



SCUOLA
ALTI STUDI
LUCCA

PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2024-2026

(Approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2023)



INDICE

1. INTRODUZIONE	4
1.1 LA SCUOLA IMT	4
1.2 LE SFIDE.....	4
1.3 DIPARTIMENTO DI ECCELLENZA	5
2. ANALISI SWOT	8
2.1 PUNTI DI FORZA (<i>STRENGTHS</i>)	10
2.2 PUNTI DI DEBOLEZZA (<i>WEAKNESSES</i>).....	14
2.3 OPPORTUNITÀ (<i>OPPORTUNITIES</i>).....	21
2.4 MINACCE (<i>THREATS</i>).....	23
3. OBIETTIVI STRATEGICI PER IL TRIENNIO 2024-2026	25
3.1 MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI DELLA PROGRAMMAZIONE 2021-2023	25
3.2 STRATEGIE PER LA DIDATTICA E L'ALTA FORMAZIONE	27
3.3 STRATEGIE PER LA RICERCA	35
3.4 STRATEGIE PER LA TERZA MISSIONE	42
3.5 STRATEGIA PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	51
3.6 STRATEGIE PER LA RESIDENZIALITÀ E LA SOSTENIBILITÀ	52
3.7 STRATEGIE PER LA PARITÀ DI GENERE.....	58
3.8 STRATEGIE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ	61
3.9 QUADRO DI SINTESI DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI	62
4. PIANO DI RECLUTAMENTO 2024-2026.....	67
4.1 PIANO DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE ACCADEMICO	67
4.2 PUNTI ORGANICO MINISTERIALI	68
4.3 PERSONALE DOCENTE DI RUOLO E <i>TENURE TRACK</i>	71
4.4 PERSONALE DI RICERCA A TEMPO DETERMINATO	74
4.6 ALLIEVE/I E BORSE DOTTORALI	75
4.7 PIANO DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	75
4.8 PUNTI ORGANICO E FACOLTÀ ASSUNZIONALI	77

Il presente documento è stato redatto nel rispetto del principio di non discriminazione e del principio delle pari opportunità tra donne e uomini e in ottemperanza alla normativa in materia relativa all'utilizzo di un linguaggio non discriminatorio negli atti delle istituzioni pubbliche.

1. INTRODUZIONE

1.1 LA SCUOLA IMT

In questo documento evidenziamo punti di forza e di debolezza della Scuola e deliniamo le misure che intendiamo introdurre nei prossimi tre anni per consolidare il ruolo della Scuola nel contesto di riferimento e affermarne il modello di formazione e ricerca a livello internazionale, nazionale e locale. Il piano punta a individuare strumenti e azioni per raggiungere una serie di obiettivi strategici ritenuti prioritari.

La Scuola IMT (Istituzioni, Mercati, Tecnologie) Alti Studi Lucca (di seguito Scuola o Scuola IMT) nasce nel 2005 come istituto di istruzione universitaria di alta formazione dottorale con ordinamento speciale, attivando e gestendo dottorati in collaborazioni con altre istituzioni universitarie. Si sono poi succedute varie riorganizzazioni dell'offerta formativa autonoma e alcune modifiche statutarie che hanno portato alla configurazione attuale improntata su di una *Governance* soprattutto interna, una ricca offerta didattica, eccellenti risultati di ricerca sia di base che applicata e una variegata attività di trasferimento tecnologico e metodologico e di comunicazione.

Sul fronte della didattica, la Scuola offre cinque programmi dottorali, due dei quali sono articolati in curricula (*track*) per evidenziare la specificità delle attività di formazione rispetto ad un particolare tema, sviluppa un programma di dottorato congiunto con l'Università di Firenze e coordina un dottorato di interesse nazionale che vede coinvolte più di venti istituzioni tra Università e istituti del CNR.

L'attività di ricerca è condotta all'interno di otto Unità di Ricerca tematiche che interagiscono tra di loro favorendo la contaminazione di saperi. Ed è proprio la multidisciplinarietà e la collaborazione tra ricercatrici/ricercatori con *background* scientifici diversi a rappresentare una caratteristica distintiva della Scuola e uno dei principali fattori del suo successo.

1.2 LE SFIDE

Il 21° secolo si caratterizza per le sfide complesse e interconnesse che definiscono il presente e il futuro delle società, dell'ambiente e dell'economia globale. Sfide chiave oggi ampiamente riconosciute, per es. nell'agenda ONU 2030, nel Next Generation EU e nel PNRR italiano, che includono il cambiamento climatico, le crisi ambientali, l'instabilità politica, le grandi migrazioni e la sostenibilità alimentare, ma anche la complessità degli intrecci tra sistemi

cyber-fisici e umani, le identità culturali, politiche, sociali ed economiche, i rapporti tra sfera privata e sfera pubblica. Queste sfide investono l'Europa e l'Italia in modo specifico, in ragione del loro posizionamento al livello globale in termini di *asset*, caratteristiche socioculturali ed economiche, e ruolo geopolitico. In questo contesto, le Scuole Superiori a Ordinamento Speciale italiane e le Università hanno responsabilità importanti per il loro ruolo nella ricerca e per il compito di formare e costantemente aggiornare le classi dirigenti al livello nazionale ed europeo.

Fra le Scuole Superiori a Ordinamento Speciale, la Scuola IMT ha un profilo distintivo: sin dalla sua fondazione è stata concepita, con visionario precorrimiento degli sviluppi che sono oggi sotto gli occhi di tutti, come istituzione attrezzata ad analizzare e affrontare la complessità attraverso un approccio inter- e multi-disciplinare, guidato dai problemi e dai casi, che viene trasferito a studentesse/studenti, dottorande/i, a ricercatrici/ricercatori e agli enti pubblici e alle organizzazioni private con i quali la Scuola IMT ha sempre più intense collaborazioni. Se ormai le più importanti istituzioni di ricerca internazionali si stanno ristrutturando in questa direzione, la Scuola IMT ha questo impianto sin dalla nascita. Fra le grandi sfide del presente, la Scuola IMT contribuisce ad alcune delle più importanti quali:

- formazione di figure professionali di altissimo livello in alcuni ambiti larghi con approccio interdisciplinare (Informatica, Neuroscienze, Economia, Ingegneria, Patrimonio Culturale);
- ricerca e trasferimento metodologico e tecnologico ad aziende ed enti pubblici in ambiti nevralgici quali l'economia, l'analisi di sistemi fisici, cyberfisici e sociali, le neuroscienze, l'analisi e il management del patrimonio culturale;
- accelerazione e governo dell'utilizzo delle tecnologie digitali e dell'analisi dati con particolare attenzione alla cybersicurezza per la protezione degli *asset* aziendali, dei dati istituzionali e della privacy dei cittadini.

