

3° Incontro del Tavolo Scientifico di Programmazione – 8 maggio 2026

Verbale

Data e tempi	8 maggio 2026, dalle ore 9:30 alle ore 13:30
Partecipanti	Davide Calonico, Giulia Aprile, Luca Callegaro, Pier Paolo Capra, Marco Coisson, Natascia De Leo, Giovanni Durando, Roberto Gavioso, Marco Genovese, Andrea Mario Giovannozzi (in sostituzione di A.M. Rossi), Paola Iacomussi, Filippo Levi, Alessandra Manzin, Domenico Mari, Chiara Musacchio, Claudio Origlia, Marco Pisani, Ilaria Sesia, Mauro Zucca, Massimo Zucco
Assenti	Luca Boarino, Andrea Mario Rossi, Ivano Ruò Berchera
Verbalizza	Lucia Bailo

Ordine del Giorno:

1. Comunicazioni
2. Follow-up giornata di formazione 29 aprile
3. Esempi di organizzazione nei settori
4. Varie ed eventuali

1. Comunicazioni

Il Direttore Scientifico avvia l'incontro salutando i partecipanti.

Riporta che la strategia di lungo periodo del Tavolo Scientifico di Programmazione è rappresentata dalla definizione del Piano degli Investimenti dell'Ente evidenziando come il percorso avviato con il Tavolo nel corso dell'anno precedente si sia sviluppato attraverso tre momenti, un primo incontro dedicato alla presentazione dei Settori e delle rispettive strategie scientifiche, un secondo incontro finalizzato alla raccolta dei fabbisogni e degli investimenti necessari per l'attuazione delle strategie individuate e l'incontro odierno, utile per delineare una visione organica e integrata del Piano degli Investimenti.

Il Piano è il risultato del lavoro svolto dal Tavolo Scientifico di Programmazione, dai Responsabili di Divisione e dai Responsabili di Settore in raccordo con le rispettive Giunte e la successiva valutazione del Direttore Scientifico. Il Piano prevede investimenti per un valore complessivo di circa 11,5 milioni di euro, ma il DS precisa che l'importo rappresenta una stima di massima ed è suscettibile di successive revisioni in funzione sia dell'evoluzione delle esigenze sia delle disponibilità finanziarie.

Sottolinea inoltre che una corretta pianificazione degli investimenti deve necessariamente tener conto dei costi di manutenzione associati alle nuove acquisizioni, per garantire la sostenibilità delle

strategie nel medio e lungo periodo e propone di adottare, quale criterio di valutazione, una stima pari al 5% annuo del valore dell'investimento per un periodo di cinque anni.

Applicando questa metodologia, i costi di manutenzione risultano di circa 2,9 milioni di euro, portando il valore complessivo del Piano degli Investimenti, a circa 14,3 milioni di euro.

Il DS evidenzia che gli investimenti generano inevitabilmente, oltre al costo iniziale di acquisizione e l'attivazione di costi di manutenzione, le spese di ammortamento che devono essere considerate nella programmazione economica dell'Ente.

Con riferimento agli ammortamenti gli investimenti generano, a partire dall'esercizio successivo alla loro acquisizione, delle quote che nella maggior parte dei casi si distribuiscono su un periodo di cinque anni. A titolo esemplificativo, un investimento complessivo di 12 milioni di euro comporterebbe un onere annuo per ammortamenti pari a 2,4 milioni di euro. Questo scenario risulterebbe difficilmente sostenibile nell'attuale contesto finanziario dell'Ente, considerato che l'ultimo esercizio si è chiuso in sostanziale pareggio di bilancio. Si rende quindi necessario non procedere contemporaneamente all'intero programma di investimenti previsto, ma pianificare le acquisizioni.

Il Piano degli Investimenti deriva dall'aggregazione di 64 richieste di acquisto, delle quali 28 sono superiori alle soglie previste dalla normativa sugli appalti pubblici e, considerata la complessità amministrativa e gestionale delle procedure sopra soglia, è opportuno pianificarne la programmazione in un programma triennale. Questa distribuzione consentirebbe di gestire mediamente dieci procedure all'anno, numero ritenuto compatibile con la capacità organizzativa e amministrativa dell'Ente e coerente con le ipotesi emerse nelle precedenti attività di programmazione.

Il Direttore Scientifico evidenzia che il contesto finanziario dell'Ente è cambiato rispetto agli anni precedenti, caratterizzati dalla disponibilità di rilevanti avanzi di bilancio. L'attuale fase è di pieno impiego delle risorse, che da un lato testimonia la crescita e l'uso virtuoso delle risorse stesse, dall'altro richiede una maggiore attenzione al mantenimento dell'equilibrio di bilancio, anche in considerazione dell'incidenza delle principali voci di spesa, tra cui il costo del personale, gli ammortamenti, i consumi energetici e le altre spese di funzionamento. In questo contesto la programmazione degli investimenti deve necessariamente tenere conto dei relativi costi di manutenzione e gestione, al fine di garantirne la sostenibilità nel medio e lungo periodo.

