



ALTI STUDI LUCCA

## INAUGURAZIONE ANNO ACCADEMICO 2004 - 2005

Intervento di apertura  
Prof. Fabio Pammolli  
Direttore, I.M.T.

Signor Presidente del Senato, Signori Ministri, Autorità, Signore e Signori, Colleghi

Siamo qui oggi per rendere onore alla classe del 2005, la prima classe di I.M.T.

Ai 75 giovani che partecipano ai 5 programmi di dottorato della Scuola va il mio saluto. Benvenuti.

Gli allievi hanno superato una selezione dura, che ha visto impegnati 594 candidati provenienti da tutte le Regioni d'Italia e dall'Estero.

Questo dato è, innanzi tutto, la misura della nostra responsabilità.

Allo stesso tempo, cogliamo in esso un incoraggiamento a proseguire con decisione lungo il percorso che abbiamo intrapreso.

Il riferimento all'innovazione tecnologica e istituzionale nei sistemi di mercato riflette, infatti, un obiettivo preciso di I.M.T., quello di affermarsi come *graduate school* dedicata alla ricerca e alla formazione di capitale umano per l'innovazione e per il mercato del lavoro delle istituzioni, delle professioni, delle imprese.

E', la nostra, una scelta che tiene conto di un deficit ben noto per il nostro Paese, in termini di personale qualificato nella ricerca industriale e nelle nuove professioni. I *Phd graduate* italiani costituiscono, infatti, lo 0,4 per cento del totale della popolazione compresa tra i 25 ed i 34 anni, mentre il valore corrispondente per gli Stati Uniti è pari all'1,1 per cento, analogamente alla media dei Paesi di EU-15.

In I.M.T. gli obiettivi di comprensione e quelli di utilità sociale e industriale della ricerca non sono in contrasto. Essi, al contrario, vivono in stretta collaborazione all'interno di programmi di ricerca *mission oriented*.

I programmi di alta formazione e ricerca di I.M.T. declinano i temi dell'innovazione istituzionale e tecnologica nei termini di quelle che Herbert A. Simon, padre dell'intelligenza artificiale, studioso delle istituzioni e del comportamento amministrativo, premio Nobel per l'economia, fondatore della Graduate School of Business Administration di Carnegie Mellon, definì "*Scienze dell'Artificiale*", con ciò ricomprendendo quell'insieme di saperi che hanno per oggetto attività pratiche e pongono le basi per una *scienza della progettazione*, che comprenda sia il lavoro del singolo progettista che il design e il funzionamento delle organizzazioni e delle istituzioni. In quel modello affonda una parte importante delle nostre radici.

Proprio il riferimento alle scienze della progettazione compone il tessuto connettivo della nostra organizzazione e, inoltre, struttura il campo concreto di formazione per le diverse figure professionali dei nostri programmi: scienziati sociali, analisti politici, economisti, storici, esperti nella gestione di progetti complessi di

conservazione e valorizzazione dei beni culturali, *computer scientists*, ingegneri robotici.

E' in questa prospettiva che i nostri obiettivi e le nostre finalità vogliono essere in linea con interessi ben identificabili per la società circostante.

I.M.T. è, prima di ogni altra cosa, una *graduate school* basata sui valori della concorrenza e della *peer review*, disegnata per attrarre e premiare allievi e ricercatori di talento. E' questo lo spirito con cui ci inseriamo nello spazio internazionale della ricerca, ben lieti che il nostro senso critico sia stimolato da dinamiche di competizione basata sulla reputazione e sulla capacità di produrre risultati concreti.

\* \* \*

I.M.T. afferma un modello di formazione avanzata incentrato sulla piena integrazione tra insegnamento, ricerca e innovazione, con un ruolo centrale assunto dalle condizioni per la residenzialità e dai laboratori di ricerca.