La struttura organizzativa della Scuola, volutamente non basata su discipline, è pensata per porre al centro i problemi e i temi di ricerca e per affrontarli nella loro complessità da diverse prospettive metodologiche.

1.3 DIPARTIMENTO DI ECCELLENZA

L'elevata qualità nella ricerca svolta dalla Scuola è stata messa in luce sia dagli ottimi risultati conseguiti nell'esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019 sia

dall'esito della selezione 180 dei Dipartimenti di Eccellenza¹ per il quinquennio 2023-2027, che ha preso il via a febbraio 2022 con Decreto Ministeriale MUR del 14 febbraio 2022, n. 230.

Con un Indicatore Standardizzato di Performance Dipartimentale (ISPD) pari a 100 su 100, la Scuola si è, infatti, posizionata in 142esima posizione nella graduatoria dei 350 Dipartimenti ammessi alla procedura di selezione (Nota MUR n. 6517 del 13 maggio 2022) e, successivamente, è risultata assegnataria del finanziamento (Nota MUR n. 15659 del 28 dicembre 2022), classificandosi al settimo posto nell'Area 13 – Scienze economiche e statistiche con un punteggio complessivo di 28 punti su 30.

L'esatto ammontare del finanziamento accordato al progetto "Resilienza Economica e Digitale" (RED) risulta pari a 5.253.070 € (Nota MUR n. 922 del 24 gennaio 2023), a cui si aggiunge un cofinanziamento da parte della Scuola di 1.058.000 €.

Il progetto RED, incentrato sull'Area 13 con una salda integrazione interdisciplinare con tutte le altre Aree in cui la Scuola è attiva e, in particolare, la 01 e la 11, ha come obiettivo primario quello di contribuire allo sviluppo della Scuola sul modello di laboratorio aperto come ambiente nel quale formazione e ricerca si fondono per abbattere le barriere tra discipline e tra mondo accademico e *stakeholder* esterni. A tal fine cruciale risulta il ruolo dell'Open Lab, infrastruttura di ricerca dedicata che permette di condurre esperimenti online e sul campo esercitando, anche da remoto, vari gradi di controllo e che consente di valorizzare risorse e competenze distintive della Scuola integrando i recenti sviluppi del *virtual approach* all'economia sperimentale e alle neuroscienze applicate.



Figura 1: Logo dell'Open Lab, infrastruttura di ricerca costituita nell'ambito del progetto "Resilienza Economica e Digitale" (RED) grazie al quale la Scuola IMT è stata selezionata tra i 180 Dipartimenti di Eccellenza per il quinquennio 2023-2027.

¹ La Legge 11 dicembre 2016, n. 232, art. 1, c. 314-337 prevede l'istituzione del "Fondo per il finanziamento dei Dipartimenti universitari di eccellenza" destinato al finanziamento quinquennale dei Dipartimenti di Eccellenza delle Università statali.

Tra i tratti distintivi del progetto RED preme ricordare sia la corrispondenza tra la Scuola e il Dipartimento² sia il contributo alla *mission* della Scuola nei tre ambiti principali della ricerca, Terza Missione e didattica tramite il consolidamento della ricerca interdisciplinare, il potenziamento della collaborazione con partner esterni, del trasferimento tecnologico e dei rapporti con il territorio e un contributo all'ampliamento dell'offerta formativa. Il progetto, il cui sviluppo temporale si sovrappone completamente con questa programmazione triennale, infatti:

- risponde alle sfide post-pandemiche
- promuove attività di ricerca e didattica interdisciplinari sui temi della transizione digitale e della resilienza dei sistemi economici
- promuove l'avanzamento della conoscenza e concorre allo sviluppo socio-economico e culturale generando innovazione e nuova imprenditorialità
- contribuisce al potenziamento le infrastrutture di ricerca della Scuola
- contribuisce al rafforzamento delle attività di Terza Missione della Scuola favorendo il trasferimento tecnologico e di conoscenze con soggetti esterni attraverso la realizzazione di esperimenti sul campo e in ambiente virtuale (*digital experimentation*) e lo sviluppo di soluzioni digitali innovative.

La supervisione del progetto è in capo alla Commissione RED, composta da:

- Dott. Giulio Bolzonetti, Direttore Generale
- Prof. Massimo Riccaboni, Professore di Economia Applicata
- Prof. Emiliano Ricciardi, Professore di Psicologia
- Prof. Mirco Tribastone, Professore di Informatica.

Della verifica dei risultati ottenuti e del loro impatto è, invece, incaricato un *Advisory Board* dedicato, composto da tre soggetti esterni di alta qualificazione:

- Prof.ssa Jane Hillston, *Head of School of Informatics, University of Edinburgh*
- Prof. Pietro Panzarasa, *Director of Graduate Studies, School of Business and Management, Queen Mary University of London*
- Dott. Luigi Ruggerone, *Senior Director, Intesa Sanpaolo Innovation Center S.p.A.*

² La Scuola, vista la numerosità del personale docente e ricercatore, si configura come struttura unica assimilabile a un Dipartimento.

A livello operativo il progetto RED prevede l'articolazione della ricerca per linee di attività gestite parallelamente e, in particolare, il completamento di 6 linee di attività nel triennio 2023-2025 (prima fase) e 10 nel biennio 2026-2027 (seconda fase).

