit., pp. 345-351; *Il Policlinico universitario Agostino Gemelli*, cit., p. 19; A. Cicchetti - C. Catananti (a cura di), *Il policlinico Gemelli verso il terzo millennio*, Milano, Vita e Pensiero, 2000, p. 11; Università Cattolica del Sacro Cuore (a cura di), *Il policlinico universitario Agostino Gemelli 1964-2004. 40 anni al servizio della persona*, Todi, 2004, pp. 1-20.

¹⁷ *Il Policlinico universitario Agostino Gemelli*, cit., p. 19.

Le funzioni principali della nuova sede furono suddivise in due strutture distinte: gli Istituti biologici (con istituti di ricerca, biblioteca, auditorium, aule di insegnamento e laboratori per il triennio del corso di laurea in Medicina) e il policlinico, adibito alle attività cliniche e agli insegnamenti del secondo triennio del corso di laurea¹⁸.

Alla scomparsa di Gemelli, la responsabilità della realizzazione della sede romana passò al nuovo rettore Francesco Vito e a un Comitato ordinatore, organismo tecnico costituito da un *team* di personalità del mondo scientifico italiano e presieduto dal rettore stesso¹⁹. Prendevano parte alle sedute del Comitato anche Giancarlo Brasca e Giuseppe Morgante, in qualità di responsabili

¹⁸ «Nella progettazione del Policlinico sono stati seguiti alcuni concetti fondamentali che concorrono a rendere il Policlinico universitario rispondente ai fini scientifici, didattici e diagnostico-terapeutici cui deve assolvere. Ciascun Istituto clinico dispone di proprio laboratori, locali di studio e riunione e gli istituti stessi sono stati collocati in stretta vicinanza l'uno all'altro in tre grandi monoblocchi tra loro articolati [...]. I locali destinati all'attività didattica sono stati raccolti in un unico grande monoblocco [...]. Tra il monoblocco delle aule e quello dei laboratori scientifici e di ricerca è collocato l'edificio comprendente la biblioteca centrale [...]. Nello stesso edificio trova posto il servizio centrale di fotografia medica [...]. Tra i tre monoblocchi dei laboratori scientifici di ricerca è posto un monoblocco destinato agli ambulatori generali ed ai centri ambulatoriali diagnostico-terapeutici [...]. In stretta adiacenza con il monoblocco degli ambulatori, ad un piano seminterrato si trovano i locali della radiodiagnostica e della radioterapia. Nelle immediate vicinanze sono sistemati anche i laboratori centrali di analisi [...] Le sale operatorie attualmente in funzione sono 26 e sono raggruppate in un monoblocco: ciò consente di poter utilizzare un'unica centrale di sterilizzazione e un'unica colonna di smaltimento della biancheria sporca. La concentrazione delle sale permette inoltre un più agevole controllo degli impianti di distribuzione dei gas medicinali, dell'impianto di aspirazione e dell'impianto elettrico» (Archivio della Direzione di sede di Roma, *Fondo Giuseppe Morgante*, f. "Pratica donazione Toniolo-Università, piante varie, immobili Facoltà, edifici, attrezzature", dattiloscritto "Edifici e attrezzature della Facoltà di Medicina").

¹⁹ Il Comitato, che si pronunciava su tutti i problemi di ordinamento degli studi e di struttura degli edifici, era presieduto dal rettore, Francesco Vito, e composto dai professori Giovanni Battista Bonino, ordinario di Clinica applicata presso l'Università di Genova, Guido Bossa, ordinario di Clinica medica generale e Terapia medica presso l'Università di Napoli, Antonio Gasbarini, emerito della Clinica medica dell'Università di Bologna, Fedele Fedeli, ordinario di Clinica chirurgica presso l'Università di Firenze (*Il Policlinico universitario Agostino Gemelli*, cit., 20). Antonio Cicchetti sostiene che il Comitato ordinatore aveva compiti analoghi ai comitati tecnici previsti dall'allora normativa predisposta per le nuove facoltà dal Ministero della Pubblica Istruzione: «Il Comitato si pronunciò su tutti i problemi di carattere generale di ordinamento e di struttura. Per quanto riguarda gli Istituti biologici, ne tracciò l'impianto e la distribuzione complessiva, indicando le dimensioni dell'aula magna la capienza e la distinzione per finalità di insegnamento delle aule didattiche, la disposizione in blocco degli Istituti»: C. Stillitano (a cura di), *Il "Gemelli". Dal sogno di un Francescano all'ospedale del futuro*, Milano, Vita e Pensiero, 2009, pp. 17-18

dell'amministrazione dell'Università e, di conseguenza, della messa in opera delle linee guida elaborate dal Comitato stesso²⁰.

Con una fase realizzativa rapidissima, il 5 novembre del 1961, la Facoltà di Medicina e chirurgia dell'Università Cattolica apriva i corsi a 125 studenti provenienti da tutta Italia²¹. Nel giugno del 1962 iniziarono i lavori per la costruzione del policlinico universitario, un progetto di gran lunga più complesso e articolato, che, pur essendo a sua volta inserito in un programma a lunga scadenza, doveva essere categoricamente portato a termine entro l'anno accademico 1964/65, affinché i reparti chirurgici e clinici fossero a disposizione per l'avvio del ciclo clinico. Nel luglio del 1964, nonostante le difficoltà che, sin dal 1962, avevano impedito di lavorare a pieno ritmo sulle nuove strutture²², venne inaugurato il primo nucleo del policlinico intitolato ad Agostino Gemelli, costituito dai reparti e ambulatori di patologia medica e chirurgica e da alcuni reparti diagnostici²³.

Il Comitato ordinatore superò le difficoltà di carattere strutturale e organizzativo attraverso l'applicazione di un modello di Facoltà e di policlinico universitario "propriamente detto", ovvero fornito delle strutture cliniche per l'attività assistenziale, del personale medico, paramedico e amministrativo, delle

²⁰ AUC, *Archivio vecchio del Rettorato*, b. 107/267, verbali delle sedute del Comitato ordinatore della Facoltà di Medicina e chirurgia (1961-1965).

²¹ Furono ammessi anche studenti provenienti dall'Africa, dall'America centrale e meridionale (A. Bompiani, *Scienze mediche*, cit., pp. 352-353).

²² C. Stillitano (a cura di), *Il "Gemelli"*, cit., pp. 19-21.

²³ *Ibid.*, p. 21. «La costruzione del Policlinico fu iniziata nel 1962 [...]. Già nel maggio del 1964 furono attivati i primi reparti per dar modo alla Facoltà di svolgere tutti i corsi previsti e per dar modo agli studenti di poter seguire il malato ed acquisire le esperienze pratiche indispensabili alla loro preparazione professionale. Fu un'effettiva corsa contro il tempo in quanto era indispensabile avere, almeno in parte, l'ospedale funzionante con l'inizio dell'anno accademico 1964-1965 e per poter iniziare la scuola per infermiere professionali che erano indispensabili per il funzionamento successivo dell'ospedale, stante la carenza cronica in campo nazionale di questo personale. Furono impiegati tutti i moderni ritrovati che la tecnica metteva a disposizione per accelerare i tempi di costruzione, furono programmati i lavori con il metodo della programmazione reticolare, furono attuati turni di lavoro sulle 24 ore e alla fine si riuscì a rispettare i tempi prefissati. Evidentemente ciò comportò costi aggiuntivi in quanto si dovettero in alcuni casi adottare soluzioni provvisorie che furono successivamente rimodificate, ma da un punto di vista generale si può affermare che tali maggiori costi (peraltro molto contenuti) furono ampiamente ricompensati anche da un punto di vista economico, dalla lievitazione dei prezzi che si verificò negli anni successivi e nella quale si sarebbe inevitabilmente incorsi se non si fosse proceduto con quella rapidità esecutiva»: Archivio della Direzione di sede di Roma, *Fondo Giuseppe Morgante*, f. "Dr. Brasca (1976-1978)", dattiloscritto "La Facoltà di Medicina dell'Università Cattolica".

attrezzature e della struttura amministrativa necessaria per garantire l'autosufficienza gestionale e la completa autonomia²⁴. In altre parole, il policlinico Gemelli fu concepito come costituito da istituti clinici direttamente gestiti dall'amministrazione dell'Università, incaricata anche di coordinare le funzioni di insegnamento, ricerca, assistenza, formazione permanente. Si ritrova la motivazione di tale scelta in una lettera inviata da Brasca a monsignor Carlo Colombo:

«Principio fondamentale per l'Università è l'unità della Facoltà di Medicina e scuole annesse: questo per ragioni giuridiche, amministrative, organizzative. Proprio per questo motivo al Policlinico non è stata data la figura giuridica di ospedale o di ospedale clinicizzato, ma quella di cliniche universitarie, dipendenti sul piano amministrativo ed organizzativo immediatamente e totalmente dall'Università e dall'Istituto "Toniolo". Ciò consente, tra l'altro, di evitare che nel Policlinico abbiano ad inserirsi autorità estranee all'ordinamento scolastico (es. Ministero della Sanità). E pure per lo stesso motivo la Scuola allieve infermiere, ed altre scuole che venissero istituite in futuro, sono attuate in modo da dipendere direttamente dall'Istituto "Toniolo" e dall'Università. E' questa la struttura organizzativa che l'Università attua in ognuna delle proprie sedi: a Milano, a Piacenza, a Brescia, a Castelnuovo Fogliani, come a Roma, per ragioni di unità amministrativa e organizzativa, anche nei rapporti con il personale delle varie sedi»²⁵.

²⁴ Per rispondere alle molteplici esigenze delle facoltà mediche, in Italia si sono adottati due tipi di soluzioni. Nel caso della clinicizzazione (il più frequente), pur continuando a funzionare a carico delle istituzioni di appartenenza, alcuni reparti o un intero ospedale vengono posti sotto la direzione del personale docente universitario. In altri casi si è ricorsi alla ospedalizzazione delle cliniche universitarie. In questo caso, pur avendo l'università la proprietà delle strutture assistenziali, la gestione delle cliniche viene egualmente affidata alla istituzione ospedaliera cui l'università si appoggia. «Nell'una e nell'altra eventualità, comunque il risultato è il formarsi di un complesso funzionale "misto" universitario-ospedaliero, gestito dall'amministrazione deputata all'assistenza pubblica [...] e governato in base ad un accordo convenzionale tra l'Università e il Servizio sanitario nazionale. [...] Questo complesso, anche se spesso definito come "policlinico", rappresenta in realtà un organismo misto, derivante dall'apporto bilaterale e quindi dalla commistione di risorse, espresse in uomini e mezzi, fornite tanto dall'università quanto dall'Unità sanitaria locale, seppure in misura variabile da caso a caso» (*Il Policlinico universitario Agostino Gemelli*, cit., pp. 43-44).

²⁵ AUC, *Carte monsignor Carlo Colombo*, f. 246, lettera di Giancarlo Brasca a Carlo Colombo (17 ottobre 1966).

La struttura amministrativa dell'ateneo, che faceva capo a Milano, venne quindi sottoposta, con l'avvio delle attività a Roma, ad un incremento di lavoro significativo per complessità e per entità. A partire dal 1961 le responsabilità e gli impegni di Giancarlo Brasca dovettero dunque ulteriormente aggravarsi. Se ne rendeva conto ancora una volta monsignor Francesco Olgiati, che gli scriveva:

«Carissimo Giancarlo, non ho voluto disturbarti nelle tue ferie (prima serie, alla quale facesti voto ne succedano altre). E non ti ho inviato neppure una cartolina. Come vedi Gnao è un gatto soriano, che un po' di senno lo conserva. Ma sempre ti ricordo. Hai cominciato a riposarti?»²⁶.

Il 1962 rappresenta uno dei momenti più difficili per Brasca perché, alle difficoltà collegate alla realizzazione della sede romana dell'Università Cattolica, si aggiunse, a maggio, la scomparsa di Olgiati. Per Brasca fu un duro colpo che minò anche le condizioni, da sempre precarie, di salute. Brasca scriveva al rettore Francesco Vito:

«Magnifico Rettore, ho esitato a lungo sull'opportunità o meno di farLe sapere quanto ora mi decido a scriverLe: temevo di darLe un'altra preoccupazione e di assumere l'atteggiamento di chi vuol scusare proprie colpe o trascuratezze; d'altro lato, se tacevo ancora, non sarei del tutto sincero con Lei, come invece mi sono sempre proposto di essere e dovrei forse in futuro rimproverarmi di non averLe detto per tempo la verità. Da un anno e più soffro assai spesso di capogiri e mali di capo. Questa estate sono stato molto male: dopo la morte di mons. Olgiati ho avuto per una quindicina di giorni grande spossatezza e forti dolori alle coronarie; poi tre collassi, uno come quello avvenuto a Erba e due più leggeri. [...] Ora - dopo poco

²⁶ AUC, *Carte Giancarlo Brasca*, b.V, f. 4, lettera di Francesco Olgiati a Giancarlo Brasca (8 agosto 1961). Si segnala anche uno scritto inviato da monsignor Olgiati il 20 agosto dello stesso anno: «Carissimo Giancarlo, ricevo oggi la tua da Assisi e subito ti invio il saluto commosso del cuore. Oh se tu sapessi cos'è per me Giancarlo! Nella mia vita ho avuto ben rare consolazioni, quali quelle da te rappresentate. Il Signore ti benedica e ti compensi. Non sarebbe possibile venire qualche giorno in questa grande metropoli a passare con Gnao un'ora? O domando troppo? So il tuo lavoro e non voglio avere pretese. [...] Salutoni augurali. Quanto continuano le tue ferie riposanti? Prega per il tuo Gnao»: *ibi.*, lettera di monsignor Francesco Olgiati a Giancarlo Brasca (20 agosto 1961). Le *Carte Giancarlo Brasca* conservano anche in b. II, f. 1 una lettera senza data di Olgiati in cui si legge: «Carissimo Giancarlo d'oro e argentato, la notizia che tu vieni a trovarmi il giorno 29 mi ha fatto miagolare di tale gioia che penso abbiano sentito anche gli angeli del Paradiso».

più di un mese, estremamente pesante per recuperare il tempo perduto - sento che la situazione ricomincia a prospettarsi non rosea. Faccio le cure ricostituenti prescritte, ma so che la causa vera di tutto sono le preoccupazioni e la tensione continua. Ho praticamente abbandonato il lavoro in A.C. e non accetto alcun altro impegno, ma debbo necessariamente ancora lavorare in media dodici ore al giorno e, pur non venendo in Università la Domenica, debbo portare a casa pratiche da esaminare, per evitare che rimangano in sospeso o siano trattate troppo affrettatamente numerose, importanti e urgenti questioni. So che quando avrò trovato il sostituto del dott. Lofrese la situazione migliorerà. Per ora, però, ho solo qualche tenue filo di speranza: ho chiesto a decine di persone, ma è difficile trovare persone che accettino il nostro ritmo di lavoro e le condizioni che noi possiamo offrire. So anche che fra qualche tempo è possibile che molti organi, costituiti in questi anni, funzionino meglio e richiedano perciò meno assidua fatica in chi deve stimolare e controllare [...]. Tuttavia debbo riconoscere che le mie forze non sono più quelle di due o tre anni fa e non so per quanto tempo potrò durare al ritmo presente. Detto questo, mi sento tranquillo. Il Signore mi ha sempre aiutato e sono certo che lo farà anche in futuro, qualunque cosa avvenga. D'altro lato, mi pare non esista soluzione diversa dall'attuale, almeno per il momento. Ciò che non funziona o funziona male deve essere corretto, per il bene dell'Università ed io Le sono sinceramente grato per la pazienza e la bontà con la quale Lei segue la mia opera. Spero di non essere troppo ardito se Le chiedo una preghiera e Le assicuro che ogni giorno elevo un pensiero a Dio perché L'aiuti nella Sua missione, tanto più gravosa della mia. Con devoto animo»²⁷.

Il concetto di centralizzazione dei servizi, innanzitutto di diagnosi e cura, ma anche tecnico-amministrativi, che già aveva assunto un ruolo cardine nella gestione amministrativa delle sedi milanese e piacentina, assunse aspetti

²⁷ AUC, *Carte personali Francesco Vito*, b. XI, f. 2, lettera di Giancarlo Brasca a Francesco Vito (s.d.). Si consideri, a proposito delle difficoltà incontrate da Brasca, una lettera risalente alla fine del 1962: «Reverendo fra Vittorino, La ringrazio sentitamente della Sua lettera e delle buone espressioni che ha nei miei riguardi. Il mio lavoro si fa sempre più vasto ed impegnativo per i continui sviluppi dell'Università; mi raccomando tanto alle Sue preghiere perché il Signore mi dia forza e salute per attendere bene a ogni cosa. [...] Preghi tanto perché si possano condurre a compimento le cliniche della Facoltà di Medicina e chirurgia che saranno intitolate a padre Gemelli. E' un'impresa colossale e abbiamo bisogno di tante benedizioni dal Sacro Cuore e di tanti aiuti materiali»: AUC, *fondo ex SCAD*, f. "n°13, 1-8 spazi", lettera di Giancarlo Brasca a frate Vittorino (12 dicembre 1962). Si rendeva conto delle difficoltà di Brasca anche Ezio Franceschini, che gli scriveva: «Caro Brasca, ho pregato molto per te oggi: per la tua fatica, i tuoi pesi, le tue preoccupazioni. E questo è solo il mio modo di augurarti un sereno Natale [...], con affetto»: AUC, *Carte Giancarlo Brasca*, b. XIX, f. 4, lettera di Ezio Franceschini a Giancarlo Brasca (25 dicembre 1963).

accentuati proprio con la realizzazione della Facoltà di Medicina e chirurgia di Roma. Il progetto di basava infatti su un'idea di Facoltà con istituti reciprocamente comunicanti, che utilizzassero in comune i servizi centrali, non solo clinici, ma anche di gestione amministrativa e tecnica²⁸. Ciò implicò che, almeno per i primi tempi, la gestione delle nuove strutture fosse delegata agli uffici milanesi²⁹. Spettava al segretario amministrativo coordinare l'assegnazione degli appalti di costruzione edilizia e di fornitura di attrezzature e materiali, l'installazione e il controllo del funzionamento della strumentazione della Facoltà e del policlinico, la gestione dei rapporti con le ditte fornitrici, la distribuzione

²⁸ «Uno dei criteri più importanti e attuali adottati nella costruzione del Policlinico è quello della centralizzazione degli impianti e dei servizi, come la radiologia, la sterilizzazione, i laboratori di analisi e di ricerca, oltre naturalmente, i comuni servizi di cucina, lavanderia, guardaroba, ecc. [...] E' stata una scelta basilare che non ha riscontro nel sistema universitario italiano. In questa scelta ha avuto un ruolo anche la scarsità di risorse ma soprattutto la volontà politica di creare nella stessa struttura organizzativa i momenti di collaborazione interdisciplinare e della partecipazione. [...] Tale centralizzazione comporta notevoli vantaggi di ordine organizzativo, scientifico e sanitario ed infine anche economico, ma richiede maggior movimento interno di degenti. Di conseguenza è stato adottato il criterio del trasporto del malato sul proprio letto mobile. [...] Particolare cura si è posta pertanto nello studio dei percorsi interni del Policlinico i quali si sviluppano orizzontalmente su cinque piani»: Archivio della Direzione di sede di Roma, *Fondo Giuseppe Morgante*, f. "Dr. Brasca (1976-1978)", dattiloscritto "La Facoltà di Medicina dell'Università Cattolica". Si ringrazia il dottor Antonio Cicchetti, direttore amministrativo dell'Università Cattolica, per aver permesso la visione delle carte conservate negli archivi della sede romana della Cattolica e Elisabetta Giusti, la cui gentilezza e cortesia hanno facilitato la ricerca archivistica. A proposito dell'attenzione nei confronti della centralizzazione dei servizi e dei collegamenti interni alle strutture della sede romana, si legge in un dattiloscritto conservato nell'Archivio della Direzione di sede di Roma: «E' stato dato grande sviluppo ai mezzi di comunicazione, telefoni interni ed esterni, citofoni, cercapersone e segnalapersone, posta pneumatica e nastri trasportatori. Sono già installati oltre 7000 apparecchi telefonici collegati al centralino della Facoltà; sono in funzione 200 apparecchi cercapersone tascabili con comunicazione in audio, un impianto di presenze medici di 400 posti, che può essere duplicato, per segnalare al centralino telefonico e a quello del cercapersone i sanitari presenti al Policlinico. La rete della posta pneumatica comprende due centrali di smistamento automatico intercollegate e oltre 150 stazioni periferiche ed è servita da bossoli del diametro interno di 100 mm che consentono il trasferimento interno non solo di cartelle cliniche e radiogrammi, ma anche campioni da analizzare, medicinali urgenti e sangue. La dimostrata efficacia dell'impianto (celerità di traslazione e risparmio di personale) ha fatto ritenere opportuno un suo sviluppo: infatti esiste ora un collegamento automatico non solo fra i singoli settori del Policlinico, ma anche tra gli altri edifici della Facoltà (Istituti biologici, Collegio, Uffici amministrativi)» (f. "Pratica donazione Toniolo-Università, piante varie, immobili Facoltà, edifici, attrezzature", dattiloscritto "La Facoltà di Medicina dell'Università Cattolica").

²⁹ In AUC, *Archivio vecchio del Rettorato*, b. 107/267 sono conservati promemoria, elenchi e tabelle relativi alla gestione dei servizi della sede romana da parte degli uffici milanesi. Ricorda a questo proposito Lilia Bianchini, dal 1964 al 1992 impiegata e poi responsabile del nucleo amministrativo della sede romana dell'Università Cattolica: «All'inizio ricevevamo da Milano addirittura i turni degli infermieri e ci volle un po' di tempo prima che si attuasse un decentramento»: E. Preziosi (a cura di), *Largo Gemelli I. Studenti, docenti e amici raccontano l'Università Cattolica*, Milano, Vita e Pensiero, 2003, p. 23.

degli spazi, l'accesso ai contributi statali e ai finanziamenti privati. Con l'inizio delle attività del policlinico, Brasca si vedeva poi impegnato nella determinazione delle rette di degenza e del tariffario delle prestazioni ambulatoriali, nella gestione dell'attività professionale privata, nell'analisi dei costi dei servizi, del materiale e del personale, nella gestione dei posti letto e della loro attivazione, nella risoluzione dei problemi collegati alle evoluzioni della legislazione sanitaria. La struttura centralizzata di Monte Mario, oltre ad evidenziare economie e funzionalità, doveva facilitare, come accadeva nelle sedi di Milano e Piacenza, la collaborazione interdisciplinare all'interno della Facoltà. Rientrava in quest'ottica anche l'istituzione del Comitato dei direttori degli Istituti biologici e clinici che, convocato mensilmente dal rettore, aveva il compito di esaminare i problemi relativi al funzionamento degli Istituti stessi e formulare proposte da sottoporre all'esame e all'approvazione degli organi amministrativi competenti³⁰. Partecipavano alle sedute del Comitato, in qualità di referenti per gli aspetti tecnico-amministrativi, Giancarlo Brasca, il segretario accademico Guido Rossi e Domenico Lofrese, segretario accademico «sostituto» per la sede romana³¹.

Dal punto di vista dell'organizzazione e della gestione amministrativa della sede di Monte Mario, il biennio 1966/67 segnò uno spartiacque particolarmente significativo. Non a caso, la frequenza delle trasferte di Giancarlo Brasca da Milano a Roma si fece più sostenuta³². Al passaggio di consegne, avvenuto nel 1965, da Francesco Vito a Ezio Franceschini alla guida dell'ateneo del Sacro Cuore si sommò lo scioglimento del Comitato ordinatore della Facoltà di

³⁰AUC, *Carte monsignor Carlo Colombo*, f. 240, dattiloscritto senza titolo (5 ottobre 1966). Le competenze del Comitato dei direttori di Istituto vengono esplicitate anche in un documento non datato, ma che risale presumibilmente al 1966: «Esso raccoglie le più vaste competenze intorno ai problemi della Facoltà. Ne deve essere presidente il rettore o un suo delegato; partecipano alle riunioni anche il segretario di amministrazione della Facoltà e del Policlinico e il direttore sanitario. Il Comitato ha carattere consultivo. Le sue proposte saranno sottoposte, per la parte accademica, al Consiglio di Facoltà, per la parte amministrativa alla Giunta direttiva della Facoltà di Medicina e del Policlinico» (*ibi*, dattiloscritto "Proposta per la nuova organizzazione amministrativa della Facoltà di Medicina e chirurgia e del policlinico Gemelli").

³¹ Il dattiloscritto "Elenco dei responsabili" è conservato negli uffici della Direzione di sede di Roma.

³² Si veda, a questo proposito, un dattiloscritto intitolato "Presenze a Roma del dott. Brasca", conservato in AUC, *Carte Giancarlo Brasca*, b. XXXIII, f. 2, dal quale emerge che nell'anno 1966 Brasca trascorse a Roma 95 giorni su meno di 300 lavorativi.

Medicina, che gli organi direttivi dell'ateneo avevano già procrastinato oltre il limite stabilito dalle indicazioni ministeriali e che pareva, a quella data, non ulteriormente rinviabile³³. Chi collaborò con il segretario amministrativo ha sottolineato in più occasioni il ruolo determinante svolto da Giancarlo Brasca come «elemento unificante» e garanzia di continuità nel delicato passaggio di consegne da Francesco Vito a Ezio Franceschini³⁴. Inoltre, la gestione diretta della Facoltà e del policlinico da parte degli uffici milanesi non poteva essere ulteriormente sostenuta a causa della crescente complessità delle situazioni derivanti dal completamento delle strutture e dal dispiegarsi delle attività della nuova sede. Gli uffici amministrativi della sede romana, in origine ridotti al minimo³⁵, erano andati strutturandosi parallelamente alla Facoltà e al policlinico in modo da raggiungere, alla metà del decennio, piena autonomia gestionale³⁶. Dai documenti, per altro esigui, a disposizione, pare di rilevare che nell'affrontare il tema dell'autonomia gestionale di Monte Mario le criticità fossero duplici. Si trattava infatti di creare una struttura amministrativa che, pur gerarchicamente sottoposta a Milano, fosse in grado di provvedere in modo autonomo alle esigenze organizzative e gestionali della nuova sede. Si rendeva inoltre necessaria l'introduzione della figura del direttore sanitario che, in sinergia con l'amministrazione dell'ateneo, avesse la responsabilità della

³³ Si veda, a questo proposito, un documento anonimo, presumibilmente redatto da Ezio Franceschini, in cui il rettore si riferisce allo scioglimento del Comitato ordinatore della Facoltà: «Siamo alla fine del VI anno. I docenti di ruolo sono ormai 9. Esiste in tale senso un chiaro impegno del prof. Vito e mio. Epoca: subito dopo il conferimento delle lauree della sessione estiva, che è bene sia fatto dal Comitato Ordinatore, oltre che per maggiore solennità della cerimonia, anche come riconoscimento dei meriti dei membri originari del Comitato e come ultimo atto ufficiale» (AUC, *Carte monsignor Carlo Colombo*, f. 240, dattiloscritto "Proposta per la nuova organizzazione amministrativa della Facoltà di Medicina e chirurgia e del policlinico Gemelli").

³⁴ Si veda, ad esempio, la testimonianza di Giuseppe Morgante riportata da Ernesto Preziosi in *Il sasso nello stagno. Settant'anni nella cultura italiana: la vicenda dell'Università Cattolica*, Milano, Edizioni Paoline, 1993, p. 170.

³⁵ Secondo Lilia Bianchini il personale amministrativo della Facoltà di Medicina e del policlinico era inizialmente molto ristretto e veniva selezionato sulla base di rigorosi criteri stabiliti anche su test, visite e sulle referenze del parroco: E. Preziosi (a cura di), *Largo Gemelli 1. Studenti, docenti e amici raccontano l'Università Cattolica*, Milano, Vita e Pensiero, 2003, p. 23.

³⁶ Un dattiloscritto datato 4 maggio 1965 compara gli uffici amministrativi di Milano con quelli di Roma. A quella data a Monte Mario erano attivi la Segreteria di amministrazione, gli uffici Personale, Contabilità, Ragioneria, Spedalità, Servizio tecnico, Gestione mense, Economato: AUC, *Carte Giancarlo Brasca*, b. XXIV, f. 2, dattiloscritto "Uffici amministrativi di Roma" (4 maggio 1965).

vigilanza igienico-sanitaria del policlinico³⁷. Con la stesura e l'approvazione, nel 1967, del "Regolamento interno" del policlinico, l'ateneo giungeva a una prima strutturazione amministrativa organica della sede romana. Accanto al Comitato dei direttori degli istituti biologici e clinici - che avrebbe continuato la propria attività per «esaminare le questioni attinenti alla vita e all'attività degli Istituti stessi che non riguardino direttamente la sfera accademica e formulare proposte da sottoporre all'esame e all'approvazione degli organi competenti»³⁸ - vennero istituite le figure del segretario di amministrazione della Facoltà di Medicina e del policlinico, nella persona di Giuseppe Morgante, e del direttore sanitario, Attilio Romanini³⁹. La Segreteria amministrativa di Roma veniva dunque a trovarsi in posizione subordinata rispetto al ruolo di Giancarlo Brasca in quanto responsabile della Segreteria generale di amministrazione e principale interlocutore, per gli aspetti amministrativi, degli organi direttivi dell'Università e dell'Istituto Toniolo⁴⁰. Si consideri infatti che le questioni attinenti il

³⁷ Si veda, a questo proposito, il dattiloscritto "Servizio di vigilanza igienico-sanitaria" conservato in AUC, *Carte monsignor Carlo Colombo*, f. 240 : «Nella fase istitutiva si è ritenuto di ricorrere largamente all'opera di un professore universitario di piena fiducia che, oltre alla vigilanza igienico-sanitaria, fosse in grado di offrire suggerimenti, consigli e indicazioni per una grande varietà di problemi anche organizzativi e amministrativi. A mano a mano che la costruzione, l'attrezzatura e la strutturazione dei reparti, servizi e istituti si avviava al completamento, venivano meglio a definirsi i vari tipi di mansioni relative all'attività del Policlinico e quindi anche al servizio di vigilanza igienico sanitaria. Seguendo questa linea venne formulato il Regolamento provvisorio. [...] Le decisioni amministrative aventi attinenza con i problemi sanitari vengono prese dagli organi amministrativi dopo essere state preparate con il consiglio e l'aiuto del Direttore sanitario e di comune accordo con lui nei periodici "incontri preparatori"».

