

All'Assemblea dei rappresentanti dei ricercatori INFN

Cari colleghi,

Come sapete, nel nostro nuovo Statuto e' previsto che il candidato alla presidenza fornisca unicamente un suo CV ai membri del Direttivo. Questo e' quanto e' stato chiesto a noi candidati da parte del Presidente attuale e a questo mi sono attenuto. Trovo pero' molto interessanti e stimolanti i punti che voi toccate nella lettera che ci avete inviato; pertanto, pur non intendendo fornire qui un mio piano programmatico (come va di moda dire adesso una "vision" dell'Ente e del suo futuro), vi vorrei piu' modestamente comunicare qualche punto che mi sta a cuore (anche se non certo una risposta esaustiva alla serie di domande che voi formulate e che richiederebbe una elaborazione ben piu' vasta di queste mie righe di riflessione).

Parto da un punto che secondo me e' stato fondamentale nel mezzo secolo di vita del nostro Ente e che penso lo sara' in misura anche maggiore nel suo futuro: si tratta dell'eccellenza nell'attivita' dell'INFN. Come sapete bene, abbiamo tutti vissuto un momento particolarmente delicato e difficile nella transizione dal vecchio al nuovo Statuto. Il fatto che ne siamo usciti, a parer mio, in modo senz'altro soddisfacente, con un riconoscimento di fatto delle specifiche caratteristiche del nostro Ente (in primis, la sua autonomia), e' dovuto senz'altro alla tenacia e capacita' del nostro Presidente, ma soprattutto al fatto che ha potuto far leva sulla riconosciuta eccellenza del nostro Ente sia nei risultati prodotti che nel rispetto degli impegni presi. L'eccellenza dell'INFN non e' una sorta di diritto storico acquisito o un prodotto della genialita' o bravura di qualche suo componente. E' in primo luogo il risultato dell'alto livello di professionalita', dell'impegno e della passione di tutti coloro che ne fanno parte. Lo sforzo di chi dirige l'Ente deve essere prima di tutto rivolto a creare le condizioni affinche' chi opera nell'Ente continui a credere in quello che sta facendo e lo faccia sempre meglio. Se questo e' l'obiettivo, ecco gli strumenti per cercare di centrarlo.

- i) **Partecipazione e condivisione di tutte le componenti alla vita dell'Ente.** Vorrei essere chiaro su questo punto. L'Ente non va avanti in modo "assembleare", le decisioni di politica scientifica e di management dell'Ente non si prendono a mo' di referendum, ognuno (direttivo, giunta, presidente, ricercatori, etc.) ha le sue responsabilita' e deve rispondere di queste. Detto questo, e' cruciale, pero', che l'Ente non sia effettivamente o non sia percepito come "lontano" da chi lavora nell'Ente stesso. La dimensione dell'ascolto e della condivisione e' importante per due motivi: per chi e' chiamato a decidere perche' dal dibattito e confronto possono essere ricavate importanti indicazioni e stimoli e per l'Ente tutto perche' per portare avanti i suoi progetti ha bisogno che la propria gente ci creda, li condivida, non li senta come imposti dall'alto. Dato che questa e' una lettera aperta a colleghi, voglio essere franco con voi: gli ultimi sei anni come direttore di sezione, sia interagendo in sezione che sedendo in direttivo, mi hanno fatto capire meglio questo discorso che circola tra noi di un certo "scollamento" tra direzione e "base" dell'INFN. Credo che oggettivamente le condizioni al contorno in cui ci troviamo ad operare rendano parecchio piu' difficile oggi di quanto lo fosse in passato realizzare quella condivisione (sia reale che di percezione) di cui ho parlato. Come candidato alla presidenza, posso dire che conto di sfruttare appieno l'esperienza maturata quale *trait d'union* tra sezione e dirigenza e di dedicare tempo ed energia per accrescere il nostro senso di appartenenza e condivisione per la vita dell'Ente
- ii) **Valorizzazione degli "strumenti di partecipazione" dell'Ente.** L'INFN e' dotato di una serie di strumenti o organismi che possono assicurare in varie forme, ma

