

# Una realtà che cresce: La Scuola IMT verso il futuro

Rocco De Nicola

## 1. Il punto di partenza

La Scuola IMT nasce nel 2005 come istituto di istruzione universitaria di alta formazione dottorale con ordinamento speciale puntando da subito a:

- Ambire ad un alto posizionamento internazionale nella ricerca e nella formazione, in termini di qualità e innovatività, e a diventare riferimento per istituzioni (locali, nazionali, europee), policy maker e imprese.
- Coniugare massimo rigore ed eccellenza disciplinari con un innovativo modello interdisciplinare, costruendo le condizioni per la messa in opera di ricerche altamente innovative.
- Selezionare pochi e ben definiti ambiti metodologici e applicativi, che condividessero l'interesse per l'analisi di dati ed evidenze empiriche, avessero significativi impatti sulla società e fossero in grado di contribuire al progresso tecnologico, sociale, economico e culturale.
- Definire programmi di dottorato di ricerca innovativi che, garantendo formazione disciplinare tradizionale di altissimo livello, fossero in grado di alimentare ricerche e formazione innovative e trasversali.
- Contribuire allo sviluppo del territorio in collaborazione con gli stakeholder locali e in rete con partner esterni.

Il successo di un progetto così innovativo, che punta all'analisi dei problemi complessi che caratterizzano la contemporaneità e alla formazione delle competenze necessarie ad affrontarli, richiede un sapiente bilanciamento tra le tre missioni delle istituzioni universitarie: la ricerca, la formazione, e la terza missione relativa alla valorizzazione della conoscenza. Ma il progetto richiede anche una continua attenzione a conciliare il carattere specialistico delle singole discipline con un impianto interdisciplinare. La realizzazione di un tale progetto ha dovuto e deve inoltre confrontarsi con forti resistenze quali, ad esempio, quelle indotte dal sistema di valutazione universitario, tuttora incentrato, in Italia, su settori scientifico-disciplinari rigidamente definiti.

Nei suoi primi 15 anni di vita la Scuola ha raggiunto grande visibilità internazionale, comprovati riconoscimenti dell'eccellenza della ricerca e dell'insegnamento, come dimostrato dalle valutazioni Ministeriali (VQR), dai numerosi progetti ottenuti a livello europeo, nazionale e regionale, e dal *placement* degli allievi e dei ricercatori della Scuola. I numerosi successi sono

il frutto non solo della qualità dei singoli e delle Unità di Ricerca, ma anche della visione scientifica interdisciplinare della Scuola. Dobbiamo continuare su questa strada.

## 2. Le sfide attuali

La trasformazione digitale e le sfide della globalizzazione, già in atto al momento dell'istituzione della Scuola e ancora più evidenti oggi, continuano ad avere un innegabile impatto dirompente sui fenomeni culturali, sociali, economici e tecnologici (e quindi su *institutions, markets, and technologies*) delle società contemporanee. I progressi tecnologici (sensori intelligenti e integrati, comunicazione ad alta velocità, digitalizzazione di dati e processi, *social networking, big data* e *machine learning*) da un lato, e i cambiamenti socioeconomici e culturali dall'altro (società aperte, alta mobilità di persone, idee, beni e pratiche, migrazioni, globalizzazione, cambiamenti nei processi, attori e spazi di produzione di beni e servizi, modalità dell'esercizio della cittadinanza, cambiamenti nel rapporto fra istituzioni, individui e comunità definite di volta in volta da criteri mobili e variabili, cambiamenti nel rapporto fra tradizione, passato e contemporaneità, etc.) hanno amplificato il numero e la rilevanza di sistemi interconnessi ed eterogenei.