³⁸ *Ibi.*, dattiloscritto "Policlinico A. Gemelli. Regolamento interno".

³⁹ Le attribuzioni particolari degli organi dirigenti vengono definite dal Regolamento interno del Policlinico: «Spetta ai Direttori degli Istituti assicurare la regolare assistenza degli ammalati da parte di coloro che, a qualsiasi titolo, operano nell'Istituto, Ambulatorio, Centro, Servizio sanitario loro affidato. E' compito del Direttore sanitario assicurare l'adempimento delle norme igienico sanitarie nei vari Istituti, Reparti, Centri, Servizi. [...] Compete all'Amministrazione dell'Università il funzionamento degli uffici amministrativi, nonché dei servizi non aventi diretta attinenza con l'assistenza del malato. [...] Il Direttore sanitario è nominato dalla Giunta direttiva dell'Università tra persone qualificate che siano in possesso della libera docenza in discipline mediche ed abbiano esperienza ospedaliera» (*ibidem*). Un documento dattiloscritto intitolato "Servizio di vigilanza igienico-sanitaria" approfondisce il rapporto tra organi amministrativi dell'Università e Direzione sanitaria, subordinando quest'ultima ai primi: «La materia relativa al personale è di competenza dell'Amministrazione dell'Università. In tale competenza rientra anche la determinazione delle mansioni di chi è chiamato ad esercitare la vigilanza igienico-sanitaria» (*ibidem*).

⁴⁰ Si vedano, a questo proposito, gli organigrammi conservati negli uffici della Direzione di sede di Roma e le copie dei verbali delle sedute del Consiglio di amministrazione dell'Università Cattolica conservati dall'Archivio storico dell'ateneo nel *Fondo Ex-SCAD*.

policlinico Gemelli e la Facoltà di Medicina, entrambi privi di personalità giuridica in quanto direttamente gestiti dall'Università Cattolica e dall'Istituto Toniolo, competevano ai Consigli di amministrazione delle due istituzioni. Spettava dunque a Brasca fungere da collegamento tra questi ultimi, Facoltà di Medicina e policlinico. In questa fase, Francesco Vito, in qualità di membro del Consiglio di amministrazione dell'Università delegato ai problemi della Facoltà di Medicina, costituiva per Brasca uno dei principali interlocutori⁴¹. Dalla corrispondenza tra Brasca e Vito emergono le difficoltà derivanti dalla gestione della struttura amministrativo-contabile della sede romana e, in particolare, dal coordinamento tra settore sanitario, amministrativo e didattico⁴². Nel giugno 1967, Vito si riferiva, ad esempio, a un problema di comunicazione sorto tra Istituto di Anatomia patologica e policlinico, per porre la questione in termini più generali⁴³:

⁴¹ «Caro Brasca, come ricorderai, da qualche tempo avevo concordato con il professor Ancona un programma per invitare discepoli, collaboratori, amici del compianto padre Gemelli, allo scopo di impegnarli a una raccolta speciale di fondi per dotare il Policlinico di qualche attrezzatura o reparto che ne ricordasse in modo particolare l'opera. Ti faccio avere una serie di indirizzi [...] in modo che tu possa raccoglierti con altri elementi analoghi a questa o altre iniziative. A suo tempo porteremo all'esame degli Organi competenti questa proposta. Cordiali saluti»: AUC, *Carte ex-ufficio Pubbliche relazioni*, b. 15, lettera di Francesco Vito a Giancarlo Brasca (5 settembre 1966). «Caro Brasca, come eravamo d'accordo ho cercato di ottenere dei dati di raffronto con alcuni costi di vari ospedali, particolarmente clinicizzati. [...] I dati più sicuri sono, a mio giudizio, quelli del personale, quelli degli alimentari, quelli dei medicinali, quelli del materiale radiografico, quelli dei trasporti interni, quelli di luce, gas, acqua, cancelleria, stampati, perché per essi normalmente nei bilanci esistono voci separate e ben definite. Ne parleremo comunque alla prossima occasione tenendo presente che nel caso mi pervenissero altre risposte, mi affretterò a fornire un altro prospetto. Cordialmente»: AUC, *Archivio vecchio del Rettorato*, b. 119/V bis, lettera di Francesco Vito a Giancarlo Brasca (30 agosto 1967).

⁴² Il problema veniva affrontato da Brasca in una lettera indirizzata a Francesco Vito: «Chiarissimo Professore, in risposta a quanto mi chiede circa due problemi di carattere amministrativo, mi prego comunicarle quanto segue: Direzione sanitaria. Qualche tempo fa consegnai, per Suo incarico, a Sua eccellenza mons. Colombo copia delle lettere da Lei inviate a partire dal maggio scorso ai professori Romanini, Ratti e Tinozzi a proposito dell'avvenire della Direzione Sanitaria. Gli feci presente che il problema era stato messo allo studio circa un anno fa. Ciò corrisponde al metodo costantemente seguito nella trattazione di problemi analoghi che quasi sempre richiedono un lungo periodo di preparazione. Dalla prima lettera, in cui Ella rivolge al prof. Romanini l'invito di dare tempestiva comunicazione quando la sua attività di Direttore Sanitario divenisse incompatibile con gli impegni di studio, risultava chiaramente che il problema non si era ancora profilato in termini tali da richiedere una decisione»: AUC, *Carte monsieur Carlo Colombo*, f. 249, sf.6, lettera di Giancarlo Brasca a Francesco Vito (25 agosto 1966).

⁴³ «Caro Brasca, ricevo una lettera del prof. Mosca che lamenta i ritardi delle trasmissioni di carattere di urgenza partenti dall'Istituto di Anatomia patologica e destinate al Policlinico. Desidererei avere le informazioni seguenti: A) risulta che questa lagnanza e richiesta siano state presentate precedentemente? B) E' possibile trovare un sistema per accelerare le trasmissioni senza stabilire una stazione di posta

«Caro Brasca, ho letto i chiarimenti da te favoriti intorno all'episodio verificatosi all'Istituto di Anatomia patologica e anche la lettera da te diretta all'ing. Morgante. Non metto in dubbio che l'ing. Morgante abbia potuto parlarmi e anche più volte, come lui afferma, delle lamentele del prof. Mosca. E' certo però che né tu né io ritenevamo che fosse aperto un tale problema quando alcuni giorni fa mi pervenne per conoscenza la lettera del prof. Mosca di cui immediatamente ti informai. Comunque sia di ciò, non c'è che una sola via per evitare che in avvenire si ripetano malintesi di questo genere: far risultare settimanalmente le richieste, le lamentele, le proposte, i suggerimenti che la Segreteria di Amministrazione riceve dai singoli direttori. Dando largo spazio ai rapporti tra la Segreteria di Amministrazione e i direttori di Istituto nel rapporto settimanale, come abbiamo già convenuto, nulla dovrebbe sfuggire alla nostra attenzione. [...] Intanto è bene chiarire i vari termini della questione ed eventualmente applicare sanzioni per chi ha provocato questo episodio spiacevole. Vorrei essere informato del risultato della chiarificazione che si farà con il prof. Mosca. [...] Con questa occasione vorrei indicare alcuni altri argomenti di cui dovrebbe occuparsi il rapporto settimanale. Senza penetrare naturalmente nell'aspetto sanitario, ma attenendosi esclusivamente a quelli amministrativi, gli argomenti da segnalare sono: funzionamento del posto di polizia, funzionamento dell'autoambulanza della C.R.I., funzionamento degli ascensori, [...] ampliamento del servizio telefonico, sistemazione del parcheggio presso gli Istituti biologici, segnaletica luminosa, collocazione prospetti attrezzature nei vari Istituti. Forse più avanti si potranno precisare altri argomenti da considerare sistematicamente ogni settimana. Per ora, l'arricchimento dei dati suddetti sarà di grande giovamento per il buon funzionamento della Facoltà, anche se devo riconoscere che esso implicherà un aggravio di lavoro non indifferente per chi deve fornire i dati per il rapporto settimanale»⁴⁴.

pneumatica presso quell'Istituto? C) Qualora si accedesse alla richiesta, sarebbe possibile prevedere analoga richiesta da parte di altri Istituti biologici? D) In entrambi i casi, quale sarebbe l'onere da affrontare? Cordiali saluti»: *Carte personali Francesco Vito*, b. IV, f. 11, lettera di Francesco Vito a Giancarlo Brasca (16 giugno 1967).

⁴⁴ AUC, *Carte personali Francesco Vito*, b. IV, f. 11, lettera di Francesco Vito a Giancarlo Brasca (21 giugno 1967). Si osservi che le lamentele e le sollecitazioni di Vito al segretario amministrativo erano state precedute da una lettera indirizzata al rettore Franceschini e firmata dai direttori degli Istituti della Facoltà di Medicina: «Magnifico Rettore, chiamati a portare il nostro quotidiano contributo a questa Facoltà, consapevoli delle nostre responsabilità e desiderosi di una collegiale collaborazione dei molti e vitali problemi che la assillano, riteniamo doveroso manifestare alla M.V. il nostro parere su alcune situazioni che, a nostro avviso, ostacolano il raggiungimento delle più efficaci soluzioni. 1) La reciproca collaborazione tra Amministrazione e Docenti non è ancora operante nel modo auspicabile. [...] 2) La progressiva realizzazione di Reparti, Centri e Servizi di prima necessità avviene talvolta senza che tutti i

La collaborazione tra Brasca e Francesco Vito doveva risultare particolarmente agevolata da un rapporto che negli anni si era consolidato, favorito da una stima, sembra di intuire dalla corrispondenza, reciproca e sincera⁴⁵.

«Magnifico Rettore, permetta che alle parole dette questa sera per esprimerLe i miei voti augurali aggiunga una riga scritta con il cuore, per dirLe la mia ammirazione per l'animo con cui regge il timone della nostra nave, la riconoscenza per la comprensione e la bontà con cui mi sostiene, mi incoraggia, mi aiuta, l'assicurazione del mio costante, devoto ricordo nella preghiera per chiedere a Dio che continui a proteggerLa, a confortarLa, a benedirLa nella sua attività. Gesù Bambino Le rechi i suoi doni di pace e letizia. Con devoto animo, suo Giancarlo Brasca»⁴⁶.

Sembra dunque di intuire dai documenti conservati negli archivi dell'ateneo che, nonostante la sede romana espletasse a pieno le proprie funzioni, alcune

Docenti ne siano informati. [...] 3) Parecchi Servizi (Biblioteca, Microscopio elettronico, Radioisotopi) appositamente centralizzati per un principio di doverosa economia e per venire incontro alle esigenze comuni, sono scarsamente o mal funzionanti e, perciò, antieconomici. [...] 4) Molti istituti, e in particolare quelli biologici, non dispongono dell'attuale organico di personale assistente retribuito e tecnico qualificato sufficiente per garantire l'attività didattica e scientifica. [...] Si ritiene che il superamento di queste e di parecchie altre difficoltà potrà avvenire soprattutto attraverso una più precisa definizione delle responsabilità degli organi tecnici attualmente esistenti (Comitato ordinatore, Consiglio dei Direttori) - in attesa della formazione del Consiglio di Facoltà - e una più efficace comunicazione tra questi e gli organi amministrativi»: AUC, *Carte monsignor Carlo Colombo*, b. 250, f. 2, lettera dei medici della Facoltà di Medicina e chirurgia dell'Università Cattolica a Ezio Franceschini (22 febbraio 1967).

⁴⁵ Si segnala anche una lettera non datata, ma presumibilmente risalente alla seconda metà degli anni Sessanta, nella quale Brasca scrive: «Caro Vito, la tua cartolina dall'India mi ha profondamente commosso. Che tu ti sia ricordato di me in così lontani paesi dimostra un affetto che supera la distanza e i mille impegni che so ti assillano anche là. Ti ringrazio di cuore e ti assicuro che anch'io mi ricordo di te e del tuo lavoro con affetto grato nella preghiera. So che ti hanno affidato anche l'incarico di presiedere la sessione scientifica: penso che questo ti darà modo di venire a contatto con esperienze diverse e interessanti senza dubbio. Mi auguro che questa lunga esperienza indiana non ti stanchi troppo e ti prometto i voti per un viaggio felice e riposante. Ti saluto con vivo affetto»: AUC, *Carte personali Francesco Vito*, b. IX, f. 1, lettera di Giancarlo Brasca a Francesco Vito (s.d.). Anche Pallanch, Angelini e Morgante osservano che il rapporto di Brasca con il successore di Gemelli fu «particolarmente intenso. [...] Fedele alla memoria del "suo" rettore, Brasca ha fermamente desiderato che la salma ed il monumento funebre di Vito trovassero sede degna e definitiva nella Chiesa del Sacro Cuore della Facoltà di Medicina di Roma: la sua Facoltà. Ci riuscì nel 1974 [...]. Fu di Brasca l'idea di intitolare a Vito il largo davanti all'ingresso monumentale della Facoltà, ora appunto Largo Francesco Vito 1. La pratica avviata con il sindaco Giulio Carlo Argan nel 1978 concluse il suo iter con la delibera di Ugo Vetere nel 1981» (G. Pallanch - F. Angelini - G. Morgante, *Maestro e testimone della Regalità di Cristo*, cit., pp. 20-30).

⁴⁶ AUC, *Carte personali Francesco Vito*, b. XI, f. 1, lettera di Giancarlo Brasca a Francesco Vito (25 dicembre 1964).

criticità collegate, in particolare, al rapporto tra Segreteria amministrativa e Direzione sanitaria, si rivelassero, sul finire del decennio, ancora irrisolte. Nell'ottica dei vertici dell'ateneo il problema della collaborazione tra amministrazione e settore sanitario avrebbe dovuto trovare risposta negli Incontri preparatori dei responsabili direttivi della sede di Roma che, a partire dal 1966, impegnavano con cadenza quindicinale il rettore, il segretario accademico Guido Rossi, Giancarlo Brasca, Giuseppe Morgante, Domenico Lofrese e il direttore sanitario⁴⁷. I verbali delle sedute degli Incontri preparatori contribuiscono ad evidenziare le questioni che, a cavallo degli anni Settanta, investirono Giancarlo Brasca, in qualità di primo responsabile della gestione amministrativa dell'ateneo nella sua sede romana⁴⁸. Si trattava dunque da un lato, di rendere operativi gli indirizzi elaborati dal Consiglio di amministrazione e le delibere di Giunta, dall'altro, di portare all'attenzione degli organismi direttivi dell'ateneo le proposte e le sollecitazioni provenienti dai responsabili di Monte Mario. Le questioni più complesse riguardavano il funzionamento degli Istituti della Facoltà di Medicina, l'attivazione di nuovi reparti e l'istituzione di centri e scuole di specializzazione⁴⁹. Si imponeva, ad esempio, all'attenzione del segretario amministrativo la necessità di accompagnare il progressivo sviluppo delle

⁴⁷ Secondo Giuseppe Morgante «la messa in atto degli incontri preparatori del vertice della sede di Roma» si deve a Giancarlo Brasca. In questi incontri, ricorda Morgante, «era anche presente, in certi periodi, il preside di Facoltà in modo che circolassero senza intoppi le informazioni e le delibere. Esse erano preparate con cura e con l'attenzione costante in modo che ogni decisione rispondesse a un bisogno espresso dalla base»: E. Preziosi (a cura di), *Il sasso nello stagno. Settant'anni nella cultura italiana: la vicenda dell'Università Cattolica*, Milano, Edizioni Paoline, 1993, p. 170.

⁴⁸ Alcune copie dei verbali sono conservate in AUC, *Fondo Ex-scad*, b. 5.3 "Incontri preparatori vertice sede di Roma" e in *ibi*, *Carte monsignor Carlo Colombo*, f. 249, sf. 3.

⁴⁹ Si legge, ad esempio, nel verbale dell'Incontro preparatorio del 4 giugno 1966: «Viene steso il seguente testo che sarà portato alla approvazione della Giunta: "E' auspicabile che presso la Facoltà di Medicina e Chirurgia vengano istituiti, il più presto possibile, Scuole di specializzazione, Corsi di perfezionamento, Corsi di aggiornamento, Corsi speciali: ciò per accrescere l'attività e il prestigio della Facoltà ed anche per assicurare una fonte di entrata da utilizzare per l'ammortamento delle opere e attrezzature che rendono possibile lo svolgimento dei corsi sopra indicati"»: AUC, *Carte monsignor Carlo Colombo*, f. 249/, sf. 3, verbale dell'Incontro preparatorio della VIII R. D. (sabato 4 giugno 1966, ore 18). Dai verbali degli Incontri preparatori emergono altre questioni di carattere tecnico-logistico che si imponevano all'attenzione degli organi direttivi dell'ateneo. Si discuteva, ad esempio, dell'istituzione e dell'organizzazione di parcheggi, della stipulazione di convenzioni per l'assistenza religiosa, della regolamentazione dell'attività professionale privata dei medici, della distribuzione dei posti letto nelle cliniche, dell'istituzione di un posto di polizia interno al policlinico, del miglioramento della segnaletica per favorire l'orientamento dei visitatori, dell'elaborazione di norme per la concessione di spazi a fini didattici e scientifici.

strutture e dei servizi del policlinico con la copertura del fabbisogno di personale sanitario e di assistenza tecnica per istituti, reparti, servizi centralizzati⁵⁰. La gestione delle richieste in rapporto alle possibilità di spesa diveniva questione ancor più spinosa quando si trattava di valutare le proposte di acquisto di apparecchi e attrezzature provenienti dai direttori degli Istituti⁵¹. In particolare, spettava a Brasca il compito di vagliare le richieste dei direttori e dei responsabili degli uffici e di trovare una mediazione tra le numerose richieste e le esigenze di contenimento della spesa⁵². Brasca si muoveva quindi da interlocutore tra la Direzione sanitaria, rappresentata dal professor Attilio Romanini, e gli organi direttivi dell'ateneo. Nel luglio del 1966 Brasca scriveva a Francesco Vito:

⁵⁰ «Il prof. Romanini fa presente la necessità di evitare ritardi nella assunzione di personale sanitario e di assistenza tecnica per gli istituti, Reparti, Servizi centralizzati del policlinico allo scopo di consentire il tempestivo e regolare funzionamento dei vari Istituti, Reparti, Servizi. La previsione del fabbisogno per i singoli Istituti e Reparti è relativamente agevole. Per i Servizi invece occorre tener presente che il lavoro può crescere in proporzioni del tutto imprevedibili anche da una settimana all'altra. In vista di ciò si decide di distinguere il prospetto dei tecnici assegnati agli Istituti da quello dei tecnici assegnati ai Servizi centralizzati. Per questi ultimi si impone una flessibilità maggiore che per i primi anche perché non sempre si trovano i tecnici capaci di compiere le loro funzioni prima di un periodo di addestramento che può durare anche parecchi mesi. E' sperabile che la istituzione della Scuola per tecnici riduca tali difficoltà. Ma per ora occorre prendere atto di quanto fatto presente dal prof. Romanini. Quanto sopra ha evidenti conseguenze di carattere amministrativo. Si decide pertanto di presentare al più presto alla Giunta direttiva dell'Università Cattolica e al Consiglio di Amministrazione del Toniolo i prospetti degli assistenti e dei tecnici assegnati ai vari Istituti, Reparti, Servizi Centralizzati, ora che, essendo stati istituiti tutti gli istituti corrispondenti a materie obbligatorie, il quadro può ritenersi completo»: *ibi*, verbale dell'incontro preparatorio della IX R. D. (martedì 12 luglio 1966, ore 11).

⁵¹ A proposito delle richieste di apparecchiature provenienti dai direttori, nel verbale dell'Incontro al vertice del 3 settembre 1966 si legge: «Si esaminano i vari elenchi delle apparecchiature richieste dai Direttori e si stabilisce che venga completato l'accertamento delle disponibilità e dei costi, prima di procedere a fissare i criteri per la determinazione delle apparecchiature da acquistare anche in relazione alle cifre iscritte in preventivo. Il prof. Romanini consiglia che, per rendere possibile un raffronto tra le richieste degli Istituti clinici e quelle degli Istituti biologici, sia effettuata una distinzione tra apparecchiature richieste per la ricerca scientifica e apparecchiature da destinare all'attività clinica»: AUC, *fondo Ex-scad*, f. 5/3 "Incontri preparatori vertice sede di Roma", verbale dell'Incontro preparatorio della X R. D. (13 settembre 1966).

⁵² Nel verbale della seduta del vertice direttivo della sede di Roma del 13 settembre 1966 si legge: «Dopo la relazione del dott. Brasca sulle richieste di attrezzature finora presentate, si stabilisce che non conviene sollecitare i direttori che non hanno ancora fatto pervenire indicazioni circa gli strumenti da acquistare per i loro Istituti; si considera inoltre conveniente che il prof. Vito invii una lettera ai direttori che hanno fatto le richieste più elevate, chiedendo la loro collaborazione perché facciano sapere: a) quali strumenti sono suscettibili di far parte di servizi centralizzati; b) per quali strumenti è possibile rimandare la richiesta ai prossimi esercizi finanziari; c) quali strumenti sono destinati alla ricerca scientifica e quali all'attività terapeutica»: *ibi*, verbale dell'Incontro preparatorio della X R. D. (2-3 settembre 1966).

«Chiarissimo Professore, ho parlato ieri sera con il Prof. Romanini relativamente alla lettera inviata dal Prof. Castiglioni. Mi ha detto che si tratta di strumenti in parte notevole destinati alla terapia intensiva e per il resto quasi esclusivamente non alla cura (per la quale esistono già strumenti in misura sufficiente) ma alla ricerca. Unica eccezione l'attrezzatura per chirurgia cardiaca [...]. Le sarò grato se vorrà dirmi come è opportuno che io risponda al Prof. Castiglioni. Devoti ossequi»⁵³.

Il problema si presentava analogo, ma in forma accentuata, per le richieste, provenienti dai direttori degli Istituti, di personale medico e, in particolare, di assistenti. Ancora nel luglio del 1966 Brasca si trovava a dover fare il quadro della situazione a Francesco Vito, che muoveva critiche rispetto all'operato degli organi competenti:

«Occorre distinguere la fissazione dei posti dalla loro assegnazione. Per quest'ultima sono state date periodicamente le necessarie informazioni. Per il quadro organico venne inizialmente approvato il principio che si procedesse, con il consiglio e l'appoggio del Comitato Ordinatore, a stabilire il numero di assistenti strettamente necessario al funzionamento degli Istituti biologici e clinici. In virtù della decisione adottata a quell'epoca è stato possibile resistere alle continue richieste di aumento di posti di ruolo da parte dei Direttori. Era inteso che, non appena il quadro fosse stato completo, sarebbe stata data comunicazione all'Amministrazione. E ciò è avvenuto non appena fu possibile disporre di tutti gli elementi. Nessun rilievo venne fatto a proposito in tale sede. Nella medesima occasione fu anche detto che non si sarebbe proceduto alla istituzione di nuovi posti di ruolo senza una specifica delibera dell'Amministrazione. Come è noto sono già pervenute numerose richieste che attendono di essere sottoposte all'esame

⁵³ AUC, *Carte personali Francesco Vito*, f. IV. 17, lettera di Giancarlo Brasca a Francesco Vito (22 luglio 1966). Vito rispondeva a Brasca: «Caro Brasca, ecco come mi sembra che potresti rispondere alla lettera inviata in visione: “Ch.mo Professore, ho ricevuto la Sua del 18 u.s. contenente l'elenco degli apparecchi che Ella desidera che vengano acquistati per la Clinica Chirurgica. Provvediamo subito ai consueti accertamenti. Mi permetta rivolgerLe la preghiera di voler indicare quali di essi sono destinati alla cura dei degenti e quali alle ricerche scientifiche in maniera che, qualora fosse necessario invitarLa a indicare una lista di preferenze, si possano avere gli elementi opportuni al riguardo”. Cordialmente»: *ibi*, lettera di Francesco Vito a Giancarlo Brasca (22 luglio 1966). Ancora nel luglio del 1967 Vito scriveva a Brasca: «Caro Brasca, ti faccio avere le richieste di attrezzature per il Servizio Centrale di Chimica Clinica e per l'Istituto di Chimica Biologica presentate al Rettore dal Direttore dell'Istituto di Chimica Biologica, prof. Giovanni Moruzzi, e copia della lettera che gli invio oggi stesso»: *ibi*, f. IV. 14, lettera di Francesco Vito a Giancarlo Brasca (24 luglio 1967).

dell'organo amministrativo. Come responsabile dei servizi amministrativi ritengo di poter dichiarare in coscienza che tutto si è svolto, anche in questa materia, con piena regolarità e, in particolare, che non è stata omessa la richiesta di alcuna delibera che fosse necessaria»⁵⁴.

Nonostante le criticità di ordine tecnico, entro la fine del decennio i 37 ettari dell'area originaria di Monte Mario erano occupati dagli Istituti biologici, dal policlinico, dal palazzo adibito agli uffici amministrativi, al collegio Joanneum e alla chiesa centrale. Oltre alla Facoltà di Medicina e chirurgia erano stati avviati, dal 1962, i corsi della scuola per infermiere intitolata ad Armida Barelli, con relativo convitto, che nasceva con l'intento di rispondere all'esigenza di personale infermieristico del policlinico⁵⁵. Risalgono al 1967 la scuola di Ostetricia, all'anno seguente le diverse scuole di specializzazione per medici, al 1969 la scuola per dirigenti dell'assistenza infermieristica. Benché, con l'inizio del nuovo decennio, il progetto della Facoltà di Medicina dell'Università Cattolica e del policlinico Gemelli fosse ultimato dal punto di vista delle strutture fondamentali, molto restava da realizzare per rendere pienamente efficienti i servizi sanitari e tecnico-amministrativi. Ciò si traduceva per Brasca in un impegno significativo⁵⁶. Alle questioni di organizzazione interna e alle

⁵⁴ AUC, *Carte monsignor Carlo Colombo*, f. 249, sf. 6, lettera di Giancarlo Brasca Francesco Vito (25 luglio 1966). Anche dai verbali delle sedute del Incontri preparatori della sede di Roma emerge il problema della nomina di assistenti. Nel verbale del 3 settembre 1966 si legge: «Prima che entrasse in funzione la Facoltà di Medicina, il Comitato Ordinatore, uniformandosi alle richieste del Consiglio di Amministrazione dell'Università, provvide a stabilire un quadro degli Assistenti piuttosto contenuto, ma nel contempo idoneo ad assicurare il funzionamento degli Istituti nella fase iniziale; alla copertura dei posti si procedeva con gradualità; quanto poi alla valutazione in bilancio del costo degli Assistenti, agli inizi di ogni anno veniva incluso nel preventivo una somma pari all'importo delle retribuzioni lorde da corrispondere agli Assistenti che sarebbero stati presumibilmente nominati nel corso dello stesso anno. Se si pensa di dover ritoccare, in base alle richieste dei Direttori, il quadro degli Assistenti fissato dal Comitato Ordinatore, occorre far prendere un'apposita delibera del Consiglio di Amministrazione. E' quindi opportuno, dopo aver completato la lista delle richieste, valutarne con criteri obiettivi il loro grado di necessità e presentare delle proposte all'Amministrazione»: AUC, *Fondo Ex-scad*, f. 5/3 "Incontri preparatori vertice sede di Roma", verbale dell'incontro preparatorio della X R. D. (2-3 settembre 1966).

⁵⁵ A. Cicchetti, *I primi 40 anni del Policlinico Gemelli. Una storia che guarda al futuro*, in *Il Policlinico universitario Agostino Gemelli*, cit., p. 17.