Si riporta il principio della corresponsabilità quale elemento essenziale per l'attuazione del Piano degli Investimenti. In questa prospettiva, il Direttore Scientifico manifesta l'intenzione di promuovere, ove possibile, un modello basato sul cofinanziamento delle iniziative da parte dei gruppi di ricerca, indicativamente nella misura del 50%, utile anche per favorire la condivisione delle priorità strategiche e delle risorse disponibili.

A supporto di questa impostazione vengono richiamati i tre livelli attraverso i quali si sviluppa l'attuazione delle strategie dell'Ente (1) i gruppi di ricerca che operano in autonomia nell'ideazione e nello sviluppo delle attività scientifiche e progettuali, (2) le Divisioni che dispongono di proprie capacità di coordinamento e di risorse dedicate e hanno il compito di integrare e armonizzare le progettualità provenienti dai gruppi di ricerca in una prospettiva di interesse comune e (3) la

Direzione Scientifica che svolge funzioni di indirizzo strategico e di raccordo con gli stakeholder per favorire il reperimento di risorse e il perseguimento degli obiettivi dell'Istituto.

Il Direttore Scientifico ricorda che il coordinamento tra le strategie sviluppate dai gruppi di ricerca e gli indirizzi definiti a livello di Divisione e di Direzione Scientifica costituisce un principio condiviso fin dal primo Tavolo della Programmazione, in un'ottica di integrazione di approccio bottom-up e top-down.

Precisa che il cofinanziamento, indicativamente previsto nella misura del 50%, non costituisce un criterio rigido, ma uno strumento da applicare in funzione delle specifiche caratteristiche delle iniziative. Evidenzia tuttavia che, per le attività riconducibili alle strategie condivise dell'Ente, la compartecipazione alle risorse rappresenta un elemento importante per favorire il coinvolgimento delle strutture interessate. A titolo di esempio richiama le borse di dottorato attivate nell'ambito di convenzioni per le quali sono previste forme di cofinanziamento coerenti con gli obiettivi strategici.

Il Direttore Scientifico evidenzia che il coordinamento delle risorse all'interno delle Divisioni compete alle Giunte e ai Responsabili di Divisione e rappresenta un elemento essenziale per garantire l'efficacia del Piano degli Investimenti e una maggiore efficienza nell'impiego delle risorse disponibili. Ricorda infine che la Direzione Scientifica svolge un ruolo di raccordo con la Direzione Generale, il Consiglio di Amministrazione e il Presidente, al fine di sostenere gli indirizzi strategici dell'Ente e favorirne l'attuazione.

Il Direttore Scientifico, rispondendo a Roberto Gavioso, riporta che l'importo complessivo di 11,5 milioni di euro previsto dal Piano degli Investimenti non include le spese di funzionamento ordinario dei laboratori, per le quali è previsto uno stanziamento dedicato pari a circa un milione di euro.

Proseguendo nell'illustrazione del quadro economico-finanziario, il Direttore Scientifico sottolinea come la definizione di un Piano degli Investimenti sostenibile richieda una preventiva valutazione delle risorse effettivamente disponibili e comunica che il FOE propriamente ordinario (in seguito semplicemente "ordinario"), pari a circa 24 milioni di euro, è già stato assegnato all'Ente. Ai fondi del FOE ordinario, si affiancano altri i fondi del FOE, tipicamente destinati alle infrastrutture di ricerca, all'internazionalizzazione e ai progetti continuativi che hanno avuto un ruolo strategico contribuendo in modo significativo al sostegno delle attività e delle collaborazioni nazionali e internazionali dell'Ente. Il DS richiama tuttavia la necessità di adottare una programmazione prudente e sostenibile, tenendo conto di una possibile contrazione dei fondi non ancora assegnati.

2.- Follow-up giornata di formazione 29 aprile

Il Direttore Scientifico introduce il punto all'OdG dedicato al follow-up della giornata di formazione del 29 aprile 2026 e invita i partecipanti a condividere riflessioni e considerazioni sugli aspetti organizzativi, relazionali e gestionali emersi nel corso dell'iniziativa.

Marco Genovese esprime una valutazione positiva della giornata formativa, ritenendola un'utile occasione di confronto e conoscenza reciproca tra i Responsabili di Settore. Sottolinea l'importanza di tradurre gli spunti emersi in azioni concrete.

Marco Pisani formula un giudizio favorevole sull'iniziativa, evidenziando il valore dell'incontro sia sotto il profilo relazionale sia per le riflessioni che ne sono scaturite.

Chiara Musacchio riconosce che l'esperienza si è rivelata utile, evidenziando come il confronto abbia favorito modalità di riflessione diverse da quelle abitualmente adottate nell'attività quotidiana, lasciando spunti significativi e rafforzando le occasioni di incontro e scambio tra colleghi.