I sistemi eterogenei, interconnessi e interagenti permeano tutti i settori più importanti della società quali l'economia, l'industria, le infrastrutture critiche, la finanza, la cultura, la politica, le pratiche e le interazioni individuali, sociali e istituzionali, la sanità, la ricerca, le professioni, la percezione del rapporto fra spazio sociale e spazio individuale, fra locale e globale, fra uomo e macchine, fra naturale e artificiale, fra finzione e realtà, fra fisico e virtuale. Emergono così sistemi socio-tecnologici complessi, la cui analisi richiede un approccio integrato, allo stesso tempo rigoroso e creativo, alla complessità, che combini competenze metodologiche di base con conoscenze e metodologie proprie dei domini specifici. In questi domini è necessario analizzare e risolvere problemi relativi a coesione e benessere sociale, sicurezza, sostenibilità, resilienza, rischio sistemico, processi decisionali, pratiche istituzionali, formazione dell'opinione pubblica, patrimonio, attività e fenomeni culturali, interazioni e integrazioni sociali, ruolo delle conoscenze e delle competenze, ruolo delle comunità, delle istituzioni e degli individui, ruolo dei media. La Scuola è ben posizionata in questi ambiti e deve continuare a incentrare le proprie attività sull'analisi di sistemi naturali o artificiali, umani o sociali, realizzando opportuni modelli e utilizzando e sviluppando nuovi metodi di analisi.

Fermo restando che i ricercatori della Scuola IMT devono poter continuare ad alimentare e affinare le proprie competenze, ricerche e metodologie disciplinari, i tempi appaiono maturi per applicare tali competenze per progetti sfidanti ad alta complessità, che richiedono un approccio interdisciplinare e che possono potenziare le linee di sviluppo già attivate dalle diverse

unità di ricerca della Scuola. In questa fase appare importante focalizzare lo sviluppo attorno a due direttrici principali in continuo dialogo e già radicate nella vocazione della Scuola. Le due direttrici sono evidentemente intimamente interconnesse e presentano molti tratti di sovrapposizione, e la loro individuazione non va pertanto intesa come rigida distinzione:

- a. Metodi e strumenti qualitativi e quantitativi per l'analisi, la misurazione, la modellizzazione e la previsione dell'evoluzione di sistemi socio-tecnologici, economici e culturali complessi, nonché loro regolazione e ottimizzazione.
- b. Analisi, gestione e innovazione (tramite l'utilizzo di dati, informazioni e metodi di analisi contestuali) per l'economia, le istituzioni, i sistemi produttivi, i comportamenti sociali, il patrimonio e i fenomeni culturali, anche in relazione alle pratiche indotte o profondamente modificate dalla trasformazione digitale, dalla globalizzazione e dai mutamenti sociali, economici e culturali.

Lungo queste direttrici le possibili linee di ricerca che partano dalle competenze presenti nella Scuola e dalle sfide che la società ci pone oggi sono molteplici. Di seguito forniamo una descrizione parziale di alcune delle aree nelle quali la Scuola IMT potrebbe potenziare e concentrare i propri sforzi per contribuire all'avanzamento del Paese in termini sia di ricerca scientifica metodologica e applicata sia di formazione di accademici e professionisti attrezzati a fronteggiare la complessità dei nuovi contesti. Vogliamo però ribadire che la lista non è in alcun modo esaustiva e che la ricerca di base e quella applicata, la ricerca curiosa e ad alto rischio, quella eccellente e quella rilevante sono tutte importanti e dovranno tutte essere valorizzate all'interno della Scuola. In questo contesto, la Scuola dovrà puntare a:

- sviluppare tecniche basate su *machine learning*, ottimizzazione, simulazione, statistica, econometria e fisica delle reti complesse, analisi contestuale per costruire, analizzare e validare modelli di sistemi;
- usare i modelli e l'analisi di dati per effettuare predizioni e analisi contestuali anche al fine di suggerire politiche ottimali, o per valutare le politiche esistenti;
- sviluppare metodi, o individuare casi di studio, per analizzare meccanismi, pratiche e contesti (economici, istituzionali, giuridici, sociali, tecnologici e culturali) di produzione, uso, manipolazione, circolazione e riuso del patrimonio culturale, nonché di attività culturali e di gestione dei beni e dei fenomeni culturali;
- analizzare e valutare le variabili culturali e individuali nei fenomeni e nelle pratiche sociali (media e comunicazione, lavoro, innovazione, mobilità, sostenibilità, automazione, sicurezza, gestione dei dati, sensoristica e finanza, fruizione, tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, ruolo delle istituzioni) con metodologie differenziate;
- studiare, integrando conoscenze e metodologie di dominio, reti di interazione, strumenti di innovazione, social media, circolazione di informazioni, ...