⁵⁶ Giuseppe Morgante ricorda a questo proposito: «Oltre al contributo dei rettori, è stato poi molto valido in quegli anni il lavoro del segretario amministrativo dell'Università (come era chiamato allora il direttore amministrativo), il dott. Brasca, che passava almeno dieci o quindici giorni al mese in facoltà di medicina [...]. Con Brasca si affrontarono i problemi della informatizzazione, della formazione permanente e dell'organizzazione generale»: E. Preziosi (a cura di), *Il sasso nello stagno*, cit., p. 170

esigenze di crescita, non solo numerica ma anche qualitativa, del personale del policlinico, si sommavano la gestione dei costi di costruzione accumulati negli anni, la progettazione dei nuovi investimenti e la responsabilità della conduzione dei rapporti con enti esterni e istituzioni⁵⁷. L'aggravio economico indotto dai costi di gestione del policlinico risultava infatti tanto «schiacciante» da mettere in pericolo la sopravvivenza dell'intero ateneo del Sacro Cuore⁵⁸. Il segretario generale di amministrazione individuava la risposta a queste esigenze nell'introduzione, inizialmente sperimentale, di nuovi modelli gestionali che consentissero alla Facoltà di Medicina e al policlinico Gemelli di tenere il passo con le istituzioni accademiche e scientifiche più all'avanguardia. Nel giugno del 1970 Brasca studiava dunque, con la collaborazione di Giuseppe Morgante, la costituzione di un Comitato di coordinamento amministrativo-contabile con lo scopo «di discutere, in sede appropriata, i problemi amministrativi del policlinico»⁵⁹. L'istituzione del Comitato confluì, a partire dal 1973, ancora una volta su proposta del segretario generale di amministrazione, nella costituzione di strutture partecipative organizzate che, nell'arco di un triennio, si svilupparono in «un vero e proprio sistema parallelo a quello gerarchico-funzionale»⁶⁰. Nell'ottica di Brasca si trattava di promuovere la partecipazione attiva del personale direttivo della sede romana attraverso un contatto diretto e sistematico con la Segreteria amministrativa, garantendo in questo modo «valore ed energia ai rapporti gerarchico-funzionali» e quindi al funzionamento dell'azienda⁶¹.

⁵⁷ A. Cicchetti, *Scendeva nel cuore dei problemi*, in *Giancarlo Brasca nel XX anniversario della morte*, Milano, Vita e Pensiero, 1999, p. 57.

⁵⁸ N. Raponi, *Università Cattolica*, cit., p. 271, e P. Zerbi, *L'Università Cattolica di fronte ai problemi degli anni Cinquanta e Sessanta*, cit., p. 68.

⁵⁹ Si legge in un dattiloscritto di Brasca: «Essendosi evidenziate difficoltà di coordinamento fra i vari settori della sede di Roma nello svolgimento delle attività amministrative e contabili, che tali difficoltà provocano rallentamento nello svolgimento delle attività routinarie degli uffici, con i conseguenti ritardi nella predisposizione di atti importanti obbligatori, ivi compresi i bilanci preventivi e consuntivi; che le difficoltà sono fra l'altro connesse con la individuazione delle competenze e dei servizi carenti; nell'intento di ovviare si dispongono riunioni mensili di un Comitato di coordinamento amministrativo-contabile presieduto dal magnifico Rettore e composto dal Segretario generale di amministrazione, dal Segretario di amministrazione di sede, dal dott. Peri e dal rag. Pini» (Archivio della Direzione di sede di Roma, *Fondo Giuseppe Morgante*, b. "Comitato di coordinamento amministrativo-contabile 1968-1971", dattiloscritto "Comitato di coordinamento amministrativo-contabile").

⁶⁰ *Ibidem*.

⁶¹ *Ibidem*.

Nasceva il CO.GE.PA. (Comitato Gestione Partecipata) con lo scopo di «realizzare in forme prefissate la partecipazione del personale direttivo amministrativo alle prese di decisione, nel rispetto delle attribuzioni e responsabilità delle singole posizioni nonché dei rapporti gerarchici e funzionali che li collegano»⁶². Si trattava di un sistema di gestione collegiale costituito da tutti i capi settore della struttura clinica e da commissioni e sezioni di studio⁶³. E' lo stesso Brasca, in un documento risalente al 1976, a riferire che a partire dal 1973:

«fu tenuta una serie di incontri del Personale direttivo con il rettore e i suoi collaboratori per esaminare criticamente l'andamento amministrativo della Facoltà e dell'annesso Policlinico. Tutti furono concordi nel rilevare che il grande sforzo organizzativo sostenuto aveva logorato le energie umane e rallentato fortemente quella spinta propulsiva che era stata una delle caratteristiche degli inizi della Facoltà. Da molte parti fu prospettata la necessità di realizzare un'intensa azione partecipativa per il personale direttivo e i suoi immediati collaboratori allo scopo di consentire loro una migliore e più realistica conoscenza delle finalità che si intendeva perseguire, degli obiettivi a lungo, medio e breve termine, delle strategie direzionali per raggiungere tali obiettivi. Fu pure rilevata la necessità di creare opportune forme di reciproca conoscenza tra il personale direttivo ai vari livelli per ricreare quello spirito di comunità operosa che tanto aveva giovato per la costruzione e la prima organizzazione della Facoltà»⁶⁴.

«I risultati raggiunti sono già notevoli», osservava Brasca in un documento del 1976:

«Il personale direttivo è oggi più motivato, più unito, più apprezzato e seguito dai collaboratori. Il frequente contatto con l'Alta Direzione, la conoscenza diretta degli obiettivi che essa persegue, la concreta possibilità di influire su di essi, fanno

⁶² «Il CO.GE.PA interviene nel processo decisionale mediante pareri che fornisce all'Alta Direzione su problemi di fondo della Facoltà di Medicina e dell'annesso Policlinico, sulla base di un programma concordato tra il personale direttivo amministrativo e l'Alta Direzione» (*ibidem*).

⁶³ Si vedano, a proposito del funzionamento del CO.GE.PA., alcuni dattiloscritti conservati in AUC, *Fondo Ex-SCAD*, b. "48. Comitati Facoltà di Medicina".

⁶⁴ Archivio del centro culturale Giancarlo Brasca (Mezzago), b. "Scritti di Giancarlo Brasca /1", dattiloscritto "Università Cattolica del Sacro Cuore, Facoltà di Medicina e Chirurgia-Roma".

nascere un senso di appartenenza attiva all'ente sempre più vivo. [...] In tutto il complesso e dinamico lavoro che l'attività del CO.GE.PA. comporta si attua nei singoli, nei gruppi, nel complesso, un processo di autoformazione che non ha nulla di astratto o formalistico, ma nasce e si sviluppa in un rapporto vivo con problemi, persone, organismi. [...] Vi sono evidentemente anche aspetti negativi, difficoltà, carenze, ritardi. Ma si è notato che il processo partecipativo tende ad auto correggersi. L'interazione tra i membri del CO.GE.PA. suscita infatti nuove energie che mai sarebbero potute scaturire dall'antica struttura gerarchico-funzionale»⁶⁵.

Continua Brasca nelle conclusioni del documento:

«Il fermento creato da queste iniziative ha già portato ad una migliore comprensione dei problemi reciproci. I vecchi “antagonismi” tendono a trasformarsi in “competizione creativa”. I primi risultati ci rendono ottimisti sulle possibilità aperte da questa iniziativa. Ci sembra che gli sforzi impiegati per avviare questo processo saranno abbondantemente ricompensati»⁶⁶.

Nel 1976 Giancarlo Brasca teneva infatti una comunicazione nel corso della Terza Conferenza generale delle istituzioni aderenti all'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)⁶⁷ descrivendo l'esperienza partecipativa del CO.GE.PA., unico intervento, sottolinea lo stesso Brasca, «che si riferisse al personale non docente» in una tendenza generale «orientata verso l'attribuzione delle funzioni amministrative al personale docente»⁶⁸:

⁶⁵ *Ibidem.*

⁶⁶ *Ibidem.*

⁶⁷ Giuseppe Lazzati ricorda che «la passione per l'amministrazione universitaria era diventata davvero passione del suo cuore. Essa lo portò ad essere primo, e per un certo periodo unico, rappresentante italiano nell'OCDE [...] che ha sede a Parigi, dove egli si recò più volte, dove egli fu incaricato di tenere relazioni sull'amministrazione ospedaliera. Essa era diventata uno dei momenti più significativi del suo impegno. Sul letto nel quale consumò gli ultimi mesi della sua vita ancora lo sentii sottolineare l'importanza di essere presenti in quell'organismo e di portare contributi per far sentire che l'Italia non era inferiore ad altri paesi nello sforzo di produrre risultati amministrativi in sede universitaria e specificatamente in sede sanitario-ospedaliera» (G. Lazzati, *Giancarlo Brasca*, cit., p. 374).

⁶⁸ A questo proposito si consideri una lettera scritta da Giancarlo Brasca a un destinatario non specificato in cui vengono messe in evidenza alcune caratteristiche del CO.GE.PA.: «Gentile Signorina, [...] La prego di rendere nota questa mia ai Suoi colleghi [...]. Rispetto la Vostra diagnosi, anche se ho

«Credo di aver portato - sottolinea Brasca - un contributo non inutile al chiarimento delle specifiche responsabilità che competono al personale non docente e alla necessità di valorizzarne l'apporto. La relazione termina con la promessa di comunicare a tempo debito eventuali notizie sugli sviluppi della nostra iniziativa. E' un impegno di grande responsabilità che abbiamo assunto a livello mondiale e credo sia doveroso da parte di tutti noi fare ben figurare l'Italia, la quale è stata presente in modo attivo alla manifestazione solo attraverso la mia comunicazione. Concludendo, mi apre di poter dire che a Parigi l'Università Cattolica e la nostra Facoltà di Medicina non hanno sfigurato in un confronto che era ad altissimo livello. E di questo debbo ringraziare [...] in ultima istanza tutti i membri del CO.GE.PA. che stanno all'origine di quello che l'Italia ha potuto portare - per mio mezzo - nel concerto mondiale di una ricerca di tecniche avanzate nel campo della gestione universitaria»⁶⁹.

l'impressione che qualche vostra valutazione sul passato (in particolare: possibilità di conoscere i problemi di fondo e di influire sulle relative situazioni) siano per lo meno discutibili. D'altra parte, voi state esaminando l'aspetto partecipativo e a proposito di ciò valgono molto più le impressioni soggettive che la realtà oggettiva (sempre difficile a definire ed individuare...). Qualche riserva mi pare anche di dover esprimere a proposito del giudizio che date degli Incontri Capi Servizio. Non era certo intenzione mia fare "riunioni episodiche a carattere prevalentemente tecnico". Mi pare di avere sempre insistito in tutt'altra direzione. E il mio costante riferimento al COGEPA (la cui "sistematicità" e natura di organo non tecnico ma partecipativo risultano da un decreto rettorale) ne fa fede. Si vede che alle intenzioni non corrispondono le realizzazioni. Potremmo discutere a lungo per sapere chi abbia la responsabilità di ciò. Ma non servirebbe. A me basta aver richiamato il COGEPA (che è più assai che un'intenzione) ed augurare che voi sappiate trovare ora ciò che a voi e a noi non è riuscito in passato. Lo stesso dico a proposito della "sensazione di non poter giocare un ruolo nella formazione delle decisioni" (molte decisioni prese nei mesi scorsi hanno assunto in pieno proposte del COGEPA) nonché delle affermazioni che "l'apporto dei Capi Servizio alla determinazione degli obiettivi raramente ha avuto carattere collegiale". Mi limito a tre domande: a) gli obiettivi e i fini sono determinabili da voi? b) sapete che significa collegialità? Credete sia applicabile a un organo partecipativo? Volevate forse dire "comunitariamente" o "in gruppo"? Mi parrebbe preferibile perché molto più esatto: "i nodi della partecipazione". Ciò che scrivete mi trova totalmente d'accordo. Come mai allora, volendo la stessa cosa, non siamo riusciti a realizzarla? Siete sicuri che la vostra diagnosi sia completa? "Definizione della figura del funzionario valorizzandone la professionalità". Sono esposizioni vaghe, non immediatamente perseguibili. Eppure ho il sospetto che esse siano molto importanti, forse decisive, per tutto il discorso. Se è così mi permetto di invitarvi ad uscire dal nebuloso per affrontare il tema con chiarezza e concretezza, naturalmente sempre sul piano partecipativo. Spero di aver portato un piccolo contributo alla comune ricerca. E di cuore vi ringrazio per la vostra franchezza e sincerità mentre auguro il miglior successo alla vostra iniziativa»: AUC, *Fondo Ex- SCAD*, b. "54. Incontri preparatori sedi padane", lettera di Giancarlo Brasca (18 aprile 1977).

⁶⁹ Archivio della Direzione di sede di Roma, *Fondo Giuseppe Morgante*, b. "OCDE documentazione varia 1978", dattiloscritto "Comunicazione di Giancarlo Brasca ai membri del CO.GE.PA." (8 ottobre 1976).

Sulla scorta dell'esito positivo dell'esperienza del CO.GE.PA. Brasca si fece promotore di altre iniziative volte ad applicare il concetto di partecipazione alla struttura amministrativa dell'Università Cattolica. Risale ai primi anni Settanta l'istituzione del Comitato per l'avvio del budget⁷⁰. Con l'inizio del 1978 Brasca sollecitava i responsabili amministrativi della sede romana a realizzare il Programma di tecnologie avanzate di gestione (PROTAG), «programma di collaborazione sistematica tra persone appartenenti a linee gerarchiche diverse per perseguire obiettivi specialistici di interesse generale ai quali le singole linee gerarchiche possono apportare uno specifico contributo»⁷¹:

«Alla Terza Conferenza Generale delle istituzioni membri dell'OCDE notevole interesse è stato suscitato dalla comunicazione sugli esperimenti gestionali innovativi che la nostra Facoltà di Medicina ha inserito nei suoi programmi di attività. Malgrado tali esperimenti al momento attuale si trovino in una fase che necessita di un momento di verifica e di riflessione, tuttavia, nell'interesse dell'Università Cattolica, è doveroso da parte di tutti noi cercare di concretizzare ed estendere la spinta innovativa alla quale guardano con interesse anche altre Università italiane ed estere. Pertanto [...] sarebbe necessario riprendere il discorso, già una volta accennato, per realizzare presso la nostra Università un programma per le tecnologie avanzate incominciando dalla Facoltà di Medicina con il suo annesso Policlinico. [...] Sembra logico che la sede del PROTAG sia a Roma perché le tecnologie avanzate attualmente allo studio e in sperimentazione presso di noi riguardano la Facoltà di Medicina che è comunque la più direttamente ed ampiamente interessata a questo tipo di ricerche ed applicazioni»⁷².

Il PROTAG, coordinato da Giancarlo Brasca attraverso due comitati, uno direttivo e l'altro operativo, aveva come caratteristiche specifiche il «non essere legato a problemi specifici e quindi limitato nei compiti; voler essere invece fattore di propulsione, ispirazione, sostegno e coordinamento di una serie di

⁷⁰ «Non posso non ricordare che già nei primi anni Settanta ai capiservizio parlava di "squadra", che in quegli anni tentò (possiedo ancora i suoi appunti datati, i volumi che ci distribuiva e su cui poi ci chiedeva conto) di avviare il budget, istituendo un Comitato per l'avvio del budget» (G. Molinari, *Ricordo del dottor Brasca*, in *Giancarlo Brasca nel XX anniversario*, cit., p. 53).

⁷¹ Archivio della Direzione di sede di Roma, *Fondo Giuseppe Morgante*, b. "OCDE documentazione varia 1978", dattiloscritto "PROTAG".

⁷² *Ibidem*.

attività specifiche a contenuto gestionale avanzato»⁷³. Le esperienze del CO.GE.PA. e del PROTAG assumono rilievo particolare perché attraverso questi organismi e la realizzazione del concetto di “gestione partecipata”, Brasca lasciò un contributo personale e caratterizzante nello sviluppo dell’ateneo del Sacro Cuore e, in particolare, della sede romana. Le testimonianze di chi prese parte a questa esperienza ricordano la capacità di Brasca nell’impegnare i propri collaboratori in discussioni e momenti di confronto periodici al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti da Università e policlinico⁷⁴. In questa attenzione di Brasca alla gestione partecipativa della struttura amministrativa Giuseppe Lazzati ha evidenziato «la sua capacità di organizzatore ma anche la forza dialettica e la passione per l’educazione»⁷⁵. Pare strettamente collegato alle osservazioni di Lazzati uno scritto, pubblicato nel 1974, in cui Brasca si interroga sul significato

⁷³ *Ibidem*. In merito agli obiettivi del PROTAG nel documento si legge anche «Tutte queste attività possono apparire, e in parte certamente lo sono, disparate e non facilmente coordinabili tra di loro: a volerle seguire tutte si potrebbe dunque cadere nel rischio di una dispersione. L’insieme di esse però appare significativo e tutt’altro che inutile per raggiungere i fini delineati. Si tratta in fondo di circuiti complementari la cui integrazione, sia pure graduale, si rivela altamente auspicabile. Pare dunque valga la pena di correre il rischio ora accennato piuttosto che quello di impoverire la tematica e la sperimentazione» (*ibidem*).

⁷⁴ «Un altro aspetto che mi piace ricordare è che proprio Brasca, così decisionista e accentratore, coinvolse nel lavoro centinaia di persone con gruppi di lavoro, comitati, incontri a tutti i livelli per trasmettere il suo pensiero, ma anche per raccogliere suggerimenti, lamentele, critiche. Qualcuno ha detto che poi faceva comunque come diceva lui, ma questo è il destino dei veri capi. [...] Non sopportava la pigrizia, specie quella mentale. Sta di fatto che negli anni Settanta si avviò un sistema di gestione collegiale che ha avuto un ruolo fondamentale nel successo della Facoltà e del Policlinico. Fu un’intuizione organizzativa formidabile per una struttura complessa come un grande policlinico universitario, dove gli aspetti accademici si confondono e si accavallano con quelli sanitari, con quelli economici e con quelli funzionali. Si trattava di riunire i vertici delle varie linee e obbligarli a discutere su problemi e reali e non su principi astratti» (A. Cicchetti, *Scendeva nel cuore dei problemi*, cit., p. 59).

⁷⁵ «Egli trasferì queste doti all’amministrazione di un ente così difficile come è una Università, soprattutto quando essa si allargò comprendendo le due nuove Facoltà - quella di Agraria [...] e quella di Medicina e chirurgia[...]. Certamente queste due Facoltà ebbero da lui un contributo singolare di capacità amministrativa e organizzativa. [...] Ma vorrei sottolineare che nella Facoltà di Medicina vedevo impegnata la sua capacità dialettica nel trascinare con sé, discutendo, i suoi collaboratori, nell’impegnarli - e qui vedo la sua capacità di educatore, di formatore di amministratori - in quella che egli chiamava la gestione partecipata. A Roma infatti egli formò un comitato di gestione partecipata composto da tutti i capi dei vari settori; li radunava periodicamente, trattando con loro questioni teoriche, di ordine organizzativo ed amministrativo e poi con loro discutendo e impostando concretamente piani di lavoro che migliorassero continuamente l’amministrazione» (G. Lazzati, *Giancarlo Brasca*, cit., p. 373). Pallanch, Angelini e Morgante - in *Maestro e testimone della Regalità di Cristo*, cit., pp. 20-21 - segnalano che «alla sensibilità umana e alle originali intuizioni di Brasca anche in campo sanitario, il Gemelli deve a lui opere che ancora ne marcano la qualifica di struttura dell’Università Cattolica. Fu Giancarlo a chiamare in Università dall’Azione Cattolica Irene Corvi perché avviasse nel Gemelli il volontariato e la scuola per i bambini e ragazzi degenti».

del principio partecipativo nell'ambiente di lavoro come «forma della libertà e della dignità umana»⁷⁶:

«Chiunque abbia esperienza di vita nell'azienda sa che queste due esigenze sono vivamente sentite da tutti e che tuttavia il loro soddisfacimento è tutt'altro che facile. [...] In queste due esigenze si manifesta il nodo centrale del problema [...]: che cosa rappresenta propriamente il lavoro per l'uomo: un compito estrinseco opprimente o un mezzo di auto espressione liberante? [...] Nel considerare il bisogno di autorealizzazione si può tener conto solo delle aspirazioni dei singoli e dei gruppi o esse subiscono una legittima limitazione dalle esigenze dell'intera comunità? In conclusione, il lavoro deve essere finalizzato allo "sviluppo della personalità" ed alla "partecipazione"? [...] La risposta è difficile [...]. Ma, si obietta [...], questo atteggiamento, ove diventasse quotidiana norma di vita, [...] si inserirebbe nelle linee concretamente valide di vita e di sviluppo della realtà aziendale, sindacale, sociale dei nostri giorni? Chi ha avuto la fortuna di conoscere qualche autentico cristiano non esita a rispondere di sì. Il precetto dell'amore - che si esplica nella donazione spontanea e nel sacrificio di sé - è valido oggi più che mai, in tutte le direzioni, in tutti i settori, a cominciare da quello del lavoro. Qui amore significa rispetto, capacità di capire gli altri, di discutere, di lottare anche, con lealtà e coraggio, riconoscendo - in spirito di giustizia - le ragioni di tutti, anche degli avversari, combattendo ogni egoismo, da qualunque parte venga. [...] Il cristiano maturo assume la realtà così com'è, nella sua interezza, senza riserve o residui. Se è inserito in un'azienda, prende su di sé il peso delle contraddizioni in cui essa si dibatte per spingerle con tutta la forza verso la concorde azione di tutti verso mete comuni, decise ed attuate insieme nel pieno rispetto delle esigenze di ciascuno»⁷⁷.

L'esigenza di sperimentare nuove tecniche gestionali non derivava solo dalla volontà di fornire al personale dell'ateneo strumenti partecipativi. L'evoluzione che, sin dalla seconda metà degli anni Sessanta, aveva investito il sistema sanitario italiano ebbe infatti importanti ripercussioni anche sul policlinico dell'Università Cattolica. L'anno 1969 segnò, in particolare, «una svolta decisiva nella vita della Facoltà di Medicina», allorché il Gemelli venne equiparato, alla

⁷⁶ G. Brasca, *Problemi spirituali del lavoro subordinato*, in *Un laico per il Vangelo*, cit., p. 153.

⁷⁷ *Ibid.*, pp. 153-157.

stregua degli altri policlinici universitari, agli ospedali regionali⁷⁸. Per la prima volta l'Università Cattolica «si trovava nella necessità di presentare ad autorità esterna - ovvero la Regione Lazio - il proprio bilancio nella parte relativa al policlinico e alla facoltà di Medicina, per l'approvazione della retta di degenza»⁷⁹. Per Brasca ciò si traduceva nell'esigenza di individuare nuove forme di efficienza gestionale che consentissero all'ateneo di abbassare il costo della retta e ottenere quindi i necessari accreditamenti dalla Regione Lazio⁸⁰. Nell'agosto del 1969 il segretario di amministrazione proponeva dunque di istituire un Comitato amministrativo e un Organo di controllo del policlinico Gemelli «allo scopo di garantire che la gestione fosse attuata e controllata da organi tecnicamente competenti e in grado di provvedere tempestivamente a quanto necessario»⁸¹. Per ridurre ulteriormente i costi, riducendo i tempi di degenza e il rapporto numerico tra personale e malati, veniva poi delineata «una soluzione globale» che Brasca individuava nell'automatizzazione e informatizzazione dei servizi del policlinico⁸². In particolare, a detta di Brasca, il centro elettronico di calcolo della facoltà di Medicina era «largamente superato per rispondere sia ai criteri moderni di gestione automatica delle informazioni di carattere ospedaliero-amministrativo e medico, sia alle necessità di meccanizzazione che si renderanno necessarie per rispettare le esigenze

⁷⁸ Archivio della Direzione di sede di Roma, *Fondo Rettorato*, b. "FM XXIII-2° retta", dattiloscritto "La vita della Facoltà di Medicina è a una svolta decisiva".

⁷⁹ *Ibidem*.

⁸⁰ AUC, *Fondo Ex-SCAD*, b. "25.5.1 Giunta Direttiva", verbale della seduta della Giunta direttiva dell'Università Cattolica del Sacro Cuore (18 aprile 1973).

⁸¹ *Ibi*, b. "Corrispondenza 16.03.1969 - 30.09.1969", dattiloscritto "Comitato amministrativo e Organo di controllo policlinico A Gemelli". La proposta di Brasca veniva approvata dal Consiglio di amministrazione dell'Università Cattolica nella seduta del 29 agosto 1969 (*ibidem*).

⁸² Archivio della Direzione di sede di Roma, *Fondo Giuseppe Morgante*, b. "Incontri preparatori anno accademico 1972/1973", dattiloscritto "Automazione dei servizi clinici". A tal proposito Antonio Cicchetti ricorda «L'ossessione per l'introduzione della contabilità analitica, la suddivisione dei costi fra gestione universitaria e ospedaliera, la trasparenza nei conti da presentare alla Regione, il terrore che un fallimento del Policlinico potesse trascinare alla rovina tutta l'Università erano per lui preoccupazioni continue. Furono intuizioni che oggi hanno mantenuto la loro totale validità. [...] Questo si deve alle impostazioni originarie che erano d'avanguardia. A Roma sono rimaste leggendarie le sfuriate di Brasca quando si accorgeva che i sistemi informatici non erano adeguati alle sue aspettative. Ma ciò ci spingeva verso la direzione che egli voleva imporre alla gestione. Tale impostazione fu vincente e ci consentì, con tutte le evoluzioni avvenute, di godere di indiscussa credibilità nei confronti degli enti e delle istituzioni esterne» (A. Cicchetti, *Scendeva nel cuore dei problemi*, cit., p. 58).

amministrative dell'Università in attuazione alle decisioni prese in materia di pubblicazione dei bilanci»⁸³. Veniva quindi attivato il Centro di elaborazione dati (CED) che avrebbe consentito, secondo Brasca, «una più esatta programmazione del lavoro per i settori amministrativi con particolare riferimento alla fatturazione, agli estratti conto e alla contabilità dei costi», considerati «tre punti ormai indilazionabili se vogliamo effettivamente governare la gestione della Facoltà che diventa sempre più complessa e onerosa»⁸⁴.

I risultati di efficienza ottenuti dalle innovazioni introdotte da Brasca richiamarono ben presto l'attenzione della stampa, tanto che il quotidiano «Il Messaggero» pubblicava tra il 29 ottobre e il 17 dicembre 1978 un'inchiesta dal titolo *Il Gemelli e l'Umberto I a confronto. Perché un Policlinico funziona e l'altro no?*⁸⁵.

«Dieci giorni fa è venuto a Roma il ministro degli Esteri dell'Arabia Saudita. Dovendogli far visitare, fra l'altro, un ospedale, il ministro della Sanità italiano ha scelto il Policlinico Gemelli. In primavera stessa scelta era stata fatta per il ministro della Sanità dell'Unione Sovietica. [...] «Il Messaggero» ha messo a confronto il Gemelli e il Policlinico Umberto I [...]. Sono emersi i punti di vantaggio del Gemelli sull'Umberto I: minori vincoli burocratici nelle spese, migliore utilizzazione e controlli del personale medico e paramedico, organizzazione e coordinamento dei vari servizi e reparti, accettazioni controllate in modo da non affollare mai i reparti, più moderna disposizione edilizia nel complesso. [...] Gli amministratori e le autorità sanitarie del Policlinico Gemelli affermano che uno dei

⁸³ AUC, *Fondo Ex-SCAD*, b. «Corrispondenza 16.03.1969 - 30.09.1969», dattiloscritto «Pro-memoria» (25 febbraio 1969).

⁸⁴ Si veda, a questo proposito, la documentazione conservata dall'Archivio della Direzione di sede di Roma, *Fondo Giuseppe Morgante*, b. «1970 affari economico-amministrativi, ufficio spedalità, CED, contenzioso» e, in particolare, i verbali degli incontri preparatori tra Brasca e i responsabili amministrativi e sanitari della sede romana.

⁸⁵ A. Garibaldi, *Il Gemelli e l'Umberto I a confronto. Perché un Policlinico funziona e l'altro no?*/1, «Il Messaggero», 26 ottobre 1978, p. 5; Id., *Il Gemelli e l'Umberto I a confronto. Perché un Policlinico funziona e l'altro no?*/2, «Il Messaggero», 28 ottobre 1978, p. 5; Id., *Il Gemelli e l'Umberto I a confronto. Perché un Policlinico funziona e l'altro no?*/3, «Il Messaggero», 3 novembre 1978, p. 6; Id., *Il Gemelli e l'Umberto I a confronto. Perché un Policlinico funziona e l'altro no?*/4, «Il Messaggero», 14 novembre 1978, p. 6; Id., *Il Gemelli e l'Umberto I a confronto. Perché un Policlinico funziona e l'altro no?*/5, «Il Messaggero», 17 dicembre 1978, p. 7.

motivi del miglior funzionamento è la gestione unica, tutta universitaria, del personale, dei servizi di assistenza, della didattica e della ricerca»⁸⁶.

L'inchiesta de «Il Messaggero» individuava nella centralizzazione amministrativa una delle scelte determinanti che rendeva il policlinico Gemelli un modello di gestione virtuosa. Le fonti documentarie conservate negli archivi dell'Università Cattolica costituiscono un significativo riscontro delle molte testimonianze di chi individua in Giancarlo Brasca uno degli artefici dei risultati raggiunti dall'ateneo dei cattolici italiani⁸⁷.