Domenico Mari esprime una valutazione molto positiva della giornata formativa, evidenziando come le attività svolte abbiano favorito l'individuazione di un linguaggio comune e di elementi condivisi tra i diversi Settori ma nel rispetto delle rispettive specificità. Ritene che l'iniziativa abbia contribuito a rafforzare il senso di appartenenza alla comunità dell'Ente e richiama l'importanza della valorizzazione del personale, sottolineando come il riconoscimento delle competenze e dei risultati rappresenti un elemento fondamentale per la crescita organizzativa.

Massimo Zucco evidenzia che uno degli aspetti più significativi della giornata è stato il chiarimento del ruolo del Responsabile di Settore, inteso non solo come funzione di rappresentanza o punto di riferimento per i colleghi, ma anche come responsabilità nei confronti delle persone e delle attività coordinate.

Alessandra Manzin esprime un giudizio positivo sull'iniziativa, ritenendola un'importante occasione di confronto e di consolidamento delle relazioni professionali. Sottolinea l'utilità della riflessione sul ruolo dei Responsabili di Settore e sulle aspettative ad esso connesse, richiamando alla necessità di disporre di risorse adeguate a rispondere ai bisogni dei Settori per sostenere il personale non strutturato e favorire percorsi di crescita professionale.

Dopo i primi interventi, il Direttore Scientifico evidenzia come dalla giornata formativa sia emersa con chiarezza una visione del ruolo del Responsabile di Settore e sulla sua funzione di mettere a disposizione risorse, competenze e opportunità a beneficio della comunità scientifica e dell'Ente nel suo complesso.

Giovanni Durando esprime una valutazione positiva della giornata formativa e, in considerazione di analoghe iniziative che saranno promosse dalla Direzione Generale, sottolinea l'opportunità di sviluppare ulteriori occasioni di integrazione tra la componente scientifica e quella amministrativa dell'Ente. Evidenzia l'importanza di rafforzare il senso di appartenenza a un progetto comune, favorendo una maggiore collaborazione tra le due componenti e promuovendo una più stretta integrazione tra Direzione Scientifica e Direzione Generale, sia sul piano organizzativo sia sotto il profilo delle relazioni professionali.

Il Direttore Scientifico condivide l'importanza del tema evidenziato e ricorda che sono già in corso momenti di confronto con le Unità Organizzative amministrative. Comunica l'intenzione di organizzare un incontro dedicato alla presentazione dei risultati della VQR, con l'obiettivo di coinvolgere maggiormente il personale amministrativo nei risultati conseguiti dall'Ente. Evidenzia infine che sono attivi incontri periodici tra Direzione Scientifica, Responsabili di Divisione, Direzione Generale e responsabili delle Unità Organizzative e richiama l'Open Day quale esempio di iniziativa che ha favorito il confronto e la conoscenza reciproca tra il personale dell'Istituto.

Roberto Gavioso riferisce di aver partecipato alla giornata formativa senza particolari aspettative, ma riconosce il valore dell'esperienza e ne evidenzia il contributo nell'accrescere la consapevolezza del proprio ruolo. Osserva che la giornata non ha modificato in modo sostanziale la propria visione della funzione di Responsabile di Settore, ma ha rappresentato un utile richiamo alla necessità di esercitare il ruolo con attenzione e responsabilità. Riporta di non identificarsi con la

figura di “comandante”, poco compatibile con il contesto della ricerca scientifica e preferendo interpretare il ruolo di “rappresentante” della comunità di riferimento. Conclude affermando che l'esperienza gli ha fornito ulteriori elementi di riflessione e alcuni propositi concreti da tradurre nella pratica quotidiana

Il Direttore Scientifico accoglie con favore le osservazioni formulate da Gavioso, ed evidenzia come il ruolo del Responsabile di Settore possa essere interpretato come una funzione di coordinamento e sottolinea che la capacità di coinvolgere le persone e di costruire percorsi condivisi rappresenti uno degli elementi fondamentali per lo svolgimento del ruolo.

Giulia Aprile evidenzia come la giornata formativa abbia posto al centro dell'attenzione il tema del ruolo del RdS. Pur trattandosi di un argomento già affrontato in passato, ritiene che il confronto con gli altri Responsabili di Settore abbia rappresentato un'importante occasione di crescita e riflessione. Sottolinea in particolare l'utilità del confronto sulle diverse interpretazioni del ruolo, che ha contribuito a una maggiore consapevolezza delle responsabilità e dei confini della funzione per evitare di “sconfinare” dagli ambiti di competenza.

Pier Paolo Capra esprime una valutazione complessivamente positiva dell'esperienza formativa, pur osservando che le proprie aspettative iniziali erano orientate verso un'impostazione maggiormente tradizionale, con contributi più strutturati da parte dei formatori. Riconosce tuttavia che la giornata ha offerto utili spunti di riflessione, in particolare sul ruolo del Responsabile di Settore. Evidenzia inoltre il forte senso di responsabilità che percepisce nei confronti del personale del proprio Settore e sottolinea come sia stato significativo riscontrare una sostanziale convergenza delle parole chiave e delle riflessioni emerse tra i diversi Responsabili di Settore.