sempre efficacemente, la partecipazione di cui si e' detto: penso ai Consigli di Laboratorio o di Sezione o alle Commissioni Scientifiche Nazionali o alle Assemblee del Personale nella loro interazione con il Direttivo. Ma la lista e' senz'altro piu' lunga: dall' interazione tra Amministrazione Centrale e Amministrazioni delle Strutture, tra AC e Giunta, ora anche tra Direttore Generale e AC e a Giunta, etc. Ora, tutta questa "catena" di interazioni a vario livello va seguita con grande attenzione e con opportuni stimoli. In primo luogo, proprio per il ruolo che gli compete, e' il Presidente chiamato a prodigarsi con attenzione, tenacia e convinzione al fine di favorire questa compartecipazione. Non credo sia qui il posto adatto per entrare nello specifico degli interventi e degli anelli della catena su cui intervenire per favorire questo processo. Ho alcune idee in merito e senz'altro altre dovranno essere sviluppate nelle interazioni del futuro presidente con i vari organi dell'ente.

- iii) **Scelte di politica scientifica nel segno dell'eccellenza con le "condizioni al contorno" in cui ora l'Ente si trova ad operare.** E' nota la battuta di un filosofo secondo cui la caduta del muro di Berlino avrebbe comportato anche la caduta del particolare favore goduto dalla fisica nucleare e subnucleare nel dopoguerra. Questa ben nota differenza di atteggiamento della societa' e del mondo politico in particolare nei riguardi del ruolo "strategico" giocato dalla fisica di area INFN dappertutto nel mondo (a parte forse che nei paesi cosiddetti emergenti), si e' venuta ad intrecciare con le altrettanto note difficolta' per la ricerca (in particolare quella di base) nel nostro paese. A questo punto l'eccellenza non e' solo qualcosa di cui essere orgogliosi, ma diventa condizione (anche se, probabilmente, necessaria ma non sufficiente) perche' l'Ente possa venir fatto operare in condizioni adeguate. Salvaguardia dell'eccellenza oggi piu' di ieri significa chiarezza e rigorosita' nelle scelte dei progetti. Tanto per esser chiari, non voglio affatto dire che in epoca di "vacche grasse" l'INFN abbia scelto "cose buone e cattive" ; ma oggi la questione non e' tanto nel rigettare progetti ritenuti non abbastanza validi o tagliare rami ormai secchi (cosa che va sempre fatta), ma nell'operare scelte (dolorose) tra proposte valide, ma che non possiamo permetterci di portare avanti tutte insieme. Nello Statuto abbiamo cercato di dotare l'Ente di qualche strumento in piu' (vedi istituzione del Consiglio Tecnico Scientifico) di ausilio per operare queste scelte, ma, diciamolo francamente, alla fine e' chi siede in Direttivo (e, ovviamente, in primo luogo, Presidente e Giunta) che deve, dopo un'adeguata fase di approfondito "ascolto" e dibattito con le varie componenti di cui sopra, pervenire alla scelta. Questa poteva essere, in tempi passati, una buona e lodevole intenzione di un futuro presidente. Oggi e' una necessita' (e anche urgente) se vogliamo garantire l'eccellenza dell'Ente.
- iv) **Preservare la ricchezza rappresentata sia dalla varieta' dei filoni di ricerca che da quella di esperimenti piu' piccoli e piu' originali.** La mia attivita' teorica rivolta a una fenomenologia a tutto campo nella ricerca di nuova fisica oltre il Modello Standard, gli anni passati come consulente teorico in CSN2 e poi i sei anni quale direttore di sezione, hanno radicato in me la convinzione che il nostro Ente non puo' essere fatto solo di pochi grandi esperimenti in cui concentrare tutte le risorse umane e finanziarie. E' vero che questi grandi progetti rappresentano l'asse portante dell'attivita' dell'Ente, ma, secondo me, senza lo spazio della diversificazione finiremmo con l'avere un'agenzia per la "Big Science" che perde una parte importante della sua creativita' e originalita'. Per questo credo sia bene che il futuro presidente abbia uno spettro di conoscenza che sia molto ampio e al tempo stesso che sia dotato di notevole equilibrio nella sua azione in modo da impedire che, anche in

tempi difficili, si arrivi a pericolosi scivoloni a favore di questo o quello specifico filone di ricerca dell'Ente.