⁸⁶ A. Garibaldi, *Il Gemelli e l'Umberto I a confronto. Perché un Policlinico funziona e l'altro no?* 5, cit. Alla luce di tali considerazioni, acquistano particolare rilievo gli interventi di Brasca nel corso degli incontri del vertice direttivo della sede romana. Si legge, ad esempio, nel verbale del 4 febbraio del 1975: «Il dr. Brasca insiste sulla necessità di informazione ai vertici e chiede di essere informato ogni mese su quali Istituti non consegnano o ritardano la consegna dei turni di servizio, di quelli che ritardano la consegna delle cartelle cliniche nonché l'elenco sistematico dei medici che risultano assenti ingiustificati. Per i controlli relativi sarà necessario studiare anche sotto il profilo legale una delibera che consenta la loro attuazione. Richiama quindi l'opportunità di attuare quanto già era stato discusso in passato relativamente alla raccolta di informazioni da parte dei degenti per mezzo di questionario. Insiste quindi perché le informazioni ai vertici siano relative ai fatti rilevanti e vengano trasmesse per iscritto anche via telex. Ogni vertice provvederà periodicamente a fare considerazioni operative per i fatti più importanti e successivamente ad effettuare poche ma forti e ben ponderate azioni che potrebbero essere inchieste, blocchi di pagamenti, ecc.» (AUC, *Fondo Ex-SCAD*, b. "5.3 incontri preparatori vertice sede di Roma", verbale "IPV 4 e 5 febbraio 1975").

⁸⁷ Antonio Cicchetti osserva, a proposito dell'inchiesta de «Il Messaggero»: «Brasca ebbe la soddisfazione di vedere che molti problemi, che all'inizio degli anni Settanta sembravano insolubili, man mano vennero a soluzione; tanto che il più diffuso giornale di Roma, proprio nel periodo in cui il "Dottore" era ricoverato al Policlinico, uscì con una serie di servizi intitolati "Perché uno funziona e l'altro no?". In essi erano messi a confronto i due policlinici romani. Al di là delle analisi giornalistiche, penso che molto si debba a Brasca, il quale, con il suo lavoro e con il suo esempio, riuscì a trasmetterci lo stimolo, la voglia di riuscire, la spinta a raggiungere traguardi che l'Università si era posta usando strumenti e metodi innovativi per quel tempo» (A. Cicchetti, *Scendeva nel cuore dei problemi*, cit., p. 58). Giuseppe Lazzati osserva che Brasca «dedicò cure particolari alla Facoltà di Medicina tanto che, negli ultimi anni, quasi lo si trovava più a Roma che a Milano, e giustamente, perché si trattava di impostare un'impresa di grandi dimensioni. [...] Credo si debba soprattutto a lui il riconoscimento che ora esprimo. L'assessore alla Sanità della Regione Lazio, presentando il bilancio del Policlinico "Gemelli" alla Giunta della Regione per l'approvazione, terminava la sua relazione con queste espressioni: "Il Policlinico Gemelli è l'ospedale più bello di Roma, è quello che funziona meglio, è quello che costa meno". Credo non si potesse fare un elogio maggiore a chi aveva sopportato la fatica di una amministrazione facendola giungere a questi risultati. Nella sua fatica era certo stato coadiuvato dai suoi collaboratori, ma credo che essi siano con me nel riconoscere che il merito maggiore lo si doveva alla forza della sua guida» (G. Lazzati, *Giancarlo Brasca*, cit., pp. 373-374). Giuseppe Morgante ricorda che: «la struttura organizzativa della Cattolica, con l'introduzione di tecniche avanzate di gestione, della strumentazione per l'elaborazione dei dati, con la decentralizzazione delle responsabilità, con il continuo ammodernamento impiantistico, con la partecipazione del personale a tutti i livelli e con la programmazione aziendale è debitrice al Brasca manager dinamico e aggiornatissimo, anticipatore dei tempi» (G. Morgante, *Protagonista di un "apostolato di frontiera"*, in «L'Osservatore romano», 23-24 gennaio 1989, p. 3).

3. *L'amministrazione dell'Università Cattolica*

I risultati conseguiti dall'Università Cattolica a Milano, Piacenza, Roma e, dal 1966, dalla nuova sede di Brescia non devono far dimenticare i gravi problemi, soprattutto di natura finanziaria che, per tutti gli anni Sessanta e per buona parte dei Settanta, misero a rischio l'esistenza stessa dell'ateneo dei cattolici italiani. Come dimostra la documentazione conservata dagli archivi dell'Università, Giancarlo Brasca ebbe un ruolo determinante nel sostenere uno sforzo finanziario che per l'Università Cattolica fu «enorme, addirittura schiacciante»⁸⁸. Lo rivelano i verbali delle sedute della Giunta direttiva dell'Università Cattolica nel corso delle quali, almeno fino alla metà degli anni Settanta, Brasca illustrava, preventivi, consuntivi e variazioni di bilancio connotati da dati costantemente

⁸⁸ «Ora la legge sul finanziamento delle università libere, primo passo per garantire una vera libertà in questo settore della vita nazionale, ha agito, insieme ad altri fattori, come importante spinta al miglioramento nella situazione finanziaria. Ma questo non ci può far dimenticare anni bui e oscuri, che sono parte viva della nostra storia; e soprattutto il personale sacrificio di un uomo, il direttore amministrativo degli anni Settanta, Giancarlo Brasca, dal quale alcuni - io tra essi - dissentivano sul modo di vedere certe questioni, ma di cui sarebbe ingiusto e antistorico dimenticare il sacrificio durato lunghi anni, per risolvere ogni mese l'angoscioso problema di migliaia di buste paga ai dipendenti» (P. Zerbi, *L'Università Cattolica di fronte ai problemi degli anni Cinquanta e Sessanta*, cit., pp. 68-69). Il 24 luglio 1974 Brasca scriveva, ad esempio, a Giuseppe Lazzati: «Caro Rettore, in relazione alla situazione finanziaria e di cassa, da me esposta nelle adunanze degli organi direttivi dell'Università Cattolica del 3 e 23 luglio, ti comunico che per garantire il pagamento degli stipendi al personale docente e non docente nei mesi di luglio ed agosto dovranno essere adottati i seguenti provvedimenti: a) per il mese di luglio: 1. rinnovo temporaneo del fido concesso dal Banco Ambrosiano di 1 miliardo; 2. rinvio del pagamento degli arretrati conseguenti al contratto personale non docente della sede di Roma e fortissima riduzione nel pagamento ai sanitari per compensi e indennità sostitutive, nonché sospensione del versamento contributi assistenziali e previdenziali; 3. ulteriore decurtazione dei pagamenti ai fornitori; 4. rinvio del pagamento della semestralità Mutui. B) per il mese di agosto: 1. riduzioni analoghe a quelle indicate per il mese di luglio; 2. sospensione del pagamento dell'Imposta di rivalsa. Quest'ultimo provvedimento può comportare la richiesta da parte dell'esattore di pignoramento degli stipendi come già avvenuto per gli Ospedali riuniti di Cagliari»: AUC, *Fondo Rettorato Lazzati*, b. 30, f. 2, sf. 1, lettera di Giancarlo Brasca a Giuseppe Lazzati (24 luglio 1974). Per Antonio Cicchetti la realizzazione della sede romana dell'Università Cattolica e, in particolare, del policlinico costituì «un impegno economico notevolissimo, aggravato dal fatto che la stima dei costi iniziali si rivelò minore di quella effettiva. Alla fine il Gemelli costò 14 miliardi e 192 milioni di lire dell'epoca. Una cifra enorme. L'Università disponeva di fondi propri ma la maggior parte dei finanziamenti derivò dai mutui stipulati con la banca Cariplo e garantiti dall'Istituto Toniolo. [...] L'incasso non bastava neppure per la gestione ordinaria. A ciò si aggiungeva il costo incrementale del personale. Le banche erano restie a concedere anticipazioni, persino per pagare gli stipendi, poiché la nostra posizione non era consolidata e, dunque, considerata a rischio. Nel 1968 il problema del reperimento di finanziamenti era tale che si dovette procedere ad un controllo sulla gestione del Policlinico»: C. Stillitano (a cura di), *Il "Gemelli"*, cit., p. 30.

negativi⁸⁹. La gestione della situazione finanziaria dell'Università Cattolica era divenuta particolarmente critica in seguito all'avvio della facoltà di Medicina e del policlinico Gemelli che, sin dagli anni Sessanta, costituirono per l'Università Cattolica «un drenaggio di risorse economiche che la portarono vicino al collasso»⁹⁰. L'aumento continuo delle spese di gestione, l'esiguità dei contributi corrisposti dallo Stato connessi ad una «politica di espansione e di prestigio solo in qualche caso - come a Brescia e a Piacenza - sorretta da consorzi locali di finanziamento»⁹¹ avevano infatti portato, con l'anno accademico 1967-68, anche ad un aumento delle rette per gli studenti di circa il 50%⁹². La crescita esponenziale del numero degli studenti determinata sia da un andamento che interessò tutti gli atenei italiani nel corso degli anni Sessanta, sia dal passaggio di numerosi giovani dalle università statali, spesso affollate, all'Università Cattolica, poneva quest'ultima in una situazione gestionale insostenibile dal punto di vista economico⁹³. Per far fronte a ciò, il segretario generale di amministrazione tentava, sul finire degli anni Sessanta, di reimpostare i bilanci dell'Università e di riorganizzarne la contabilità⁹⁴. Brasca scriveva infatti a Giuseppe Morgante:

«Caro Morgante, ho necessità che tu mi faccia avere, entro il più breve tempo possibile, quanto segue: 1) spese sostenute per gli immobili di Roma e sistemazioni esterne [...]. 2) Costi sostenuti per mobili [...]. 3) Costi sostenuti per attrezzature

⁸⁹ Le copie dei verbali sono conservate in AUC, *Fondo Ex-SCAD*, b. "25. Giunta direttiva".

⁹⁰ N. Raponi, *Università Cattolica*, cit., p. 271.

⁹¹ *Ibidem*.

⁹² AUC, *Carte Giancarlo Brasca*, b. XXXIII, f. 3, dattiloscritto "Un doloroso, ma inevitabile provvedimento".

⁹³ Raponi segnala che, accogliendo un numero molto alto di studenti, specialmente provenienti dalle Università statali, l'Università Cattolica «veniva a farsi carico di un servizio verso la società senza un corrispettivo finanziamento. Balzò allora in evidenza - osserva - l'inadeguatezza di alcune strutture e l'insufficienza di personale docente, specie di assistenti e di professori incaricati, il cui costo era superiore alle possibilità di bilancio dell'UC» (N. Raponi, *Università Cattolica*, cit., p. 271).

⁹⁴ Pare significativo, a questo proposito, un dattiloscritto con correzioni manoscritte di Brasca, datato agosto 1969, in cui si predispose una reimpostazione dei bilanci e della contabilità secondo i seguenti punti: preventivo, consuntivo, piano dei conti, procedure di tutte le operazioni aventi carattere amministrativo o contabile, responsabilità degli uffici, ristrutturazione della ragioneria centrale, ristrutturazione della contabilità della Facoltà di Medicina (AUC, *Fondo Ex-SCAD*, b. "Corrispondenza 1.10.1969 - 11.11.1969", dattiloscritto "Impostazione dei bilanci e conseguente organizzazione della contabilità").

scientifiche [...]. Avremo certo notevoli difficoltà a fare quadrare poi questi importi con quanto risulta nei nostri bilanci perché abbiamo seguito negli anni passati criteri diversi, ma quando tu mi avrai dato queste indicazioni cercheremo di raccordarle con i nostri bilanci. Io avrei bisogno di poter avere questi elementi prima della fine di settembre per poter rispondere alle molte domande che mi vengono fatte dagli Organi Amministrativi in relazione specialmente al trasferimento a Roma dei valori per le immobilizzazioni tecniche. [...] Ti prego dunque di non chiedere nulla alla Ragioneria di Milano perché il raccordo tra i due uffici, quello di Milano e quello di Roma, avverrà solo una volta che avremo individuato i valori così come risultano dalla vostra documentazione e non dai nostri dati di bilancio in quanto qualsiasi discussione o dimostrazione dovrà essere data non sui valori da noi esposti ma su quelli che voi siete in grado di dimostrare»⁹⁵.

Agli sforzi per individuare soluzioni tecniche in grado di migliorare la situazione economica della Cattolica, documentati dai numerosissimi appunti manoscritti di Brasca con dati relativi a preventivi e consuntivi di spesa, costi e deficit⁹⁶, faceva seguito il tentativo, da parte del segretario generale di amministrazione, di rivolgersi alle istituzioni politiche. Brasca scriveva, ad esempio, al sindaco di Milano per ottenere finanziamenti facendo leva sul ruolo formativo e sociale espletato dall'ateneo del Sacro Cuore nei confronti delle giovani generazioni ambrosiane:

«Illustre e caro Sindaco, faccio appello alla antica amicizia di cui mi onori per chiederti di comprendermi e di giustificarmi se oso tornare sull'argomento su cui ci intrattenemmo brevemente durante il recente incontro romano. [...] L'Università Cattolica ha raggiunto una popolazione scolastica di circa 15.000 studenti. Per adempiere adeguatamente ai suoi compiti ha dovuto ampliare gli edifici destinati ad aule ed uffici e a sede degli istituti; e inoltre raddoppiare e anche triplicare alcuni insegnamenti. La nostra Università è l'unica che ha attuato un coraggioso programma sociale consentendo di compiere regolari studi universitari ai giovani che per ragioni economiche non possono rinunciare al lavoro remunerato. [...]

⁹⁵ AUC, *Fondo Ex-SCAD*, b. "Corrispondenza 1.10.1969 - 11.11.1969", lettera di Giancarlo Brasca a Giuseppe Morgante (19 settembre 1969).

⁹⁶ Si veda, ad esempio, la documentazione conservata in AUC, *Carte Giancarlo Brasca e Fondo Ex Ufficio Stampa*, b. "Dossier su Università Cattolica".

Benché l'Università Cattolica accolga studenti di tutte le regioni d'Italia nonché di varie nazioni d'Europa e di altri continenti, essa è frequentata per la massima parte da studenti di Milano. Alla città essa reca un prezioso servizio con la preparazione di diverse centinaia di laureati delle varie Facoltà, molti dei quali vi esercitano poi la loro attività professionale»⁹⁷.

Le difficoltà finanziarie della Cattolica, causate, a detta dello stesso Brasca, «sostanzialmente dal fatto che lo Stato ha sempre riconosciuto in modo estremamente inadeguato il pubblico servizio che essa presta»⁹⁸, venivano ulteriormente aggravate dal progressivo e significativo calo delle offerte raccolte nel corso dell'annuale giornata universitaria che, sin dagli anni Venti, rappresentavano, per l'ateneo del Sacro Cuore, un importante sostegno economico⁹⁹. Non rappresenta dunque un caso isolato la comunicazione con la quale il segretario generale di amministrazione sollecitava anche il personale non docente dell'Ateneo ad un impegno straordinario proprio in occasione della giornata universitaria del 1969¹⁰⁰:

⁹⁷ AUC, *Carte Giancarlo Brasca*, b. XIX, f. 3, lettera di Giancarlo Brasca a Gino Cassinis (4 luglio 1963).

⁹⁸ AUC, *Fondo Ex Ufficio Stampa*, b. "Dossier su Università Cattolica", dattiloscritto senza titolo datato gennaio 1977.

⁹⁹ «Balzò allora in evidenza l'inadeguatezza di alcune strutture e l'insufficienza di personale docente, specie di assistenti e professori incaricati, il cui costo era superiore alle possibilità di bilancio dell'UC. Questi problemi e la contestazione studentesca del 1968 [...] e i conflitti che ne sorsero con le autorità accademiche e l'Istituto Toniolo, aprirono una fase di dibattiti e di riflessione cui contribuirono altri elementi: un certo disorientamento di parte del mondo cattolico nei confronti dell'ateneo milanese espresso, anche emotivamente, in un fortissimo calo delle offerte per la tradizionale Giornata Universitaria; il rimprovero, da parte di taluni, che l'UC non offrisse ai cattolici impegnati nella politica un valido supporto culturale e ideativo [...]; la realizzazione della libertà d'insegnamento e il pluralismo culturale nelle università di stato, con la presenza di molti docenti di formazione cattolica (spesso provenienti proprio dall'UC) che rendevano meno sentita la funzione di un ateneo cattolico, almeno come era stato sinora inteso» (N. Raponi, *Università Cattolica*, cit., p. 271).

¹⁰⁰ In occasione della giornata universitaria del 1955 Brasca aveva scritto che era «stata istituita dalla Santa Sede non solo e non tanto per chiamare i cattolici italiani a soccorrere con il loro obolo la povertà dell'Ateneo del Sacro Cuore, ma anche e soprattutto per rendere sempre più viva e profonda nella loro coscienza la comprensione del significato di questa che è una delle loro massime istituzioni, per dare ad essi relazione del lavoro svolto e da svolgere, in una specie di resoconto annuale offerto alla considerazione dell'intero popolo d'Italia, che ha svolto ed appoggiato per oltre trent'anni l'alta Scuola a cui si formano i suoi dirigenti migliori»: G. Brasca, *Schema di conferenza per la Giornata Universitaria*, in «Rivista del clero italiano», XXXVI (1955), 3, pp. 147-153.

«In preparazione alla prossima Giornata Universitaria del 23 marzo mi sembra molto opportuno che tutto il personale della nostra Università venga quest'anno interessato ai gravi problemi che il nostro Ateneo sta attraversando. Il Rettore ha molto volentieri accettato di intrattenersi con tutti noi mercoledì 12 corrente alle ore 12 in aula Pio XI. Sono certo di poter contare sulla presenza totale di tutto il Personale, anche perché la prossima Giornata Universitaria avrà bisogno di uno sforzo notevole per poter superare il momento di crisi dello scorso anno»¹⁰¹.

Alle difficoltà derivanti dall'avvio della sede romana, dai problemi economici, dalla disaffezione dei cattolici italiani nei confronti della “loro” Università si sommarono i problemi scaturiti dall'inadeguatezza di una struttura amministrativa che, già nei primi anni Sessanta, evidenziava limiti e inefficienze. Lo sviluppo dell'ateneo, in termini di popolazione studentesca, strutture, dipendenti e servizi imponeva infatti una riorganizzazione degli uffici a cui Brasca, dalla fine degli anni Cinquanta, aveva cercato di dare una risposta attraverso continui aggiustamenti, se pur parziali, dati i limiti imposti dalle esigenze di bilancio¹⁰².

¹⁰¹ AUC, *Fondo Rettorato Lazzati*, b. 8, f. 2, sf. 3, comunicazione di Giancarlo Brasca al personale non docente dell'Università Cattolica (11 marzo 1969).

¹⁰² Si veda, ad esempio, il promemoria, redatto da Brasca in forma manoscritta, intitolato “Organizzazione degli uffici amministrativi”: «La struttura, che è stata data dopo decenni di esperienza e secondo le indicazioni date dall'avv. Carlo Bellini e dall'ing. Testori, non si differenzia da quella di tutte le altre Università italiane, se non nel raggruppamento di diverse funzioni simili in un unico ufficio e reparto: ciò allo scopo di ridurre al minimo indispensabile il numero del personale direttivo e di concetto. [...] Il funzionamento di questo imponente complesso, destinato ad ampliarsi ulteriormente, avviene secondo metodi che non hanno precedenti nella vita dell'Università. Per far fronte alle esigenze di una grande azienda quale il Policlinico “A. Gemelli” e tutti i servizi collegati, senza alterare i quadri organizzativi e i criteri amministrativi dell'Università, si è dovuto attuare una coordinazione di informazioni tra le persone preposte ai vari settori» (AUC, *Carte Giancarlo Brasca*, b. XXXIII, f. 3). In un dattiloscritto anonimo del 1° aprile 1970 si legge: «A sopportare il peso di nuove e profonde trasformazioni è rimasta una struttura pensata e realizzata per un ateneo di dimensioni molto più ridotte e con compiti molto più limitati. Se qualche ampliamento o sviluppo in determinati settori è avvenuto, questo è stato attuato più per necessità pratiche e momentanee che in base ad un disegno preordinato e previsionale di ciò che, anche nel semplice e immediato futuro, spettava all'Università Cattolica. In altre parole, per rispondere alle pressanti esigenze [...] si è risposto con un rigonfiamento irregolare ed abnorme di taluni settori senza che parimenti venisse mutata la struttura essenziale degli organi esecutivi dell'Università ai massimi livelli di responsabilità. Tale enorme sviluppo ha spostato l'asse di equilibrio all'interno della struttura, provocando il passaggio delle dimensioni del complesso burocratico-amministrativo da quelle di semplice e modesto supporto di tipo familiare di una certa attività di insegnamento, di ricerca e di promozione culturale, a quelle ben più vaste e articolate che non pare errato indicare come di tipo aziendale» (AUC, *Fondo Ex ufficio Pubbliche relazioni*, b. “Consulta generale”, dattiloscritto “Foglio di lavoro in ordine alla ristrutturazione e all'inserimento nei nuovi livelli retributivi dei funzionari direttivi”). Si segnalano

«Miei cari, vi comunico alcuni mutamenti e alcune variazioni in seno alla struttura interna di taluni settori della nostra Università. Anzitutto ho costituito, in considerazione di un lavoro che si fa sempre più vasto, in aggiunta a quello di carattere accademico e di amministrazione normale, una “Segreteria del Rettore” e ne ho dato la direzione alla signorina Scolari [...]. Ho poi nominato il dott. Orfei direttore della Biblioteca, alle dipendenze dirette del Segretario di Amministrazione, comm. Brasca. Ho pure nominato il dott. Lofrese segretario del Comitato editoriale della casa editrice Vita e Pensiero (del quale fanno parte con me mons. Olgiati, La sig.na Sticco e il prof. Franceschini). Egli assume così il compito che fu fin ora della sig.na Vanzetti [...] che ringrazio di essersi assunta il gravoso impegno della propaganda della Facoltà di Medicina. Sono certo che darete alle persone chiamate alle nuove responsabilità tutta la vostra collaborazione e il vostro aiuto sul quale la nostra Università conta, come nel passato, per condurre avanti con alacrità sempre rinnovata i compiti che, raggiunti, la faranno veramente come il nostro Padre la volle fino nelle parole estreme del suo testamento»¹⁰³.

Come si legge in questa lettera di Francesco Vito dell'ottobre 1959, l'avvento alla guida dell'Università Cattolica del Sacro Cuore del nuovo rettore apportò cambiamenti significativi anche dal punto di vista della struttura amministrativa. L'inizio del rettorato di Vito coincise con il compimento di un progetto che era stato voluto da padre Gemelli e affidato a Giancarlo Brasca, ma che si era arenato anche a causa dell'aggravarsi delle condizioni di salute e poi della scomparsa del primo rettore dell'ateneo¹⁰⁴. Gemelli aveva infatti affidato al segretario

anche alcuni documenti dal titolo “Organizzazione dei servizi amministrativi”, elaborati da Giancarlo Brasca e sottoposti all'attenzione di monsignor Carlo Colombo, che descrivono l'organigramma della struttura amministrativa dell'Università Cattolica e i criteri fondamentali di funzionamento. Il documento è conservato in AUC, *Carte monsignor Carlo Colombo*, b. 242/1.

¹⁰³ AUC, *Archivio vecchio del Rettorato*, b. B1, comunicazione di Francesco Vito al personale amministrativo dell'Università Cattolica (17 ottobre 1959).

¹⁰⁴ In una comunicazione inviata da Francesco Vito al personale amministrativo dell'Università Cattolica datata 30 maggio 1960 si legge: «Come voi certamente ricorderete, essendo ancora in vita il venerato e compianto nostro Padre, il Segretario di Amministrazione aveva avuto mandato di redigere, sulla base delle indicazioni a lui fornite dai responsabili dei vari uffici e reparti, un prospetto dal quale risultasse l'inquadramento organico delle varie mansioni, indipendentemente dalle persone che le svolgessero. Infatti, lo sviluppo raggiunto, con l'espandersi dell'Università, dai quadri del personale, rendeva necessaria e urgente una sistemazione. [...] La malattia del Padre ritardò indubbiamente l'esecuzione del progetto già secondo le sue direttive iniziato; vi si aggiunsero poi, intrinseche al lavoro stesso, gravi difficoltà, di cui si resero subito conto quanti furono chiamati fra il Personale medesimo a collaborarvi.

amministrativo l'incarico di effettuare un'analisi della struttura dell'ateneo in modo da «assicurare un razionale funzionamento dei diversi settori di attività» e di tutelare gli interessi e le aspettative di tutti coloro che davano all'Ateneo del Sacro Cuore «la loro opera con competenza e abnegazione»¹⁰⁵. Un progetto analogo era già stato affrontato da Brasca tra il 1952 e il 1953, quando l'incremento del personale dell'ateneo aveva determinato la necessità di un nuovo inquadramento dell'organico. Pare tuttavia di desumere da alcuni appunti manoscritti di Brasca che il piano di inquadramento dell'organico risalente al 1952/53 non fu paragonabile, per complessità, alla riorganizzazione realizzata a partire dal 1959¹⁰⁶. A differenza di altre tematiche, la documentazione consente di ricostruire in modo dettagliato il ruolo svolto da Brasca nell'evoluzione della struttura amministrativa della Cattolica e, in particolare, nel confronto tra il segretario di amministrazione, rappresentante dei vertici direttivi dell'ateneo, e la Commissione interna, l'organismo rappresentativo del personale¹⁰⁷.

Sin dalla fine degli anni Cinquanta dipendevano da Brasca i settori Ragioneria, Contabilità, Economato, Amministrazioni speciali, Propaganda, la Biblioteca e, per gli aspetti economici e amministrativi, l'editrice Vita e Pensiero, il centro di cultura Maria Immacolata, il policlinico Gemelli, l'Istituto superiore di

Questo dico perché vi rendiate conto che non è senza legittima giustificazione il ritardo frapposto al rapido compimento delle vostre speranze, che era anche nel desiderio della Giunta direttiva» (*ibi*, b. 122/Z5).

¹⁰⁵ *Ibidem*.

¹⁰⁶ AUC, *Archivio vecchio del Rettorato*, b. 123/Z4, verbale dell'incontro del segretario amministrativo con i responsabili degli uffici (1° aprile 1966).

¹⁰⁷ Nel «Verbale sintetico della I° riunione della Commissione interna» vengono esposte «le linee di azione per il futuro». La Commissione si proponeva: «a) di agire in uno spirito di servizio all'Università Cattolica, convinta che solo nella fiducia reciproca tra personale e amministrazione è possibile una armonia e un maggior rendimento di lavoro a vantaggio dell'Università; b) si propone di prendere contatti non solo con l'Amministrazione, ma - quando se ne presenti l'opportunità - con i vari membri della Giunta, per evitare che le richieste del personale possano fermarsi a metà strada; c) si interesserà vivamente di tutti i problemi riguardanti il personale, non solo dei miglioramenti economici; d) intende servirsi di una consulenza sindacale (C.I.S.L.); e) si oppone vivamente alla tendenza, sin qui seguita, di attenuare sempre più la presenza della Commissione interna, specialmente nei confronti dei superiori; f) desidera che ad ogni colloquio con l'Amministrazione siano sempre presenti almeno tre membri della Commissione interna; g) qualora le richieste presentate ottengano risposte negative o evasive, si riserva di inviare una lettera al Magnifico Rettore firmata da tutto il personale; h) invierà, d'ora innanzi, richieste scritte con preghiera di dare sempre risposte scritte; i) avendo assunto un impegno di fronte al personale, intende risolvere, nel più breve tempo possibile, i gravi problemi che da troppi anni sono in sospenso» (*ibi*, b. 146/MA).

Educazione fisica, le Facoltà di Agraria, Medicina e Magistero¹⁰⁸. Al segretario generale di amministrazione spettava inoltre la gestione diretta dell'ufficio Personale¹⁰⁹. Brasca si trovava dunque in collegamento diretto e quotidiano con i responsabili di tutti gli uffici di Milano, Piacenza e, negli anni successivi, di Roma e Brescia¹¹⁰. Alla luce del collegamento diretto con i principali settori amministrativi dell'ateneo, Brasca veniva incaricato dalla Giunta direttiva della Cattolica di mediare con la Commissione interna a proposito, in particolare, della questione delle cosiddette "categorie" introdotte dalla Giunta stessa nel giugno del 1950 «per inquadrare il personale a seconda delle mansioni svolte»¹¹¹.

Già nel novembre del 1957 la Commissione interna aveva sollecitato il segretario di amministrazione affinché considerasse l'ipotesi di una revisione dell'organico dell'ateneo:

«Egregio Dottore, a seguito di quanto verbalmente detto, la Commissione interna La prega di voler esaminare i seguenti problemi: 1) passaggio di categoria di alcuni dipendenti in corrispondenza con le loro mansioni. Si esige una sollecita revisione

¹⁰⁸ AUC, *Carte monsignor Carlo Colombo*, b. 246, dattiloscritto "Promemoria sulla struttura organizzativa dell'Università".

¹⁰⁹ AUC, *Fondo Ex SCAD*, b. "Corrispondenza con gli uffici", comunicazione di Giancarlo Brasca ai capi ufficio e capi reparto dell'Università Cattolica (12 novembre 1951).

