

Intervento di Vito Manzari
all'Assemblea di Sezione del 16/06/2020 per la presentazione delle
candidature a dirigere la Sezione INFN di Bari
per il quadriennio 2020-24

Cari Colleghi,

in occasione della presentazione della mia candidatura alla Direzione di Sezione colgo l'occasione per illustrare in questa lettera aperta la mia visione della Sezione e le linee guida che cercherò di seguire se sarò eletto. Non farò "promesse elettorali" e neanche proposte rivoluzionarie perché sono fermamente convinto che lo standard della nostra Sezione sia già molto alto, sebbene ci sia sempre margine di ulteriore miglioramento.

Svolgere il ruolo di Direttore della Sezione INFN di Bari rappresenta una sfida che richiede impegno e dedizione totali. Negli anni ho coordinato gruppi sempre più numerosi, ricoprendo ruoli istituzionali sia in ambito INFN che nelle Collaborazioni internazionali cui ho partecipato, che mi hanno dato l'opportunità di maturare e consolidare esperienze e competenze che ritengo indispensabili per svolgere efficacemente questo ruolo di responsabilità. Oggi sento di avere l'energia e l'entusiasmo giusti per guidare la nostra Sezione verso nuovi e ambiziosi obiettivi scientifici e tecnologici.

Questo documento programmatico è basato sulla mia esperienza e sui proficui colloqui avuti nel corso di questi mesi con tante colleghe e tanti colleghi, che colgo qui l'occasione di ringraziare per la disponibilità e il tempo che mi hanno dedicato. Se sarò eletto Direttore, il mio programma e la mia azione saranno ispirati dai seguenti principi:

- **Equilibrio** nella gestione delle risorse disponibili garantendo il necessario supporto a tutti gli esperimenti e attività in corso per onorare gli impegni presi, e allo stesso tempo favorire lo sviluppo di nuove iniziative e l'incubazione di nuove idee;
- **Dedizione e Presenza** costante in Sezione, consapevole che il ruolo di Direttore ha la priorità assoluta su qualsiasi altra attività, prestando la dovuta attenzione ai rapporti umani con tutti i colleghi e garantendo la massima disponibilità all'ascolto e al colloquio;
- **Valorizzazione** del personale mediante l'impegno costante nel Consiglio Direttivo per risolvere i problemi relativi alla progressione delle carriere dei dipendenti a tutti i livelli, la cura delle necessità dei Gruppi di Ricerca e dei Servizi, l'attenzione alla cura della formazione permanente, la crescita professionale e l'acquisizione di competenze;
- **Attenzione e Fermezza** in tutte le circostanze, anche le più delicate, per prendere le decisioni necessarie al funzionamento della Sezione nell'interesse della collettività, comunicandole con prontezza e trasparenza, con la consapevolezza che non si può accontentare tutti allo stesso tempo, ma allo stesso tempo adoperandosi affinché nessuno resti indietro;
- **Impulso** allo sviluppo di nuove idee e tecnologie necessarie per affrontare le sfide del futuro. I nostri gruppi di ricerca hanno ottenuto risultati brillanti sia in ambito sperimentale, con risultati di fisica, sviluppo di rivelatori e costruzioni degli apparati, che in ambito teorico. Sono fermamente convinto che possiamo e dobbiamo continuare su questa strada, accettare le nuove sfide, confidando nelle competenze tecniche e nell'entusiasmo e nella determinazione che da sempre ci caratterizzano. Come Direttore vorrei imprimere la spinta necessaria per trasformare le idee in progetti di successo e favorire lo sviluppo di nuove tecnologie per la ricerca in fisica fondamentale, senza trascurare il trasferimento tecnologico;
- **Pianificazione e Programmazione** con congruo anticipo del piano di assunzioni possibili in base al turn-over e al potenziamento di organico a tutti i livelli e profili

professionali dei Gruppi di Ricerca e dei Servizi, nonché degli investimenti per l'acquisizione e l'aggiornamento della strumentazione e delle infrastrutture di interesse comune;

- **Collaborazione e Sinergia** fra Gruppi di Ricerca sperimentali e teorici, favorendo lo scambio e la formazione di gruppi di studio comuni, in particolare nel campo della fisica delle particelle elementari, nucleare e astroparticellare;
- **Visibilità** della Sezione sia verso l'Ente sia verso le realtà imprenditoriali e le istituzioni pubbliche del territorio, stabilendo con questi una rete capillare di contatti, per promuovere e valorizzare il capitale intellettuale e le competenze professionali.

Nelle prossime pagine cercherò di approfondire i vari punti, fornendo maggiori dettagli di come penso di perseguire questi obiettivi e svolgere la mia azione da Direttore.

Motivazioni della mia candidatura

La decisione di candidarmi alla Direzione della nostra Sezione INFN nasce da un insieme di motivazioni che cerco di riassumere qui di seguito:

Attività di Ricerca. Tutta la mia attività di ricerca si è sviluppata nell'ambito dell'INFN ed in particolare degli esperimenti di fisica delle alte energie. Ho curato in prima persona la stesura di varie proposte di nuovi esperimenti e iniziative a livello nazionale ed internazionale, mi sono occupato di analisi dati degli esperimenti cui ho preso parte e sin dalla tesi di dottorato ho dedicato una frazione considerevole del mio tempo allo sviluppo e costruzione di rivelatori innovativi, in particolare a pixel ibridi e monolitici di silicio, e della relativa elettronica di readout. Per tutte queste attività devo moltissimo ai Servizi di Sezione, Progettazione e Officina meccanica, Elettronica e Camera pulita, Calcolo e Segreterie Amministrativa e di Direzione, che mi hanno sempre supportato con competenza, professionalità e disponibilità e spesso anche molta pazienza: senza il loro contributo non sarei riuscito a raggiungere gli obiettivi e i risultati che ho ottenuto nel corso della mia carriera scientifica.