Per selezionare le linee di attività da supportare, la Commissione RED ha lanciato una *Call for Ideas*, che si è conclusa il 15 settembre e ha visto la presentazione di 19 proposte progettuali. Per garantire la massima imparzialità, la Commissione RED ha demandato all'*Advisory Board* la valutazione di tali proposte. Sulla base della coerenza con il progetto RED, del carattere innovativo e della fattibilità, i membri dell'*Advisory Board* hanno valutato positivamente 15 linee di attività, che hanno ufficialmente preso il via il 1° dicembre 2023 e avranno una durata di 18 mesi. Per il monitoraggio e la valutazione finale delle stesse sono stati individuati dei *Key Performance Indicator* (KPI) e relativi *target*.

2. ANALISI SWOT

La capacità di perseguire gli obiettivi strategici che la Scuola si pone nell'arco del prossimo triennio si fonda sull'analisi del contesto di riferimento nazionale e internazionale, dal quale emergono una serie di sfide e opportunità per il modello di sviluppo che la Scuola intende promuovere facendo leva sui propri punti di forza e consapevole degli elementi di debolezza che la contraddistinguono. Il risultato dell'analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) è illustrato sinteticamente in Tabella 1 e discusso nelle sezioni successive.

<p><u>STRENGTHS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualità della ricerca • Dipartimento di Eccellenza (Open Lab) • Qualità della didattica • Interdisciplinarietà per affrontare problemi complessi • Internazionalizzazione dei programmi dottorali ed esperienza internazionale del corpo docente • Capacità di adattamento e di risposta ai temi emergenti • Apertura a contesti non accademici • Modello Campus • Qualità del personale tecnico amministrativo • Utilizzo della lingua inglese come lingua di insegnamento • Nuove tipologie di alta formazione 	<p><u>WEAKNESSES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensione limitata • Spazi ancora limitati • FFO inadeguato a una crescita sostenibile • Provenienza da Atenei nazionali del personale docente • Migliorabile capacità di attrarre finanziamenti per la ricerca su bandi competitivi internazionali • Mancanza di equilibrio di genere in alcuni gruppi di ricerca • Limitate possibilità di premialità per il personale tecnico amministrativo • Limitata promozione delle attività formative a livello nazionale e internazionale • Limitato sistema di monitoraggio delle performance e delle premialità • Organizzazione interna frammentata
<p><u>OPPORTUNITIES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordinamento Speciale • Piani premiali per il reclutamento • Collaborazioni internazionali ed esterne • Attrattività dell'Italia e della Toscana • Cambiamento degli scenari geopolitici • Radicamento nel territorio • Maggiore attenzione a livello nazionale e internazionale a ricerca applicata e formazione avanzata 	<p><u>THREATS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitata attrattività del sistema universitario italiano • Maggiore competizione nazionale a fronte dell'aumento del numero di borse dottorali • Mancata valorizzazione dell'interdisciplinarietà nei sistemi di valutazione italiani • Mancato allineamento della normativa sul reclutamento alle migliori pratiche internazionali • Transitorietà dei finanziamenti PNRR

Tabella 1: Sintesi dell'analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

2.1 PUNTI DI FORZA (*STRENGTHS*)

La Scuola ha mantenuto fermi i propri tratti identitari e consolidato i punti di forza di seguito illustrati.

- La **qualità della ricerca** prodotta dalla Scuola IMT è elevata come testimoniato dai risultati raggiunti nel più recente esercizio nazionale di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2015-2019). Nel complesso la Scuola si è posizionata al primo posto tra i soggetti i cui risultati sono stati pubblicati dall'ANVUR per quanto riguarda i prodotti conferiti dalle ricercatrici e dai ricercatori che hanno mantenuto lo stesso ruolo collocandosi al terzo posto per quel che riguarda i soggetti neoassunti e quelli che hanno avuto un avanzamento di carriera. Grazie a questi risultati, in linea con quelli ottenuti negli esercizi di valutazione precedenti, la Scuola ha ottenuto punteggio pieno nella graduatoria per l'accesso al finanziamento dei "Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027". Nonostante la giovane età e le limitate dimensioni, la Scuola emerge anche nel panorama internazionale per l'elevata qualità della ricerca, come testimoniato dal ranking U-Multirank 2022 che vede la Scuola particolarmente competitiva nel settore della ricerca, e comunque prima tra le istituzioni italiane pubbliche.³ Nello specifico della valutazione della ricerca U-Multirank la Scuola raggiunge il punteggio massimo (A) in sei categorie tra cui in particolare: il numero di pubblicazioni normalizzato per dimensione, il tasso di citazioni complessivo, il numero di pubblicazioni *top cited*, le pubblicazioni interdisciplinari. Migliorabili sono invece gli indicatori relativi alle pubblicazioni *open access* (C), al finanziamento esterno della ricerca (C) e al numero di autrici di sesso femminile (D). La Scuola intende completare nel 2024 il sistema interno di monitoraggio della ricerca al fine di meglio valutare le azioni utili a rafforzare la qualità della ricerca in vista del prossimo esercizio VQR 2020-2024.

La Scuola IMT è stata insignita per la prima volta del prestigioso titolo di **Dipartimento di Eccellenza** per il quinquennio 2023-2027 con il progetto "Resilienza Economica e Digitale" (RED). Il riconoscimento prevede un finanziamento di oltre cinque milioni di euro da parte del Ministero dell'Università e della Ricerca per analizzare in chiave interdisciplinare le evidenze disponibili sulla resilienza economica e digitale in prospettiva

³ Per maggiori informazioni si rimanda al rapporto U-Multirank 2022 relativo agli Atenei italiani <https://www.umultirank.org/export/sites/default/press-media/media-center/universities/2022/country-reports/IT-Country-report-2022.pdf>

post-pandemica. Il progetto RED intende potenziare attività di ricerca e didattica interdisciplinari sui temi della transizione digitale e della resilienza dei sistemi economici attraverso la realizzazione di una infrastruttura di ricerca dedicata, l'Open Lab, e la collaborazione con soggetti esterni.