I programmi di alta formazione e ricerca che oggi ufficialmente avviamo sono stati selezionati tenendo conto di alcuni requisiti essenziali:

innanzitutto, la qualità e l'autorevolezza del capitale umano disponibile per la conduzione scientifica, in termini di reputazione e radicamento nella comunità internazionale, esperienza nella gestione di laboratori, capacità di attrazione di finanziamenti esterni, qualità dei rapporti con il sistema industriale, istituzionale, delle professioni;

in secondo luogo, abbiamo tenuto conto della presenza di una domanda non soddisfatta di profili professionali qualificati per la ricerca e per il mercato del lavoro e, inoltre, della rilevanza in

termini di potenziale di crescita economica e di innalzamento dei livelli di produttività industriale;

infine, abbiamo scelto aree e progetti caratterizzati da basse barriere dimensionali, da una distanza contenuta dalle applicazioni finali ma, allo stesso tempo, da alte barriere organizzative, in relazione alla relativa dispersione delle competenze sul territorio nazionale e ai problemi di coordinamento che si pongono nella progettazione di team multidisciplinari.

Alla luce di queste caratteristiche, nel modello organizzativo che stiamo realizzando, l'orientamento applicativo e il mantenimento di un clima di ricerca idoneo si fondano sulla centralità assegnata alle strutture di laboratorio e, inoltre, sull'adozione di procedure e di regole semplici, capaci di sostenere l'alternarsi tra fasi di sviluppo e fasi di riorganizzazione e ricomposizione "plastica" delle competenze e delle relazioni, senza che gruppi di interesse o poteri di veto possano assumere un peso condizionante.

\* \* \*

Le radici di I.M.T. affondano nel sistema universitario italiano. Siamo nati per iniziativa di quattro Atenei prestigiosi. Il nostro legame con le Università fondatrici è forte, visibile nella composizione degli organi direttivi e nella compagine dei coordinatori dei dottorati.

Allo stesso tempo, I.M.T. nasce come Istituto amministrato in autonomia, con il concorso decisivo della Fondazione Lucchese per l'Alta Formazione e la Ricerca e del capitale privato.

Questo impianto, nuovo nel panorama nazionale dell'alta formazione chiarisce i termini della nostra autonomia e apertura all'esterno nella progettazione dei programmi e nel reclutamento del corpo docente.

Le Università fondatrici segnano la nostra identità ci consegnano un patrimonio che non intendiamo disperdere.

Allo stesso tempo, come il genitore fa con il proprio figlio che si accinge a diventare adulto, esse hanno additato un cammino che, per I.M.T., sarà di responsabilità e di autonomia crescenti.

\* \* \*

I.M.T. nasce come organizzazione internazionale. L'ulteriore sviluppo dell'internazionalizzazione assume per noi una valenza programmatica.

I membri stranieri dei board e numerosi altri ricercatori coinvolti con posizioni di *visiting professor* residenti, lavorano nei nostri laboratori, supervisionano il lavoro dei nostri allievi, svolgono una funzione di garanzia e di segnalazione della qualità del nostro lavoro.

Questi docenti collaborano con noi alla preparazione degli allegati tecnici per la selezione di quel nucleo consistente di giovani *research fellow* residenti che, grazie al finanziamento privato, costituirà l'asse portante dei nostri laboratori.

L'apertura, il rigore e la trasparenza delle procedure di selezione sono per noi un requisito essenziale di funzionamento.

Nelle prossime settimane avvieremo le procedure di selezione competitiva per le prime 20 posizioni.

Come direttore della Scuola sarò impegnato in prima persona nei lavori di tutte le commissioni.

Il nostro obiettivo è quello di comporre team di ricerca guidati da leader di laboratorio di reputazione internazionale e composti da ricercatori nell'età di massima produttività e creatività, offrendo loro le condizioni di lavoro e l'ambiente necessari per esprimersi al meglio.