- trasferire efficacemente i risultati delle analisi ai *policy-maker* istituzionali negli ambiti economici, finanziari, industriali, istituzionali, legislativi e culturali;
- individuare politiche di intervento in diversi settori dell'economia, del management, della cultura e delle istituzioni e sviluppare tecniche di supporto alle decisioni strategiche delle aziende e delle istituzioni nazionali e internazionali;
- studiare l'impatto dei cambiamenti tecnologici e della trasformazione digitale sul lavoro, la formazione, la ricerca, le professioni e i nuovi modelli di sviluppo sostenibile.

### 3. Strategie di sviluppo

Le sfide sopra menzionate richiedono l'adozione di una politica di potenziamento, supporto e istituzionalizzazione dei rapporti con le comunità accademiche internazionali, che rafforzi il posizionamento della Scuola IMT nel panorama internazionale con una identità ben riconoscibile e definita. Per questo serve che dottorandi, dottori, ricercatori e professori si sentano parte attiva del progetto della Scuola e che diventino ambasciatori della Scuola in tutti i contesti internazionali e nazionali.

A livello internazionale occorre stringere accordi di collaborazione con prestigiosi atenei stranieri per attività di formazione e ricerca, costruire reti solide tra ricercatori per migliorare la performance e accrescere la visibilità e le collaborazioni di ricerca.

A livello nazionale occorre entrare a far parte di qualificate reti di formazione post-laurea e contribuire alla costituzione di una rete nazionale delle Scuole a ordinamento speciale di alta formazione che, salvaguardando la specificità delle singole Scuole, permetta di sviluppare progetti comuni, ma soprattutto di condividere servizi di supporto a didattica, ricerca e al *placement* degli allievi. Ma non bisogna limitarsi a costruire una rete con le altre Scuole a ordinamento speciale: è necessario anche stabilire rapporti stretti con altre realtà accademiche Italiane, non solo toscane, tramite convenzioni per la collaborazione entro Lauree Magistrali e Master di secondo livello, che possono rappresentare uno strumento per favorire il trasferimento di conoscenza e per far conoscere la nostra Scuola e i nostri ricercatori a potenziali candidati ai nostri corsi dottorali.

La definizione di accordi di collaborazione a livello nazionale e internazionale potrà essere rafforzata facendo rete con i tanti ricercatori o dottori di ricerca che sono stati a IMT e che ora sono in altre realtà accademiche e industriali. A questo scopo va considerata la possibilità di formare un'associazione di ex ricercatori IMT, parallela a quella degli *alumni* e ad essa collegata.

#### 4. Lucca come laboratorio di ricerca e innovazione

La Scuola IMT è l'unica Scuola a ordinamento speciale situata in una città italiana senza una Università che rilascia lauree e lauree magistrali e quindi senza una tradizione di interazioni tra accademia e città. Questa circostanza in alcuni casi ha portato a incomprensioni sul ruolo trainante che la formazione avanzata e la ricerca possono avere sia per lo sviluppo del territorio sia per costruire un vero laboratorio nel quale si elaborano e sperimentano idee con l'ambizione di diventare un modello per il paese. La sinergia e la compattezza fra la città e la Scuola sono un patrimonio preziosissimo, che va coltivato, custodito e valorizzato: per la Scuola, la città non deve essere soltanto il luogo nel quale è accidentalmente collocata, ma un valore. Egualmente è auspicabile che Lucca percepisca sempre più chiaramente la Scuola come un proprio valore, in termini di visibilità nel mondo, come superficie porosa di scambio bidirezionale fra il mondo e la città e come luogo nel quale si sperimentano idee, innovazioni e soluzioni di frontiera su temi cruciali delle società contemporanee. La comunità della Scuola, con le sue caratteristiche di internazionalità e vivacità, è una comunità che di anno in anno, attraverso i nuovi studenti, ricercatori e docenti, diviene comunità lucchese e porta questa appartenenza nel mondo.