Il Direttore Scientifico ringrazia Capra per il contributo e precisa che la metodologia adottata non era finalizzata a una formazione di tipo tradizionale, ma a favorire il confronto partecipato e una riflessione condivisa tra i partecipanti. Evidenzia inoltre come uno degli aspetti che lo hanno maggiormente colpito sia stata la presenza di numerosi elementi comuni emersi spontaneamente dai diversi gruppi di lavoro.

Mauro Zucca, pur non avendo partecipato alla giornata formativa, richiama alcune precedenti esperienze svolte con gli stessi formatori e sottolinea l'importanza del clima di stima reciproca e coesione che caratterizza il gruppo dei Responsabili di Settore. Evidenzia come il ruolo debba essere interpretato principalmente come una funzione di coordinamento e richiama il valore di un approccio partecipativo, nel quale le decisioni maturano attraverso il confronto e la condivisione, pur permanendo in capo al coordinatore la responsabilità finale delle scelte.

Natascia De Leo richiama le esperienze formative già maturate in passato e sottolinea l'importanza della comunicazione efficace e delle dinamiche relazionali. Condivide il valore delle parole chiave emerse durante la giornata, in particolare quelle legate al senso di comunità, al confronto e alla collaborazione, evidenziando come dall'esperienza siano scaturiti spunti operativi e possibili azioni concrete. Sottolinea il clima di stima reciproca emerso tra i partecipanti e l'importanza di promuovere occasioni di confronto capaci di favorire un ambiente di lavoro positivo e collaborativo, auspicando un maggiore coinvolgimento anche del personale amministrativo. Richiama infine il tema dello “sconfinamento” tra ruoli, ritenendolo uno spunto di riflessione particolarmente significativo, e osserva come il fenomeno possa essere favorito da una non completa conoscenza delle competenze e delle responsabilità attribuite alle diverse figure organizzative.

Luca Callegaro afferma che la giornata ha rappresentato una preziosa occasione per momento di riflessione sul proprio ruolo, analogamente ad altre esperienze formative alle quali aveva partecipato in passato. Osserva che all'interno dei Settori ogni persona ha ruoli diversi e in questo modo persona e ruolo si fondono. Richiama l'interesse per la distinzione tra cliente interno e cliente esterno, utile per comprendere meglio le dinamiche organizzative dell'Ente. Sottolinea che una formazione maggiormente orientata agli aspetti gestionali e manageriali avrebbe potuto fornire ulteriori elementi di supporto ed evidenzia l'importanza di superare una cultura organizzativa che tende a considerare ogni risultato come semplice adempimento del proprio dovere, senza adeguati momenti di riconoscimento e valorizzazione.

Il Direttore Scientifico concorda sulla necessità di una maggiore strutturazione dei ruoli e delle responsabilità organizzative. Osserva che all'interno di ciascun Settore le persone svolgono attività differenti ma esistono comunque funzioni e responsabilità definite che devono essere chiaramente identificate, quale il ruolo di responsabile della qualità, che può essere interpretato con modalità differenti dai singoli soggetti ma che resta comunque caratterizzato da compiti e responsabilità ben definiti.

Ilaria Sesia riferisce di aver partecipato alla giornata con interesse. Condivide molte delle considerazioni emerse nel corso del confronto e sottolinea come uno degli aspetti più significativi sia stata la possibilità di confrontarsi con gli altri Responsabili di Settore, condividendo esperienze, dubbi e modalità operative. Evidenzia come il ruolo del Responsabile di Settore non sia sempre interpretato in modo univoco e come il confronto abbia contribuito a chiarirne meglio compiti e responsabilità. Riferisce infine di aver raccolto numerosi spunti di riflessione e indicazioni operative che intende approfondire nei prossimi mesi.

Andrea Mario Giovannozzi, presente in sostituzione del Responsabile di Settore Andrea Mario Rossi, riferisce di non aver partecipato alla giornata formativa, ma considera particolarmente utile il confronto sviluppatosi nel Tavolo e l'opportunità di ascoltare le esperienze e le riflessioni condivise dai colleghi.

Filippo Levi condivide molte delle considerazioni emerse nel corso della discussione e richiama l'attenzione sull'importanza dei ruoli organizzativi e della preparazione necessaria per svolgere efficacemente funzioni di carattere gestionale. Ritiene che la formazione rappresenti uno strumento essenziale per supportare l'assunzione di queste responsabilità e osserva come una maggiore chiarezza nella definizione dei ruoli costituisca un obiettivo sul quale l'Ente dovrebbe continuare a investire. Sottolinea inoltre come iniziative di questo tipo contribuiscano a rafforzare il senso di appartenenza a una comunità scientifica fondata su ruoli e regole condivise e auspica un ulteriore rafforzamento della collaborazione tra la componente scientifica e quella amministrativa.