- La **qualità di didattica** si mantiene su livelli elevati, come evidenziato dai questionari di valutazione della soddisfazione delle allieve e degli allievi che nell'ultimo *round* di valutazione si attesta in media sul 86,5% (Figura 2). Dall'analisi condotta nel dicembre del 2022 si evince inoltre l'ottimo *placement* delle diplomate e dei diplomati dottorali della Scuola presso prestigiose imprese, università, enti ed istituzioni a livello nazionale e internazionale con la maggior parte delle ex allieve e degli ex allievi risultati impiegata presso Università (39,43%) o in imprese private (26,29%) a testimonianza dell'attenzione da parte della Scuola non solo alla formazione alla ricerca orientata all'ambito accademico, ma anche a quella che consente l'applicazione delle conoscenze acquisite in ambito produttivo.

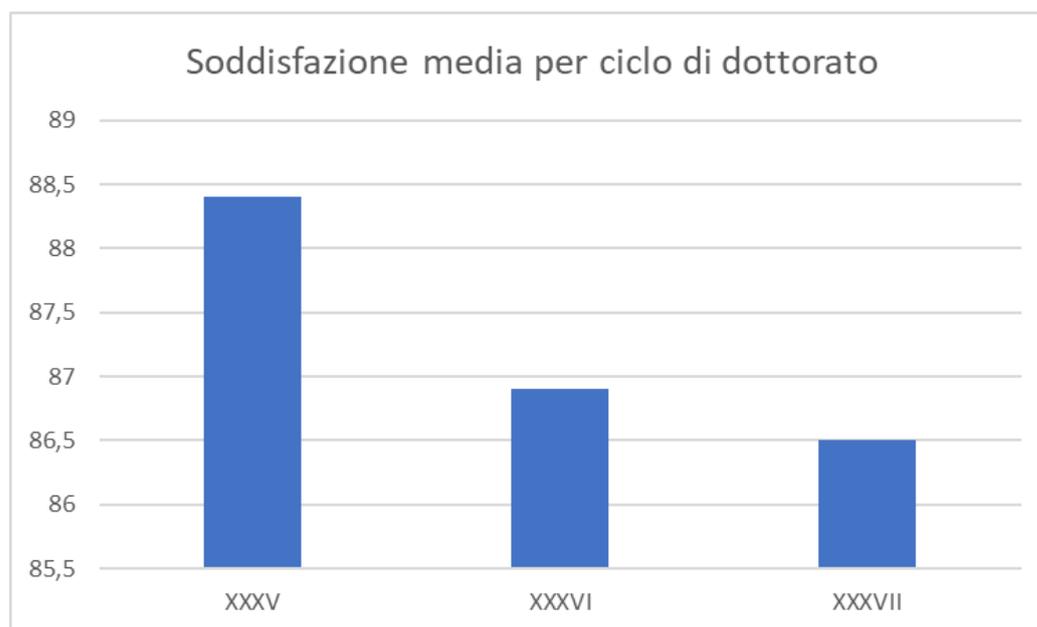


Figura 2:

Soddisfazione media (espressa in centesimi) complessiva emersa dalla rilevazione delle opinioni sugli insegnamenti erogati nell'ambito dei programmi di dottorato in *Cognitive and Cultural Systems* e *Systems Science* nei cicli XXXV, XXXVI e XXXVII (Fonte: Relazioni Annuali della Commissione Paritetica Docenti Studenti).

- Un tratto distintivo della Scuola sin dalla sua origine è rappresentato dall'**approccio interdisciplinare per affrontare problemi complessi**. Tale approccio si estrinseca nell'offerta formativa, nella produzione scientifica, nel progetto di Dipartimento di

Eccellenza e più in generale nei progetti di ricerca a cui la Scuola partecipa. Il corpo docente della Scuola, costituito da 41 unità in posizioni permanenti o *tenure track*, appartiene a 22 settori concorsuali diversi, con una numerosità media che non raggiunge le due unità per settore concorsuale. Questa semplice statistica evidenzia la forte vocazione al dialogo interdisciplinare per favorire lo sviluppo di attività formative e di ricerca innovative, uniche nel panorama nazionale ed internazionale. La struttura organizzativa della Scuola, volutamente non basata su discipline, è pensata per porre al centro i problemi e i temi di ricerca e per affrontarli nella loro complessità da diverse prospettive metodologiche. Ciò la rende unica nel panorama nazionale e la più adatta a sviluppare soluzioni interdisciplinari *tailor-made* rispetto a temi di ricerca emergenti ed esigenze di formazione specifiche.

- Un ulteriore punto di forza è rappresentato dall'**internazionalizzazione dei programmi dottorali**, che traspare dalla loro elevata attrattività internazionale documentata dai dati relativi al reclutamento di allieve e allievi (Tabella 2), dai programmi di scambio rivolti al corpo studentesco e ricercatore, dal vasto programma di *Visiting Professor* e dalle attività seminariali, dal *placement* internazionale dei dottori di ricerca (Tabella 3). Grazie alle significative esperienze del corpo docente e ricercatore presso Atenei e istituzioni di ricerca straniere, l'internazionalizzazione dei programmi di formazione e ricerca è sostenuta anche da accordi di collaborazione con tali istituzioni.

	Candidature pervenute	Idonei	Iscritti
Titolo italiano	373 (34,2%)	126 (47,7%)	47 (66,2%)
Titolo estero	718 (65,8%)	138 (52,3%)	24 (33,8%)
Totale	1091	264	71

Tabella 2: Numero di candidature pervenute, ammesse/i all'orale (idonee/i) ed iscritte/i per ciascun Programma di Dottorato (ciclo XXXVIII, A.A. 2022/23) sulla base dell'Ateneo (italiano o estero) in cui è stato conseguito il titolo (Fonte: Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione 2022).

Area geografica	Numero	Percentuale
Italia	215	55,41%
Europa (esclusa Italia)	111	28,61%
Asia	21	5,41%
Nord America	19	4,90%
Sud America	3	0,77%
Africa	2	0,52%
Oceania	1	0,26%
Nd	16	4,12%
Totale	388	100%

Tabella 3: Distribuzione delle posizioni lavorative delle ex allieve e degli ex allievi per area geografica come emerso dall'indagine aggiornata a dicembre 2022 (Fonte: Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione 2022).