Esperienze di Coordinamento. Nel corso degli anni, il coordinamento di gruppi di ricerca sempre più numerosi, dagli esperimenti a bersaglio fisso all'SPS ad ALICE al LHC, in cui ho ricoperto incarichi di Responsabile Locale, Deputy Spokesperson, Project leader e Responsabile Nazionale, mi ha insegnato l'importanza di motivare le persone, di assorbire le inevitabili tensioni, di risolvere insieme i problemi e di pianificare. Oggi vorrei mettere a disposizione della nostra Sezione le esperienze che ho fin qui maturato.

Impegno e Dedizione. Svolgere il ruolo di Direttore di una Sezione come la nostra è un grande onore, che richiede impegno e dedizione e una sostanziale limitazione dell'attività di ricerca per garantire una presenza costante in sede. Ne sono consapevole ma sono anche fermamente convinto che non si possa sempre e soltanto prendere: nel corso del proprio percorso professionale arriva anche il momento di proporsi per assumere ruoli di responsabilità al servizio dell'intera comunità di appartenenza, nel mio caso la Sezione INFN di Bari.

Consapevolezza. Ritengo di aver maturato nel corso degli anni esperienze adeguate per ricoprire il ruolo di Direttore, di aver dimostrato di essere in grado di dialogare e collaborare con tutti, stabilendo rapporti di reciproco rispetto e stima con tutti i colleghi che indistintamente contribuiscono al successo dei nostri progetti. Ritengo che le capacità relazionali che ho maturato mi aiuteranno a gestire le inevitabili situazioni di attrito che possono manifestarsi nella vita di Sezione.

Punti fermi per una direzione efficace

1. **Equilibrio.** Uno dei punti di forza dell'INFN rispetto ad altri Enti di Ricerca è il modello organizzativo, mi riferisco in particolare al meccanismo di approvazione e di

finanziamento degli esperimenti e delle iniziative specifiche in ambito teorico tramite le Commissioni Scientifiche Nazionali. Un punto che vorrei ribadire con forza è che il referaggio degli esperimenti non si svolge nelle Sezioni: è pertanto dovere del Direttore fornire adeguato supporto a **TUTTI** gli esperimenti approvati, senza preferenze in base a gusti personali o appartenenza a un determinato Gruppo. In tutti questi anni di attività ho sempre cercato di avere un rapporto di collaborazione costruttivo con tutti i colleghi, indipendentemente dal gruppo di appartenenza, ispirato dal principio che il bene del singolo si propaghi nel bene della comunità di appartenenza, in questo caso la nostra Sezione. Con lo stesso spirito, sono fermamente convinto che quanto più alto sia il livello di responsabilità tanto maggiore debba essere lo sforzo a perseguire il bene comune, onorare gli impegni e favorire il raggiungimento degli obiettivi dei Gruppi di Ricerca e il soddisfacimento delle legittime aspirazioni dei singoli.

2. **Ascolto e Comunicazione.** Per svolgere un'azione efficace da Direttore, il bagaglio di esperienze è importante ma non sufficiente, per cui conto sull'attiva collaborazione di tutti voi: il modello dell'uomo solo al comando non mi è consono, ritengo non funzioni in nessun sistema e tanto meno nell'INFN. Ascoltare prima di parlare sarà la mia linea guida. Il Consiglio di Sezione è un momento importante per fare il punto sullo stato della Sezione e dei Gruppi di Ricerca, raccogliere le istanze del personale dipendente e associato, e condividere le informazioni. Durante il CdS deve essere lasciato spazio a sufficienza ai Coordinatori, ai Rappresentanti del Personale e ai Responsabili dei Servizi per illustrare e condividere lo stato della comunità che ciascuno rappresenta, le criticità e le esigenze. Il CdS non è comunque sufficiente per avere il "polso" della struttura. Se sarò Direttore, prenderò la sana abitudine di dedicare regolarmente qualche ora, per incontrare i tecnici, gli amministrativi, i ricercatori e chiunque lo desideri, per capire le esigenze e cogliere eventuali segnali di disagio, prima che diventino macroscopici e più difficili da risolvere. Un altro aspetto cui porre maggiore attenzione riguarda l'accoglienza e la presentazione alla Sezione del personale neo-assunto, per facilitare la reciproca conoscenza e l'integrazione, e prevedere un'adeguata formazione in funzione del ruolo che il neo-collega andrà a ricoprire.
3. **Condivisione e Trasparenza.** Come ho già detto, il modello di "uomo solo" al comando non mi è congeniale, prediligo la ricerca del consenso attraverso lo scambio di idee e la condivisione delle scelte, fermo restando la responsabilità del Direttore. Il CdS deve essere reso partecipe delle scelte che riguardano l'utilizzo delle risorse della Sezione e non soltanto esserne informato. L'attribuzione di deleghe specifiche, per esempio per curare i rapporti con gli uffici dei Rettori dell'Università e del Politecnico, e la costituzione di gruppi di lavoro ad hoc consentono un'azione più efficace ed incisiva. Il lavoro di squadra divide i compiti e moltiplica il successo. Tutto ciò non prescinde però dal dovere del Direttore di essere in grado di prendere decisioni, soprattutto nei casi più delicati, adottando i giusti contrappesi per non sfociare nel decisionismo. Nella ricerca di tale equilibrio sono indispensabili la disponibilità all'ascolto, al dialogo e al confronto con tutti i colleghi dipendenti e associati. Informare sempre tutto il personale in modo trasparente e tempestivo è un elemento indispensabile per creare un rapporto di reciproca fiducia: la comunicazione deve essere chiara e diretta, e fornire sempre le motivazioni che hanno determinato le scelte.
4. **Pianificazione.** Pianificare in modo adeguato è la chiave del successo per il conseguimento di qualsiasi obiettivo. Nei miei ruoli di coordinamento ho toccato con mano quanto il lavoro svolto in emergenza comporti sempre uno spreco di risorse e non dia mai risultati anche lontanamente confrontabili con quelli di un lavoro ben programmato. La collaborazione dei Responsabili dei Servizi e di Esperimento, dei Coordinatori di Gruppo e dei Rappresentanti del personale è cruciale per svolgere questa azione in modo efficace. Bisogna pianificare oggi gli obiettivi che ci poniamo come Sezione per il prossimo futuro: per esempio, il piano delle assunzioni relativo al turn-over per i Servizi va discusso e deciso rapidamente, valutando le necessità e le priorità, per