Marco Coisson, non ha partecipato alla giornata formativa ma ritiene particolarmente interessanti i temi emersi nel confronto. Osserva che spesso l'attribuzione dell'incarico di Responsabile di Settore è associata all'esperienza maturata e ai risultati scientifici conseguiti, ma sottolinea come questi elementi non siano sufficienti a preparare alla gestione di persone e attività caratterizzate da competenze e ruoli differenti. Ritiene che la riflessione sul ruolo, sul coordinamento delle persone e sulla gestione del cambiamento rappresenti un'opportunità di crescita delle competenze organizzative, relazionali e comunicative, contribuendo a rafforzare lo spirito di comunità all'interno dell'Ente.

Il DS esprime apprezzamento per la qualità e la pertinenza degli interventi presentati. Condivide la considerazione formulata da Coisson circa la distinzione tra competenze scientifiche e competenze gestionali.

Alessandra Manzin evidenzia l'utilità di prevedere momenti dedicati alla presentazione delle Unità Organizzative e del personale amministrativo, per favorire una maggiore conoscenza e una migliore comprensione delle rispettive competenze e responsabilità. Il Direttore Scientifico condivide l'osservazione e informa che sono in corso valutazioni finalizzate a promuovere iniziative in tal senso, le cui modalità di attuazione sono ancora in fase di definizione.

Il Direttore Scientifico presenta una sintesi delle riflessioni emerse durante la giornata formativa, richiamando in particolare le aspettative che i partecipanti ritengono l'Ente riponga nei confronti dei Responsabili di Settore. Tra le parole chiave individuate dai gruppi di lavoro emergono crescita, efficienza, risultati, produttività, valorizzazione delle competenze e visibilità delle attività svolte.

Osserva come la ricorrenza di questi temi evidenzia una visione ampiamente condivisa e sottolinea che il ruolo dei Responsabili di Settore consiste anche nel favorire una crescita comune attraverso un linguaggio condiviso e la capacità di tradurre valori e aspettative in azioni concrete. Evidenzia l'importanza di individuare metriche oggettive che consentano di misurare il raggiungimento degli obiettivi e l'efficacia delle azioni intraprese.

Proseguendo nell'analisi delle riflessioni emerse, il DS evidenzia come sia stata richiamata l'esigenza di rafforzare il coordinamento tra i Settori, ridurre gli attriti organizzativi e consolidare la dimensione strategica dell'azione dell'Ente. È emersa l'aspettativa di un rapporto partecipativo tra la Direzione dell'Ente e i Settori nel quale questi ultimi siano chiamati non solo a recepire gli indirizzi strategici, ma anche a contribuire attivamente alla loro definizione.

Tra i temi emersi vengono richiamati le risorse, l'autofinanziamento, il rispetto delle scadenze e il coordinamento delle attività, aspetti riconducibili principalmente ai metodi di lavoro e alla capacità organizzativa delle strutture.

Il Direttore Scientifico evidenzia come la parola maggiormente ricorrente emersa dalla giornata formativa sia stata "comunicazione", alla quale associa anche i concetti di ascolto, necessità e prospettiva. Richiama gli strumenti già presenti nell'organizzazione per favorire la comunicazione interna, quali i verbali degli organi collegiali, gli incontri periodici con i Responsabili di Divisione e i momenti di confronto con le strutture amministrative, sottolineando l'esigenza di rafforzare un dialogo con i Settori, capace non solo di trasmettere informazioni ma anche di raccogliere contributi utili al miglioramento dei processi organizzativi e decisionali.

Nel corso della discussione emerge inoltre il tema della conoscenza delle strutture amministrative e dei relativi referenti. Alessandra Manzin osserva che una maggiore conoscenza del personale amministrativo e dell'organizzazione delle Unità Organizzative potrebbe favorire la collaborazione e migliorare le relazioni di lavoro. Natascia De Leo evidenzia che alcune difficoltà nel rapporto con le strutture amministrative possono derivare da aspetti organizzativi e informativi che meritano ulteriori approfondimenti. Filippo Levi ritiene invece che, pur essendo importante individuare correttamente l'Unità Organizzativa competente, non sia necessariamente indispensabile conoscerne nel dettaglio l'organizzazione interna.

Tra le richieste emerse con maggiore evidenza viene evidenziata l'esigenza di una riduzione degli adempimenti burocratici e di una maggiore semplificazione delle procedure. Il Direttore Scientifico dichiara l'intenzione di avviare un percorso finalizzato a individuare gli ambiti nei quali sia concretamente possibile intervenire per ridurre la complessità amministrativa.