- La Scuola ha sviluppato una significativa **capacità di adattamento e di risposta ai temi emergenti**. A tal riguardo e a titolo puramente esemplificativo si segnala come la Scuola abbia saputo rinnovare profondamente la propria offerta innovativa in risposta alle sfide post-pandemiche e alle opportunità offerte dal PNRR passando da due programmi dottorali (ciclo XXXVII) agli attuali sette programmi (ciclo XXXIX, Tabella 7) a cui si sono aggiunti due Master Executive e due Lauree Magistrali. Sul fronte della ricerca, la Scuola ha saputo rispondere prontamente alle sfide post pandemiche con il progetto di Dipartimento di Eccellenza e la progettualità innovativa nell'ambito del PNRR.
- Un altro tratto caratterizzante la Scuola è rappresentato dall'**apertura a contesti non accademici**. Su questo fronte si segnalano in particolare il modello Open Lab, laboratorio aperto alle istituzioni e alle imprese creato nell'ambito del progetto RED (Dipartimento di Eccellenza) e i numerosi accordi di collaborazione, di ricerca e di formazione, con le principali istituzioni attive nell'ambito del patrimonio culturale e del terzo settore e con importanti istituzioni e imprese.
- La Scuola si contraddistingue inoltre per il **Modello Campus** che favorisce l'interazione tra studiosi/e provenienti da luoghi e discipline diverse. Il modello di Campus aperto consente inoltre l'organizzazione di eventi rivolti al pubblico, promuovendo in tal modo iniziative finalizzate a rafforzare la Terza Missione. Lo sviluppo immobiliare della Scuola ha come obiettivo quello di valorizzare il centro storico della città di Lucca come Campus naturale.

- L'**elevata qualità del personale tecnico amministrativo**, che si contraddistingue per un livello medio di istruzione superiore a quello di altre amministrazioni simili e un'età media più bassa, e il contributo positivo al Bilancio di Genere sono tratti distintivi che permettono alla Scuola di crescere e svilupparsi in modo equo e sostenibile.
- L'**utilizzo della lingua inglese** come lingua di insegnamento ha permesso alla Scuola di affermarsi come luogo di incontro per la comunità scientifica internazionale e di integrazione tra diverse culture. Su queste basi la Scuola intende potenziare ulteriormente l'internazionalizzazione delle proprie attività e la propria vocazione all'interculturalità.
- L'innovazione dell'offerta didattica presso la Scuola si è tradotta nella promozione di **nuove tipologie di alta formazione** quali ad esempio le iniziative di formazione continua e l'attivazione di programmi e *track* dottorali su temi spiccatamente interdisciplinari come la *cybersicurezza*, *museum studies*, il management della transizione digitale, la sostenibilità e il benessere.

2.2 PUNTI DI DEBOLEZZA (*WEAKNESSES*)

La Scuola ha saputo affrontare con successo numerose sfide collocandosi stabilmente nel panorama delle principali istituzioni di ricerca nazionali ed estere. Nonostante questo processo di consolidamento sia avvenuto con successo, persistono alcune caratteristiche di vulnerabilità che occorre mettere a fuoco per sviluppare opportune strategie di sviluppo.

- In primis occorre rilevare che la Scuola presenta a oggi **dimensioni ancora limitate**. Il numero di docenti (professoressa/professori di I e II fascia, RTD/A, RTD/B) è, infatti, tra i più bassi tra gli Atenei e Scuole Superiori a Ordinamento Speciale e il numero totale di professoressa/professori è il più basso tra tutte le Scuole (cfr. Tabella 4). A fronte della dimensione ancora limitata, la crescita nel 2023 del personale accademico di ruolo è stata particolarmente accelerata tra le Scuole Superiori a Ordinamento Speciale (IUSS Pavia +1 unità; SISSA Trieste +2; Scuola Normale Superiore di Pisa +3 unità; GSSI L'Aquila +12; Scuola IMT +19; Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa +27) soprattutto con riferimento alle figure di giovani ricercatrici/ricercatori (+14 RTD/A). La Scuola intende continuare tale dinamica espansiva nel prossimo triennio, per raggiungere, anche grazie alle politiche nazionali di incentivo alla crescita del personale universitario, una dimensione minima efficiente che le permetta di meglio perseguire le proprie finalità istituzionali sempre continuando a investire sui giovani e sul futuro della ricerca. Come si evince dalla Tabella

4, la Scuola IMT presenta, infatti, il rapporto più favorevole tra ricercatori e professori (1,275).

Scuola	N. Prof. Ord.	N. Prof. Ass.	N. Prof. Str. TD	Tot. Prof.	N. RTD/B	N. RTD/A	Tot. RTD	N. RU	Tot. personale	RTD/Prof.
Scuola IMT	14	15	0	29	12	25	37	0	66	1,275
IUSS	14	17	1	32	8	4	12	0	44	0,375
GSSI	20	14	2	36	21	17	38	0	74	1,055
Scuola Normale	32	32	0	64	3	16	19	4	87	0,359
SISSA	46	29	0	75	8	12	20	2	97	0,293
Scuola Sant'Anna	56	51	0	106	22	59	81	3	192	0,792
Media	30	26	0,5	57	12	22	34	1,5	93	0,631

Tabella 4: Personale accademico in servizio presso le Scuole Superiori a Ordinamento Speciale (Fonte: elaborazione della Scuola IMT a partire da dati ANVUR/MUR).