¹¹⁰ Costituisce testimonianza dei rapporti tra Giancarlo Brasca e il personale non docente dell'Università la fittissima corrispondenza conservata, in gran parte, dall'Archivio storico della Cattolica nel *Fondo Ex SCAD*) che, a partire dalla metà degli anni Cinquanta, fornisce un quadro delle molteplici e diverse competenze del segretario generale di amministrazione. L'ambito delle competenze di Brasca era molto vasto. Padre Gemelli, ad esempio, gli scriveva: «Caro Brasca, ti disturbo perché mi risulta che sia negli Istituti e Seminari, sia in Biblioteca, gli studenti stanno senza giacca. Noi non possiamo esigere che le signorine portino il grembiule e che i giovani si presentino con giacca nei corridoi e alle lezioni quando nei locali di studio possono fare altrimenti. Vedi tu cosa conviene fare»: AUC, *Corrispondenza*, b. 340, f. 524, sf. 3561, lettera di padre Agostino Gemelli a Giancarlo Brasca (20 giugno 1959). Guido Rossi, segretario accademico, riferiva invece a Brasca: «Egregio Commendatore, ho parlato anche con la sig. Scolari e l'ing. Morgante per la richiesta di Spagnoli. Il nostro pensiero sarebbe che si ospiti gratuitamente il Sottosegretario nella notte tra il 3 e il 4 e che gli si addebitino invece tutte le altre spese anche perché è probabile che egli le faccia su qualche fondo speciale. Con l'occasione mi permetto farLe nuovamente presente che più volte anche quest'anno, anzi anche in questi giorni, persone venute il Segreteria a chiedere informazioni sulla Mendola hanno ricevuto rifiuti oppure indicazioni confuse o addirittura errate. Credo che la sig. Scolari Le avesse già precisato che tutte le informazioni per la Mendola venivano date in Rettorato; La pregherei quindi di voler dare le dovute disposizioni a tutto il personale della Segreteria perché si regoli in questo senso»: *ibi.*, lettera di Guido Rossi a Giancarlo Brasca (29 luglio 1959).

¹¹¹ *Ibi*, b. Ab, dattiloscritto (s.d.).

e chiarificazione della posizione di ciascun dipendente mediante la compilazione di un mansionario»¹¹².

I ritardi nell'esecuzione del progetto, determinati da difficoltà intrinseche e, probabilmente, dal susseguirsi di questioni collegate allo sviluppo dell'Università che dovettero porre la questione delle categorie in secondo piano, avevano provocato, nel marzo del 1959, le proteste della Commissione interna:

«Ill.mo Dottore, essendo ormai ai primi di marzo e non avendo ancora avuto sue comunicazioni in merito alla questione delle categorie [...] cominciamo a nutrire serie perplessità che i suddetti problemi possano essere risolti entro il 31 marzo, come Ella aveva verbalmente comunicato al sig. Papetti e come noi avevamo trasmesso all'assemblea del personale riunita il 5 febbraio u.s. Sappiamo che altri problemi e motivi esterni (tra cui la Sua malattia) le hanno impedito per qualche tempo di prendere in esame le questioni maggiori riguardanti il Personale. Ci permettiamo però farLe osservare che, data la frequenza con cui le scadenze dei problemi del Personale vengono procrastinate, la fiducia dei colleghi nella Commissione interna può cominciare a venir meno, la qualcosa comprometterebbe la serietà e la funzione della nostra opera mediatrice e chiarificatrice. [...] Ci siamo permessi esporLe queste considerazioni, perché sappiamo quanto Ella sia sensibile ai problemi che toccano il mondo del lavoro. Siamo sempre fiduciosi del Suo interessamento e ci teniamo a Sua completa disposizione per tutto quello su cui Ella riterrà opportuno consultarci»¹¹³.

Brasca si affrettava a rispondere alle sollecitazioni della Commissione interna:

«Egregio Presidente, in risposta alla Sua lettera del 4 corrente, mi prego confermarLe che per il 31 marzo ultimerò la parte di mia competenza relativa allo studio del problema delle categorie. [...] Confido che la Commissione interna saprà, come già nel passato, rendersi conto delle obiettive difficoltà ad una più rapida soluzione dei problemi che stanno a cuore non solo al personale, ma anche ai dirigenti dell'Università. Per quanto personalmente mi riguarda, credo di poter

¹¹² *Ibi*, b. 145/M1, lettera di Sante Papetti a Giancarlo Brasca (26 novembre 1957).

¹¹³ *Ibi*, b. 146/MA, lettera di Domenico Lofrese a Giancarlo Brasca (4 marzo 1959).

affermare con tutta coscienza di aver fatto e di fare il possibile per la più rapida soluzione effettiva dei problemi»¹¹⁴.

Superata la delicata fase della successione al primo rettore e lasciata a Ruggero Orfei la responsabilità della Direzione della Biblioteca¹¹⁵, Brasca si dedicò al progetto di adeguamento dei settori e dell'organico amministrativo valutando la situazione degli uffici delle sedi di Milano e Piacenza sulla base dei dati forniti dai responsabili attraverso la compilazione di questionari¹¹⁶. Costituiscono testimonianza di questo impegnativo lavoro di analisi e di rielaborazione della struttura dell'ateneo numerosi documenti - per lo più prospetti, tabelle e relazioni - inviati dagli uffici ed elaborati dalla Segreteria amministrativa. Spesso sui documenti sono appuntate note manoscritte di Brasca, che poneva correttivi o abbozzava ipotesi del quadro degli uffici e delle mansioni¹¹⁷. Nell'ottobre 1959 Brasca comunicava a Domenico Lofrese, subentrato a Sante Papetti alla Presidenza della Commissione interna:

«Regolamento organico e problema categorie. Ho iniziato lo studio finale della questione sulla scorta di tutti gli elementi sin qui raccolti e ho impresso a questo

¹¹⁴ *Ibi*, lettera di Giancarlo Brasca a Domenico Lofrese (5 marzo 1959).

¹¹⁵ Si osservi che, nonostante l'avvicendamento con Ruggero Orfei, Brasca mantenne, per almeno un decennio, rapporti strettissimi con gli uffici della Biblioteca. Ad esempio, il 4 aprile 1960 era Giancarlo Brasca a riferire al rettore a proposito delle attività della Biblioteca: «Magnifico Rettore, in questi giorni è stato concluso con la Biblioteca Ambrosiana un accordo che prevede di ottenere dalla Biblioteca Ambrosiana i negativi di microfilms di codici di interesse per la nostra Biblioteca. [...] Con questo sistema si potrà avere microfilms di grande importanza con una spesa viva minima. Ho ritenuto opportuno informarla di questo per i colloqui che potesse avere con il card. Tisserant»: AUC, *Carte Giancarlo Brasca*, b. V, f. 3, lettera di Giancarlo Brasca a Francesco Vito (4 aprile 1960). Nel gennaio del 1963 si informava presso Orfei: «Caro Orfei, in merito alla Rivista "Critica Marxista" di cui so avete ricevuto una richiesta di cambio, ti prego di interpellarmi prima di concludere detto cambio. Cordiali saluti»: AUC, *Fondo Ex SCAD*, b. "Corrispondenza con gli uffici luglio 1963 - dicembre 1965", lettera di Giancarlo Brasca Ruggero Orfei (18 gennaio 1963).

¹¹⁵ AUC, *Fondo Ex SCAD*, b. "Corrispondenza con gli uffici luglio 1963 - dicembre 1965", lettera di Giancarlo Brasca Ruggero Orfei (18 gennaio 1963).

¹¹⁶ Si veda, a questo proposito, un dattiloscritto risalente al 1966 intitolato "Traccia dell'adunanza con i responsabili delle sezioni e uffici per lo studio del problema delle categorie", che ricostruisce l'iter della ristrutturazione delle categorie dal 1960 al 1965: *ibi*, b., 123/Z4.

¹¹⁷ I documenti sono conservati dall'Archivio storico dell'Ateneo nell'Archivio vecchio del Rettorato nelle buste B1 e B1/A.

studio (che sarà senza dubbio lungo e difficile) un ritmo quotidiano assai intenso»¹¹⁸.

Nonostante i resoconti di Brasca, con l'inizio del nuovo anno la Commissione interna incalzava il segretario amministrativo:

«Illustre Dottore, ho ricevuto una lettera, datata 7 gennaio 1960 e firmata dalla maggior parte del personale, nella quale si chiede alla Commissione interna un rendiconto sull'attuale situazione dei problemi delle categorie e del regolamento. Poiché la Commissione interna francamente non si sente di convocare il Personale per comunicare genericamente che i problemi sono allo studio, La prego di volermi far sapere a che punto si trovano le due più importanti questioni e le fasi che esse devono ancora attraversare per essere definitivamente risolte. Per ciò che riguarda il problema delle categorie, sappiamo che Ella, entro la data comunicata alla Commissione interna (15 dicembre 1959), convocò i capiufficio per avere da essi maggiori chiarimenti sulla strutturazione dei relativi uffici. Ciò fu ritenuto anche da noi necessario affinché la successiva soluzione del problema fosse improntata a criteri obiettivi di giustizia e non a generiche segnalazioni di buona condotta o ad affrettate valutazioni forse anche basate su sentimenti particolaristici. Di ciò noi La ringraziamo vivamente; desidereremmo però che sulla base dei dati raccolti si procedesse con ogni possibile sollecitudine. Ella comprende meglio di noi che cosa rappresenti per il lavoratore il riconoscimento del proprio lavoro»¹¹⁹.

Brasca rispondeva a Lofrese aggiornandolo sul lavoro di ristrutturazione degli uffici:

«Egregio Presidente, rispondo alla sua del 9 gennaio u.s. precisando anzitutto lo stato del problema della definizione delle categorie: dopo aver ricevuto dai capi uffici entro il 15 dicembre u.s. i chiarimenti sulla strutturazione dei rispettivi uffici, ho iniziato uno studio comparato delle categorie tra ufficio e ufficio, in base alle indicazioni fornite dai rispettivi responsabili, allo scopo di evitare quanto possibile difformità di trattamento per situazioni analoghe. E' evidentemente questo l'aspetto più delicato della cosa data la difficoltà di comparare lavori di cui non sempre è agevole definire le analogie e le dissomiglianze. E' mia intenzione giungere entro il

¹¹⁸ *Ibi*, b. 146/MA, lettera di Giancarlo Brasca a Domenico Lofrese (28 ottobre 1959).

¹¹⁹ *Ibi*, lettera di Domenico Lofrese a Giancarlo Brasca (9 gennaio 1960).

più breve tempo possibile a una determinazione organica e definitiva delle mansioni esistenti in tutta l'Università con le relative attribuzioni di categorie. Ultimato questo studio sarà finalmente possibile esaminare la situazione del personale esistente in Università e definire quindi l'accogliabilità o meno delle aspirazioni sin qui manifestatesi. Spero di poter compilare tutti i prospetti relativi entro la fine di gennaio. La Giunta Direttiva deciderà poi sull'intera materia. In quell'occasione sottoporro alla Giunta Direttiva, come più volte ho assicurato, delle proposte per sistemare nel modo più equo possibile il problema di eventuali arretrati per alcune persone per i quali essi risultino dovuti»¹²⁰.

Si giunse quindi, nel maggio 1960, all'approvazione da parte della Giunta direttiva della proposta di «nuovo organico del personale» dell'Università Cattolica elaborata da Brasca e concordata con gli organismi rappresentativi del personale¹²¹. Oltre a delineare l'organizzazione degli uffici e il mansionario del personale dell'ateneo, il documento tracciava le linee guida che, di lì in avanti, l'Amministrazione avrebbe seguito nella gestione dell'organico¹²². Anche a causa dell'imminente avvio delle attività della Facoltà di Medicina, l'incremento dell'organico dell'Università costituì una costante significativa nel corso di tutto il decennio. Ciò determinava anche una complessa mobilità interna agli uffici che rendeva ancor più difficoltosa l'applicazione rigorosa di quanto stabilito

¹²⁰ *Ibi*, lettera di Giancarlo Brasca a Domenico Lofrese (13 gennaio 1960).

¹²¹ Si osservi la lettera inviata da Francesco Vito al personale dell'Università, in cui si precisava: «Il nuovo organico fa astrazione dalle persone: si riferisce esclusivamente al quadro di uffici e di mansioni ritenuti indispensabili al buon funzionamento della Università. Ad esso ci si atterrà rigorosamente in futuro, anche per il Personale della Facoltà di Medicina; cosicché ogni compito abbia il suo ufficio ed ogni ufficio l'organico atto ad assolverlo. L'assegnazione della categoria avverrà pertanto in base alle mansioni svolte anziché come riconoscimento di anzianità o premio di benemerienze acquisite. [...] Può darsi che qualcuno resti o mortificato o deluso non tanto per se stesso [...] quanto per non vedere rilevata come forse desidererebbe la mansione da lui finora espletata. Sappiamo tuttavia tutti che ogni particolare è stato studiato con scrupolosa attenzione anche nei riguardi di possibili ripercussioni psicologiche e che - se sacrifici di personali modi di vedere si devono compiere - essi sono richiesti dalle necessità della sistemazione generale e quindi dal bene stesso della comunità. La nuova strutturazione delle categorie su cui si basa l'organico comporta per il presente e per il futuro un forte onere per l'Università. La Giunta direttiva lo affronta volentieri, convinta che il personale sarà, come e ancora più che nel passato, all'altezza dei suoi compiti, con lo zelo, l'entusiasmo, lo spirito di sacrificio che lo hanno sempre contraddistinto e che fanno di esso la base silenziosa e operante da cui l'intero Ateneo attinge la sicurezza della sua vita e del suo progresso. In questa certezza è anche il riconoscimento più onorevole della vostra opera preziosa»: *ibi*, b. 122/Z5, lettera di Francesco Vito al personale amministrativo dell'Università Cattolica (30 maggio 1960).

¹²² *Ibi*, b. Ab, dattiloscritto senza titolo.

nell'organico del 1960. La stessa Giunta direttiva si trovò più volte ad approntare revisioni¹²³ che consentissero di variare le mansioni e la distribuzione dei dipendenti e «sistemare determinate mutazioni di struttura degli uffici derivanti da mutazioni del lavoro stesso e la situazione di persone che con il tempo avevano acquisito un'esperienza superiore»¹²⁴.

Brasca osservava anche che, se nel corso della ristrutturazione dell'organico conclusa nel 1960 i responsabili degli uffici erano stati interpellati esclusivamente per fornire un quadro della situazione degli uffici, negli anni immediatamente successivi i responsabili avevano preso l'iniziativa di sollecitare la Segreteria amministrativa facendosi «eco dei propri desideri o di quelli dei propri dipendenti»¹²⁵. Dunque un certo malcontento nei confronti dei vertici amministrativi dell'ateneo, in modo più o meno esplicito, sembrano provenire, sul finire degli anni Sessanta, da diversi settori dell'Università. Anche Giuseppe Billanovich, importante interlocutore di Brasca a proposito delle questioni riguardanti la Biblioteca, poneva all'attenzione del segretario amministrativo, nel dicembre del 1963, osservazioni e critiche:

« Carissimo, sento da Orfei cosa dovrebbe essere il nuovo modulo per le proposte d'acquisto dei libri. Niente da fare: noi parliamo lingue diverse. Orfei ed io seguiamo ogni giorno la vita della biblioteca; il Rettore e tu non ci mettete piede. A noi importa avere una scheda con la firma del professore, svincolato dalla controfirma del direttore d'Istituto. Perché insistiamo? Perché il vincolo al direttore d'Istituto significa perdite piuttosto di milioni che di centinaia di migliaia di lire ogni anno: riguardando solo il danno finanziario, e non quello culturale. Se voi venite con noi un'ora in biblioteca, ve lo spieghiamo limpidamente sul posto. Ahimè, è un anno e mezzo o due anni che leviamo questo lamento. Discorso identico per la posta. [...] Torneremo a mettere l'uno e l'altro punto all'ordine del giorno della prossima seduta della Commissione della Biblioteca. E, nel più

¹²³ *Ibi*, b., 123/Z4, dattiloscritto "Traccia dell'adunanza con i responsabili delle sezioni e uffici per lo studio del problema delle categorie" (1966). Si vedano, a questo proposito, anche i verbali delle sedute della Commissione Interna conservati in *ibi*, b. 146/MA.

¹²⁴ *Ibi*, b. Ab, dattiloscritto anonimo (s.d.).

¹²⁵ *Ibidem*.

cavalleresco dei modi, naturalmente, la Commissione riferirà al Rettore le proposte. [...] Sempre tuo (sic, sic, sic), G.B.»¹²⁶.

Molte lamentele nei confronti degli organismi direttivi, imputati di scarsa attenzione nei confronti dei problemi e delle esigenze dei dipendenti, in particolare della sede milanese, nascevano anche dalla convinzione che la realizzazione della Facoltà di Medicina e chirurgia avesse eccessivamente spostato il baricentro dell'attenzione da Milano a Roma. Non a caso, già sul finire del 1963, Francesco Vito aveva scritto al personale amministrativo per fare chiarezza e rassicurare i dipendenti in merito ai propositi dei vertici direttivi dell'ateneo:

«Miei Cari, qualcuno di voi avrà forse pensato, in questi ultimi tempi, che la Giunta, tutta protesa nello sforzo e nell'impegno sacro assunto per la Facoltà di Medicina, si sia un poco dimenticata del Personale e dei suoi bisogni. Ma non è, né potrebbe essere, così, perché il Personale è il cuore dell'Università: un cuore che silenziosamente distribuisce il sangue a tutto il corpo, dandogli così vita ed energia. Vorrei che anche in altre occasioni non dimenticaste questa immagine; il cuore non si vede, come si vedono invece la testa, le braccia, i piedi che si muovono e si agitano: ma senza di esso ogni organismo è senza vita. Quante volte, affrontando problemi di ogni genere si è detto in Giunta: "E il Personale?" Ma la mancata risposta non era dimenticanza: era certezza della vostra collaborazione alla nostra fatica, ed era riconoscenza per l'opera vostra»¹²⁷.

Ciononostante, lo stesso Brasca non nascondeva le difficoltà dovute agli impegni e ai problemi derivanti dalla gestione della sede di Roma che investivano non solo il segretario di amministrazione, ma anche i suoi principali collaboratori, Giuseppe Morgante e Domenico Lofrese :

«Il dott. Brasca si scusa verso la Commissione Interna per il ritardo di questo incontro. La colpa è dovuta al molto lavoro che incombe su di Lui da quando

¹²⁶ AUC, *Carte Giancarlo Brasca*, b. XIX, f. 4, lettera di Giuseppe Billanovich a Giancarlo Brasca (15 dicembre 1963).

¹²⁷ AUC, *Archivio vecchio del Rettorato*, b. 133/T3, bozza di lettera di Francesco Vito al personale dell'Università Cattolica del Sacro Cuore (22 ottobre 1963).

mancano in Università l'ingegner Morgante e il Dott. Lofrese. Promette però che d'ora in poi si impegnerà per ricevere la C.I. una volta alla settimana anche solo per un'ora. Raccomanda però alla C.I. di segnalare volta per volta in anticipo e per iscritto ogni caso ed ogni problema nuovo da discutere, per giungere alla soluzione nel più breve tempo possibile»¹²⁸.

Puntualmente, alle sollecitazioni dei responsabili degli uffici si aggiungevano quelle della Commissione Interna che incalzava il segretario amministrativo a proposito delle necessità e delle richieste del personale¹²⁹:

«Egregio Dottore, l'Assemblea del Personale, riunitasi oggi con la partecipazione di circa 150 persone, più i 60 di Piacenza rappresentati da un membro della loro C.I., ha discusso i problemi che gli stanno a cuore in un'atmosfera calda e concorde quanto forse mai è accaduto in precedenza. Ha votato all'unanimità la decisione di informarla dello stato d'animo del Personale il quale chiede: - che il problema "applicazione pratica dell'Organico" venga risolto con la sollecitudine che il problema stesso richiede; - che l'Amministrazione dell'Università tenga conto che il Personale ha fatto proposte di azione decisa e concorde, nel caso venga ancora troppo procrastinata la soluzione definitiva del problema "Regolamento organico", soluzione già attesa per un periodo di tempo, a suo parere, più ragionevole; - che tutti gli interessi che lo riguardano vengano messi, in ordine di importanza, alla pari di tanti altri interessi urgenti dell'Università; - fa noto che, nel caso non gli pervenga una risposta soddisfacente nel più breve tempo possibile, invierà lettera al Magnifico Rettore e a ciascuno dei membri della Giunta, perché venga infine considerata la situazione del Personale, cuore e organismo fondamentale dell'Università Cattolica del S. Cuore»¹³⁰.

Brasca si trovava dunque costantemente impegnato in una complessa indagine per rilevare gli effettivi bisogni avanzati dalla Commissione interna nelle sedi di Milano e di Piacenza, cercando una mediazione tra questi e le ristrettezze di

¹²⁸ *Ibi*, b. 146/Ma, dattiloscritto "Verbale dell'adunanza della C.I. con il segretario di amministrazione (27 aprile 1962)".

¹²⁹ *Ibi*, b. 146/MA, verbali delle sedute della Commissione Interna.

¹³⁰ *Ibi*, b. 145/M1, lettera di Giovanna Anania a Giancarlo Brasca (22 settembre 1960).

bilancio dell'ateneo¹³¹. Nell'adunanza del 27 giugno 1963 Brasca chiedeva ai responsabili degli uffici che gli venisse sottoposta «segnalazione dei posti vacanti nell'attuale organico; dei futuri posti vacanti per pensionamento degli interessati (anche a scadenza di due o tre anni per coloro che hanno mansioni di responsabilità) o per contrarre matrimonio»¹³². Brasca specificava in quell'occasione che l'ampliamento dell'organico non poteva essere condotto in forma ottimale, ma, almeno, in modo da consentire un buon funzionamento degli uffici¹³³. Chiedeva dunque ai responsabili degli uffici di indicare il numero delle persone necessarie, le caratteristiche, i motivi della richiesta, la scadenza delle assunzioni, le eventuali necessità di ristrutturazione delle categorie, i problemi di

¹³¹ Nell'Archivio vecchio del Rettorato si trova la corrispondenza, risalente soprattutto alla prima metà degli anni Sessanta, tra Giancarlo Brasca e i responsabili degli uffici che gli segnalavano il fabbisogno di personale. Scriveva, ad esempio, Franco Malagò a proposito di Vita e Pensiero: «Dottore, Le faccio avere l'organico di "VeP" quale era previsto, quale era nel '63, qual è nel '64. [...] Pensi che la Legatoria funziona meglio di prima pur mancando due persone [...]. Però sarebbe necessario un apprendista (oltre a qualche macchina di non grande impegno). [...] Il più grosso problema è sistemare il "Settore commerciale" in ordine a persone e mansioni. Le ho promesso che ci avrei pensato (e ci sto pensando) per suggerirLe soluzioni sulle quali Ella possa meditare e risolvere qualcosa»: *ibi*, b. B1A, lettera di Franco Malagò a Giancarlo Brasca (s.d.). Anche gli uffici Economato, Gestione mense e Collegi inviavano prospetti con richieste di aumento di personale accompagnate da sintetiche motivazioni (*ibi*, b. B1). Dall'ufficio Personale si faceva presente a Brasca che: «il personale, numericamente invariato da parecchi anni, non è più attualmente sufficiente per i lavori dell'ufficio, i quali si sono di anno in anno moltiplicati. La necessità di aumentare il personale stabile in ufficio è dimostrato dal fatto che alcuni non si sono potuti effettuare [...]. Riassumendo: necessiterebbe subito una signorina per i lavori della Mendola e una signorina per variazione stipendi. In seguito una di quelle signorine si dovrebbe fermare stabilmente, rimanendo sempre valida la necessità di una signorina per i lavori di emergenza già descritti. Questo è il minimo indispensabile perché l'ufficio possa funzionare, salvo un ulteriore riesame qualora i lavori assegnatigli dovessero ancora aumentare» (*ibi*, b. B1A, lettera senza firma e data a Giancarlo Brasca). Inoltre, a fronte della volontà, esplicitata dalla Commissione interna piacentina, di essere maggiormente coinvolta nei problemi riguardanti il personale, nel corso della seduta del 7 gennaio 1964, Brasca precisava che le Commissioni interne delle singole sedi venivano interpellate per i problemi specifici delle sedi stesse. Per i problemi di carattere e di interesse generale il segretario di amministrazione considerava la Commissione interna milanese come interlocutore rappresentativo anche delle istanze provenienti dalle altre sedi. Secondo Brasca spettava dunque ai rappresentati degli organismi periferici tenere i collegamenti con la sede ambrosiana: *ibi*, b. 145/M1, verbale della seduta della Commissione interna (7 gennaio 1964). Nel marzo del 1965, probabilmente a fronte delle prese di posizione della Commissione Interna piacentina, Brasca ricordava «1) che essendo l'Università Cattolica un'Università libera, in base all'art. 211 del Testo Unico della Legge sull'Istruzione universitaria, tutti i poteri circa lo stato giuridico e il trattamento economico del personale sono di competenza del Consiglio di Amministrazione; 2) perciò tra Amministrazione e Commissione Interna non v'è contrattazione; il Segretario di Amministrazione studia con la Commissione Interna i problemi prima di presentarli al Consiglio di Amministrazione per tenere conto delle eventuali obiezioni e suggerimenti»: *ibi*, b. 145/M1, verbale dell'adunanza della Commissione Interna di Piacenza (18 marzo 1965).

¹³² *Ibi*, b. B1, verbale dell'adunanza della Commissione interna (27 giugno 1963).

¹³³ *Ibidem*.

spazio, le esigenze di «meccanizzazione del lavoro», le indicazioni per migliorare i rapporti tra i vari settori, uffici, reparti¹³⁴. Lo stesso Brasca si prodigava per partecipare agli incontri, in alcune fasi molto frequenti, con la Commissione interna e per dialogare in prima persona con i rappresentati del personale. Sembra anche interessante segnalare come Brasca sollecitasse i responsabili degli uffici ad attuare forme collettive di consultazione coinvolgendo il più possibile il personale a tutti i livelli. Le testimonianze dei collaboratori dell'epoca, rafforzate da numerosi riscontri archivistici, evidenziano come, per Brasca, lo sforzo per attuare meccanismi partecipativi fosse strettamente collegato all'esigenza di predisporre adeguati percorsi di formazione professionale che coinvolgessero tutto il personale amministrativo dell'ateneo¹³⁵. Tuttavia, non sempre la strategia adottata da Brasca trovava il favore dei responsabili degli uffici. Guido Rossi rispondeva ad esempio a Brasca in questi termini a proposito della richiesta di informazioni sull'organico e sulle mansioni della Segreteria accademica:

«Caro Brasca, [...] scusami se in modo estremamente chiaro debbo però dirti che non ritengo opportuno aderire alla richiesta perché non si tratta di valutare persone, ma di fissare ed organizzare uffici in modo che siano articolate le funzioni degli

¹³⁴ *Ibidem*. Tra le carte dell'*Archivio vecchio del Rettorato* - b. B1 - sono conservate alcune relazioni compilate dai responsabili degli uffici secondo le indicazioni richieste da Brasca.

¹³⁵ «Brasca ha riservato una specialissima attenzione all'educazione dei suoi collaboratori. Rispettando e valorizzando di ognuno le personalità, le attitudini, le sensibilità, ne curava la formazione, arrivando a suggerire le letture più opportune, i percorsi di aggiornamento, procurando stages e visite in organismi eccellenti, facendosi accompagnare ad incontri italiani ed esteri, allenandoli alle responsabilità. [...] Brasca inculcava l'amore all'Università, la consapevolezza di far parte di una comunità di persone e grande organizzazione, alla costruzione della quale ognuno doveva collocare il personale mattone» (G. Pallanch, *Ricordo di Giancarlo Brasca*, in *Protagonista nel mondo cattolico*, cit., pp. 62-63). Giuseppe Molinari osserva che «fu il suo un impegno permanente per trasmettere ai dirigenti in particolare e a tutto il personale valori e stimoli culturali e spirituali per far circolare idee, fissare coordinate. Lo ha fatto attraverso i colloqui, gli incontri, le riunioni, la formazione continua, in piena sintonia con la grande intuizione e battaglia di Mario Romani. Come pure attraverso la continua, incessante, incalzante distribuzione di fotocopie e di estratti di articoli di giornali e riviste, di copie di volumi che lo avevano colpito, su una molteplicità di tematiche che rispecchiavano i suoi variegati interessi culturali [...]. Lo rivedo attento alla formazione dei suoi dirigenti: ha voluto, sulla fase di radicale trasformazione delle segreterie di Facoltà, che andassi a studiare le più importanti università italiane» (G. Molinari, *Ricordo del dott. Brasca*, in *Giancarlo Brasca nel XX anniversario*, cit., pp. 51-52). In AUC, *Carte ex Ufficio pubbliche relazioni*, b. "Consulta", viene conservata una comunicazione inviata da Brasca ai responsabili degli uffici, datata 15 maggio 1967, che informa a proposito della consuetudine adottata da Brasca di organizzare, annualmente, un fine settimana in montagna nel corso del quale discutere con i responsabili degli uffici le questioni collegate alla gestione della struttura amministrativa della Cattolica.

stessi per ogni settore si da svolgere il lavoro in un determinato campo con completezza e competenza. Ne segue che ogni ufficio può darti solo il lavoro che deve essere svolto, il numero delle persone strettamente necessarie perché il lavoro stesso sia svolto senza ansia o ritardi e le capacità che vengono richieste per coloro che lo svolgono. Il giudizio sulle competenze delle persone non può essere dato a priori; è un giudizio di merito che può essere dato soltanto durante l'attuazione del lavoro e nell'esercizio dell'esplicazione delle capacità di ciascuno. Quindi la proposta di categoria o di altro deve venire dai responsabili. [...] Inoltre io non verrò a discutere tutti i problemi della Segreteria con le 17 persone da invitare. Non è questo un atto di superbia, ma di convenienza e di tutela di chi verrà dopo di me. Se debbo mandare a discutere manderò la sig.na Rigolio per il settore studenti, per la parte generale il dott. Cuzziol e per la parte assistenza la dott. Rossini. Vedi tu»¹³⁶.