Il coinvolgimento, l'attrazione e il radicamento di docenti qualificati e di giovani talenti richiede, oltre che una forte attenzione ai meccanismi di reputazione e alla capacità di leadership scientifica, la messa a punto di un sistema adeguato di incentivi.

Anche su questo punto, la nostra scelta è chiara e prevede l'utilizzo sistematico del finanziamento privato a complemento del finanziamento pubblico per il design di un sistema meritocratico.

Adottiamo sistema di incentivi fondato su livelli adeguati di variabilità salariale nel convincimento che questo sia un passaggio essenziale per realizzare condizioni che siano, allo stesso tempo, di efficienza e di equità.

Efficienza, perché la remunerazione non deve essere ancorata rigidamente a parametri di età ma deve poter riflettere differenziali di produttività e premi per il rischio.

Equità, perché il sistema di borse di studio per gli allievi e le remunerazioni per i nostri giovani docenti vanno nella direzione di rendere possibili percorsi di mobilità sociale ancorati al talento e all'ingresso per merito all'interno delle élites professionali.

Pertanto, le posizioni per giovani *research fellow* residenti di I.M.T. -di norma, di durata triennale rinnovabile- prevedono remunerazioni contrattate, allineate su standard internazionali e differenziate in funzione della produttività degli individui e dei team.

La remunerazione può essere integrata senza particolari restrizioni sulla base di *grant* per progetti competitivi, mentre nei laboratori ricorriamo sistematicamente a meccanismi di *matching fund*, con un forte impulso alla ricerca di finanziamenti privati.

Le *call* saranno in inglese, conterranno una descrizione sintetica del profilo ricercato e saranno pubblicizzate a livello internazionale, su siti internet e riviste specializzati, oltre che direttamente presso le principali università e istituti di ricerca. Per partecipare, ai candidati sarà sufficiente inviare via email una dichiarazione di interesse per la posizione offerta, allegare il proprio curriculum e un numero non superiore a 5 di lavori scientifici. I candidati giudicati interessanti saranno invitati a indicare i nomi di tre docenti internazionali, che saranno contattati per acquisire lettere di referenza. Infine, i candidati rimasti in competizione per l'assegnazione del posto saranno invitati a presentare un loro lavoro recente in un seminario che si terrà di fronte ai docenti e agli studenti della Scuola.

Il riferimento ai principi guida della competizione e della responsabilità si traduce nella importanza che assegniamo alla valutazione dei risultati della didattica, della ricerca e alla valutazione di efficienza ed efficacia delle nostre attività, anche avvalendoci di un sistema articolato di indicatori di controllo di gestione.

La costituzione, imminente, di un Nucleo di Valutazione indipendente sulle attività della Scuola e di comitati internazionali di *referee* sui singoli programmi di dottorato completano l'impianto del nostro sistema di monitoraggio e valutazione.

\* \* \*

I nostri studenti partecipano a un programma intensivo di corsi accompagnati da attività di laboratorio. L'allievo gioca un ruolo attivo nei progetti di ricerca della Scuola, è sollecitato a essere creativo nella risoluzione di problemi, trascorre periodi di

specializzazione all'estero e presso imprese e istituzioni di settore, con ciò valorizzando a pieno il capitale relazionale dell'Istituto.

Il numero e la qualità delle domande di partecipazione che abbiamo ricevuto ci rafforzano nel convincimento di dover procedere a una maggiore articolazione dei nostri programmi di aiuto finanziario per gli allievi.

Penso, in primo luogo, alla capacità dei coordinatori di attrarre risorse esterne da utilizzare per l'attivazione di nuove borse di studio.

Penso, inoltre, alla possibilità di collaborare con operatori bancari e con enti pubblici per la definizione di un sistema di prestiti d'onore.