- v) **Ruolo dei “giovani” nell’Ente: formazione, reclutamento, valorizzazione.** L’Ente svolge un prezioso ruolo a livello di formazione dei giovani sostenendo e favorendo l’azione formativa delle nostre universita’. Questa azione nel “ciclo educativo” (in particolare a livello di dottorato) e’ prima di tutto un valido contributo alla formazione di fisici a prescindere poi che entrino nella ricerca o (come dovrebbe essere per i piu’) in altre attivita’. Serve poi a creare quel “bacino” a cui attingere eventualmente per assegni o contratti di ricerca (nella maggior parte dei casi dovremmo insistere perche’ contratti dal nostro Ente siano preceduti da almeno un’esperienza postdoc all’estero anche per evitare la “sindrome” laurea-dottorato-assegno-contratto tutto nello stesso posto e spesso nello stesso gruppo). Deve essere ben chiaro a livello di scelte dell’Ente il salto tra la fase formativa (aperta a “tutti”) e l’avviamento a un possibile percorso nel campo della ricerca, a partire dagli assegni, ma, ovviamente, con molta maggiore attenzione a livello di contratti a termine. Anche se alcune esperienze come il cosiddetto “bollino” (test per poter essere assegnatari di un contratto a termine di tipo art. 23) sono senz’altro da riconsiderare alla luce della passata esperienza, a mio avviso non c’e’ dubbio che dobbiamo essere molto attenti in questa fase di avviamento di giovani alla ricerca, anche tenendo conto delle “condizioni al contorno” a tutti ben note (ovviamente non e’ qui il caso di discutere le modalita’ con cui tradurre tale “attenzione” nei fatti). La fase di posizioni post-doc o comunque di assegni e contratti deve essere limitata a pochi anni e deve quindi presupporre dei limiti di eta’ atti a garantire, prima ancora che l’Ente, proprio i “giovani” stessi e le loro opzioni per il futuro. Naturalmente, tutto questo potra’ realizzarsi “a regime”, mentre ora dobbiamo affrontare una situazione decisamente difficile e “anomala” trovando un punto di equilibrio tra (piu’ o meno) legittime aspettative di chi ha ormai passato anni nella attivita’ di ricerca e chi invece sta arrivando ora e non deve trovarsi davanti una porta sbarrata per anni. Infine, bisognera’ ritornare sulle modalita’ concorsuali: in particolare, penso che dovremo riconsiderare il solito dilemma “concorso locale vs. concorso nazionale”, evitando alcune chiare difficolta’ che si sono viste (ad es. si potra’ discutere della possibilita’ di una idoneita’ nazionale seguita da concorsi locali in cui si attinge al bacino di idonei). Infine, un punto rilevante riguarda la capacita’ di assorbimento nel mondo della ricerca che il nostro ente e le universita’ hanno e avranno nei prossimi anni: e’ chiaro che noi formiamo un numero di giovani preparati ad alto livello che non puo’ trovare sbocchi lavorativi in enti di ricerca o in ambito universitario. Gia’ l’INFN si e’ mosso nella direzione di cercare di non disperdere questo prezioso patrimonio di risorse umane che si forma al nostro interno e che deve trovare altri sbocchi. Credo che questa strada che vede il coinvolgimento del mondo imprenditoriale come pure dei ministeri competenti debba essere perseguita con vigore con tempi e modalita’ da discutere in dettaglio nelle sedi opportune.
- Naturalmente, prima ancora di discutere come fare e programmare un reclutamento nelle sue varie fasi sopra delineate, come pure prima di cercare di migliorare i meccanismi per i concorsi per le progressioni di carriera, bisogna affrontare il nodo centrale delle limitazioni alla nostra pianta organica e al nostro budget. Siccome e’ questo secondo aspetto che risulta prioritario (nel senso che anche se ci venisse concesso un aumento di pianta organica, ma con riduzione effettiva del budget non si vede come ci potrebbero essere nuove assunzioni e in ogni caso in quali esperimenti potrebbero trovare collocazione), passo all’ultimo spunto di riflessione che concerne proprio il budget.