Con la ripresa delle attività dopo la pausa estiva del 1964 Brasca iniziava la fase di rielaborazione del materiale elaborato dagli uffici. Il segretario amministrativo stabiliva un criterio che aveva come scopi uniformare il linguaggio e favorire elementi concreti di valutazione e che risolveva in modo definitivo il problema delle categorie¹³⁷. Il 17 settembre scriveva in un promemoria:

«Problemi: stabilire organizzazione del lavoro, mansioni; quali categorie far corrispondere alle mansioni stabilite; superare appiattimento nel trattamento delle varie categorie raggiunto in questi ultimi anni. Mezzi per risolvere i problemi: rielaborare materiale fornito dai responsabili; analisi delle proposte per settore e

¹³⁶ *Ibi*, lettera di Guido Rossi a Giancarlo Brasca (28 marzo 1966). Brasca rispondeva a Guido Rossi: «Caro Dottore, [...] data l'estrema delicatezza degli argomenti che saranno trattati possono partecipare alla riunione solo i massimi responsabili da me invitati. Poiché le categorie saranno assegnate in base alle indicazioni analitiche dei responsabili stessi, ritengo sia loro interesse partecipare alle riunioni allo scopo di esprimere il loro pensiero e i loro suggerimenti e procurarmi tutti gli elementi di giudizio necessari per rispondere in modo efficace alle questioni da cui - ripeto - dipenderà l'assegnazione delle categorie. Chi non vorrà partecipare a ciò si prenderà davanti a tutti la responsabilità di aver bloccato per causa propria l'assegnazione delle nuove eventuali categorie per il proprio settore»: *ibi*, lettera di Giancarlo Brasca a Guido Rossi (29 marzo 1966). Replicava il giorno stesso Rossi: «Caro Brasca ti restituisco la tua lettera perché per me e per la Segreteria è offensiva. La signora Rigolio, il dott. Cuzziol, ecc. debbono godere della stessa fiducia che hanno gli altri 17. Non ritengo giusta questa discriminazione. Penso che la riunione doveva essere fatta ad alto livello cioè con Morgante, Dal Corso, te, Orfei, Ancarani, sottoscritto e Pirali. Allora sì che era conclusiva. Rifiuto pure la chiusa della tua lettera che da te non mi aspettavo»: *ibi*, lettera di Guido Rossi a Giancarlo Brasca (29 marzo 1966).

¹³⁷ *Ibi*, promemoria manoscritto "Problema delle categorie".

delle motivazioni delle richieste, confronto richieste, elencazione di casi personali, non sottoposti dal responsabile del settore»¹³⁸.

Il 18 settembre la Commissione interna nominava, su sollecitazione del segretario amministrativo, una sotto-commissione composta da quattro membri, incaricata di elaborare una proposta riassuntiva di riordino del sistema delle categorie¹³⁹. Il risultato veniva presentato nel gennaio del 1965 a Brasca che, «preoccupato per gli eventuali casi di ingiustizia che potrebbero sorgere a seguito dei passaggi di categoria», chiedeva sei mesi di tempo per analizzare le proposte¹⁴⁰. La cautela di Brasca derivava probabilmente dal fatto che, a differenza degli anni precedenti, nell'elaborazione della proposta della Commissione interna non solo i responsabili degli uffici erano rimasti «piuttosto ai margini», ma si era creata «una diversità di vedute» tra questi e il resto del personale¹⁴¹. Allo scadere dei sei mesi chiesti da Brasca, nel giugno del 1965, si aprì dunque una fase in cui il confronto tra l'Amministrazione dell'ateneo, rappresentata da Giancarlo Brasca, e la Commissione interna, che aveva valutato inadeguate le contro-proposte del segretario di amministrazione, si rivelò

¹³⁸ *Ibi*, b. 146/Ma, dattiloscritto allegato ad una lettera anonima inviata a Giancarlo Brasca (17 settembre 1964).

¹³⁹ *Ibi*, verbale della adunanza della Commissione interna (18 settembre 1964). Nel verbale si legge anche che: «il dr. Brasca è dell'opinione che questo discorso è sostanzialmente legato a tre punti: 1) il fatto di stabilire l'organizzazione del lavoro, le mansioni che debbono essere date; 2) una volta determinate le mansioni quali categorie corrispondono alle varie mansioni; 3) il trattamento delle categorie». Nel promemoria intitolato "Problema delle categorie" Brasca ipotizzava la realizzazione di «tre fasi o tre gruppi» per la risoluzione della questione: «1) i responsabili dei settori (che dovrebbero studiare il metodo per acquisire una uniformità nella applicazione dello stesso; 2) i responsabili dei settori e i capi intermedi che forniscano tutti gli elementi relativi ai lavori o mansioni da analizzare; 3) una commissione che giudica e valuta il materiale raccolto. La commissione dovrebbe svolgere 1) un lavoro di supervisione per raggruppare i lavori equiparabili; 2) confrontarli con i responsabili per trovare i termini di eguaglianza; 3) per valutarli» (*ibi*, b. 145/M1).

¹⁴⁰ *Ibi*, b. 146/Ma, verbale della adunanza della Commissione interna (16 gennaio 1965). Nel corso della seduta della Commissione interna del 31 marzo 1965 Brasca ribadiva: «L'Amministrazione pur sottolineando che la questione ha carattere prettamente amministrativo e che la responsabilità delle proposte fatte rimane ai capi ufficio, dichiara che desidera conoscere il pensiero della C.I. circa altri passaggi di categoria e si impegna a definire questi casi entro il termine di sei mesi, come già fissato in precedenza. La C.I. dovrà essere obiettiva e libera nei suoi pareri al riguardo e assicura alla Amministrazione l'assoluto riserbo su quanto verrà discusso»: *ibi*, verbale dell'adunanza della Commissione interna (31 marzo 1965).

¹⁴¹ *Ibi*, b. 145/M1, promemoria manoscritto "Problema delle categorie".

particolarmente acceso¹⁴². La trattativa non dovette trovare sbocchi se gli organi direttivi dell'Università optarono per la nomina, annunciata da Brasca al personale il 20 ottobre, di un consulente incaricato di supportare l'amministrazione nella gestione delle questioni riguardanti il personale¹⁴³. Un dattiloscritto anonimo, che riporta correzioni manoscritte di Brasca, fornisce un quadro della situazione:

«Lo sviluppo dell'Università dal 1961 ad oggi [...] ha determinato la necessità di ampliare i quadri del personale a livello direttivo e l'esigenza che gli stessi fossero in possesso di quei requisiti indispensabili per agevolare e favorire lo sviluppo dell'Università stessa. La ricerca del predetto personale ha fatto nascere dei grossi problemi di carattere economico. Infatti l'Università non solo - ed ovviamente - non può gareggiare con l'industria ma può ancora offrire ai propri dipendenti degli stipendi adeguati alle esigenze di vita odierna. Di qui il difficile reperimento di elementi adeguati. [...] Dal giugno 1964 il problema è stato sottoposto anche all'esame di esperti che hanno confermato quanto sopra detto. La situazione economica italiana ci ha consentito di reperire egualmente buona parte del personale - personale però privo di esperienza - e, sino ad oggi, di dilazionare così la soluzione del problema. Superata però la fase di inserimento o tirocinio di direzione, ci troviamo ormai di fronte alla necessità di dare una soluzione adeguata al problema. [...] E' evidente poi che l'adeguamento degli stipendi al reale costo della vita, non mira soltanto a risolvere il problema del reperimento di nuovo personale a livello direttivo. Resta comunque un problema di carattere umano che va valutato con serenità di giudizio e con coscienza. Inoltre il continuo evolversi e perfezionarsi dei provvedimenti sindacali a favore del personale [...] determina anche l'urgenza di una presa in considerazione dei riflessi economici che essi comportano nella gestione del personale stesso. Lo sviluppo dell'Università ha provocato altresì una ristrutturazione degli uffici: al personale è stato chiesto di fare cose nuove, di fare meglio e di più. E per questo motivo - con la collaborazione di

¹⁴² *Ibi*, verbali delle sedute della Commissione interna.

¹⁴³ «Pertanto per poter arrivare al più presto alla conclusione delle questioni in sospeso, il dottor Brasca detta alla Segretaria della Commissione Interna una lettera per il consulente dove viene sollecitato un incontro. Si spera dopo questo incontro di poter avviare le discussioni sui vari problemi (costo della vita, regalie, categorie) e risolverli entro la fine del corrente anno. Il dottor Brasca assicura che convocherà la C.I. non appena sarà in grado di comunicare l'esito del colloquio»: *ibi*, 146/Ma, verbale della seduta della Commissione interna (20 ottobre 1965).

un consulente - si sta studiando un nuovo mansionario e il problema delle categorie»¹⁴⁴.

Nonostante il supporto tecnico esterno, il tentativo di dare sistemazione definitiva alla questione delle categorie si rivelava anche questa volta, a detta dello stesso Brasca, «illusorio»¹⁴⁵. Il rettore Franceschini optò dunque, nel maggio del 1966, per una «via transitoria» che fosse soddisfacente, almeno temporaneamente e per le questioni più urgenti, per Amministrazione e per dipendenti¹⁴⁶. Il rettore dava piena delega e autonomia a Giancarlo Brasca per coordinare una commissione composta dal segretario amministrativo, da Guido Rossi e Giovanni Ancarani incaricata di elaborare, entro il 31 maggio 1966, una proposta organica¹⁴⁷. L'iniziativa del rettore trovava il favore e la collaborazione della Commissione interna¹⁴⁸. Il 1° giugno 1966, per la prima volta, la Commissione interna incontrava il rettore dell'Università Cattolica:

«Il rettore illustra i risultati a cui è giunta la Commissione nominata per studiare il problema delle categorie, per ora in maniera parziale, per i casi più urgenti. In un secondo tempo occorrerà rivedere interamente tutta la questione e tre anni di lavoro non sono un'esagerazione dato il numero raggiunto dal personale. La Commissione ricorrerà all'aiuto di qualche competente ad alto livello per vedere l'azienda nel suo complesso e stabilire in maniera organica una determinazione di categorie che possa restare per decenni e non debba essere sottoposta a nuove modificazioni»¹⁴⁹.

Il 14 giugno Brasca comunicava a Franceschini l'assenso della Commissione interna alla proposta elaborata dalla commissione rettorale¹⁵⁰. Ciononostante,

¹⁴⁴ *Ibi*, dattiloscritto anonimo (s.d.).

¹⁴⁵ *Ibi*, b. 145/M1, manoscritto "Problema delle categorie".

¹⁴⁶ *Ibi*, b. 122/ZS, lettera di Marisa Scolari a Giancarlo Brasca (10 maggio 1966).

¹⁴⁷ Si veda, a questo proposito, il carteggio tra Giancarlo Brasca e Ezio Franceschini conservato in AUC, *Archivio vecchio del Rettorato*, b. 122/ZS.

¹⁴⁸ *Ibi*, dattiloscritto senza data (27 maggio 1966).

¹⁴⁹ *Ibi*, b. 146/Ma, verbale dell'incontro della Commissione interna con Ezio Franceschini (1 giugno 1966).

¹⁵⁰ «Chiarissimo Professore, ho parlato con il Presidente della C.I. sig. Pollini il quale ha espresso la soddisfazione sua ed implicitamente dei suoi colleghi. Le sarò grato se vorrà aggiungere al corpo delle disposizioni una Sua parola inviando alla sig.na Pirali il testo per la stampa della circolare. Devoti ossequi»: *ibi*, b. 121/Z6, lettera di Giancarlo Brasca a Ezio Franceschini (14 giugno 1966). E' interessante

perplessità sull'efficienza della struttura amministrativa dell'ateneo continuavano a giungere dai dirigenti dei diversi settori. Se il responsabile dei collegi, Umberto Pototschnig, prendeva come esempio gli errori nella stesura di materiale propagandistico per lamentare una più generalizzata mancanza di collaborazione¹⁵¹, all'inizio del 1966 Giovanni Ancarani, che da poco aveva sostituito Guido Rossi alla Segreteria accademica, si esprimeva in questi termini in un promemoria indirizzato a monsignor Carlo Colombo:

«L'impressione che si riceve avendo rapporti con organi burocratico-amministrativi dell'Università dall'esterno è di trovarsi di fronte ad una organizzazione lenta, sia nei momenti decisionali sia nei momenti esecutivi. Ciò presupporrebbe un eccesso di controlli e una mancanza di chiare responsabilità: queste sono normalmente le maggiori cause di lentezza nelle organizzazioni di una certa dimensione. Cercando di considerare meglio il fenomeno [...] emerge non l'eccesso ma la mancanza di controlli mentre appare radicato il sistema della mancanza di chiare responsabilità negli organi ai vari livelli, [...] mancanza di chiarezza nella determinazione delle funzioni e quindi dei compiti e delle relative responsabilità. Ne consegue che tutto il sistema organizzativo poggia su poche persone che assommano in sé funzioni spesso eterogenee accumulando una mole di lavoro insopportabile. In tal modo, se emerge positivamente lo spirito di sacrificio di alcuni, ne deriva la scarsa utilizzazione di talenti di altri, determinandosi quindi

lo scambio epistolare tra Franceschini e Gabriella Pirali che fece seguito alla richiesta di Brasca al rettore: «Cara signorina Pirali, queste comunicazioni, mi pare vanno firmate dal dott. Brasca. [...] Io vorrei essere riservato alle comunicazioni spiacevoli. Altrimenti scriva così: "il dottor Brasca ha presentato e illustrato al Consiglio di Amministrazione le richieste presentate dalla Commissione Interna, etc...Il Consiglio ha preso le seguenti delibere.....Con l'augurio più affettuoso il vostro F."». Gabriella Pirali rispondeva a Franceschini: «Chiarissimo Professore, sino ad oggi tutte le comunicazioni al Personale, relativamente ai provvedimenti deliberati dalla Giunta direttiva, sono state fatte a firma Rettore. Inoltre, prescindendo dalla tradizione e se mi è consentito esprimere un mio pensiero, ritengo che il Personale gradisca ricevere da Lei comunicazioni di questo tipo (non solo quelle "spiacevoli"). Mi attengo quindi, se Lei è d'accordo, a quanto mi ha scritto nella seconda parte del biglietto. Devoti ossequi»: *ibi*, b. 121/Z6.

¹⁵¹ «Caro Brasca, è strano davvero, ma il pieghevole che ti accludo mi ha riservato questi giorni, purtroppo, una nuova sorpresa: non compare più la disposizione che accorda l'ospitalità gratuita durante le prove di ammissione agli studenti del sud e delle isole. Perché? Nessuno me ne aveva sin ora parlato e solo questi giorni l'occhio mi è caduto occasionalmente sul punto. [...] Tu capisci che a questo modo la collaborazione non è facile; né è facilitato per me il compito di portare, dinanzi agli studenti, la responsabilità di come si sviluppa il collegio. Ti accludo, per la necessaria comparazione, il pieghevole dell'anno precedente, mentre mi permetto ricordarti che fino l'anno scorso toccava a me la correzione delle bozze di questi stampati, fatta eccezione per le sole norme amministrative»: AUC, *Fondo Ex SCAD*, b. "Corrispondenza con gli uffici luglio 1963 - dicembre 1965", lettera di Umberto Pototschnig a Giancarlo Brasca (19 settembre 1962).

una mancanza di rispetto verso le personalità di costoro e, sotto un profilo produttivistico, ottenendo risultati scadenti, o perché frutto del lavoro di persone eccessivamente oberate o perché frutto del lavoro di persone non al proprio posto come capacità o non sufficientemente impegnate perché non responsabilizzate. [...] La struttura organizzativa attuale conserva l'impostazione iniziale risalente al tempo in cui l'Università Cattolica aveva una dimensione assai limitata e una struttura organizzativa di tipo artigianale poteva essere considerata la più idonea. [...] Ne deriva quindi la necessità di adottare metodologie e tecniche aziendalistiche nuove per fare di un'azienda poco efficiente un organismo vivo ed adeguato ai tempi in grado di perseguire le proprie finalità attraverso una struttura organizzativa pienamente efficiente»¹⁵².

Ancarani poneva dunque all'attenzione dei vertici dell'ateneo il problema delle funzioni affidate in modo distinto a Segreteria accademica e Segreteria amministrativa¹⁵³ e, in particolare, l'ipotesi di un ritorno alla figura del direttore

¹⁵² AUC, *Carte monsignor Carlo Colombo*, b. 246, "Promemoria sulla struttura organizzativa dell'Università" (25 gennaio 1966). Si tenga presente, che, oltre alle posizioni critiche nei confronti della Segreteria di amministrazione, sono presenti, soprattutto tra le *Carte Giancarlo Brasca*, molti documenti di carattere epistolare che sembrano testimoniare la profonda stima, che in molti casi travalicava i confini professionali, tra il segretario di amministrazione e il personale dell'Università Cattolica. Scriveva, ad esempio, Roberta Grazzani nel settembre del 1966: «Egregio Dottore, La ringrazio del gentile pensiero che ha avuto nel donarmi i biglietti per le poltrone al teatro San Babila. Non so quando potrò andarci...perché portare a teatro al signorina Pirali (con la quale Lei mi ha accoppiata) è un'impresa quasi impossibile. Comunque, anche se non ci dovessi andare, mi rimarrebbe il ricordo del Suo gentile pensiero. Cordialmente»: AUC, *Carte Giancarlo Brasca*, b. XXXII, f. 4, lettera di Roberta Grazzani a Giancarlo Brasca (29 settembre 1966). Anche Franco Malagò rivolgeva a Brasca parole di particolare stima: «Caro Brasca, sono veramente grato all'U.C. e a Lei in particolare, come mio diretto superiore e capo del Personale, che mi sia stato permesso di restare assente dall'ufficio per vari giorni onde poter effettuare il trasloco della mia abitazione. Per me è stato particolarmente oneroso e difficile per motivi tutti personali e familiari e avevo bisogno di questo tempo. Riprendo il mio posto, se mi è permesso ancora, in spirito di fattiva collaborazione e responsabile attività. Darò tutto perché il tempo perso io lo possa recuperare ai fini del lavoro. Distinti saluti»: *ibi*, f. 5, lettera di Franco Malagò a Giancarlo Brasca (19 dicembre 1966).

¹⁵³ «Padre Gemelli stabilì di affidare all'interno dell'Università Cattolica la funzione amministrativa a due organi il direttore amministrativo e il segretario accademico. Di fatto le funzioni del direttore amministrativo esistente nelle altre università erano assunte a livello direttivo da Padre Gemelli che aveva precise attitudini in tali senso. [...] Col passare degli anni, soprattutto nel secondo dopoguerra, si ebbero: un considerevole e costante aumento della dimensione aziendale, un progressivo invecchiamento di Padre Gemelli in un mutato clima politico-sociale e culturale italiano. [...] Può dirsi opportuna la nomina di un direttore amministrativo dell'Università, similmente a quanto accade nelle altre università. A questo proposito occorre tener presente: a) l'attuale statuto della nostra Università; [...] c) nel quadro della riforma universitaria, la progressiva democratizzazione interna oltre al normale avvicendamento di persone diverse al Rettorato porrà in essere la necessità di un rafforzamento della parte direttiva a livello amministrativo, con una chiara responsabilizzazione ad ogni livello [...]; e) essendo infine sotto il profilo organizzativo l'Università un'azienda di sempre più importanti dimensioni, ne consegue la necessità di

amministrativo che ricoprisse le due funzioni amministrative principali, come avveniva, fatta appunto eccezione per l'Università Cattolica, in tutte le università italiane¹⁵⁴. Anche Francesco Vito era di questo avviso e lo comunicava al presidente dell'Istituto Toniolo¹⁵⁵.

La contestazione studentesca, pur evidenziando, a sua volta, le criticità, anche gestionali, dell'ateneo del Sacro Cuore, d'altra parte mise in secondo piano l'attuazione del ritorno alla responsabilità amministrativa unica. Sulla scorta dei lavori della Commissione paritetica incaricata di riformare lo statuto dell'Università Cattolica, nasceva, nel settembre del 1968, la Consulta generale amministrativa, «organo tecnico da inserire nella nuova struttura organizzativa dell'Università nella conduzione della quale le varie componenti universitarie, tra cui il personale non docente, avrebbero dovuto avere un ruolo rappresentativo attraverso una presenza in Consiglio di Amministrazione dell'Università»¹⁵⁶.

un'unità (e non anche di un'unicità) organizzativa, come oggi avviene in ogni azienda»: AUC, *Carte monsignor Carlo Colombo*, b. 246, lettera di Giovanni Ancarani a Ezio Franceschini (4 agosto 1967).

¹⁵⁴ Si segnala, a questo proposito, anche il carteggio di monsignor Carlo Colombo con Ezio Franceschini, risalente alla seconda metà del 1967, in cui si leggono alcune ipotesi di riorganizzazione della struttura amministrativa dell'Università Cattolica: AUC, *Carte monsignor Carlo Colombo*, b. 242.

¹⁵⁵ «Che l'amministrazione debba essere unitaria anche nella persona di chi è a capo dei servizi amministrativi è norma fondamentale di buon governo di ogni organismo. Nelle altre università ciò si attua con la figura del direttore amministrativo. Da noi, per la peculiare fisionomia della nostra Università, che impone un lavoro amministrativo che sarebbe assolutamente insostenibile da chi dovesse attendere anche nella parte accademica, sono state saggiamente distinte anche nelle persone la funzione e la responsabilità dei due ordini di servizi. [...] Per tanto i due segretari hanno, ciascuno nella propria sfera di competenza, le stesse funzioni, gli stessi poteri e le stesse responsabilità del direttore amministrativo delle università statali. Fermandoci a considerare la parte amministrativa dobbiamo richiamare alla mente il vecchio principio che dove vi è unità di persona responsabile si può attuare il decentramento e si può andare anche molto avanti su questa strada. Ma dove vi fu frazionamento di funzioni senza unità di persona responsabile si va verso il prevalere della irresponsabilità. Il decentramento presuppone l'unità. Dove vi sono più responsabili, non vi è nessun responsabile.»: AUC, *Carte monsignor Carlo Colombo*, b. 249, lettera di Francesco Vito a monsignor Carlo Colombo (18 luglio 1966).

¹⁵⁶ «Trattandosi di un organo tecnico la Consulta amministrativa deve innanzitutto essere un organo in grado di predisporre per il Consiglio di Amministrazione utili elementi di valutazione in sede tecnico-amministrativa attraverso soluzioni possibilmente alternative, affinché esso possa scegliere pervenendo ad una decisione politica; al pari di quanto avviene per il settore tecnico-didattico dove appositi organi previsti dall'attuale ordinamento (es. Consiglio di Facoltà) elaborano proposte in sede tecnica per il Consiglio di Amministrazione. [...] Se la Consulta vuole essere un organo vivo deve inserirsi in modo armonico nel tessuto organizzativo vigente offrendo ai Segretari generali elementi seri di cui farsi portatori in Consiglio di Amministrazione nella trattazione delle varie materie. In tal modo non si infrange la struttura burocratico-amministrativa dell'Università e al contempo si garantisce l'utilizzazione di specifiche competenze nell'elaborare le proposte in una visione corretta della dipendenza gerarchica e rispettosa delle competenze dei responsabili di ciascun settore» (AUC, *Fondo Ex ufficio Pubbliche relazioni*, b. "Consulta generale", dattiloscritto "Appunto in ordine alla Consulta amministrativa").

Giancarlo Brasca veniva nominato presidente e scriveva ai membri della Consulta:

«In un organo collegiale i vari componenti svolgono un'attività che non può ricondursi nell'ambito dell'organismo da cui hanno ricevuto l'investitura, ma rimaner attribuita esclusivamente al collegio attraverso il procedimento di formazione della volontà collegiale. I rappresentanti risentono, nell'attività che esplicano in seno al collegio, del vincolo che deriva dalla loro origine, devono cioè tenere presente gli interessi che rappresentano in seno all'ufficio collegiale senza ispirarvisi. Valuta l'interesse pubblico (interesse primario) relativo alla sfera di competenza dell'ufficio collegiale, tenendo presente gli interessi che rappresenta»¹⁵⁷.

Il 9 gennaio 1969, allo scadere dei tre anni che Ezio Franceschini aveva previsto nel corso dell'incontro con la Commissione interna del 1966, il nuovo rettore, Giuseppe Lazzati, comunicava a professori e personale amministrativo la firma del primo contratto nazionale di lavoro dei dipendenti dell'Università Cattolica, punto di arrivo di un *iter* decennale che aveva visto Giancarlo Brasca impegnato in prima persona¹⁵⁸. Per la prima volta - sottolineavano entrambe le parti in causa - una università italiana riconosceva il sindacato quale agente contrattuale¹⁵⁹. A

¹⁵⁷ AUC, *Fondo Ex-SCAD*, b. "51 Consulta amministrativa generale", manoscritto di Giancarlo Brasca "Membri di organi collegiali eletti da altri organismi". Alla Consulta generale amministrativa, si sarebbero aggiunti, a partire dal novembre 1972, gli incontri preparatori sedi padane, momenti di verifica collegiale riservati a responsabili dei settori amministrativi delle sedi di Milano, Piacenza e Brescia, con lo scopo di «prospettare agli Organi direttivi i problemi di fondo da affrontare nelle adunanze del Consiglio di amministrazione e della Giunta dell'Università» ed «essere costantemente informati sulle più importanti decisioni degli organi direttivi». Partecipavano agli incontri Giancarlo Brasca, Domenico Lofrese, (vice direttore amministrativo), Mauro Borromeo (direttore di sede di Milano), Emilio Cuzziol (direttore di sede di Brescia), Sergio Dal Corso (direttore di sede di Piacenza), Giorgio Ferri (vice direttore del Personale), Gabriella Pirali (responsabile Affari direzionali): *ibi*, b. 54 "Incontri preparatori sedi padane", dattiloscritto "Verbale della prima seduta I.P. sedi Padane (24 novembre 1972)".

¹⁵⁸ *Ii.*, b. A1, comunicazione di Giuseppe Lazzati al personale dell'Università Cattolica (9 gennaio 1969).

¹⁵⁹ «Non possiamo non sottolineare la validità dell'importante accordo contrattuale realizzato dagli amici del sindacato della Cattolica - osserva «Orientamenti sindacali», IV (1969), 1, p. 3 - sia perché si realizza per la prima volta in un ente di diritto pubblico un contratto di carattere privatistico, con il pieno riconoscimento del sindacato quale agente contrattuale, sia perché ciò avviene - come ha giustamente sottolineato lo stesso Rettore Magnifico della Cattolica - per la prima volta nell'ambito dell'Università italiana, creando un precedente di gran lunga significativo e che avrà la sua importanza in tale importante settore della vita del nostro Paese». Tra i punti salienti del contratto che, per la prima volta disciplinava il rapporto di lavoro dei dipendenti della Cattolica, l'acquisizione della XIV mensilità, la riduzione

differenza di quanto avvenuto per le vicende connesse alle trattative con la Commissione interna, gli archivi non forniscono elementi per ricostruire dettagliatamente il ruolo avuto da Giancarlo Brasca nella firma del contratto nazionale. Sono i protagonisti della vicenda a sottolineare il fatto che la trattativa fu condotta, per parte dell'Università Cattolica, «per intero da Brasca che cercava di muoversi su due fronti: da una parte, l'ateneo che non vedeva positivamente l'esistenza di un sindacato tra i suoi dipendenti, dall'altra la complessità di una realtà, come il policlinico Gemelli, all'interno del quale una gestione centralizzata non era più praticabile»¹⁶⁰. La preoccupazione, comune al sindacato e agli organi direttivi dell'Università, che le trattative per il contratto di lavoro favorissero una saldatura tra protesta studentesca e rivendicazioni dei dipendenti trova conferma in un comunicato che proprio il segretario di amministrazione inviò a tutte le componenti del corpo universitario all'indomani della firma del contratto stesso:

«Di fronte alla presa di posizione del Movimento Studentesco il quale evidentemente non conosce il testo del contratto nazionale stipulato il giorno 9 gennaio fra l'Università Cattolica e la Segreteria nazionale del Sindacato

dell'orario di lavoro con una diversa distribuzione del medesimo, aumenti retributivi per il lavoro straordinario (*ibidem*).