Le caratteristiche della città di Lucca, comuni a tante province italiane, la rendono idealmente un City Lab all'interno del quale sperimentare i risultati delle ricerche attraverso collaborazioni innovative fra diversi attori riconducibili sia a soggetti istituzionali, sia a soggetti coinvolti nella produzione di beni e servizi. In tale direzione le tematiche di interesse della Scuola possono avere una ricaduta sulla competitività del territorio in differenti settori di attività. I rapporti col territorio andranno potenziati, promuovendo l'organizzazione di incontri tra ricercatori della Scuola, imprenditori, amministratori, e società civile, che rappresentino momenti di confronto su prospettive di sviluppo e di elaborazione di iniziative concrete che intercettino le priorità degli stakeholder locali mettendo in atto poche mirate operazioni relative ad esempio a:

- sviluppo sostenibile del territorio, occupazione e innovazione;
- nuove professioni, digitalizzazione, sviluppo industriale;
- coesione sociale, salute, formazione, capitale umano;
- mobilità sostenibile, servizi al cittadino, infrastrutture critiche;
- patrimonio culturale e sua tutela, gestione, valorizzazione e fruizione, turismo;
- attività ed eventi di ordine culturale, sociale e divulgativo.

Se di successo, i risultati delle sperimentazioni porteranno ad innovazioni istituzionali, sociali, economiche e tecnologiche che potranno essere adottate a livello nazionale e internazionale e potranno essere valorizzati anche attraverso laboratori virtuali resi disponibili a soggetti pubblici e privati.

## 5. Gestione delle risorse

Allo sviluppo di un'identità della Scuola da consolidare e presentare all'esterno è fondamentale accompagnare una revisione della programmazione strategica, dei processi, dell'organizzazione interna, del modello di allocazione delle risorse e di reclutamento del personale. Una sana crescita non può fare a meno di fondarsi su obiettivi e regole chiare, stabili ed ampiamente condivise relativamente alla programmazione e alla conseguente allocazione delle risorse, in accordo con i principi meritocratici delle migliori pratiche accademiche.

È anche importante prevedere meccanismi incentivanti in aggiunta ad una dotazione di base garantita a tutti, indipendentemente dal ruolo. Gli strumenti possono essere svariati e dovranno essere comunque profondamente rispettosi delle peculiarità di ciascuna disciplina relativamente alle sostanziali diversità circa le tipologie, le modalità e l'intensità della produzione scientifica, dell'attività didattica e di quella relativa alla terza missione.

Per questi scopi è importante individuare un sistema di indicatori condiviso e raccordato alla programmazione per misurare i contributi delle diverse componenti della Scuola alle tre missioni della Scuola e i livelli di multidisciplinarietà e interdisciplinarietà nella ricerca. La valutazione interna non dovrà essere concepita come competizione tra le diverse componenti della Scuola e tantomeno tra i diversi ricercatori. Essa dovrà rappresentare soprattutto uno stimolo a migliorarsi per mantenere posizionamenti di eccellenza competitivi soprattutto in relazione alle altre Scuole e alle altre Università italiane. Inoltre, la valutazione dovrà essere usata per individuare gli strumenti più efficaci per le attività nei diversi settori.