evitare il rischio di disservizi e perdere l'occasione di trasferire il know-how dagli anziani ai giovani subentranti.

- 5. Lavoro di squadra.** La struttura organizzativa dell'INFN è mutata molta nel corso degli ultimi anni e credo continuerà ad evolvere in futuro. La costituzione di una Agenzia Nazionale per la Ricerca rischia di stravolgere la governance dell'Ente, fino ad oggi espressione della stessa comunità scientifica, e le funzioni del CD. Se sarò eletto Direttore, nei primissimi mesi del mio mandato studierò attentamente le prerogative del mio mandato e i margini di manovra per espletare un'azione efficace e difendere in CD e nei confronti della GE gli interessi della Sezione. Le legittime aspettative di crescita professionale e progressione di carriera del personale dipendente, che costituisce un patrimonio di inestimabile valore dell'INFN, devono sempre essere al centro dell'attenzione del Direttore. Nessuno è un "tuttologo" e ciascuno di noi ha avuto l'occasione di sviluppare competenze e acquisire esperienze in ambiti diversi. Il Direttore di una Sezione come quella di Bari ha la possibilità di avvalersi della collaborazione di colleghe e colleghi di elevato livello scientifico, tecnico e amministrativo e deve sfruttare al meglio queste risorse: chiedere pareri e saper delegare sono elementi chiave per guidare efficacemente la nostra Sezione.

Alcune idee per lo sviluppo della Sezione

I gruppi sperimentali e teorici della Sezione hanno sempre avuto ruoli di grande rilevanza negli esperimenti e nelle collaborazioni cui hanno partecipato e i nostri ricercatori hanno ricoperto e ricoprono prestigiosi incarichi di responsabilità. Vedo inoltre con molto favore le nuove iniziative che stanno circolando in Sezione.

Attività di Ricerca. Bisogna però guardare ancora più lontano, senza mai perdere di vista che compito istituzionale dell'INFN è la ricerca sperimentale e teorica in fisica fondamentale. Abbiamo la possibilità di lavorare a LHC grazie all'intuizione e dedizione di alcuni colleghi che 30 anni fa si sono lanciati in questa impresa, ben sapendo che stavano seminando una pianta che avrebbe prodotto frutti ben oltre il loro orizzonte professionale. Analogamente oggi, fermo restando il supporto della Sezione per onorare gli impegni presi mettendo in atto, se necessario, anche iniziative straordinarie che travalichino i confini del singolo esperimento, è nostro dovere incoraggiare e supportare le iniziative che si concretizzeranno negli anni a venire, per dare una prospettiva ai giovani che dovranno affrontare le sfide scientifiche del futuro. Per esempio, penso allo studio dei nuovi acceleratori e degli esperimenti che si potranno realizzare, agli esperimenti di fisica nucleare interdisciplinare, alle iniziative nel settore astroparticellare che combina sinergicamente aspetti di fisica delle particelle elementari, della cosmologia e dell'astrofisica, agli esperimenti che studiano processi molto rari come per esempio le oscillazioni di neutrino, e alle nuove tecnologie di rivelazione. Sono fermamente convinto che la forza vitale e la ricchezza di una Sezione vivace e dinamica come la nostra dipenda dalla capacità di stare al passo con i tempi e diversificare le attività: sia le iniziative già consolidate sia quelle in fase di affermazione, o anche soltanto in embrione, devono poter accedere alle risorse dei Servizi di Sezione e ricevere da essi tutto il supporto necessario al loro sviluppo. Ma dobbiamo guardare oltre la siepe, non dobbiamo trascurare le ricerche tecnologiche e interdisciplinari; l'applicazione in altri settori di strumenti, metodi e tecnologie degli esperimenti di fisica fondamentale devono essere incoraggiati e non considerati solo come possibile ricaduta secondaria, non perdendo mai di vista la "mission" dell'INFN che è la ricerca di base in fisica nucleare, subnucleare e astroparticellare sperimentale e teorica. Penso per esempio alle applicazioni nel campo dell'imaging medico, dell'adroterapia, alla salvaguardia dei beni culturali e ambientali e al possibile impatto socio-economico che ne può derivare. Rafforzare la sinergia tra ricerca di base e applicazioni aiuta a far crescere la consapevolezza dell'impatto sociale che le nostre ricerche possono avere, valorizzando il trasferimento alla società delle conoscenze acquisite e delle tecnologie sviluppate.