Filippo Levi propone di procedere a una ricognizione delle procedure percepite come maggiormente onerose, verificando caso per caso se tali adempimenti siano imposti da vincoli normativi oppure se esistano margini per una loro revisione o semplificazione. Il Direttore Scientifico condivide la proposta e richiama la necessità di passare dalla semplice manifestazione delle aspettative all'individuazione di elementi misurabili e verificabili. Ricorda inoltre che il tema della semplificazione era già stato affrontato in precedenti confronti con la Direzione Generale e con la Responsabile dell'area amministrativa competente. Propone pertanto la costituzione di un gruppo di lavoro incaricato di raccogliere e sistematizzare le procedure considerate più gravose, da sottoporre successivamente all'Amministrazione per una valutazione della loro effettiva necessità e delle eventuali possibilità di semplificazione.

A completamento della riflessione emergono le parole chiave che i Responsabili di Settore si aspettano dai colleghi e sono emersi i temi della condivisione, della comunicazione, del coinvolgimento, dell'attenzione ai bisogni, della valorizzazione delle persone, della collaborazione, del supporto organizzativo e della capacità di favorire opportunità di crescita e sviluppo.

A loro volta, i Responsabili di Settore individuano tra le principali aspettative nei confronti dei colleghi la collaborazione, la disponibilità al confronto, il supporto reciproco, la capacità di iniziativa, il rispetto delle dinamiche di gruppo e il riconoscimento dei rispettivi ruoli e contributi. Giulia Aprile osserva che la richiesta di collaborazione che è emersa nella giornata, può essere soddisfatta più efficacemente se il ruolo è posizionato esattamente nelle loro aspettative.

In conclusione, il Direttore Scientifico propone di avviare un percorso su quanto è emerso da queste riflessioni, e farne una base da cui far scaturire delle metriche.

3. Esempi di organizzazione nei settori

Il Direttore Scientifico invita i partecipanti al Tavolo a condividere le modalità organizzative adottate nei rispettivi Settori, con l'obiettivo di favorire un confronto sulle pratiche gestionali e individuare eventuali elementi comuni e buone pratiche trasferibili ad altri contesti organizzativi.

Marco Genovese – Settore QN04

Illustra l'organizzazione del proprio Settore, composto da oltre venti persone. Osserva come, anche in virtù della propria esperienza negli organi di valutazione e programmazione dell'Ente, abbia avuto modo di constatare la notevole eterogeneità esistente tra i diversi Settori.

Evidenzia che il proprio gruppo si è sviluppato nel tempo a partire da collaborazioni consolidate con studenti e giovani ricercatori, evolvendosi successivamente in sottogruppi caratterizzati da specifiche competenze. Ritene che la lunga esperienza professionale e i rapporti costruiti nel corso degli anni abbiano favorito una gestione efficace delle attività.

Spiega che le modalità di coordinamento variano in funzione delle persone e delle attività svolte: con alcuni gruppi si tengono riunioni settimanali o incontri frequenti, mentre per altre attività sono stati

individuati referenti ai quali sono state attribuite responsabilità di coordinamento. A livello di Settore vengono organizzate riunioni periodiche, generalmente con cadenza mensile, finalizzate allo scambio di informazioni e alla raccolta di esigenze e proposte.

Sul piano scientifico, il Settore promuove il confronto tra i ricercatori più esperti per individuare strategie condivise e coordinare l'utilizzo delle risorse comuni. Richiama, a titolo di esempio, alcune attività di ricerca sostenute attraverso progetti specifici e sottolinea come anche la gestione dei dottorati sia gestita con una pianificazione condivisa e da una distribuzione strategica delle opportunità.

Chiara Musacchio - Settore AE05

Descrive un Settore composto da 12 unità di personale, di cui dieci strutturate. Un contesto relativamente piccolo e omogeneo, caratterizzato dalla presenza di competenze nell'ambito della chimica, della fisica e della matematica.

Le riunioni vengono organizzate in funzione delle necessità operative o per condividere gli esiti delle riunioni di Giunta. Sottolinea che la comunicazione avviene prevalentemente in modo diretto e informale e che le dimensioni contenute del Settore favoriscono la circolazione delle informazioni. Le opportunità di finanziamento, le call e le informazioni rilevanti vengono condivise tempestivamente tra i colleghi. Evidenzia che, grazie all'esistenza di strategie comuni, non si sono registrate difficoltà nella gestione delle risorse economiche.

Osserva tuttavia che talvolta manca un adeguato riscontro sullo stato di avanzamento delle pratiche avviate dal Settore, che ne agevolerebbe la gestione. Riporta l'esperienza di un incontro con alcune colleghe dell'amministrazione nei locali del Settore, ritenendolo utile per favorire una migliore comprensione reciproca.

Domenico Mari – Settore AE01

Presenta un Settore composto da diciassette unità di personale e osserva che la sua organizzazione si fonda principalmente su due elementi. Il primo riguarda l'analisi delle attività svolte, delle infrastrutture disponibili, del personale coinvolto, dei progetti di ricerca e delle responsabilità connesse al ruolo di Istituto Metrologico Nazionale. Il secondo è rappresentato dalla collocazione internazionale del Settore, fortemente legata alla partecipazione a organismi quali EURAMET e IMEKO.