Centrali rispetto alla definizione di obiettivi e strumenti di valutazione dovranno essere le Unità di Ricerca. Esse dovranno elaborare piani di attività, stabilire i contributi che ritengono di poter dare in relazione a ricerca, formazione e terza missione e proporre criteri per valutare il livello di successo delle loro attività. Tali piani troveranno una sintesi nella programmazione strategica della Scuola attraverso un confronto ampio e trasversale. Eventuali risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi proposti saranno assegnate gradualmente in base alla verifica in itinere degli obiettivi intermedi raggiunti dopo il loro recepimento nel piano di sviluppo complessivo della Scuola.

## 6. Modello di reclutamento

I reclutamenti di nuovi professori e ricercatori e le progressioni interne di carriera dovranno puntare a rafforzare le discipline esistenti privilegiando da un lato profili di ricercatori che abbiano capacità di sviluppare strumenti per analizzare sistemi ad alta complessità, dall'altro lato profili di ricercatori esperti di dominio in grado di usare tali strumenti, eventualmente

sviluppendone di propri, di produrre studi di caso, e di utilizzare e/o sviluppare metodologie per l'analisi dei sistemi di interesse.

Pertanto, si dovrà puntare a reclutare ricercatori che arricchiscano le competenze già presenti nella Scuola, che siano in grado di sviluppare metodi, studi di caso, tecniche e modelli per l'analisi di sistemi favorendo capacità e attitudine a interagire con gli esperti di diversi domini applicativi. Ma sarà anche necessario reclutare ricercatori in grado di usare strumenti innovativi per costruire modelli per effettuare analisi e previsioni, e per valutarne criticamente rilevanza e l'affidabilità.

Caratteristica che ha contraddistinto IMT fin dalla sua nascita è il sistema di reclutamento con scouting internazionale. Condizione irrinunciabile per il futuro di IMT è una rigorosa selezione fondata su criteri di merito a tutti i livelli di reclutamento, dai dottorandi ai professori di ruolo. Solo questo potrà consolidare il posizionamento della Scuola IMT nel panorama scientifico internazionale e renderla prezioso modello da seguire per altre istituzioni.

Dovranno essere fissati precisi criteri di reclutamento a tutti i livelli sia per l'immissione di nuovi ricercatori e professori sia per avanzamenti interni. Le posizioni permanenti o *tenure track* saranno coperte solo in presenza di ampia condivisione da parte dei docenti della Scuola, nel rispetto delle norme vigenti, e a valle di un processo di valutazione che preveda significative interazioni con il corpo accademico. Si dovrà valutare anche la possibilità di definire linee guida per il reclutamento che, in linea con quanto di recente auspicato dalla CRUI e nella discussione parlamentare sul reclutamento del personale accademico, privilegi esperienze di discontinuità nel percorso dottorato-posizione permanente all'interno della stessa istituzione.

## 7. L'Amministrazione

Nel corso degli anni la Scuola IMT ha promosso, anche con le istituzioni nazionali, la visione di un'amministrazione che si ponesse al servizio del progetto scientifico e formativo della Scuola e in particolare della sua forte vocazione internazionale e interdisciplinare. Le intuizioni della Scuola si sono rivelate anticipatorie di molti fenomeni oggi riconosciuti centrali da gran parte delle istituzioni della ricerca e di governo. Anche in ragione di ciò, è auspicabile una continua interlocuzione con le istituzioni nazionali di governo della Ricerca e dell'Università al fine di conseguire un miglioramento nelle procedure e nei meccanismi di valutazione, gestione e reclutamento, e nelle iniziative di sperimentazione e innovazione nella ricerca e nella formazione, così da permettere l'implementazione di schemi e procedure più in sintonia con il nostro progetto.