Infine, la decisione della Fondazione Lucchese per la Formazione e la Ricerca di assegnare contributi riservati a giovani che, residenti sul territorio della provincia, sono stati dichiarati idonei senza borsa costituisce un passaggio degno di menzione, anche ai fini del pieno inserimento della nostra iniziativa all'interno del tessuto sociale locale e per la valorizzazione dei talenti che il territorio sa esprimere.

I vincitori di borsa di studio usufruiscono a titolo gratuito dei servizi di alloggio e di mensa della Scuola che, crediamo, siano su standard di assoluta qualità nel panorama internazionale. E, davvero, il Campus di I.M.T. combina soluzioni moderne e funzionali in termini di risorse di calcolo e di biblioteca con una localizzazione altamente suggestiva.

Il Campus è elemento essenziale del nostro modello organizzativo. E' nel Campus che nasce la nostra Comunità, è nel Campus e nelle soluzioni architettoniche del Campus che si fonda la reale



possibilità di realizzare progetti multidisciplinari. Sono le relazioni che nascono nel Campus a valorizzare a pieno il patrimonio di capitale umano che confluisce su I.M.T.

Il Campus di I.M.T. è situato nel centro storico di Lucca. Questo fatto, frutto di una scelta meditata e condivisa, rappresenta un arricchimento per la Scuola e, auspicabilmente, uno stimolo e un impulso per la vita culturale della città. Sono certo, inoltre, che Lucca saprà radicarsi nei cuori dei giovani a cui oggi diamo il benvenuto, che ne conserveranno il ricordo e manterranno, in forme diverse, un legame con la nostra comunità.

La consegna dei nuovi spazi per uffici e postazioni di lavoro presso il complesso di San Ponziano, prevista per il mese di Maggio, segna un momento importante per la Scuola. Nelle prossime settimane, insieme con la Fondazione Lucchese per l'Alta Formazione e la Ricerca, saremo impegnati nel consolidamento di un piano pluriennale di *Property Development*, che tenga conto del patrimonio immobiliare disponibile e di quello acquisibile, per un ulteriore potenziamento delle strutture ricettive per studenti e per ricercatori residenti.

\* \* \*

La partecipazione a bandi per progetti di ricerca nazionali e internazionali, in ambito UE e non, è per noi una priorità immediata e concreta.

I nostri moduli di progettazione tecnologica e i nostri programmi di analisi comparativa su cambiamento istituzionale e *regulatory reform* stanno sostenendo la costruzione di un fitto tessuto di relazioni con enti di ricerca, fondazioni e istituzioni partner in Europa, negli Stati Uniti, in Asia.

Gli schemi e i metodi di valutazione degli studenti sono allineati agli standard internazionali, mentre è in corso di definizione uno schema organico di incentivazione alla mobilità in ingresso e in uscita di dottorandi da e verso università ed enti di ricerca internazionali.

In preparazione dell'avvio del prossimo anno accademico stiamo lavorando per la messa a punto di un piano organico di attrazione di studenti stranieri, articolato su di un sistema di convenzioni con enti e università, di selezioni condotte in loco. La semplificazione delle procedure di selezione e la previsione di posti riservati nell'ambito di progetti internazionali con selezione su titoli e punteggio GRE sono alcuni degli strumenti specifici che intendiamo utilizzare.

Infine, stiamo lavorando alla messa a punto di dottorati congiunti con università partner.

Le attività di presentazione della Scuola in Europa, negli Stati Uniti, in Israele, in Asia, saranno anche un momento importante di contatto per la città. Sono certo che la Fondazione Lucchese per l'Alta Formazione e la Ricerca potrà dare un contributo importante su questo terreno.

\* \* \*

I rapporti con le imprese, con le professioni e con il territorio sono una componente essenziale del modo di fare ricerca e alta formazione di I.M.T.