Sviluppo di Rivelatori. La nostra Sezione può vantare una lunga esperienza nello sviluppo dei rivelatori e della relativa elettronica di lettura. Grazie al supporto dei Servizi di Progettazione e Officina Meccanica abbiamo costruito con successo numerosi rivelatori basati su tecnologie a semiconduttore e a gas. Il Servizio di Elettronica costituisce un punto di riferimento a livello internazionale grazie alle sue competenze per lo sviluppo e produzione dell'elettronica e del firmware necessari al funzionamento dei rivelatori.

Questo know-how di meccanica ed elettronica costruito negli anni va valorizzato, anche rispetto alle progressioni di carriera, e potenziato per stare al passo con i tempi e vincere le sfide future, altrimenti corriamo il rischio che vada rapidamente disperso con scarse possibilità di recupero. Non servono azioni top-bottom del Direttore, ma la capacità di cogliere i germi delle idee che stanno nascendo spontaneamente, incoraggiandole e sostenendole. Il mio obiettivo sarà quello di imprimere ulteriore impulso alle varie iniziative in tutti gli ambiti, cercando di sfruttare al meglio le possibili sinergie e favorendo, con interventi mirati, la collaborazione fra i Gruppi di Ricerca. La condivisione delle competenze, degli spazi adibiti a laboratori e della strumentazione devono diventare il modus operandi per massimizzare l'efficacia e l'incisività dell'azione dei nostri Gruppi di Ricerca. E qui sono costretto a ripetermi: Il lavoro di squadra divide i compiti e moltiplica il successo. Nella nostra Sezione ci sono già esempi di proficua collaborazione fra gruppi di esperimenti diversi e di cui si vedono i frutti, dobbiamo continuare su questa strada. Questo sta diventando il modo diffuso di lavorare a livello dei più prestigiosi laboratori internazionali, pensiamo per esempio a IdeaSquare al CERN oppure alle iniziative di Generic R&D nell'ambito del Dipartimento EP sempre al CERN. Questa impostazione collaborativa e di condivisione favorisce inoltre la nascita di nuove idee che possono anche divenire spunto per proposte di progetti finanziabili su fondi esterni, per esempi attraverso le call Europee, i PON, i PRIN, ecc.

Laboratori Specializzati e Condivisi. Da questo modus operandi discende automaticamente l'opportunità di avere dei laboratori di Sezione altamente specializzati, equipaggiati con strumentazione e attrezzatura al top di gamma, per lo sviluppo e la costruzione di rivelatori avanzati che siano condivisi fra gli esperimenti interessati, con l'indubbio vantaggio di ridurre gli sprechi, eliminando duplicazioni, e migliorare la funzionalità grazie ad un più efficace utilizzo delle risorse disponibili. Basandomi sull'esperienza recente, penso per esempio alla realizzazione di un'unica camera pulita dedicata ai rivelatori a semiconduttore cui possono accedere tutti i gruppi sperimentali che lavorano con rivelatori a pixel, microstrip, SiPM, ecc. Analogamente si potrebbe pensare ad un laboratorio dedicato ai rivelatori a gas di vario tipo sviluppati in Sezione quali RPC, GEM, TPC, ecc.

Formazione Permanente. La crescita della Sezione non può prescindere dall'adozione del concetto di formazione permanente per tutte le qualifiche e i livelli, finalizzata ad incrementare conoscenze, capacità e competenze per una crescita professionale e anche personale. Guardare avanti per anticipare l'acquisizione di competenze relative a tecnologie di frontiera in tutti i campi di interesse spendibili per i progetti futuri.

Computing. In questo settore non dobbiamo inventarci nulla ma piuttosto continuare sulla strada intrapresa. Grazie ad una felice intuizione e all'azione coordinata di alcuni colleghi, il centro di calcolo ReCaS è una realtà cui la nostra Sezione fornisce un contributo essenziale e che ci rende orgogliosi. Il Servizio Calcolo e Reti della Sezione, che ha sempre fornito un contributo fondamentale alle attività di gestione ordinaria della Sezione e di supporto ai Gruppi di Ricerca e ai singoli ricercatori, sta progressivamente integrando i propri sistemi in ReCaS, con enormi benefici in termini di affidabilità, continuità e tempi di ripristino dei servizi essenziali per il funzionamento della Sezione. Grazie alla dedizione e all'impegno costanti dei colleghi del Servizio Calcolo, alla meticolosa organizzazione e al sistema di turni implementato, spesso neanche siamo consapevoli dei problemi che sorgono e del grande lavoro svolto nell'ombra necessario per risolverli. Nell'ambito del calcolo scientifico l'attuale infrastruttura dell'INFN, di cui ReCaS è parte integrante, ha dato ottimi