- vi) **Prospettive sul finanziamento dell'Ente.** Bisognerà attentamente valutare come sia la parte “premiata” del budget sia quanto riservato ai “progetti bandiera” nel fondo generale della ricerca vengono ad incidere sul budget dell'Ente nei prossimi anni. Al tempo stesso va fatto ogni sforzo per partecipare a call e aggiudicarsi progetti esterni, in particolare quelli europei (penso che bisognerà rafforzare sia a livello periferico, ma soprattutto a quello centrale, la nostra organizzazione per recepire e gestire nuove iniziative europee). Ricordo che più di tre quarti del nostro budget va per spese fisse, mentre solo meno di un quarto risulta dedicato alla ricerca. Pertanto ogni taglio sul nostro budget si riflette in modo amplificato sulle spese per la ricerca per noi ovviamente vitali. Da una parte il presidente dovrà, con equilibrio e determinazione, interagire con chi ci finanzia per evidenziare che a questo punto non si tratta di fare ulteriori economie, ma che viene pregiudicata la possibilità per l'Ente di operare ai livelli e sulle linee in cui finora si è mosso brillantemente a livello internazionale ; dall'altra, al nostro interno, sotto la guida del presidente, il direttivo, in stretto contatto con le CSN, dovrà procedere ad un critico riesame e a proposte atte a salvaguardare l'eccellenza e l'impatto a livello internazionale dell'attività del nostro Ente. Naturalmente questo delicato e cruciale punto dell'azione del futuro presidente andrà approfondito in opportuna sede.
- vii) **Rapporto INFN – Università.** L'Ente è sorto dall'iniziativa di dipartimenti di fisica e tuttora vive in stretta simbiosi la realtà universitaria. Questo rappresenta un cruciale punto di forza per l'INFN, anzi direi che è alla base della sua sopravvivenza stessa almeno per come è ora concepito il nostro Ente. Credo che bisognerà intensificare sempre più questo rapporto ed essere molto attenti all'evoluzione che sta avvenendo nella struttura universitaria (ad es. con i nuovi percorsi di tenure-track per il reclutamento di nuovi professori o la soppressione delle facoltà e il conseguente nuovo ruolo assunto dai dipartimenti). Al tempo stesso, come più volte segnalato dal nostro presidente, c'è un aspetto da tenere attentamente sotto controllo: sinergia con l'università non deve significare che il nostro Ente venga chiamato a coprire gli spazi della fisica nucleare, particellare e astro particellare da cui l'università stessa si ritrae. Questo non è nostro compito e penso che rappresenterebbe alla lunga un danno sia per noi che per le nostre università.

Ci sono varie ed anche molto rilevanti questioni che qui non ho toccato (ad es. il ruolo che la “parte applicativa” dovrà avere nei confronti del nostro “core business” rappresentato dalla nostra ricerca di base, oppure il ruolo che i nostri quattro laboratori nazionali verranno ad avere nelle dinamiche sezioni – laboratori oppure laboratori nazionali – laboratori internazionali e così via). Ma, come vi ho detto all'inizio, questa vuole essere una lettera che rivolgo a tutti voi come colleghi e non un documento programmatico di ben altro spessore. Quale saluto, vi lascio un mio commento finale, che più che un auspicio, è una constatazione basata, in particolare, sulla mia esperienza di questi ultimi sei anni a contatto con le varie realtà dell'Ente, a partire da quella della mia ampia sezione. Ho trovato un “tessuto” ancora forte in cui si avvertono talune anche rilevanti difficoltà e parecchie (motivate) preoccupazioni, ma anche, lasciatemelo dire senza la minima retorica, in media, una passione, un senso di responsabilità e una professionalità che non vedo così spesso nella nostra società. Almeno questo è un sicuro tesoro su cui il prossimo presidente potrà contare.

Cari saluti,
Antonio Masiero