- Un ulteriore punto di debolezza è costituito dalla **limitata disponibilità di spazi** a fronte dell'espansione del personale e delle allieve/degli allievi. La Scuola occupa il complesso di San Francesco, in comodato d'uso, e il complesso di San Ponziano, che comprende l'edificio ex-Boccherini (sede della Direzione e degli Uffici Amministrativi) e la Chiesa di San Ponziano (sede della Biblioteca), in affitto. A questi si sono aggiunti nel corso del 2023 la nuova residenza di via Brunero Paoli, in comodato d'uso, il refettorio del complesso di San Francesco, adibito a postazioni di lavoro per giovani ricercatrici/ricercatori, e Palazzo Boccella, che a seguito di interventi di riqualificazione sarà adibito a sede del Rettorato e ospiterà una significativa parte degli uffici del personale tecnico amministrativo (PTA). Nonostante le azioni appena esposte, si prevede che le attuali dotazioni risulteranno in futuro insufficienti per ospitare il personale della Scuola in assenza di una adeguata crescita degli spazi per uffici e postazioni di studio.
- Le potenzialità di crescita dell'impatto della Scuola sono notevoli, ma **i finanziamenti pubblici utilizzabili sono inadeguati per una crescita sostenibile**. Il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), l'unico utilizzabile per attività e reclutamenti stabili o stabilizzabili, è il più basso fra tutte le Scuole Superiori a Ordinamento Speciale (Tabella 5). Il confronto fra le Scuole relativo al rapporto tra finanziamento base consolidato e finanziamento annuale premiale mostra che la Scuola IMT ottiene la percentuale più alta (51,09%) di incremento della quota base attraverso la quota premiale, assegnata ogni anno sulla base della qualità della performance.

Scuola	FFO quota base 2023	FFO quota base 2023 (con integrazione art. 238 DL 34/2020 e art. 10 lett. q.a DM 581/2022)	FFO quota premiale 2023	Assegnazione FFO 2023	% quota premiale su FFO 2023	Piani straordinari 2023	FFO 2023 inclusi piani straordinari	Assegnazione fondo Dottorato e Post lauream 2023
Scuola IMT	5.562.367	5.741.776	4.000.975	9.742.751	41,10%	1.631.060	11.373.811	1.109.873
IUSS	7.573.709	7.817.992	3.139.886	10.957.878	28,70%	1.340.761	12.298.639	888.983
Scuola Normale	31.697.097	32.719.458	9.240.301	41.959.759	22,00%	2.199.324	44.159.083	2.399.416
Scuola Sant'Anna	21.204.283	21.888.208	13.592.255	35.480.463	38,30%	3.167.004	38.647.467	2.694.297
GSSI	12.788.373	13.200.850	5.161.984	18.362.834	28,10%	1.515.240	19.878.074	3.985
SISSA	16.174.171	16.695.854	8.864.599	25.560.453	34,70%	2.197.046	27.757.499	2.921.975

Tabella 5: Finanziamenti statali delle Scuole (Fonte: dati MUR, tabelle allegate al DM n. 809/2023).

- Una potenziale debolezza è **la provenienza prevalentemente nazionale del personale docente**. Solo un numero limitato di professoressa/professori della Scuola, all'atto della chiamata nel ruolo attualmente ricoperto, prestava servizio in una università straniera. Nonostante il personale accademico della Scuola abbia maturato importanti esperienze all'estero e il numero di chiamate dall'estero sia in crescita (una procedura completata e altre due avviate nel 2023), occorre continuare ad aumentare l'apertura internazionale del reclutamento anche attraverso un'adeguata campagna di comunicazione sulle piattaforme online, i *job market* internazionali e l'ulteriore ricorso a procedure di chiamata diretta.
- Nel bilancio consuntivo del 2022, i proventi propri della Scuola, ad esclusione dei contributi del MUR e delle altre amministrazioni centrali, ammontano al 13% del totale delle entrate. Nell'ultimo quinquennio si è osservata una tendenza alla crescita del valore dei progetti di ricerca e conto terzi che la Scuola ha saputo assicurarsi: da un livello minimo di circa 630 mila euro nel 2018 a circa 3,87 milioni di euro nel 2023 (Figura 3). Si ritiene pertanto di poter ulteriormente **migliorare il contributo dei finanziamenti esterni** alla crescita della Scuola nell'arco del prossimo triennio, sino a raggiungere un peso percentuale pari al 20% del totale dei finanziamenti. Tuttavia, l'esaurirsi del PNRR determinerà il venir meno di una importante linea di finanziamento nell'orizzonte di questo documento.

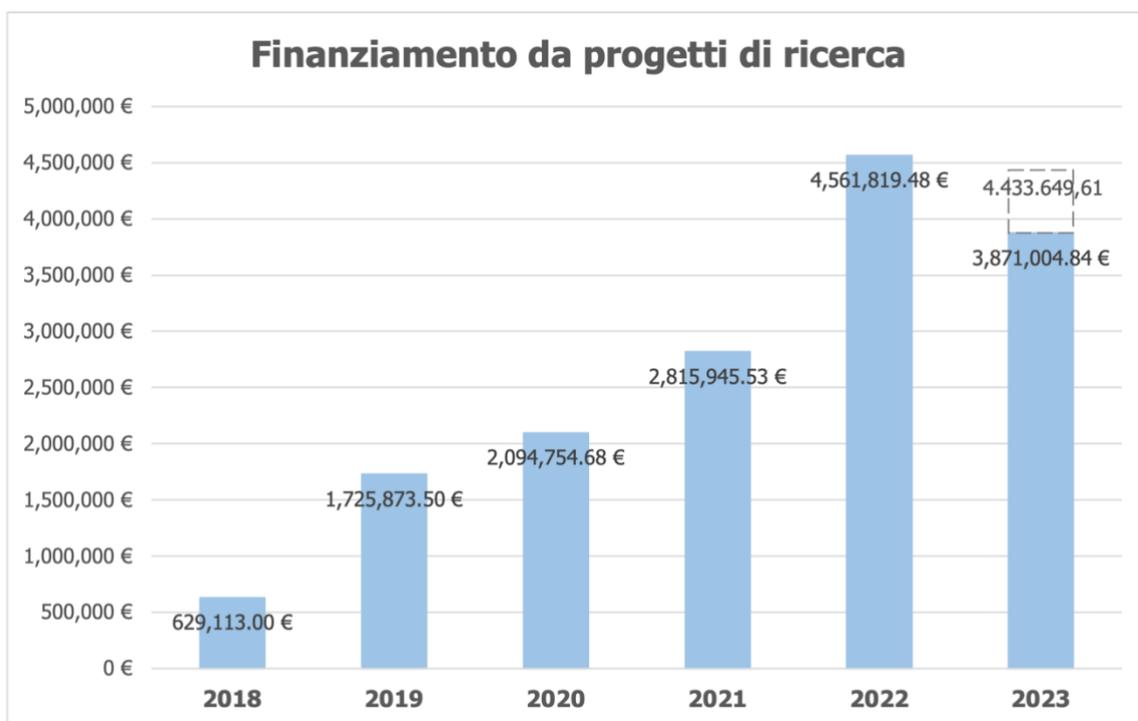


Figura 3: Valore dei progetti di ricerca e in conto terzi dal 2018 al 2023 (senza conteggiare i progetti di ricerca dottorali co/finanziati da soggetti esterni, che ammontano a 1.368.701,76 €). Con riferimento all'anno 2023, l'istogramma tratteggiato include anche l'assegnazione di 562.644,77 € relativa al progetto FIS che prenderà il via nel 2024.