risultati ma è prevedibile una sua evoluzione per soddisfare le esigenze future degli esperimenti. L'INFN punta sul CNAF, una realtà già consolidata e che sarà potenziata con il trasferimento nel 2021 al Tecnopolo, e sul datacenter ReCaS come polo di riferimento per il Centro-Sud. In questo scenario, ReCaS potrà giocare un ruolo ancor più rilevante su scala nazionale negli ambiti di interesse INFN. A titolo di esempio, in aggiunta all'indispensabile supporto alle attività di Sezione, sto pensando al calcolo scientifico degli esperimenti non LHC, che sarà concentrato al CNAF, ad INFN-cloud, all'organizzazione di corsi di formazione, ad attività di sviluppo e sperimentazione di nuove tecnologie informatiche sia hardware sia software, come già avviene. In questo contesto, ritengo che il nuovo Direttore debba impegnarsi affinché siano definiti chiaramente e in tempi rapidi, piani e prospettive future di ReCaS, in particolare per quanto concerne gli interessi dell'INFN, tenendo conto del contributo fondamentale fornito dalla Sezione a ReCaS e delle sue grandi potenzialità di crescita, grazie alla capacità di attrarre notevoli risorse finanziarie, che gli derivano dal livello di eccellenza raggiunto, dal patrimonio di competenze professionali esistenti e dal fatto di trovarsi in una regione di convergenza.

Amministrazione e Segreteria di Direzione. Il funzionamento della Sezione, ivi incluso le attività dei Gruppi di Ricerca, non sarebbe possibile senza il lavoro prezioso e attento delle Segreterie di Amministrazione e Direzione: a volte non ci rendiamo conto del lavoro certosino che sta dietro ogni singola operazione. La normativa vigente richiede grande cura e attenzione per il rispetto delle regole che talvolta non sono facili da comprendere (per usare un eufemismo!). Attenzione all'organizzazione di questi indispensabili Servizi, supporto informatico e formazione adeguate devono rientrare nelle priorità del Direttore, che deve farsi portavoce in CD delle istanze per ricevere supporto dall'Amministrazione Centrale e snellire ove possibile le procedure amministrative e burocratiche. Per esempio, penso agli oneri per le gare di aggiudicazione di ordinativi di acquisto di beni e servizi e al ruolo dei RUP, così come alla responsabilità per la gestione e rendicontazione dei progetti finanziati con fondi esterni.

Trasferimento Tecnologico. Nel campo del Trasferimento Tecnologico abbiamo ancora molta strada da fare per facilitare il flusso di conoscenza dalla ricerca fondamentale alle realtà istituzionali e imprenditoriali che operano in campi socio-economici, privilegiando quelle attive in ambito locale, e massimizzare l'impatto dell'INFN sulla società. Questo obiettivo deve essere perseguito potenziando i contatti con le strutture pubbliche e private che operano in questi ambiti, per esempio della Regione Puglia e di Confindustria rispettivamente. Il Direttore deve fornire il giusto impulso a queste iniziative stabilendo contatti istituzionali e garantendo una maggiore visibilità sul territorio della Sezione INFN. Da questa rete di contatti trarrà giovamento anche l'attività di Terza missione della Sezione finalizzata alla promozione e diffusione della cultura scientifica attraverso l'organizzazione di eventi, seminari e altro. Per esempio, vorrei organizzare una volta all'anno un incontro con le parti sociali dedicato al confronto sulle esigenze del tessuto socio-economico territoriale, analogamente a quanto fa il Dipartimento o ancor meglio organizzarne uno in comune.

Gruppi di Ricerca

Lo standard elevato della Sezione può essere mantenuto solo a patto di un impegno costante ed energico a tutti i livelli del Direttore per assicurare il reclutamento e accelerare la progressione di carriera di ricercatori e tecnologi, garantendo che non ci siano discriminazioni di genere e sia tenuta in conto un'equa distribuzione fra le Sezioni. La frustrazione dei colleghi Ricercatori e Tecnologi causata dalla lentezza delle progressioni di carriera dei livelli II e III è acuita dal confronto con il sistema Universitario. Il Direttore deve inoltre prestare molta attenzione al possibile impatto che i criteri di valutazione del nuovo disciplinare dei concorsi potranno avere sulla carriera dei colleghi Ricercatori e Tecnologi e alla composizione delle Commissioni di concorso. Negli ultimi concorsi sia a livello di reclutamento che di progressione siamo stati fortemente penalizzati anche a causa della ridotta presenza di colleghi baresi nelle Commissioni, solo parzialmente imputabile al numero

ridotto di colleghi di prima fascia; in quest'ottica l'aumento del numero di colleghi di prima fascia a livello locale è fortemente auspicabile anche per il ciclo virtuoso che consente di instaurare. L'incisività dell'azione del Direttore sia in fase di nomina delle Commissioni che nelle successive trattative viene rafforzata dalla visibilità a livello nazionale della Sezione e dei risultati ottenuti e anche per questo è importante lavorare alla sua crescita e potenziamento. Questi problemi non possono essere risolti *tout-court* dal prossimo Direttore, ma vanno comunque affrontati con determinazione. Più in generale rispetto alle progressioni di carriera, sono convinto che la spesa del personale vada tenuta sotto controllo ma non a discapito della soddisfazione e del benessere dei lavoratori, che sono fondamentali per il successo delle nostre attività tanto quanto l'*hardware* o il *computing* di un esperimento. Ricercatori frustrati e insoddisfatti non possono continuare a produrre i risultati di alto livello cui siamo abituati, è necessario investire sul personale a tutti i livelli, incluso i Tecnici e gli Amministrativi di cui tratto nel seguito. Se sarò Direttore, mi impegnerò con forza nel Consiglio Direttivo per trovare soluzioni mirate a risolvere queste ingiuste situazioni.