In questa fase storica, le difficoltà del sistema produttivo italiano paiono avere radici strutturali, di natura tecnologica, demografica e istituzionale. Sembrano arrivati a esaurimento i fattori che hanno, per lungo tempo, consentito, di fare innovazione senza ricerca. Ciò, in particolare, per la rottura dei circuiti locali di generazione e

riproduzione dei fattori produttivi e per l'accorciamento dei ritardi nei processi di diffusione e imitazione all'interno dei settori tradizionali.

In diversi comparti, la frontiera degli incrementi di produttività sembra essere stata raggiunta e gli effetti negativi investono anche le porzioni a più alto valore aggiunto delle filiere produttive, con ricadute a cascata in termini di sviluppo di servizi per la produzione e di impoverimenti dei portafogli di prodotto e tecnologici delle imprese.

La divisione internazionale del lavoro innovativo vive intense dinamiche di ripolarizzazione geografica e di ridefinizione dei profili di specializzazione dei territori.

Sappiamo che la costituzione di I.M.T. è il frutto di una scelta strategica del territorio di Lucca, verso un modello di sviluppo incentrato sulla ricerca, sulla progettazione tecnologica, sull'attrazione di talenti, sull'apertura sistematica al mercato internazionale delle tecnologie e delle idee.

E' questo un modello che sostanzia anche un'esperienza concreta di ripensamento del modo di fare politica industriale e dell'innovazione, interiorizzando il ruolo della ricerca e del "nuovo", nelle sue diverse manifestazioni, a complemento e non in competizione con il patrimonio industriale e produttivo che le nostre radici ci consegnano.

Siamo consapevoli che questa scelta di campo da parte del territorio implica una precisa assunzione di responsabilità da parte nostra.

Del resto, il primo banco di prova per la valutazione del nostro operato è dato dalla nostra capacità di affermarci come risorsa per il territorio, come bene comune per la comunità locale.

Al nostro interno, abbiamo deciso di incentivare con procedure e regolamenti snelli e liberali per la stipula di contratti conto terzi, la costituzione di imprese spin off, la brevettazione della produzione intellettuale.

Il colloquio con le istituzioni, le associazioni, il sistema delle imprese, gli operatori finanziari deve ora diventare ancora più intenso, per identificare le aree di collaborazione sui versanti della ricerca, dei servizi ad alto valore aggiunto, della riqualificazione dei servizi della pubblica amministrazione.

Se saremo capaci di lavorare insieme I.M.T. potrà dare un contributo positivo all'accelerazione e alla piena valorizzazione di iniziative e progetti complementari di rilievo per lo sviluppo del sistema industriale locale. Guardiamo con interesse alle poche esperienze di fondo rotativo disegnate secondo una logica di mercato, così come alla messa a punto di strumenti e strutture per le attività di accelerazione e incubazione di imprese. La realizzazione di una zona urbana attrezzata per l'alta tecnologia e i servizi ad alto valore aggiunto costituisce un tassello importante di questo disegno.

\* \* \*

Istituzioni e individui vivono, si trasformano, muoiono, su orizzonti temporali di riferimento diversi.

Le ricadute della nascita di IMT si manifesteranno negli anni a venire.

Da parte nostra, nel tempo che ci è assegnato per questo progetto, non ci accontentiamo di "fare del nostro meglio", pensando magari a un "prato più verde" verso cui volgerci nei momenti di difficoltà. Porteremo a termine il compito che abbiamo intrapreso, con determinazione e persistenza, facendo ciò che è necessario per

ampliare la libertà e le opzioni di scelta dei giovani a cui oggi diamo il benvenuto e agli altri che seguiranno.

Sicuramente, commetteremo errori lungo il cammino.

Tuttavia, se sapremo mantenere ben saldi il nostro senso critico e il riferimento ai principi guida della responsabilità, dell'autonomia, del merito e della competizione dimostreremo che non ci sono prati più verdi a cui guardare, da cui farsi distogliere.

Il nostro, il vostro, giovani della classe 2005, è il prato più verde.

Siatene fieri e buon lavoro.

Lucca 10 Marzo 2005