Negli ultimi anni, anche all'interno della Scuola, lo sforzo di de-burocratizzazione ha ceduto il passo ad una burocrazia nazionale più pressante e questo ha reso più difficile il ricorso a procedure quali lo *scouting* internazionale, la partecipazione al *job-market*, la pubblicazione di bandi orientati alla interdisciplinarietà, l'innovazione nelle iniziative formative e nel trasferimento tecnologico e metodologico. Dopo la prima fase propulsiva si è entrati in una fase di rigidità e di proceduralizzazione che ha stravolto il fisiologico rapporto tra la funzione e l'oggetto dell'amministrazione. Questo approccio ha portato ad un ingessamento che ha limitato l'agilità nella ricerca, nell'insegnamento dottorale e nella collaborazione con terze parti. L'elevato turn-over di personale esperto e formato dalla Scuola, l'ha inoltre privata di preziose competenze tecnico-amministrative. Insieme bisogna superare questa fase, semplificare procedure e regolamenti e trovare il modo di recuperare lo spirito iniziale.

Sul lato organizzativo, gli uffici preposti al presidio delle funzioni istituzionali principali della Scuola dovrebbero essere potenziati, mentre la strategia comunicativa andrebbe ripensata attraverso interventi, coordinati con la direzione amministrativa, ad esempio nei seguenti contesti:

- L'ufficio progetti, viste le competenze presenti ed il suo ottimo funzionamento, dovrebbe fare un ulteriore salto qualitativo garantendo oltre al supporto nella gestione dei progetti anche quello alla definizione dei progetti stessi, con contributi alla scrittura, e alle interazioni dei professori con enti o aziende esterne.
- L'ufficio IT dovrebbe disporre di budget e personale che lo mettano in grado di creare e gestire un centro di analisi dati e di acquisire risorse tramite convenzioni con centri di calcolo pubblici o privati, potenziando e gestendo le infrastrutture per la didattica a distanza e mista che sarà sicuramente utile anche nel periodo post pandemico.
- Gli uffici preposti al supporto alla didattica dovrebbero essere riorganizzati potenziando gli aspetti di *placement* e di supporto alla docenza. Contemporaneamente andrà valutato il rapporto costi/benefici di alcuni degli strumenti informatici per il supporto alla gestione della didattica assieme a quelli per la valutazione e valorizzazione della ricerca.
- L'organizzazione della comunicazione della Scuola potrebbe essere rivista affinché contribuisca sul piano nazionale e internazionale alla creazione e alla formazione dell'identità della Scuola e, al livello di comunicazione interna, ad una più efficace e puntuale trasmissione delle informazioni.

Il processo di riorganizzazione e gli sforzi ulteriori che saranno richiesti al personale tecnico amministrativo, che si è sempre distinto per lo spirito di servizio e la disponibilità, andrà accompagnato con la messa a punto di nuovi meccanismi premiali e di nuovi strumenti per alimentare i relativi fondi.



## 8. Organizzazione Interna

Le attuali aree di ricerca ufficiali (*Computer Science and Applications* e *Economics and Institutional Change*) non rappresentano più la Scuola, al punto che ad alcuni colleghi nel sito CINECA non risulta assegnata alcuna area. Le aree andranno ripensate come punto di riferimento di un gruppo di Unità di Ricerca. Queste ultime invece dovranno rappresentare i luoghi di aggregazione di ricercatori che condividono progetti scientifico-culturali e che le ritengono funzionali a migliorare immagine e impatto esterni. Le dimensioni delle Unità potranno essere anche significativamente diverse e dettate esclusivamente dalla condivisione di linee di azione e ricerca.

Le Aree, quando saranno ridefinite, e le Unità di Ricerca dovranno diventare strumenti di condivisione di informazioni e di elaborazione di strategie in continua collaborazione tra di loro e in dialogo con la Direzione. Quest'ultima riporterà istanze e progetti all'interno degli organi di governo della Scuola e li userà come base per l'elaborazione dei piani di sviluppo annuali e triennali.

Per il supporto alla definizione di strategie di crescita scientifica e di reclutamento potrà giocare un ruolo fondamentale un advisory board qualificato e rappresentativo di tutte le anime della Scuola che sarà essenziale per evitare il rischio, inevitabilmente legato alla bassa numerosità del corpo accademico, che discussioni su scelte strategiche vengano improntate e condizionate da personalismi e autoreferenzialità.