L'utilizzo delle modeste risorse finanziarie a disposizione della Sezione per contratti di personale deve essere ottimizzato. Se guardiamo alla realtà universitaria, ci rendiamo conto che gli Assegni di Ricerca stanno diventando sempre meno attraenti perché non offrono prospettive e contribuiscono solo ad incrementare il precariato. Nel Consiglio Direttivo bisogna condurre un'azione decisa affinché anche gli Enti di Ricerca possano dotarsi di percorsi di accesso mediante un reclutamento ispirato alla "tenure-track". Nel frattempo, in alternativa agli Assegni di Ricerca bisogna valutare con maggiore attenzione la possibilità di contribuire a bandire contratti a tempo determinato di tipo RTDa tramite l'Università, che avrebbe anche il vantaggio di rafforzare in prospettiva la compagine di area INFN del Dipartimento.

Per favorire la crescita della Sezione ritengo opportuno migliorare la comunicazione e favorire le sinergie tra i Gruppi di Ricerca sperimentali e teorici, per esempio programmando un'assemblea annuale di Sezione dedicata alla presentazione delle attività e dei risultati scientifici. Inoltre, persiste a mio avviso una carenza di interazione fra gruppi sperimentali e teorici: incentivare la collaborazione è senz'altro un obiettivo da perseguire con determinazione, ma richiede una fase iniziale in cui approfondire la conoscenza dei reciproci temi di ricerca. I metodi vanno studiati con cura e in quest'ambito sarò aperto a suggerimenti e proposte per soluzioni concrete: una modalità potrebbe essere quella di promuovere la formazione di un gruppo di lavoro misto dedicato a questo scopo.

In generale, favorire lo scambio e la circolazione di idee è senz'altro un circolo virtuoso per la crescita della Sezione: ad titolo di esempio, chi ha lavorato al CERN conosce bene l'importanza della "*cantina*" come punto di incontro e di discussione, spesso più efficace di tanti meeting. Mi piacerebbe che anche in Sezione si riuscisse a realizzare una zona ove discutere idee e progetti in modo informale, magari davanti a una tazza di caffè: ciò contribuirebbe sicuramente ad aumentare la comunicazione tra le persone.

Stato dei Servizi

Gli impegni presi dai Gruppi di Ricerca e le nuove iniziative possono essere perseguiti solo con un forte coinvolgimento e motivazione di tutte le componenti del personale di Sezione. I Servizi di Sezione forniscono un contributo di altissima qualità, sicuramente tra i migliori di tutto l'INFN, e anche se a volte sono meno direttamente sotto i "riflettori", come per esempio nel caso dell'Amministrazione, ma che non per questo risultano meno fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi.

Non credo sia necessario stravolgere l'organizzazione dei Servizi, al più serve un lavoro di ottimizzazione nella definizione dei compiti e inquadramento di alcuni colleghi. Nei colloqui avuti in questi mesi ho percepito un po' di preoccupazione e a tratti mancanza di serenità, che è fondamentale per lavorare in modo soddisfacente e allo stesso tempo efficace. Il Direttore deve intercettare e portare alla luce queste piccole tensioni, affrontandole caso per caso e ritenendo prioritario l'impegno a risolverle.

Le radici di questo disagio derivano per lo più da alcuni problemi aperti:

- **Progressioni di Carriera.** Ribadisco quanto detto in precedenza: una priorità del Direttore deve essere la progressione di carriera del personale dipendente a tutti i livelli, incluso i tecnologi, che potrebbero avere meno occasioni dei ricercatori di vedere soddisfatte le legittime aspettative, non avendo alle spalle un grosso esperimento a supporto. I tecnici e gli amministrativi non hanno visto riconosciuta la loro professionalità e la progressione di carriera per oltre 10 anni, cosa che trovo assolutamente inaccettabile. Adesso sembra che la situazione si sia sbloccata e spero che presto seguano i fatti; se sarò Direttore vigilerò nelle sedi opportune affinché non ci siano ulteriori ritardi e che non si ripropongano analoghe situazioni inaccettabili in futuro.
- **Reclutamento del Personale.** Bisogna pianificare per tempo le nuove assunzioni per colmare eventuali carenze esistenti, garantire il turn over in base ai pensionamenti previsti e potenziarne le capacità in funzione delle esigenze di ricerca scientifica e tecnologica della Sezione. La selezione del personale per il rimpiazzo dei colleghi di grande esperienza prossimi al pensionamento non può essere sottovalutato: non basta scegliere giovani motivati e di buone capacità, è indispensabile prevedere un adeguato periodo di affiancamento con i colleghi senior prima che vadano in pensione, provvedere tempestivamente alla formazione necessaria e garantire la possibilità di amalgamarsi sviluppando lo spirito di squadra. Il nostro modo di lavorare è diverso da quello di un'azienda: la partecipazione, la dedizione e il senso di appartenenza sono un'unicità del personale INFN che dobbiamo gelosamente preservare.
- **Aggiornamento e Formazione.** Alcune attrezzature della Sezione stanno invecchiando , per cui con i responsabili dei Servizi è necessario definire una lista di priorità per un'attenta programmazione per la sostituzione di quelle obsolete o malfunzionanti e non penalizzare le future attività di ricerca. La modernizzazione delle attrezzature deve necessariamente essere affiancata da un piano di corsi di formazione ed aggiornamento per tutto il personale interessato, di cui ho già parlato in precedenza. Aggiungo la necessità di garantire l'accesso alle licenze software per la progettazione e simulazione meccanica ed elettronica. E' necessario che la gestione centralizzata di alcune licenze, cito per esempio CADENCE, sia seguita con la massima attenzione dal Direttore per non precludere la possibilità di contribuire all'attività di ricerca nell'ambito di Collaborazioni internazionali.
- **Postazioni di Lavoro e Mansioni.** E' compito del Direttore, coadiuvato dai Responsabili dei Servizi, valutare e concordare con il collaboratore tecnico e amministrativo direttamente interessato il collocamento più appropriato e definirne le mansioni, che devono essere puntualmente dettagliate nell'ordine di servizio. Tenendo conto delle legittime aspirazioni e inclinazioni individuali, le scelte devono essere ispirate all'ottimizzazione delle risorse disponibili e all'efficiente organizzazione funzionale dei Servizi. In questo processo, bisogna prestare la massima attenzione affinché nessuno si senta escluso o resti indietro, ciascuno per le sue competenze deve sentirsi partecipe degli sforzi comuni della Sezione per realizzare gli obiettivi definiti. La dedizione e motivazione dei colleghi tecnici e amministrativi impone al Direttore la massima attenzione nella cura delle postazioni di lavoro, che devono essere adeguati e confortevoli, e dotati di strumenti idonei per lo svolgimento delle attività quotidiane. A titolo di esempio, penso a definire una politica di acquisizione e redistribuzione di personal computer desktop e laptop per sostituire quelli obsoleti in dotazione e fornire se necessario gli strumenti per lo svolgimento di attività lavorativa in modalità smart-working.
- **Responsabili dei Servizi.** I Responsabili dei Servizi devono essere gli interlocutori privilegiati dei Gruppi di Ricerca per fare una programmazione organica delle attività di competenza. I Responsabili devono riportare periodicamente al Consiglio di Sezione lo stato del Servizio di competenza, eventuali criticità ed esigenze sia in termini di personale

che apparecchiature, proporre nuovi acquisti o rimpiazzi. In occasione del Consiglio di Sezione dedicato ai Preventivi, i Responsabili illustrano le richieste ricevute e presentano una proposta dettagliata del piano di esecuzione dei lavori con le relative priorità.

- **Ruolo del RUP.** La normativa vigente in materia amministrativa ed in particolare per l'espletamento delle gare impone un'efficiente organizzazione dell'ufficio del RUP. Ritengo indispensabile che l'Amministrazione Centrale fornisca oltre alle linee guida in termini di competenze e responsabilità, un'adeguata formazione degli incaricati e tempestivamente tutto il supporto necessario nell'espletamento delle funzioni. Sarà mia cura che questa istanza riceva la giusta attenzione da parte del Consiglio Direttivo, del Direttore Generale e dell'Amministrazione Centrale più in generale.
- **Gestione Fondi Esterni.** Anche il Responsabile della gestione e rendicontazione dei fondi esterni è un ruolo che va meglio definito in termini di competenze e responsabilità. Come per il RUP, anche questo ruolo richiede un riconoscimento adeguato alla luce dell'impegno crescente che comporta a seguito della spinta a incrementare l'accesso ai fondi esterni anche per lo svolgimento di attività di ricerca che rientrano nei compiti istituzionali dell'Ente.
- **Database della Strumentazione.** Per l'ottimizzazione delle risorse disponibili ritengo urgente provvedere alla creazione di un database fruibile via web della strumentazione e delle attrezzature patrimonio della Sezione. Alcuni esempi di vantaggi che ne deriverebbero sono: la possibilità di verificare rapidamente la disponibilità di apparecchiature specifiche che si intende acquistare, monitorare costantemente lo stato e l'eventuale obsolescenza della strumentazione, ecc.

Collaborazione con Uniba, Poliba e gli altri EPR

Le collaborazioni con gli altri Enti di Ricerca sono funzionali alle attività di ricerca e possono essere di stimolo per nuove idee e iniziative, ma è chiaro che per la nostra Sezione gli interlocutori principali sono il Dipartimento di Fisica e le due Università di afferenza, Uniba e Poliba. Il rapporto privilegiato con il Dipartimento va coltivato e ulteriormente rafforzato mediante un lavoro sinergico costante negli ambiti d'interesse comune, che spaziano dalle attività di ricerca fondamentale, applicata e interdisciplinare, alla formazione di studenti e giovani ricercatori, all'utilizzo di spazi e risorse condivise. Questa intesa può realizzarsi solo con un dialogo costante fra i due Direttori per fare gioco di squadra, ciascuno con i propri ruoli e prerogative, con l'obiettivo di far crescere e potenziare sia la Sezione sia il Dipartimento. Per favorire il flusso bidirezionale di informazioni, da Direttore di Sezione proporrò al Direttore di Dipartimento che nei rispettivi Consigli venga invitato in veste di osservatore il Direttore dell'altra struttura o un suo delegato. Alcuni punti su cui lavorare sono:

Didattica. Ritengo utile ed importante che ai dipendenti della Sezione sia data la possibilità di svolgere attività didattica, secondo disponibilità e scelte individuali, sia per l'arricchimento che ne deriva dal rapporto con gli studenti che come supporto al Corso di Laurea e alla scuola di Dottorato di Ricerca. D'altra parte è altresì importante che tale possibilità sia offerta a tutti anche in considerazione di possibili valutazioni in sede di concorso, per cui il Direttore oltre ad assicurare la circolazione delle informazioni deve garantire trasparenza e rotazione nell'attribuzione degli incarichi didattici. Sicuramente possiamo contribuire a rendere più attrattiva e a diversificare l'offerta formativa a tutti i livelli, sicuramente sulle tematiche di nostra competenza, ma eventualmente potremmo contribuire anche a tenere corsi di fisica generale, attingendo al nostro bagaglio di esperienze lavorative e mettendo a disposizione la nostra strumentazione. Anche in questo caso a titolo di esempio, penso alla possibilità di mettere a disposizione degli studenti del corso di laurea in fisica la nostra esperienza professionale e i nostri laboratori di ricerca, organizzando stage della durata orientativa di un paio di settimane da trascorrere a diretto contatto con i vari gruppi di ricerca. Il risultato sarebbe un corso di laboratorio distribuito, in cui gli studenti a

rotazione toccano con mano le problematiche sperimentali di vari tipi di rivelatori di radiazione. La partecipazione di dipendenti INFN al Collegio di Dottorato è molto gratificante e arricchente, per cui il Direttore dovrebbe garantire un'adeguata rotazione fra tutti coloro che aspirano a farne parte.

ReCaS e Officina meccanica. La gestione di queste due realtà condivise con UNIBA richiede molta attenzione da parte del Direttore in stretta collaborazione con il Direttore di Dipartimento per evitare sprechi di risorse e sfruttarne al meglio le potenzialità.

Ricerca applicata interdisciplinare e Trasferimento tecnologico. Questi sono due ambiti in cui si può realizzare una proficua sinergia e convergenza d'interesse grazie alle competenze tecnologiche delle Sezione e ai legami con le strutture del territorio del Dipartimento. Penso per esempio alla realizzazione di un polo condiviso di fisica medica gravitante attorno ad un laboratorio specializzato, che in base alla mia esperienza personale trarrebbe enorme beneficio dalla collaborazione con partner pubblici e privati attivi in campo bio-medicale e strutture ospedaliere d'eccellenza. La collaborazione in questi ambiti avrebbe anche l'effetto positivo collaterale di attrarre un maggior numero di studenti verso ambiti di ricerca che rientrano nelle competenze dell'INFN.

Conclusioni

Se avrò la possibilità di guidare la Sezione INFN di Bari, le parole chiave del mio mandato saranno **Equilibrio, Ascolto e Comunicazione, Condivisione e Trasparenza, Pianificazione, Innovazione, Valorizzazione e Visibilità**. Lavorerò a rafforzare lo spirito di squadra per far crescere la Sezione, creando maggiori opportunità di posti e progressioni di carriera perché se la "torta da spartire" resta costante non si può migliorare la propria condizione se non a scapito di quella di un altro. La collaborazione fra i Gruppi di Ricerca, sperimentali e teorici, i Servizi, l'Amministrazione è fondamentale per dare a tutti noi maggiori opportunità. Il reclutamento e la progressione di Ricercatori, Tecnologi, Tecnici e Amministrativi, e il potenziamento e l'ammodernamento dei Servizi sono condizioni imprescindibili per mantenere alto il livello della Sezione.

L'attenzione verso le istanze del personale dipendente e associato, la soddisfazione, il benessere e la gratificazione unitamente ad un ambiente di lavoro sano e funzionale sono la strada maestra per mantenere alta la motivazione e dedizione al lavoro e rientreranno nelle mie priorità.

E' un programma ambizioso che non potrò mai realizzare se non con l'aiuto di ciascuno di voi, per cui prima di tutto sarò sempre disponibile all'ascolto e al confronto, il dialogo e la cura dei rapporti personali possono essere più efficaci di tante riunioni. Nel compiere le scelte nell'interesse comune della Sezione, confido nel contributo attivo del Consiglio di Sezione, dei Responsabili dei Servizi e degli Esperimenti e di chiunque altro collega vorrà fare squadra rendendosi disponibile.

Concludo ringraziando tutte le colleghe e tutti i colleghi per il tempo che mi hanno dedicato in questi ultimi mesi per confrontarci sullo stato e le prospettive della Sezione, mi hanno dato l'opportunità di rendermi conto di situazioni e realtà di cui avevo una visione solo parziale. I colloqui intercorsi mi hanno reso ancora più determinato ed entusiasta dalla prospettiva di assumere questo ruolo impegnativo e comunque fiducioso di poter perseguire gli ambiziosi obiettivi con il contributo di tutti. Infine, indipendentemente dall'esito finale, questi mesi mi hanno dato l'occasione di approfondire la conoscenza con tanti colleghi e delle realtà della nostra Sezione, rendendomi ancora più orgoglioso di farne parte.