- La composizione del personale docente vede una forte prevalenza del genere maschile. Se la quota femminile del personale tecnico amministrativo è ampiamente maggioritaria e la composizione di genere del corpo studentesco risulta sostanzialmente bilanciata, il personale docente conta tra le proprie file solo 5 professoressa (di cui 3 di prima fascia) su un totale di 29 unità. Uno **sbilanciamento di genere** si riscontra in particolare **in alcuni gruppi di ricerca** se si considera che i professori di genere femminile appartengono solo a due delle otto Unità di Ricerca.
- Lo sviluppo della Scuola non può prescindere dal contributo fondamentale del personale tecnico amministrativo. Tuttavia, in ragione della sua piccola dimensione, la Scuola offre **limitate possibilità di premialità per il personale tecnico amministrativo**. Per questo motivo si è deciso di destinare una quota preponderante della premialità prevista dal progetto RED (Dipartimento di Eccellenza) al personale tecnico amministrativo. Occorre tuttavia constatare che le aspettative di progressione di carriera interna sono limitate e si osserva un livello di *turnover* del personale ancora elevato.

- I finanziamenti e cofinanziamenti nell'ambito PNRR hanno determinato a livello nazionale un ampliamento dell'offerta dottorale e un aumento del numero di borse dottorali bandite dai vari Atenei con conseguente aumento della concorrenza tra questi e impatto sul numero di domande ricevute. A fronte dell'aumento della concorrenza, la Scuola non ha saputo potenziare la propria attrattività in parte anche come conseguenza della **limitata promozione delle attività formative a livello nazionale e internazionale**. Occorre pertanto potenziare le attività di promozione dell'offerta formativa con azioni dedicate.
- Il sistema di Assicurazione della Qualità deve essere completato mentre il **sistema di monitoraggio della performance istituzionale e i meccanismi premiali devono essere potenziati**. A fronte di un consolidato sistema di Assicurazione della Qualità della didattica, basato sull'uso estensivo di questionari di rilevazione delle opinioni degli allievi, la definizione dei sistemi di Assicurazione della Qualità della ricerca e della Terza Missione ha richiesto uno sforzo prolungato che solo ora sta portando i primi risultati. Il primo esercizio di monitoraggio e valutazione delle attività di Terza Missione si è svolto, infatti, a fine 2023 mentre per quanto concerne le attività di ricerca l'obiettivo è effettuare il monitoraggio nella prima metà del 2024. Sul fronte della premialità interna, alla prima applicazione dei nuovi criteri e conseguente erogazione delle risorse premiali a fine 2023, farà seguito una revisione del sistema con l'obiettivo di portare a regime questo strumento incentivante nell'arco del prossimo triennio.
- Le attività di ricerca della Scuola sono articolate in otto Unità di Ricerca. Considerato che presso la Scuola operano a oggi 29 professori, la dimensione media di ciascuna Unità di Ricerca è di circa 3,6 professori, con una significativa eterogeneità dimensionale. A fronte di un'organizzazione frammentata mancano a oggi strutture accademiche intermedie, quali le Aree scientifiche multidisciplinari previste all'art. 2 dello Statuto, in grado di favorire l'efficientamento organizzativo e il coordinamento delle attività didattiche e di ricerca. **L'organizzazione interna frammentata** limita il potenziale di sviluppo di progetti strategici di ampio respiro e la definizione di una visione strategica comune.

2.3 OPPORTUNITÀ (*OPPORTUNITIES*)

Il contesto in cui la Scuola opera è caratterizzato da un forte dinamismo. In particolare, le risorse offerte dal PNRR hanno permesso un'accelerazione dei processi di crescita in un contesto caratterizzato da maggiore concorrenza e accresciuta apertura internazionale del

sistema di ricerca e formazione dottorale. In questo mutato scenario si identificano in particolare le seguenti opportunità di sviluppo e crescita.

- **L'Ordinamento Speciale** di cui gode la Scuola le conferisce un maggior grado di flessibilità rispetto alle università che le permette di reagire più prontamente alle sfide emergenti. La capacità di cogliere prontamente le nuove opportunità di crescita e di diversificazione si deve avvalere di una costante attività di *horizon scanning* che identifichi nuovi spazi per l'innovazione dell'offerta formativa, opportunità di collaborazione con enti esterni, per il reclutamento di allieve/i dottorali, corpo docente e personale tecnico amministrativo.
- La Scuola intende continuare a trarre vantaggio dai **piani premiali per il reclutamento** per sviluppare in modo bilanciato e sostenibile il proprio corpo docente e ricercatore. L'investimento sulla formazione di giovani ricercatrici e ricercatori è una importante opportunità e parte integrante del mandato istituzionale della Scuola. Dopo aver completato nel corso del 2022 il reclutamento di tutti gli RTD/B previsti sul piano premiale di reclutamento, la Scuola ha promosso nel 2023 il reclutamento di RTD/A passando in un anno da 11 a 25 unità. Nel prossimo triennio, la Scuola continuerà ad investire una quota significativa del proprio budget nel reclutamento di ricercatrici/ricercatori a tempo determinato. La Scuola intende inoltre potenziare da subito la propria capacità di utilizzare gli strumenti che il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) mette a disposizione per chiamate di personale accademico con meccanismi premiali (chiamate dall'estero, chiamate di vincitrici e vincitori di finanziamenti altamente competitivi).
- La rete di **collaborazioni internazionali ed esterne** che la Scuola ha saputo costruire nel tempo può essere ulteriormente rafforzata. È in atto, infatti, un processo di progressiva istituzionalizzazione dei rapporti, attraverso la sottoscrizione di accordi di collaborazione che contribuiscono ad accrescere l'attrattività, la visibilità e il potenziale di sviluppo internazionale della Scuola. La Scuola intende sfruttare appieno queste opportunità canalizzando ulteriori risorse per lo sviluppo di iniziative didattiche congiunte con partner nazionali ed esterni, accordi per il conferimento di doppio titolo e accordi strategici di collaborazione per il conseguimento dei propri obiettivi istituzionali.
- La vocazione internazionale della Scuola può trarre vantaggio dall'**attrattività dell'Italia e della Toscana**. Questa opportunità si estrinseca su molteplici piani: dall'organizzazione di eventi (seminari e workshop), all'attivazione di programmi di *Visiting Professor* e mobilità