## 9. Offerta Formativa

Gli attuali programmi dottorali in *Cognitive and Cultural Systems* e in *Systems Science* sono strumenti di successo che attraggono numerose candidature. Va considerata la possibilità di arricchirli con nuove track dottorali che possano essere utili a sviluppare progetti in linea con nuove esigenze formative e nuove domande occupazionali. I due dottorati, come le Aree e le Unità di Ricerca, non vanno però visti come barriere e quindi come limiti alle collaborazioni. L'attivazione di corsi a comune tra track e tra dottorati va incoraggiata per aumentare le conoscenze interdisciplinari, perché esse, soprattutto se scelte tenendo conto del mercato del lavoro, possono garantire un significativo valore aggiunto e un carattere distintivo per i nostri allievi. Per questo dobbiamo aumentare l'offerta corsi di competenze trasversali relative a comunicazione interpersonale, gestione dell'innovazione, proprietà intellettuale e puntare allo sviluppo di autoimprenditorialità e alla valorizzazione delle persone pensando che il dottore di ricerca, oggi, non è solo più 'destinato' alla carriera accademica ma trova spazio ovunque nel pubblico e nel privato.

Nell'ottica di rafforzare la rete di collaborazione, la Scuola dovrà inoltre aumentare la partecipazione a dottorati congiunti a livello sia nazionale sia internazionale. E dovrà anche progettare dottorati industriali per cogliere le occasioni offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che punta con decisione su ricerca applicata e collaborazione tra pubblico e privato.

Per avere un alto posizionamento internazionale nella ricerca, in termini di qualità e innovatività, e per diventare punto di riferimento per istituzioni, policy maker e aziende è necessario anche far sì che studenti eccellenti vengano alla Scuola e che la Scuola offra programmi formativi diversi dai dottorati a personale di amministrazioni pubbliche, come anche di enti e imprese. Per raggiungere questi obiettivi si può intervenire a più livelli:

- Collaborazione di docenti e ricercatori della Scuola IMT a corsi di Laurea Magistrale o Master di secondo livello offerti da altre Università italiane. Questo permetterebbe di far conoscere la Scuola IMT agli studenti e a stimolarli a prenderla in considerazione per eventuali studi post-laurea.
- Attivazione di Master di secondo livello presso la Scuola con obiettivi formativi allineati a quelli dei nostri corsi dottorali, e con la previsione di abbreviazione di percorsi per gli studenti che risultassero successivamente ammessi ad uno di essi.
- Attivazione di Master Executive e altri corsi di alta formazione professionale che permettano di trasferire a personale di altri soggetti pubblici o privati approcci, metodi e conoscenze disponibili presso la nostra Scuola.
- Offerta di *research internship* di breve durata a studenti italiani o stranieri delle lauree magistrali (o equivalenti) per progetti proposti dai nostri ricercatori o dai candidati stessi. Per far conoscere la Scuola IMT e per incentivare efficacemente la partecipazione di aspiranti allievi ai bandi per i corsi di dottorato.
- Incremento delle attività formative rivolte ad una platea internazionale come le Seasonal Schools e iniziative similari.

## 10. Il Campus

Il Modello Campus è alla base dell'idea stessa della nascita della Scuola IMT, che fu quella di creare dentro le mura della città di Lucca un ambiente nel quale allievi, ricercatori e professori potessero vivere insieme scambiandosi quotidianamente esperienze e conoscenze. La cornice del complesso di San Francesco è ideale con mensa, stanze, uffici e aule. È chiaro però che questo è insufficiente in relazione alle prospettive di crescita della Scuola. L'edificio in ristrutturazione di via Brunero Paoli rappresenta una prima risposta alle future esigenze, ma insieme alle amministrazioni pubbliche e ad altre realtà interessate allo sviluppo del territorio e al recupero e valorizzazione di nuove aree cittadine, vanno individuati nuovi spazi che permettano di avere un campus diffuso all'interno delle mura di Lucca e che mettano la Scuola in grado di:

- offrire un alloggio adeguato a tutti gli allievi;
- incrementare il numero di professori e ricercatori ospitabili nelle strutture;
- organizzare iniziative formative anche brevi che prevedano residenzialità.