¹⁶⁰ Ricorda Antonio Cicchetti, all'epoca segretario nazionale del sindacato CISL dei dipendenti della Cattolica: «Era difficile accettare che il sindacato entrasse nell'Università Cattolica, ma il momento era grave e si rischiava una saldatura - che noi non volevamo - fra la protesta studentesca e quella dei dipendenti. Brasca tergiversava e noi cercavamo di convincerlo che quella proposta era l'unica strada percorribile; egli sottolineava che era un periodo molto difficile per l'università anche da un punto di vista economico (ed era vero) e noi replicavamo che era difficile contenere le richieste, spesso sacrosante. Ci chiese infine di parlare lui stesso al personale in una assemblea per spiegare, convincere, rinviare; l'assemblea invece convinse lui; egli convinse immediatamente chi era sopra di lui e si firmò il contratto» (A. Cicchetti, *Scendeva nel cuore dei problemi*, cit., p. 56). Le osservazioni di Cicchetti a proposito della nascita del sindacato in Cattolica trovano riscontro nelle carte conservate dall'Archivio storico dell'ateneo. Il 4 giugno 1969 Giancarlo Brasca scriveva a Mario Romani: «Caro Romani, ti invio l'unito materiale relativo alla tentata istituzione del sindacato C.G.L. presso la nostra Facoltà di Medicina. Mons. Colombo desidera sottoporre la questione al Comitato dei Vescovi per una decisione in linea di principio»: AUC, *Fondo Ex-SCAD*, b. "Corrispondenza 16.03.1969 - 30.09.1969", lettera di Giancarlo Brasca a Mario Romani (4 giugno 1969). Il 2 agosto 1972, in una lettera a Brasca, Giuseppe Lazzati osservava a proposito di «Lettera aperta», notiziario dei dipendenti dell'Università Cattolica: «Caro Brasca, [...] io credo non possiamo tollerare oltre che il giornale che si presenti come "del personale dell'Università Cattolica del S. Cuore", come è scritto nel sottotitolo, poiché è, caso mai solamente, degli aderenti alla U.I.L. che lo finanzia»: AUC, *Fondo Rettorato Lazzati*, b. 22, f. 1, sf. 2, lettera di Giuseppe Lazzati a Giancarlo Brasca (2 agosto 1972).

dipendenti Università Cattolica [...], ritengo doveroso precisare quanto segue: 1° L'Università Cattolica è la prima Università italiana che abbia stipulato un contratto, innovando rispetto alle disposizioni di legge che riconoscono alle Università italiane libere il potere di regolare unilateralmente il rapporto di lavoro con il personale non docente [...]. Una grossa conquista per tutti dunque che non meritava davvero il trattamento riservatole dal Movimento Studentesco»¹⁶¹.

Nel maggio del 1970, in vista del rinnovo del contratto di lavoro in scadenza il 30 ottobre dello stesso anno, era nuovamente Giancarlo Brasca, con Mario Romani, a mediare tra Giunta direttiva e rappresentanze sindacali¹⁶². Si trattava, ancora una volta, di un passaggio particolarmente delicato per l'ateneo del Sacro Cuore, in quanto all'«obiettiva impossibilità degli organi amministrativi di accogliere ulteriori richieste avanzate dalle organizzazioni sindacali» - osservava Brasca in un documento del 21 ottobre 1970 - fece seguito un'ondata di scioperi, che coinvolsero il personale di tutte le sedi della Cattolica e si protrassero fino ai primi di novembre, allorché si giunse ad un accordo¹⁶³.

L'anno seguente segnò una svolta decisiva nella configurazione direttiva dell'ateneo. Nel luglio 1971 il Consiglio di amministrazione osservava:

«I membri del Consiglio ritengono necessaria una ristrutturazione generale degli uffici e, riprendendo il disegno più volte discusso ed ormai di urgente attualità in vista della non lontana applicazione della riforma universitaria, ritengono che tale ristrutturazione debba avvenire secondo le linee seguenti: a) unificazione gerarchico- funzionale dei servizi accademico e amministrativo; b) ripristino della figura del direttore amministrativo, cui facciano capo tutti gli uffici e i servizi dell'Università, fatta eccezione per quelli del Rettorato e della Direzione sanitaria (che faranno però capo al direttore amministrativo per le materie di carattere retributivo, normativo, disciplinare); c) istituzione delle posizioni di direttore di sede, cui facciano capo gerarchicamente tutti gli uffici e i servizi rispettivamente di Milano, Piacenza, Brescia, Roma. [...] Il direttore amministrativo presenterà entro

¹⁶¹ AUC, *Archivio vecchio del Rettorato*, b. A1, Comunicato di Giancarlo Brasca (13 gennaio 1969).

¹⁶² AUC, *Fondo Ex-SCAD*, b. 25.4.1 "Giunta direttiva", verbali delle sedute della Giunta direttiva dell'Università Cattolica del Sacro Cuore (maggio - giugno 1970).

¹⁶³ L'Archivio storico dell'Università Cattolica, nel fondo *Archivio vecchio del Rettorato*, b. Ab, A1, conserva numerosi documenti, soprattutto volantini, fotografie, resoconti dattiloscritti, relativi agli scioperi e alle proteste del personale dell'Università Cattolica.

il 20 agosto: a) un progetto di nuovo organigramma che risponda alle esigenze sopra esposte; b) una proposta circa la copertura delle varie posizioni. [...] Su proposta del Presidente e Rettore viene nominato a voti unanimi direttore amministrativo con tutte le competenze previste dalla legge e dallo statuto il dott. Giancarlo Brasca. [...] Il dott. Brasca accetta e ringrazia della fiducia»¹⁶⁴.

L'8 ottobre Brasca rispondeva a Lazzati che il giorno precedente gli aveva inviato il decreto di nomina a direttore amministrativo:

«Magnifico Rettore, ricevo la Sua del 7 corrente [...]. La ringrazio di cuore per la fiducia che Lei e gli altri membri del Consiglio di Amministrazione hanno avuto nei miei confronti ed assicuro che farò del mio meglio per essere il meno impari possibile ai compiti a me affidati. Con devoto animo»¹⁶⁵.

La nomina di Giancarlo Brasca a direttore amministrativo e la successiva riorganizzazione della struttura amministrativa dell'autunno del 1971 segnarono una cesura anche dal punto di vista del rapporto di Brasca con la componente non docente del personale dell'Università. Domenico Lofrese, nominato vice direttore amministrativo, assunse infatti contestualmente l'incarico di «responsabile del servizio personale docente e non docente di tutte le sedi»¹⁶⁶. Da quel momento «la delegazione per le trattative sindacali relative ai rinnovi dei

¹⁶⁴ *Ibi*, b. 21 “Personale non docente”, copia del verbale della seduta del Consiglio di amministrazione dell'Università Cattolica del Sacro Cuore del 19 luglio 1971. Il 7 ottobre 1971 il rettore, Giuseppe Lazzati, dava comunicazione ufficiale al personale non docente della ristrutturazione degli uffici, del nuovo organigramma e del ripristino della figura del direttore amministrativo: «Al dottor Brasca - concludeva Lazzati - che si appresta ad assumere responsabilità molto gravose, esprimo il voto che sappia suscitare nei suoi collaboratori antichi e nuovi una comunanza di intenti, una cordiale e operosa amicizia»: *ibi*, comunicazione di Giuseppe Lazzati al personale non docente (7 ottobre 1971). Analogamente il rettore si rivolgeva al personale docente per «chiarire alcuni aspetti della recente ristrutturazione degli uffici» aggiungendo che «con la ristrutturazione si è inteso distribuire meglio le competenze tra i diversi livelli operativi, in modo che quelli superiori possano dedicarsi ai problemi di più vasta portata; e - d'altra parte - i vari uffici e servizi, direttamente investiti delle questioni di propria competenza, assicurino un più sollecito disbrigo delle pratiche. E' dunque importante che chi deve ricorrere alla loro opera sappia esattamente a chi far capo in via diretta, salvo ricorrere ai livelli superiori in caso di accertata necessità»: AUC, *Fondo Rettorato Lazzati*, b. 18. f. 4. sf. 3, lettera di Giuseppe Lazzati ai docenti dell'Università Cattolica del Sacro Cuore (15 novembre 1971).

¹⁶⁵ *Ibi*, f. 2, sf. 2, lettera di Giancarlo Brasca Giuseppe Lazzati (8 ottobre 1971).

¹⁶⁶ AUC, *Fondo Ex-SCAD*, b. 21 “Personale non docente”, estratto del verbale della seduta della Giunta direttiva dell'Università Cattolica del Sacro Cuore (6 ottobre 1971).

contratti di lavoro» e la gestione dei problemi riguardanti il personale vedranno Giancarlo Brasca nel ruolo di supervisore e primo responsabile, ma la sua partecipazione diretta si limiterà solo «ai momenti di maggiore importanza»¹⁶⁷. Con la ripresa delle attività dopo la pausa estiva iniziava infatti per Brasca un lavoro febbrile per elaborare un progetto di riorganizzazione degli uffici che, approvato dalla Giunta direttiva della Cattolica nell'ottobre del 1971, giungeva a concreta attuazione nei mesi seguenti¹⁶⁸. Le nuove responsabilità assumevano da subito, per Brasca, i toni di un impegno ancor più gravoso. Le già precarie condizioni di salute del direttore amministrativo venivano messe alla prova dalla riorganizzazione della struttura amministrativa che dall'ottobre del 1971 interessò per più di un anno le quattro sedi dell'Università Cattolica¹⁶⁹. Per Brasca la situazione si fece grave nel corso dell'estate seguente. In agosto riceveva una lettera preoccupata dal fratello:

¹⁶⁷ *Ibidem*. Si osservi, a proposito del nuovo ruolo assunto da Brasca, una lettera scritta a Marco Garzonio, responsabile del servizio Formazione permanente: «Caro Garzonio, Lofrese mi ha riferito del vostro colloquio sul trattamento. Io sono prontissimo ad incontrarmi con te ma solo alla presenza di Lofrese. Egli solo infatti ha trattato gli analoghi problemi di tutti i direttori ed egli solo per tanto è in grado di conoscere lo schema di riferimento. Senza di esso io non saprei nemmeno da dove cominciare. D'altra parte, egli ha avuto la delega totale per questa materia, che è strettamente connessa con tutto il problema dei Direttori ed io non intendo sottrargliela. Sono certo che tu sarai d'accordo. E ti sarò grato di un cortese cenno che mi tranquillizzi»: *ibi*, b. "Archivio personale non docente anni vecchi", lettera di Giancarlo Brasca a Marco Garzonio (26 ottobre 1972).

¹⁶⁸ «I membri della Giunta, sentita la illustrazione data dal Direttore amministrativo, ascoltati i pareri degli organi e organizzazioni da lui consultati e ritenute valide le risposte che egli intende dare ai rilievi da essi fatti, approvano all'unanimità il progetto di riorganizzazione degli uffici»: *ibi*, b. 21 "Personale non docente", estratto del verbale della seduta della Giunta direttiva dell'Università Cattolica (6 ottobre 1971). Giuseppe Molinari osserva che attraverso «il primo sistematico organigramma complesso» Brasca «ha dato sistematicità all'organizzazione» (G. Molinari, *Ricordo del dott. Brasca*, in *Giancarlo Brasca nel XX anniversario*, cit., p. 54).

¹⁶⁹ Si vedano, a questo proposito, i numerosi promemoria conservati dall'Archivio della Direzione di sede di Roma nel fondo *Archivio del Rettorato* (b. FM-I-1bis), dall'Archivio storico dell'Università Cattolica nel fondo *Ex- SCAD* (buste 25.4 "Giunta direttiva", "Archivio personale non docente anni vecchi", "n. 13 spazi"), nel *Fondo Ex ufficio Pubbliche relazioni* (b. "Consulta generale"). Nel giugno del 1972 Brasca scriveva: «Caro dottor Sauer, Lei vorrà certamente scusarmi se, causa i molteplici gravi assillanti impegni che mi obbligano a continui trasferimenti tra le varie sedi dell'Università, io non sono riuscito ad incontrarmi con Lei e se anche questa volta debbo limitarmi a scriverLe una lettera invece che riceverLa e discutere con Lei con tutto il tempo necessario i problemi che Lei mi prospetta. Le assicuro che il nuovo incarico che mi è stato dato quest'anno è molto gravoso e richiede tutto l'impegno delle mie energie»: *ibi*, b. "Biblioteca dal 1972 al 1984", lettera di Giancarlo Brasca al dottor Sauer (5 giugno 1972).

«Caro Giancarlo, ti sono ancora debitore di una risposta alla tua lettera datami puntualmente in mano alla partenza da La Salle: essa mi ha chiarito molte cose e mi ha dato un certo rimorso ai miei commenti sulla tua salute, che venivano spontanei essendo allo scuro di tutto. Il mio rammarico per le parole scherzose che avrebbero voluto essere del tutto innocenti è però frammisto al dispiacere che tu non abbia mai detto nulla nemmeno a me che, almeno per ora, sono il tuo fratello maggiore che ti vuole tanto bene, ammira fortemente quanto fai anche se non può assolutamente concordare con il modo assolutamente irragionevole col quale lo compi. Ed è tanto più irragionevole ora che mi hai detto almeno in parte della situazione reale. Abbiamo visto qui troppi casi molto analoghi di persone “insostituibili” e che “concentravano” nelle loro mani responsabilità enormi, bloccarsi improvvisamente per lunghi mesi (o peggio, per sempre), per un attacco, ad esempio, di cuore o di embolia o di altro. E’ magnifico il disinteresse col quale entusiasticamente spendi tutte le tue residue energie per una causa veramente nobilissima e degna di ogni rispetto. Ma tu sei poeta, scultore, conferenziere e come tale certe “pazzie” sono concepibili, ma avendo fatto la laurea in filosofia, che dovrebbe essere una scienza esatta nel senso matematico della parola, dovresti anche calcolare con freddezza e lucida mente quanto potrebbe avvenire improvvisamente a tutta la UNIVERSITA’ CATTOLICA se, per esempio, un infarto ti mettesse K.O. in modo inaspettato. [...] Non voglio con questo mettere le cose al tragico, ma semplicemente cercare di farti ragionare»¹⁷⁰.

Nonostante le precarie condizioni di salute, alla metà degli anni Settanta Brasca aveva traghettato l’ateneo del Sacro Cuore attraverso un delicatissimo «momento di svolta generazionale, sia accademica, sia tecnico-amministrativa, in una situazione resa difficile dalla scarsità delle risorse finanziarie»¹⁷¹. Il principio di gestione centralistico nell’organizzazione delle strutture, bilanciato dal

¹⁷⁰ «Conosco a sufficienza il prof. Lazzati, mons. Tresoldi, mons. Manfredini per gettare l’allarme immediato se tu non trovi in brevissimo tempo il modo di ridurre le tue attività ad un ritmo sensato. Tieni presente che in caso contrario partirò subito all’attacco»: AUC, *Carte Giancarlo Brasca*, b. ILVIII, f. 3, lettera a Giancarlo Brasca (18 agosto 1972).

¹⁷¹ S. Zaninelli, *Il direttore amministrativo dell’Università Cattolica*, in *Giancarlo Brasca nel XX anniversario*, cit., p. 47. Ernesto Preziosi osserva che, al 1971, seguirono «8 anni di intenso lavoro. L’Ateneo, nel concerto delle istituzioni accademiche italiane, [...] torna ad imporsi come luogo dei cattolici italiani nel campo della promozione del sapere, della formazione dei giovani e della ricerca scientifica [...] Ed anche grazie alle altissime doti manageriali di Brasca, modello di organizzazione amministrativa e didattica, con i conti in regola, nel top degli atenei per il rapporto fra docenti e studenti, fra studenti e laureati per i servizi in campo assistenziale e di diritto allo studio» (E. Preziosi, *Un laico del Novecento*, cit., p. 43).

coinvolgimento del personale in organismi consultivi e dall'attenzione per la formazione professionale del personale, può essere individuato come il cardine di «una concezione moderna, di avanguardia del lavoro e di tutta la problematica della sua organizzazione in una istituzione complessa» come l'Università Cattolica¹⁷². L'attenzione di Brasca per le tematiche collegate al lavoro si manifestava anche in una serie di scritti pubblicati alla metà degli anni Settanta¹⁷³. Tra questi pare significativo l'articolo intitolato *Problemi spirituali del lavoro subordinato* sia perché, essendo stato pubblicato nel 1974, si colloca al culmine del percorso professionale di Brasca, sia perché nel testo emergono espliciti riferimenti all'esperienza personale e diretta del direttore amministrativo:

«Il *dirigente* sente manifestare sempre più frequentemente dai suoi collaboratori e dipendenti esigenze esasperate di libera espressione di sé nelle parole e nelle iniziative; di eguaglianza assoluta in ciò che riguarda i diritti fondamentali delle persone; di partecipazione al processo direzionale in tutte le sue varie fasi ascendenti e discendenti; con un fondo di anarchismo contestativo che rende difficilissima la disciplina, specie con i più giovani. Il dirigente cristiano è tentato di appellarsi – come mezzo per contenere le non infrequenti esagerazioni – alla tradizionale concezione del lavoro come castigo, campo privilegiato di penitenza espiatrice. Ma si rende conto che questa esigenza riguarda anche lui e il suo modo di esercitare il potere; e che sotto tutte queste richieste che lo mettono in difficoltà sta qualcosa di vero e di giusto. Egli sente di doversi impegnare a fondo nello sforzo di trasformare l'azienda (il suo clima e ancor più le sue strutture e il suo funzionamento) per renderla luogo al cui centro stiano effettivamente gli uomini e non il profitto, o la produzione di beni e servizi, o il vantaggio economico, il

¹⁷² *Ibidem*.

¹⁷³ Sono strettamente collegati a questo tema: G. Brasca, *Problemi spirituali del lavoro subordinato*, in *Un laico per il Vangelo*, cit., pp. 138-145; Id., *Sofferenza e lotta nel lavoro un itinerario alla comunione con Cristo*, in «Vita Consacrata», XI (1975), agosto-settembre, pp. 452-464; Id., *Il lavoro: realizzazione o rinnegamento di sé?*, in «Testimoni nel mondo oggi: pagine di vita spirituale», XXVIII (1979), 6, pp. 41-44. Sergio Zaninelli ricorda che Brasca fu incaricato di stendere la voce “lavoro” per il *Dizionario di spiritualità dei laici*: «raccolse una ricchissima documentazione sul tema e la sottopose a una scrupolosa lettura critica: un rigore che solo un interesse reale poteva sostenere, tra i tanti impegni assorbenti e che mi impressionò quando questa documentazione mi venne trasmessa perché, dopo la sua scomparsa, redigessi io, come feci, quella voce» (S. Zaninelli, *Il direttore amministrativo dell'Università Cattolica*, cit., p. 47).

prestigio, il potere per alcuni privilegiati. Per realizzare questo programma egli deve affrontare una fatica immane, subire sacrifici ed umiliazioni inimmaginabili. [...] Si tratta anche in questo campo di trovare una migliore e più puntuale mediazione tra i principi cristiani sul fine dell'uomo e del mondo e l'evolversi dei fatti sociali, economici e politici così come la realtà quotidiana ce li presenta. Questa mediazione è compito specifico dei laici cristiani»¹⁷⁴.

¹⁷⁴ G. Brasca, *Problemi spirituali del lavoro subordinato*, in *Un laico per il Vangelo*, cit., pp. 138-145.

4. *Promuovere l'Università Cattolica*

Se la crisi degli anni Sessanta significò per l'Università Cattolica mettere in campo profondi cambiamenti anche sul versante della propria struttura amministrativa, il superamento della crisi passava anche per il rilancio dell'immagine dell'ateneo del Sacro Cuore.

Sin dagli anni Cinquanta Giancarlo Brasca seguiva di persona le pubblicazioni, soprattutto di carattere divulgativo e propagandistico, dell'editrice Vita e Pensiero¹⁷⁵. Non si trattava di gestire solo gli aspetti amministrativi ed economici¹⁷⁶. Il segretario di amministrazione entrava in prima persona anche

¹⁷⁵ E' Ernesto Preziosi a segnalare che a partire dalla metà degli anni Cinquanta «le riviste cosiddette di propaganda - «Cronache dell'Università Cattolica», «Rivista degli amici», «Piccoli amici», «Cronache del Policlinico», «Itinerarium cordis» -, ufficialmente affidate all'Istituto Toniolo, rientrarono nella sua sfera di competenza» (E. Preziosi, *Un laico del Novecento*, cit., p. 43). Si consideri anche che in quasi tutte le buste delle *Carte Giancarlo Brasca* si trovano i "Rapportini sullo stato di lavorazione delle riviste e dei volumi" che settimanalmente venivano inviati al segretario amministrativo dagli uffici dell'editrice Vita e Pensiero.

¹⁷⁶ Scriveva, ad esempio, Jolanda Schiavoni, dell'editrice Vita e Pensiero: «Dottor Brasca, dato che il responsabile della libreria è attualmente Lei, dovrebbe firmare sul timbro ogni fattura in attesa di modificare il timbro per attestare che il controllo di pertinenza è esatto. La liquidazione di queste fatture avviene dopo il ricavo dell'estratto conto»: AUC, *Carte Giancarlo Brasca*, b. XIV, f. 2, lettera di Jolanda Schiavoni a Giancarlo Brasca (24 gennaio 1962). Anche Marisa Scolari, responsabile della Segreteria del Rettorato, si rivolgeva a Brasca: «Il prof. Franceschini ha consegnato questo plico di novelle di Celestina Milani con una sua presentazione [...]. Data la situazione piuttosto delicata che regna attualmente in Redazione di Vita e Pensiero, io non so a chi trasmettere questo lavoro che il prof. Franceschini ha lasciato in Rettorato. Mando quindi tutto a Lei, pregando di scegliere Lei stesso la strada giusta» AUC, *Fondo Rettorato Lazzati*, b. 8, f. 2, sf. 3, lettera di Marisa Scolari a Giancarlo Brasca (30 ottobre 1969). Analogamente Marisa Scolari si rivolgeva a Brasca il 22 maggio 1969: «Caro Dottore, in base a quanto Lei mi ha scritto nel biglietto il Rettore ha dato il via alla pubblicazione del XXX volume dei Contributi di Psicologia. [...] A questo punto mi domando a chi deve essere consegnato tutto questo materiale perché inizi il suo normale iter. Era proprio quello che desideravo chiederLe l'altro giorno quando si cominciò a parlare di Vita e Pensiero. Infatti il dott. Garzonio mi disse che per il momento tutto quello che riguardava la parte scientifica (le pubblicazioni, quindi, dell'Università) rimaneva come prima; ma allora le pubblicazioni tipo questa di cui parlo a chi vanno consegnate, dopo che il Rettore, ovvero la Giunta, ha visto e approvato? Gradirei saperlo per potermi regolare in futuro. Frattanto mando questa cartella a Lei» (*ibi*). A proposito degli aspetti economici, Brasca scriveva a Lazzati: «Caro Rettore, ritengo opportuno portare a tua conoscenza la situazione degli incassi effettuati presso la Libreria V.P. di Milano nel primo trimestre dell'esercizio in corso e nei due precedenti. A tale proposito ti invio in allegato un prospetto riassuntivo. Dalle analisi dei dati si desume sia notevole il calo dell'importo complessivo degli incassi riscontratosi nell'esercizio 1968/69, sia la conferma alla flessione in essere nell'esercizio in corso. La diminuzione degli incassi si aggira sul 20% nei confronti dei precedenti due esercizi. Se essa continuerà in tale misura anche nei prossimi mesi, alla fine dell'esercizio in corso, dovremo registrare una diminuzione complessiva di circa 50 milioni»: *ibi*, b. 12, f. 1, sf. 3, lettera di Giancarlo Brasca a Giuseppe Lazzati (5 febbraio 1970).

nelle scelte editoriali di Vita e Pensiero. Già il 22 agosto 1951 scriveva infatti a Olgiati:

«Reverendissimo Monsignore, parlando in questi giorni con il Padre gli avevo espresso il mio pensiero sulla opportunità di stampare una storia dell'Università Cattolica che sostituisca quella ormai invecchiata uscita anni fa. Il Padre si disse d'accordo su tale opportunità e sul tono da dare al volume il quale dovrebbe tenersi in una posizione intermedia tra uno studio scientifico e un'opera divulgativa. Per tale motivo sarebbe bene che accanto alla narrazione dei fatti potessero esistere anche analisi dei risultati delle ricerche compiute nei vari campi, completati da bibliografie essenziali, ecc. Impostata così l'opera non potrebbe uscire che dalla collaborazione di diversi collaboratori e, naturalmente, richiederebbe un'opera di direzione, di coordinazione e di diffusione che il Padre penserebbe assai bene svolta da Lei. Mi permetto quindi per Suo incarico di accennarLe per lettera la cosa onde Ella voglia esaminarla e parlarne poi al Padre»¹⁷⁷.

Come accadeva spesso, era infatti Olgiati al quale Brasca si rivolgeva in caso di dubbio o difficoltà:

«Reverendissimo e Caro Monsignore, Orfei mi ha mostrato la lettera da Lei inviata e mi è parso di massima non sfavorevole alla sua proposta. Solo non riusciva bene a comprendere quali fossero le critiche che potevano essere fatte al suo lavoro. Io gli ho detto che ritenevo che si trattasse del fatto che di nostra iniziativa pubblicavamo tra le opere destinate al grande pubblico uno scritto, sia pure di carattere critico, sul fondatore del Partito Comunista in Italia. Per far maturare meglio la cosa sarebbe bene che Lei gli scrivesse un rigo a questo proposito. Scusi, ma è cosa molto delicata. [...] Il Rettore vorrebbe pubblicare un articolo in "Vita e Pensiero" relativo alla controversia sulla scuola in Francia. Cosa ne pensa? Chi potrebbe scriverlo? [...] La ricordo sempre con vivissimo affetto, lieto di averLa vista ieri in condizioni tali da far sperare di rivederLa in ottobre rimesso a nuovo»¹⁷⁸.

¹⁷⁷ AUC, *Fondo Ex SCAD*, b. "Corrispondenza varia 1 marzo 1951 - 30 settembre 1954", lettera di Giancarlo Brasca a monsignor Francesco Olgiati (22 agosto 1951).

¹⁷⁸ *Ibi*, b. "Corrispondenza luglio 1960 - dicembre 1960", lettera di Giancarlo Brasca a Francesco Olgiati (19 luglio 1960).

D'altro canto, Olgiati interpellava con frequenza Brasca soprattutto per le questioni connesse alla «Rivista del clero italiano», di cui dirigeva il comitato editoriale¹⁷⁹.

In aggiunta alle pubblicazioni, Brasca si occupava anche dei materiali promozionali quali immaginette, depliant e opuscoli prodotti specialmente in occasione di grandi eventi, come l'inaugurazione delle sedi di Piacenza, Roma e Brescia e delle annuali giornate universitarie. Inoltre Brasca rappresentava la casa editrice dell'Università Cattolica presso l'Associazione italiana editori, ricoprendo il ruolo di membro della Giunta direttiva dell'Associazione¹⁸⁰, Brasca teneva «speciali rapporti» con i laureati dell'ateneo e con «le firme cattoliche» che lavoravano nel mondo giornalistico e dell'editoria per garantire all'ateneo visibilità e una presenza significativa sulle pagine delle principali pubblicazioni

¹⁷⁹ «Carissimo Giancarlo, c'è una occasione buona (ed io ne scrivo al Padre, il quale te ne parlerà: ti preavverto perché ti prepari a trattare con lui la questione). Monsignor Prandoni lascerà la Cancelleria Arcivescovile per causa dei suoi malanni [...]. Gli resterebbe tempo libero. E potrebbe assumere (sempre che il Padre sia ancora di questo parere): 1) la revisione ecclesiastica della Rivista del Clero, di guisa che da Venegono nessun periodico dipenderebbe più. E nulla vieta che gli si dia il compito identico per i libri che Vita e Pensiero stampa o traduce; 2) io potrei - facendo prima un periodo di prova - assumerlo come aiutante per la redazione della Rivista stessa (del Clero), di modo che, qualora venissi d'improvviso a mancare, ci sarebbe chi è allenato ed avrebbe le mani in pasta. [...] Piuttosto bisognerà compensarlo per l'una e per l'altra cosa. Quale cifra spendevate per la prima (Venegono) e quale cifra sareste disposti a dargli per l'altra (che fino adesso non costava nulla)? [...] Quid faciendum? That is the question. Tuo Gnao»: *ibi*, b. «Corrispondenza maggio 1958 - ottobre 1958», lettera di Francesco Olgiati a Giancarlo Brasca (31 agosto 1958). Brasca rispondeva a Olgiati: «Reverendissimo e Caro Monsignore, grazie vivissime per le Sue lettere. Il Padre non mi ha però parlato affatto della faccenda di Mons. Prandoni. Devo prendere io l'iniziativa? Credo non vi siano dubbi nell'orientarsi decisamente a questa soluzione che mi pare l'unica concreta e possibile. [...] RingraziandoLa ancora Le porgo i miei devoti ossequi»: *ibi*, lettera di Giancarlo Brasca a Francesco Olgiati (8 settembre 1958). «Giancarlo terribile! Aiutami! Vorrei un sacerdote che mi facesse un bell'articolo per Clero intorno alla riconquista dei lontani, ossia intorno alla prossima Settimana di aggiornamenti pastorali che si terrà all'Univ. Catt. Non una cronaca, ma un articolo. [...] La cosa mi sta a cuore. Chi mi suggerisci? Dammi due o tre nomi»: *ibi*, lettera di Francesco Olgiati a Giancarlo Brasca (11 settembre 1958). Brasca rispondeva ad Olgiati: «Rev.mo e caro Monsignore, grazie per le Sue due lettere. Per l'articolo su "I lontani" io mi permetterei di suggerirLe don Lino Barocco, che ha fatto alcune relazioni aggiornate ai Sacerdoti quest'anno; oppure Don Manfredini che terrà una comunicazione alla Settimana di aggiornamento pastorale, oppure Mons. Ernesto Basadonna che terrà una comunicazione alla Settimana sulla "Missione di Milano". Altri nomi non saprei suggerire. Voglia gradire i miei migliori saluti»: *ibi*, lettera di Giancarlo Brasca a Francesco Olgiati (12 settembre 1958).