Spiega che l'attività del Settore si articola attorno a tre macroaree principali, massa e grandezze associate, portate e vibrazioni dalle quali derivano le linee strategiche e le esigenze operative. L'organizzazione prevede incontri plenari trimestrali dedicati alla definizione delle strategie e alla condivisione delle esigenze, affiancati da incontri con singole persone o piccoli gruppi per affrontare questioni specifiche.

Sottolinea che tutti i dati rilevanti vengono condivisi all'interno del Settore affinché ogni componente possa disporre di una visione complessiva delle attività e contribuire alla definizione di strategie comuni e coerenti.

Massimo Zucco - Settore AE02

Il Settore è composto da sedici unità di personale e alcuni dottorandi, ma segnala riporta che quattro persone sono prossime alla quiescenza, con possibili ricadute sull'organizzazione delle attività.

La principale linea strategica del Settore consiste nel mantenimento e nello sviluppo dei campioni di riferimento e delle relative attività istituzionali. Per favorire la comunicazione è stata predisposta una cartella condivisa sulla piattaforma informatica dell'Ente, all'interno della quale vengono raccolte informazioni, documenti e aggiornamenti accessibili a tutti i membri del Settore. Le riunioni vengono organizzate con cadenza bimestrale o trimestrale, o quando emergono esigenze specifiche.

Osserva che il Settore è distribuito su tre edifici differenti e che, pur non essendo prevista una gestione centralizzata delle risorse, ciascun gruppo mantiene visibilità sui fondi disponibili e, se necessario, contribuisce alle esigenze comuni mettendo a disposizione parte delle proprie risorse. Evidenzia inoltre che all'interno del Settore non si registrano particolari criticità relazionali o situazioni di conflitto.

Alessandra Manzin - Settore ML04

Il Settore è composto da undici unità di personale e tre dottorandi, ed ha una forte connotazione multidisciplinare in termini di competenze e di dotazione dei laboratori. Le attività di ricerca sono distribuite tra gruppi che operano in sedi collocate in diversi edifici, compresa la sede di Pavia.

Per favorire lo scambio di informazioni, fin dalla costituzione del Settore è stata predisposta una cartella condivisa contenente informazioni relative al personale, alle attività scientifiche, alla preparazione dei documenti istituzionali e alle risorse economiche disponibili.

L'organizzazione prevede riunioni plenarie con cadenza bimestrale, finalizzate alla condivisione delle informazioni, e all'aggiornamento sullo stato delle attività, della partecipazione a bandi competitivi e del budget. Tali riunioni sono affiancate da incontri con singoli gruppi o collaboratori in funzione delle specifiche necessità operative. All'interno dei singoli gruppi di ricerca, lo scambio di informazioni è quotidiano.

Il Settore è sempre riuscito a individuare soluzioni condivise e a raggiungere accordi sull'allocazione dei fondi.

Roberto Gavioso – Settore AE04

Illustra l'organizzazione del Settore, composto da ventisei unità di personale.

Riferisce che le riunioni vengono generalmente convocate in occasione di specifiche esigenze organizzative, quali la distribuzione delle risorse, la rilevazione dei fabbisogni di personale o la definizione delle richieste di investimento.

Il Settore è articolato in tre aree di attività — idrometria, termometria e proprietà termofisiche — per ciascuna delle quali è stato individuato un referente con funzioni di raccordo e supporto operativo.

Sottolinea inoltre che il personale opera in due edifici distinti, circostanza che rende particolarmente importante mantenere efficaci strumenti di comunicazione e coordinamento.

Giulia Aprile - Settore QN03

Presenta l'organizzazione del Settore composto da undici unità di personale e articolato attorno alle infrastrutture PiQuET, Impresa e iENTRANCE.

Evidenzia che una parte del personale coinvolto nelle infrastrutture afferisce formalmente ad altri Settori e che il coordinamento delle attività si concentra principalmente sugli aspetti organizzativi e gestionali delle infrastrutture stesse. Riferisce che sono previsti incontri periodici dedicati all'allineamento delle attività e delle priorità, sia formalmente calendarizzati, sia in funzione delle necessità operative.

Tra i principali temi, richiama la gestione del budget delle infrastrutture, delle attività di conto terzi, della sicurezza, degli accessi degli utenti, delle convenzioni con altri enti, degli investimenti, delle manutenzioni e dell'ottimizzazione delle procedure interne.

Evidenzia inoltre l'importanza di raccogliere e condividere in modo strutturato proposte e informazioni, predisponendo documenti di sintesi a supporto delle attività e dei processi decisionali.

Pier Paolo Capra - Settore AE03

Il Settore è composto da dieci unità di personale e si presenta come una struttura fortemente orientata alla trasparenza e alla condivisione delle informazioni, caratterizzata dalla presenza di ricercatori, tecnologi e tecnici con competenze differenziate.