Solo così si potranno realizzare gli ambiziosi progetti di crescita della scuola in termini di organico e di impatto che le potenzialità scientifiche, la progettualità del corpo docente e dell'amministrazione, e le disponibilità finanziarie rendono fattibili.

## 11. Alcune considerazioni conclusive

Lo scorso 18 novembre la Scuola ha compiuto 15 anni. Nella vita lunga delle istituzioni è un tempo brevissimo, un soffio. A chi, come me, l'ha vista nascere e ha partecipato anche alla vita di istituzioni ben più antiche e consolidate, il posizionamento e i risultati raggiunti dalla Scuola in così breve tempo e in un contesto locale e globale così competitivo, destano ancor oggi stupore e ammirazione. Su ciò che ho visto costruire e conseguire dalle docenti e dai docenti della Scuola, dalle ricercatrici e dai ricercatori, dal giovane personale di ricerca, dal personale amministrativo e tecnico, dalle allieve e dagli allievi, baso il mio ottimismo e baso la mia convinzione che i prossimi tre anni saranno cruciali e potranno essere entusiasmanti.

Nella fase di faticosa, energica e concentratissima costruzione della Scuola vi sono stati momenti di tensione interna e momenti di ripensamento, che hanno condotto per esempio alla chiusura di alcune linee di ricerca e l'apertura di altre iniziative: si tratta di processi del tutto fisiologici in un serio e intellettualmente onesto approccio di *trial and error*. Vi sono state incomprensioni con le istituzioni cittadine e con alcuni attori importanti del territorio, cui forse poteva essere comunicata meglio l'entità della concentrazione e dello sforzo necessari per costruire da zero un'istituzione come la Scuola e portarla immediatamente ad avere visibilità e riconoscimenti di eccellenza a livello nazionale e internazionale come quelli che la Scuola ha subito conseguito. Tali momenti di tensione, tali incomprensioni sono del tutto fisiologici e comprensibili, e sono il sintomo della grande quantità di energia concentrata dentro e intorno alla Scuola.

Ora mi pare sia giunto il tempo di far leva, tutti insieme, sul molto che abbiamo costruito e di svilupparlo ulteriormente. Ogni membro della comunità di IMT, in qualunque ruolo, deve non solo sentirsi "a casa" nella comunità della Scuola ma sentirsi chiamato a farla crescere: facendo crescere la Scuola, cresciamo tutti. Allo stesso modo, occorre far sentire a casa in IMT, e ambasciatori della Scuola nel mondo, coloro che temporaneamente ne hanno fatto parte (dotto-  
randi, ricercatori, assegnisti, etc.). Infine, occorre rafforzare il senso di affezione e di orgoglio della città di Lucca per la Scuola, coinvolgendo di più i membri della sua comunità nelle nostre attività di ricerca, di coinvolgimento pubblico e di impegno istituzionale, sociale, culturale ed

economico (mondo del lavoro, delle imprese, delle istituzioni, del terzo settore, del patrimonio culturale).

Abbiamo a disposizione molte risorse e molti talenti, e questo è un patrimonio che può certamente crescere se lavoriamo bene, in armonia e con obiettivi chiari. Altre risorse saranno acquisibili sfruttando le opportunità offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Serve la certezza, da parte di tutti, del rispetto reciproco, della disponibilità a mettersi al servizio della Scuola come istituzione e tanta perseveranza. Guardando a ciò che è stato costruito da zero, guardando alla grande energia propulsiva, creativa e di visione che i membri della comunità della Scuola e la città hanno saputo mobilitare per farla nascere e sviluppare nel corso dei suoi primi quindici anni, non posso che essere ottimista sul fatto che insieme sapremo cogliere le molte opportunità che si profilano all'orizzonte dei prossimi tre anni di vita istituzionale della Scuola.