¹⁸⁰ AUC, *Fondo Ex SCAD*, b. «Corrispondenza gennaio 1963 - settembre 1963». Il «Notiziario della comunità del personale dell'Università Cattolica del Sacro Cuore - cit. - riferisce che Brasca era «responsabile della Direzione dell'editrice Vita e Pensiero nei confronti del Consiglio di Amministrazione dell'Università Cattolica» e che, in sua rappresentanza, «ricoprì presso l'Associazione italiana degli Editori la carica di sindaco nei periodi 1958/1960, 1960/1964, 1965/1967, 1968/1970 (presidente del Collegio dei sindaci)».

nazionali¹⁸¹. Oltre alla carta stampata, sin dalla fine degli anni Cinquanta, Brasca orientò gli sforzi del Servizio propaganda per promuovere le attività dell'Università Cattolica del Sacro Cuore attraverso la radio e televisione tanto che, per tutta la durata del suo incarico, «riuscì a far conquistare alla Cattolica una posizione di punta, fra le istituzioni analoghe, in TV e sulla stampa»¹⁸². Già nel 1958 Brasca scriveva infatti alla professoressa Orsolina Montevecchi:

«Gentilissima Signorina, le riprese televisive effettuate nei giorni scorsi relativamente all'attività dell'Istituto di Papirologia non hanno potuto essere utilizzate per il documentario trasmesso ieri, in quanto il regista si è trovato nella necessità di ridurre gli argomenti illustrati a un numero inferiore al previsto onde ottenere una omogeneità e coerenza di temi. Mi è stato però assicurato che il materiale verrà utilizzato appena possibile e che già si sta studiando l'occasione più opportuna. Ho ritenuto mio dovere informarla subito di questo data la grande cortesia con cui Ella ha aiutato in ogni modo i tecnici della TV nella loro opera»¹⁸³.

In questo campo il professor Mario Apollonio rappresentava per Brasca un interlocutore privilegiato, soprattutto a partire dalla fine degli anni Cinquanta,

¹⁸¹ Ernesto Preziosi cita Enrico Zuppi, Antonio Airò, Angelo Montonati, Virgilio Levi, Raimondo Manzini, monsignor Fausto Vallainc, Edilio Rusconi, Attilio Beria, Gianni Cagianelli, Giovanni, Fallani, Sergio Trasatti, Dante Alimenti, Ruggero Orfei, Corrado Guerzoni, Emilio Rossi, Silvano Stracca, Federico Alessandrini, Paolo di Valmarana, Piero Pratesi, Gianni Letta, Piergiorgio Liverani, Marcello Gilmozzi, Gustavo Selva, Raniero La Valle, Ettore Masina, Sandro Magister, Guglielmo Zucconi, Franca Zambonini, Vittorio Citterich (E. Preziosi, *Un laico del Novecento*, cit., p. 44).

¹⁸² *Ibidem*.

¹⁸³ AUC, *Fondo Ex SCAD*, b. "Corrispondenza 2 maggio 1958 - 3 ottobre 1958", lettera di Giancarlo Brasca a Orsolina Montevecchi (25 marzo 1958). Pare interessante anche una lettera risalente al 1960, in cui Brasca si riferisce nei seguenti termini al proprio interlocutore: «Caro Doglio, [...] sarebbe importante ottenere una trasmissione televisiva in occasione dell'inaugurazione della prima Settimana di studi missionari in Italia [...]. Si tratta di un'iniziativa che all'estero è molto diffusa e che abbiamo lanciato quest'anno per la prima volta in Italia suscitando vivissimo interesse. [...] Lo stesso vorremmo per l'inaugurazione del Corso di aggiornamento culturale che sarà tenuto da Sua Eminenza il cardinale Montini [...]. Io credo che la figura di questo porporato che è la prima volta che viene alla Mendola e che sarà ospitato nella camera ove era solito trascorrere le sue giornate al Centro di cultura l'allora cardinal Roncalli, meriti un certo rilievo ad opera della RAI-TV. Il ritardo derivante da tante cause nel pubblicare il programma del Corso sulla diffusione culturale in Italia mi fa temere un non soddisfacente successo dell'iniziativa. Come si può fare ad ottenere un'adeguata rèclame alla radio? Hai comunque qualche idea da suggerirmi per fare, nel poco tempo che ci resta, un'adeguata propaganda?»: *ibi*, b. "Corrispondenza luglio 1960 - dicembre 1960", lettera di Giancarlo Brasca a Federico Doglio (12 luglio 1960). Si segnala pure che tra le *Carte Giancarlo Brasca* - b. XVI. F. 2 - è conservato un dattiloscritto intitolato "Messaggio del rettore per la R.A.I.".

quando lo sforzo dell'ateneo per produrre e far trasmettere materiali video relativi alle proprie attività assunse proporzioni davvero significative¹⁸⁴.

La riorganizzazione dell'autunno del 1971 segnò, anche nel settore della propaganda, una cesura fondamentale che determinò il passaggio dal concetto di propaganda a quello, più attuale, di pubbliche relazioni¹⁸⁵. La necessità di un servizio «semplificato e irrobustito insieme, in modo che diventi più incisivo, agile e tempestivo»¹⁸⁶ si faceva ancor più pressante con l'aggravarsi dei problemi economici e il calo delle offerte provenienti dalla giornata universitaria. Nel 1974 si decideva dunque di affiancare al settore Pubbliche relazioni, che era subentrato nel 1971 al Servizio propaganda, facente capo all'Istituto Toniolo e predisposto per tenere i contatti con il mondo cattolico, un nuovo settore Pubbliche relazioni direttamente gestito dall'Università Cattolica e finalizzato a curare i rapporti con

¹⁸⁴ Secondo Preziosi, Brasca «fece produrre documentari su Armida Barelli, Agostino Gemelli, i colleghi universitari, la Facoltà di Medicina, ora rieditati nelle video collezioni del centro audiovisivo universitario a cura di Casetti, Pallanch, Rovescalli. [...] Convinse anche il refrattario Lazzati ad accettare di tenere conferenze stampa, apparire a "TG Luna" e a partecipare al programma "RAI 3131". Senza investimenti pubblicitari, ma investendo in proposte e "scalette" gustose, in rapporti garbati, in disponibilità, in creazione di eventi capaci di veicolare idealità ed immagine. Ad affinare la sua attitudine naturale alla comunicazione è stato anche un suo grande interlocutore ed amico, Mario Apollonio» (E. Preziosi, *Un laico del Novecento*, cit., p. 43). In un dattiloscritto intitolato "Documentario sull'Università Cattolica", datato 11 giugno 1963, si legge: «Il prof. Apollonio, che ha ripensato alla richiesta avanzata lo scorso novembre di elaborare, tramite la Scuola di Bergamo, un documentario valendosi del materiale già esistente, propone: 1) di preparare un documentario ex-novo perché i precedenti lavori sono superati sia come immagini che come sequenze e impostazione; 2) di stabilire un incontro a Milano con lui, il prof. Corti, il dr. Brasca, la signorina Rossi, ecc. nelle prossime settimane per studiare il canovaccio del lavoro; 3) di presentare nella sua struttura il documentario durante il Symposium che si terrà alla Mendola dal 9 al 17 agosto; 4) di studiare la cosa anche con i pubblicitari (convegno alla Mendola dal 17 al 24 agosto) per inserire il documentario nella rete nazionale e assicurarne così la diffusione in tutte le sale cinematografiche. Ai migliori documentari vengono assegnati ogni anno premi considerevoli; se si ottenesse un premio verrebbero coperte sicuramente tutte le spese sostenute. N.B. E' indispensabile gettare ora le basi del lavoro per averlo in tempo utile per la Giornata Universitaria del 1964»: AUC, *Carte Giancarlo Brasca*, b. XXX, f. 4. Si noti il fatto che, almeno nella prima metà degli anni Sessanta, Brasca si occupava di persona della produzione documentaristica sull'Università. Scriveva ad esempio nel 1960 ad un musicista milanese: «Illustre Maestro, Le sono infinitamente grato per i dischi che mi ha fatto tenere e che ci hanno permesso di completare la colonna sonora del nostro documentario. Glieli rendo con i miei più vivi ringraziamenti»: AUC, *Fondo Ex SCAD*, b. "Corrispondenza novembre 1959 - febbraio 1960", lettera di Giancarlo Brasca al maestro Consonni (19 febbraio 1960).

¹⁸⁵ Si vedano, a questo proposito, i promemoria dattiloscritti con le proposte di ristrutturazione dei settori Pubbliche relazioni, Formazione permanente e Servizio editoriale dell'ateneo elaborate e descritte dal direttore amministrativo nel corso degli incontri con i responsabili di tali servizi: AUC, *Fondo Ex- SCAD*, buste "25.5 Giunta direttiva" e 1"3.22-25 Spazi".

¹⁸⁶ AUC, *Fondo Ex-SCAD*, b. "21 Personale non docente", estratto del verbale della Giunta direttiva dell'Università Cattolica del Sacro Cuore (30 giugno 1975).

«il mondo civile»¹⁸⁷. La giornata universitaria del 1975 diveniva dunque il banco di prova e l'occasione per lanciare una importante campagna comunicativa che vide Giancarlo Brasca in prima linea.

«I cattolici debbono rendersi conto che se l'Università deve continuare bisogna che la sorreggano con un impegno proporzionato alla difficoltà della ora. L'Università vuole e deve continuare: essa, da una parte, rappresenta un gruppo di persone che vogliono dare una testimonianza collettiva della propria fede a confronto con la cultura moderna e con tutti i suoi problemi; e da un'altra parte costituisce una fondamentale voce nel più vasto concerto delle Università libere, cioè di quelle Università che rappresentano un completamento della struttura dello Stato al quale non vogliono fare concorrenza, per la quale intendono articolare in modo pluralistico la concezione moderna della democrazia»¹⁸⁸.

D'altro canto, il gettito prodotto dalla sola Giornata Universitaria, per quanto cospicuo, non poteva, da solo, risolvere i gravi problemi della Cattolica. «Sotto il profilo finanziario-economico l'Università Cattolica naviga in cattive acque - osservava Brasca nel settembre 1976 - Tanto cattive da mettere in forse la sua stessa sopravvivenza»¹⁸⁹. «Che fare dunque?», si chiedeva il direttore amministrativo:

«Continuare pazientemente l'opera iniziata all'indomani dell'esplosione contestataria. [...] Bisognerà innanzitutto risolvere il problema finanziario riprendendo la proposta per un contributo straordinario annuo all'Università Cattolica da parte dello Stato come meno inadeguato riconoscimento del servizio pubblico che essa presta, a "sgravio" di oneri che altrimenti ricadrebbero direttamente e, molto maggiorati sullo Stato stesso e ad effettiva difesa del pluralismo culturale e scolastico previsto dalla Costituzione. E' questa l'unica soluzione reale, equa e ragionevole di un problema che ha avuto negli ultimi anni

¹⁸⁷ Inteso come «Ministeri, Regioni, Provincie, Comuni, Camere di Commercio, Industrie, Banche, Associazioni professionali e di categoria, Sindacati, Fondazioni, Enti di cultura, nostri laureati specialmente in posizioni importanti» (AUC, *fondo Ex-SCAD*, b. "21 Personale non docente", dattiloscritto "Proposta di sistemazione definitiva dei Settori PP. RR. E Stampa").

¹⁸⁸ G. Cagianelli, *L'Università Cattolica ha bisogno di aiuto*, cit.

¹⁸⁹ «E ciò nonostante l'adozione di una intelligente e severa politica di austerità e la pratica di una gestione amministrativa efficiente, grazie alle quali è possibile contenere i costi della Cattolica molto al di sotto di quelli sostenuti dalle università pubbliche di analoga struttura e dimensione» G. Brasca, *Università Cattolica: cammino di prove e di speranza*, in «Avvenire», 12 settembre 1976, p. 6.

un qualche carattere prioritario, non per un errato giudizio di valore, quasi il denaro valesse più della ricerca e della formazione, ma per la esigenza inderogabile di assicurare ogni mese le retribuzioni al personale docente e non docente e l'acquisto del materiale indispensabile alla ricerca e all'insegnamento»¹⁹⁰.

Per il direttore amministrativo, il tema di un contributo statale fisso all'Università Cattolica, lungi dal rappresentare questione esclusivamente economica, assumeva i termini, ben più significativi, della «battaglia sul diritto ad esistere delle libere università in un contesto culturale e sociale autenticamente pluralista»:

«Non è necessario essere esperti economisti per sapere quanto ingenti siano i fondi richiesti per il funzionamento di un istituto superiore. E come, di conseguenza, tali costi siano sempre e quasi interamente posti a carico della collettività. Questo non avviene per la Cattolica data l'inadeguatezza del contributo statale: la quale contraddice un diritto di libertà (quale appunto quello di consentire a ciascuno, povero o ricco che sia, di poter scegliere liberamente la scuola o l'università presso cui consumare la propria esperienza formativa, umana o professionale, in coerenza con le proprie convinzioni etiche ed i propri orientamenti culturali) e misconosce quel pubblico e qualificato servizio che la Cattolica fornisce in un settore dell'intervento statale tanto sguarnito (quale appunto quello dell'università) ed a sgravio dell'erario pubblico»¹⁹¹.

Sulle pagine della stampa nazionale Brasca si adoperava dunque, attraverso frequenti interviste, per rispondere alle perplessità rispetto alla validità della proposta formativa della Cattolica:

«Per la Facoltà di Medicina di Roma e per quella di Agraria con sede a Piacenza si spende troppo, si dice, “Tanto vale chiuderle e concentrare l'attenzione sulle Facoltà umanistiche”. Un orientamento di questo tipo sembra ignorare i lunghi anni di riflessione e vanificare le energie spese da padre Gemelli alla vigilia della costituzione di suddette Facoltà. Le quali erano state pensate proprio nell'intento di fare assumere alla Cattolica i connotati dell'università dei cattolici di tutta Italia, sia per la distribuzione geografica [...], sia per la configurazione unitaria ed organica delle discipline oggetto d'indagine e delle professioni in essa coltivate. E

¹⁹⁰ G. Brasca, *Proposte per l'Università Cattolica del Sacro Cuore*, «Avvenire», 15 agosto 1976, p. 7.

¹⁹¹ G. Brasca, *Università Cattolica: cammino di prove e di speranza*, «Avvenire», 12 settembre 1976, p. e

ciò proprio nel momento in cui si dimostrano quanto mai felici e profetiche le intuizioni di Gemelli: si pensi a quante e quali implicazioni di valore la scienza medica ed agraria assumano già ora e siano ancor più destinate ad assumere domani. Né va dimenticato quanto prestigio e quanta considerazione abbiano fruttato all'Università Cattolica le due Facoltà di cui si discorre»¹⁹².

Se le Facoltà di Medicina e chirurgia e Agraria venivano messe in discussione, si trattava di spiegare agli italiani, soprattutto ai cattolici, - sosteneva Brasca - il significato del loro esistere. Dalla metà del decennio l'ateneo metteva a punto una strategia comunicativa volta a rilanciare l'immagine delle sedi di Roma e Piacenza attraverso il canale consolidato delle Giornate universitarie, del rapporto privilegiato con il mondo cattolico e le istituzioni laiche, della diffusione delle pubblicazioni scientifiche e divulgative edita da Vita e Pensiero¹⁹³, dell'attenzione nei confronti della stampa locale e nazionale. Brasca si impegnava dunque in una fitta corrispondenza con Giuseppe Morgante, direttore della sede di Roma, a proposito di un opuscolo descrittivo della facoltà di Medicina e del policlinico, «l'opera attesa per decenni»¹⁹⁴. Sul finire del 1977 il direttore amministrativo scriveva invece a Mario Agnes, direttore de «L'Osservatore Romano», a proposito della possibilità di inviare in omaggio agli abbonati al quotidiano fascicoli della rivista «Vita e Pensiero»¹⁹⁵. Pare anche interessante una lettera inviata da Brasca a un suo collaboratore, Umberto Amadigi, nella quale riferendosi a «Medicina e Morale», organo ufficiale della Facoltà di Medicina:

¹⁹² *Ibidem*.

¹⁹³ In un dattiloscritto elaborato da Giancarlo Brasca e intitolato "Ipotesi di lavoro per l'azione di diffusione delle pubblicazioni di Vita e Pensiero attraverso la stampa" si legge: «In definitiva si tratta infatti di un'azione paziente, sistematica, capillare, che deve essere condotta per ciascuna delle circa cento pubblicazioni espresse annualmente dall'editrice prendendo in considerazione un elenco di circa trenta testate giornalistiche (tra quotidiani e periodici), delle varie redazioni RAI-TV e di alcune emittenti libere, nonché delle principali agenzie di stampa nazionali e internazionali. E non limitandosi ad invii isolati e generici, ma personalizzando il più possibile sulla base di competenze, responsabilità ed interessi dei destinatari e facendo seguire all'invio del materiale sollecitazioni e contatti "petulanti"» (AUC, *fondo Ex-SCAD*, b. "68.12 Servizio editoriale, promozionale, diffusione-sviluppo").

¹⁹⁴ Archivio della Direzione di sede di Roma, *fondo Giuseppe Morgante*, b. "Brasca 1976-1978".

¹⁹⁵ AUC, *fondo Ex-SCAD*, b. 68.12 "Servizio editoriale, promozionale, diffusione-sviluppo", lettera di Giancarlo Brasca a Mario Agnes (11 ottobre 1977).

«Caro Amadigi, la mia lettera era volutamente irritante proprio per ottenere quella reazione che superasse un'inerzia, a mio parere, ingiustificata. Inerzia che è bene espressa nella tua frase "Medicina e Morale è una rivista come le altre". Proprio qui sta l'errore: trattare "Medicina e Morale" come "Aevum" o "Aegiptus" è profondamente errato. E ti basterà una semplice riflessione per capirlo. "Medicina e Morale" tratta di problemi che premono alla Chiesa mille volte di più di quelli di gran parte delle nostre riviste. Non capire, o agire come se non si fosse capito, mi pare colpa di grave omissione. Questo spiega il ridicolo numero di abbonati che sarebbe facile decuplicare ove ci si mettesse di buona volontà [...]. Spero che messa in moto così (inevitabilmente, purtroppo, con metodi un poco bruschi) una macchina stagnante oltre il lecito, si possa recuperare un tempo colpevolmente perduto»¹⁹⁶.

Il rilancio dell'immagine della Facoltà di Agraria veniva affidato agli organi di stampa locali e nazionali con «ampi servizi sulla Facoltà, con frequenti interviste ai docenti e con articoli predisposti dai docenti stessi ad uso degli agricoltori», convegni, iniziative di carattere divulgativo e «la partecipazione di rappresentanti della Facoltà ad attività promosse dagli Enti locali»¹⁹⁷. Lo stesso Brasca scrisse un articolo, pubblicato postumo e intitolato *Da Piacenza nuove tecnologie per l'agricoltura*¹⁹⁸.

Oltre ad evidenziare l'eccellenza accademica raggiunta dall'ateneo in tutte le sue facoltà, la promozione dell'ateneo assumeva un'importanza decisiva anche per ribadire l'impegno degli organi direttivi nel preservare la natura e le finalità dell'ateneo dei cattolici italiani. A questo proposito, Giancarlo Brasca osservava in un'intervista del 1976 che

¹⁹⁶ AUC, *fondo Rettorato Lazzati*, b. 50, f. 3, sf. 3, lettera di Giancarlo Brasca Umberto Amadigi (7 agosto 1978).

¹⁹⁷ AUC, *fondo Ex-SCAD*, b. "Archivio personale non docente anni vecchi", dattiloscritto "Relazione sulla sede di Piacenza (1977-1978)".

¹⁹⁸ «Un morbo inesorabile - recita il paragrafo di introduzione all'articolo - ha privato l'Università Cattolica del Sacro Cuore di uno dei suoi uomini più validi e geniali, il professore Giancarlo Brasca, che dedicò ad essa fino all'ultimo respiro le singolari doti di intelligenza e di amore, ricoprendo per molti lustri l'importante ufficio di Direttore amministrativo. Questo articolo era stato da lui scritto per il nostro giornale per mettere in luce uno degli aspetti caratterizzanti della Facoltà di Agraria di Piacenza, la ricerca, che considerava momento essenziale e fondamentale dell'attività dell'istituto. Lo pubblichiamo anche come omaggio alla memoria dell'illustre scomparso, che fu personalità di rilievo del mondo cattolico, sia come studioso che come dirigente» G. Brasca, *Da Piacenza nuove tecniche per l'agricoltura*, «Il popolo», 27 gennaio 1979, p. 10.

«note essenziali della “Cattolica” sono dunque una ispirazione cristiana non soltanto individuale ma comunitaria, uno sforzo di riflessione sulle acquisizioni del sapere umano alla luce della fede cristiana, la fedeltà al messaggio di Cristo quale è trasmesso dalla Chiesa e un impegno istituzionale al servizio del pensiero e della educazione cristiana. E’ chiaro che chi liberamente accetta di entrare a far parte dell’università Cattolica si impegna a tradurre questi fini sul piano del comportamento personale e di gruppo, con una vita cristianamente impegnata, con una volontà coerente alla scelta fatta, in collaborazione leale ed operosa con tutte le componenti dell’Università. [...] Per il resto, la libertà di espressione è pienamente riconosciuta. Ci sta bene tutto, a patto che si resti nella Chiesa»¹⁹⁹.

Con un articolo intitolato *Università Cattolica alla sbarra*, scritto in occasione della Giornata universitaria del 1977, ricorrendo il decennale dall’inizio della protesta studentesca in Cattolica, il direttore amministrativo tornava ad intervenire nel dibattito sulle funzioni e sul significato dell’esistenza di una Università Cattolica in Italia:

«Fino a ieri chi negava in via di principio la ragion d’essere, o quanto meno l’utilità, di un Ateneo cattolico nel nostro Paese,, faceva leva su argomentazioni legate ad una certa polemica antiintegrata. [...] Oggi invece si profilano all’orizzonte nuove e più articolate motivazioni a seconda di quella opinione secondo cui della Cattolica ci si potrebbe sbarazzare. Motivazioni che scaturiscono a seguito di due nuove circostanze. La prima: la progressiva disarticolazione della cattolicità italiana negli anni del dopo Concilio. [...] La seconda circostanza: l’affermarsi di una concezione della cultura che, in nome del sacro santo rifiuto di ogni tentazione “accademica” ed elitaria e della valorizzazione della dimensione storico-esperienziale, rischia di conferire validità all’opinione di coloro che teorizzano l’equivalenza di cultura e vita , senza mediazioni e quasi oscurando la caratterizzazione indispensabile di un processo di riflessione critica e di elaborazione sistematica del dato empirico. [...] In quell’ottica parrebbe sufficiente che ogni gruppo o movimento abbia a dotarsi di un proprio centro-studi. Ma in tale ipotesi verrebbero a mancare due elementi fondamentali: la fondazione scientifica e la visione d’insieme; o, in altri termini, la garanzia del rigore e l’approccio interdisciplinare. Senza di ciò si potrebbero certo ottenere buoni risultati in questo o quel settore, ma sarebbe impossibile creare una cultura seria, sostanzialmente

¹⁹⁹ A. Montonati, *Con più coerenza all’Ateneo cattolico*, cit.

omogenea nel suo riferimento alla fede cattolica e appunto per questo criticamente aperta al confronto con il nuovo e il diverso. [...] Detto questo, non vogliamo tuttavia negare che restano aperti problemi ed interrogativi cui una Università come la Cattolica, posta al servizio di “una Chiesa in ricerca, in crescita, in cammino” [...] non può fare a meno di dare risposta. La drammatica fecondità del momento ecclesiale e civile esigono da noi un supplemento di fantasia e di impegno»²⁰⁰.

A pochi giorni dalla sua scomparsa, a chi ancora metteva in discussione il significato della presenza dell'Università Cattolica all'interno della società italiana Brasca rispondeva:

«Sono trascorsi i tempi difficili di quella sconvolgente ventata contestativa che ha investito tutte le istituzioni (ma in special modo quelle educative e scolastiche) delle democrazie occidentali (e non di esse soltanto). Un'ondata dirompente che non ha risparmiato - e non poteva essere altrimenti - l'Università Cattolica. Così come non ha risparmiato le strutture della Chiesa ai vari livelli e le diverse articolazioni del cosiddetto “mondo cattolico”. La situazione, oggi, per quanto fluida, ha fatto tuttavia registrare una fase di assestamento. Anche in Cattolica si respira un'altra aria. Eppure circolano ancora con insistenza le voci che tendono ad ingenerare nella pubblica opinione la convinzione che la Cattolica sia un covo di extraparlamentari. [...] Certo, voler vivere con fedeltà e compiutamente la duplice vocazione di università e di Università Cattolica (cioè luogo di dibattito e di confronto, operato alla luce della parola di Dio, del magistero e delle prospettive

²⁰⁰ Prosegue Brasca: «Gli appunti e le osservazioni critiche che ancora oggi vengono mosse da più parti e che spesso si richiamano ai problemi posti drammaticamente sul tappeto in quegli anni difficili costituiscono anche sollecitazioni ricche e stimolanti che sarebbe un grave errore lasciar cadere. [...] Ma dobbiamo d'altra parte osservare le reazioni di disinteresse e meraviglia seguite a quel dibattito hanno dimostrato in pochi casi una disinformazione che stupisce e che per certi versi addolora. [...] Per costoro la nostra Università, tradendo la fiducia dei cattolici italiani e venendo meno al suo irrinunciabile dovere di fedeltà alla Chiesa, si sarebbe trasformata in una fucina di scalmanati extra parlamentari. Le cose, per il vero, non sono mai state così; e comunque in soli sei-sette anni la situazione è radicalmente mutata. Non senza riferimento alla politica seguita dalla Autorità accademiche: aperta alla disponibilità e all'ascolto delle istanze innovative in tutto ciò che esse esprimevano di valido, unite a determinazione e fermezza sui principi. [...] Con quale pazienza e decisione insieme ci si sia adoperati per la salvaguardia e la valorizzazione in positivo di tale fedeltà, può testimoniare chiunque abbia osservato da vicino tutto il lavoro compiuto in questi anni. [...] I risultati hanno dato ragione ai responsabili dell'Università. Non che la vita studentesca in Cattolica abbia assunto oggi una connotazione statica ed apatica. La dialettica ed il confronto delle posizioni, fortunatamente, non mancano. Ma essi sono espressivi di una vivacità che raramente (e solo per gruppi sparuti) sconfina nel conflitto e nell'incoerenza in rapporto alla qualificazione cattolica dell'Ateneo» G. Brasca, *Università Cattolica alla sbarra*, in «Rivista del clero italiano», LVIII (1977), 1, pp. 2-3.

culturali che da essi scaturiscono), comporta dei rischi. Se ci si incammina sulla via dell'accoglienza di quelle istanze di rinnovamento e di quei fermenti partecipativi che aprono la strada ad un margine di pluralità delle espressioni culturali e politiche, pur vissute nella fedeltà alla natura e ai fini dell'istituzione, si deve pagare il prezzo di alcune prevedibili smarginature. Smarginature esigue, oggi, potremmo dire, insignificanti. Ma nei confronti delle quali si è operato e si opera con tenacia e fermezza. La preoccupazione di rendere ragione ai cattolici italiani del rispetto e della fedeltà agli obiettivi della Università in quanto "cattolica" non si è mai offuscata nella coscienza dei responsabili dell'ateneo. Ma neppure, d'altra parte, ci si è mai illusi di poter dare soluzione ad un problema tanto complesso [...] facendo ricorso ad interventi repressivi e ad operazioni esorcistiche. [...] Certo, la storia recente dell'Università Cattolica ha conosciuto anche incertezze, tentennamenti ed errori. Ma all'osservatore accorto non sfugge il fatto che si tratta delle stesse contraddizioni e delle stesse difficoltà che hanno punteggiato il cammino della Chiesa tutta negli anni del dopo Concilio. Un cammino irto di ostacoli, ma ricco di potenzialità e di fermenti che alimentano la speranza di una "nuova primavera"»²⁰¹.

²⁰¹ *Ibidem.*