Sottolinea il ruolo dei responsabili di laboratorio e l'importanza di mantenere un confronto diretto e costante con il personale, favorito anche dalla sua presenza regolare nei laboratori e dalla sua conoscenza diretta delle attività svolte.

Sottolinea come le attività istituzionali, la ricerca scientifica e il trasferimento tecnologico siano considerate parti integrate di un unico percorso e riferisce che la gestione delle risorse avviene in modo condiviso, sulla base delle priorità e delle esigenze che emergono nel corso delle attività.

Mauro Zucca - Settore ML02

Presenta l'organizzazione del Settore, composto da quindici unità di personale suddivise in quattro gruppi che collaborano strettamente tra loro.

Riferisce che l'attività è supportata da strumenti di condivisione della documentazione e da momenti periodici di confronto, integrati da incontri organizzati in funzione delle necessità. Evidenzia che le attività vengono sviluppate nel rispetto delle competenze specifiche dei gruppi e che l'avvio di nuove linee di lavoro richiede adeguate motivazioni e una valutazione condivisa. Richiama inoltre l'utilizzo di risorse comuni per affrontare esigenze che non possono essere sostenute dai singoli gruppi.

Luca Callegaro - Settore QN02

Riferisce che il Settore è composto da dodici unità di personale, evidenziando la prospettiva di una riduzione dell'organico nei prossimi anni per effetto dei pensionamenti previsti.

Descrive un'organizzazione caratterizzata da una significativa autonomia dei gruppi di attività e da una crescente integrazione tra attività di ricerca e attività istituzionali.

Riporta di privilegiare incontri con piccoli gruppi rispetto alle riunioni plenarie e che le informazioni vengono prevalentemente condivise nel Settore attraverso comunicazioni elettroniche.

Sottolinea che le risorse derivanti dai progetti vengono generalmente gestite dai singoli gruppi, mentre il fondo comune viene utilizzato per esigenze legate alle attività istituzionali.

Ilaria Sesia - -Settore QN05

Descrive un Settore composto da circa quaranta persone e organizzato secondo diverse linee di attività.

Evidenzia che il coordinamento viene realizzato attraverso riunioni periodiche con frequenze differenziate a seconda delle esigenze dei gruppi e mediante strumenti condivisi per la raccolta dei fabbisogni e delle informazioni.

Sottolinea l'importanza di favorire sinergie tra attività affini, prevenendo sovrapposizioni e promuovendo la collaborazione. Evidenzia inoltre l'attenzione dedicata alla valorizzazione delle attività sia all'interno dell'Ente sia verso l'esterno, anche attraverso iniziative di confronto con partner istituzionali.

Andrea Mario Giovannozzi (in sostituzione di Andrea Mario Rossi) – Settore QN01

Illustra l'organizzazione del Settore QN01, composto da sei unità di personale strutturato affiancati da collaboratori non strutturati. Il personale del Settore è distribuito su più sedi.

Evidenzia il forte coinvolgimento nelle attività legate all'infrastruttura Impresa e riferisce che il coordinamento viene assicurato attraverso riunioni periodiche dedicate agli aspetti organizzativi, scientifici e progettuali.

Sottolinea la condivisione delle strategie e delle risorse, nonché l'utilizzo di momenti di confronto specifici per affrontare problematiche tecniche, scientifiche e organizzative.

Marco Coisson – Settore ML05

Descrive un'organizzazione basata su riunioni plenarie bisettimanali articolate in una parte dedicata alla condivisione scientifica e in una parte dedicata agli aspetti organizzativi e gestionali. Evidenzia l'importanza della condivisione della documentazione, del monitoraggio delle attività e della discussione collegiale delle problematiche che emergono nel Settore.

Riferisce inoltre che le risorse sono generalmente gestite dai singoli gruppi di ricerca, pur mantenendo la possibilità di una condivisione in funzione delle necessità, e che le diverse tematiche vengono affrontate attraverso il confronto periodico tra i componenti del Settore.

A conclusione del confronto, il Direttore Scientifico evidenzia che l'obiettivo dell'esercizio era favorire lo scambio di esperienze e di pratiche organizzative tra i Responsabili di Settore. Ricorda che il prossimo incontro del Tavolo è previsto indicativamente tra sei mesi, pur ritenendo utile promuovere ulteriori occasioni di confronto e di rafforzamento della comunità organizzativa.

Sottolinea inoltre come dagli interventi sia emersa l'importanza delle riunioni periodiche, della comunicazione interna e della condivisione delle informazioni. Evidenzia infine il valore di una gestione delle risorse orientata alle strategie e agli obiettivi comuni, piuttosto che alle sole esigenze contingenti, quale elemento fondamentale per rafforzare la capacità programmatica dell'Ente.

4. Varie ed eventuali

Non ci sono varie ed eventuali.