internazionale fino all'attrazione di talenti nei programmi dottorali o per la *faculty* in convenzione o a tempo pieno. Il piano di sviluppo identifica una serie di azioni dedicate a tradurre questo potenziale di crescita in valore aggiunto per la Scuola e per il suo contesto di riferimento.

- Il mutato contesto internazionale e il **cambiamento degli scenari geopolitici** hanno aperto nuove opportunità di attrazione di talenti per contesti istituzionali ritenuti stabili e sicuri. Una serie di azioni, quale ad esempio l'accordo recentemente sottoscritto con la Questura di Lucca, mirano a rendere e facilitare l'ingresso di talenti dall'estero, favorendone l'integrazione nel contesto locale. Analoghe iniziative mirano a favorire la mobilità in uscita degli allievi e la loro collocazione sui *job market* internazionali.
- La Scuola ha saputo consolidare il proprio **radicamento nel territorio** di Lucca. Numerose sono le linee di collaborazione aperte e le ricadute culturali, sociali ed economiche della presenza della Scuola nel centro di Lucca. Le sinergie con le istituzioni del territorio e con la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca rappresentano un *asset* strategico di vitale importanza per la Scuola.
- La Scuola può infine trarre vantaggio dal contesto generale di **maggiore attenzione a livello nazionale e internazionale alla ricerca applicata e alla formazione avanzata**. Tale attenzione si estrinseca in una serie di politiche dedicate ad accrescere, anche in Italia, i finanziamenti dedicati alla formazione dottorale e al sostegno attivo alle collaborazioni pubblico-privato per lo sviluppo di soluzioni innovative.

2.4 MINACCE (*THREATS*)

La Scuola IMT, in ragione delle dimensioni ancora contenute e della recente istituzione, si trova esposta a una serie di rischi per i quali è necessario approntare specifiche strategie di mitigazione.

- La **limitata attrattività del sistema universitario italiano**, di cui la Scuola fa parte, rappresenta un importante fattore limitante la possibilità di attrarre e trattenere capitale umano qualificato e talenti. Sul piano degli incentivi economici, il valore delle borse dottorali e delle retribuzioni del personale docente e ricercatore non sono competitivi rispetto alle retribuzioni offerte nel settore privato e all'estero. Inoltre, l'uso prevalente della lingua italiana e la limitata mobilità interna condizionano negativamente la possibilità di attrarre talenti da altre regioni italiane e dall'estero.

- Come già richiamato in precedenza si osserva una **crescente competizione nazionale a fronte dell'aumento del numero di borse dottorali** e di posizioni di *junior faculty* disponibili grazie ai finanziamenti del PNRR. L'incremento di fondi disponibili ha contribuito a ridurre la qualità media dei candidati e reso più complessa la comunicazione dei fattori di differenziazione dell'offerta dottorale. Nel gestire gli effetti di breve periodo occorre anche saper traguardare un modello di sviluppo dell'offerta da consolidare a valle del PNRR e al di fuori dei confini nazionali.
- La natura interdisciplinare delle attività di ricerca e formazione della Scuola trova un forte vincolo nella **mancata valorizzazione dell'interdisciplinarietà nei sistemi di valutazione italiani** ancora improntati in una rigida separazione tra discipline e settori concorsuali con dimensioni spesso subottimali. Pertanto, il sistema di incentivi interni (es. il ricorso a schemi interni di promozione dei progetti di ricerca interdisciplinari e di pubblicazioni su riviste multidisciplinari) non trova un corrispettivo esterno nei sistemi promossi dell'ANVUR per l'abilitazione scientifica e la valutazione della ricerca.
- Persistono notevoli incertezze in merito ai tentativi di riforma del reclutamento del personale docente, dei meccanismi di *tenure track* e di carriera accademica. Il **mancato allineamento della normativa sul reclutamento alle migliori pratiche internazionali** in termini di autonomia, flessibilità e incentivi offerti comporta una perdurante separazione tra i principali mercati accademici internazionali e il contesto istituzionale italiano che incide negativamente sulla possibilità di attrarre e trattenere talenti.
- La **transitorietà dei finanziamenti PNRR** e, più in generale, l'ampio ricorso a meccanismi di finanziamento straordinari contribuiscono ad aumentare l'incertezza sui possibili scenari di sviluppo della Scuola nel lungo periodo. Per mitigare gli effetti di queste fonti di incertezza, la Scuola ha adottato una serie di strumenti e politiche funzionali ad accrescere la possibilità di anticipare i mutamenti di contesto identificando preliminarmente il sottoinsieme di opzioni di sviluppo di maggior valore da consolidare nel tempo, in costante dialogo con gli *stakeholder* di riferimento.

3. OBIETTIVI STRATEGICI PER IL TRIENNIO 2024-2026

3.1 MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI DELLA PROGRAMMAZIONE 2021-2023

Parte integrante dell'azione strategica della Scuola nell'ultimo triennio è stata indirizzata al raggiungimento degli obiettivi della programmazione del sistema universitario per il triennio 2021-2023 (PRO3) secondo le indicazioni fornite dal DM 289/2021.

La Scuola è stata, infatti, impegnata nel perseguire gli obiettivi legati sia al proprio programma di interventi, intitolato "Merito, formazione e interscambio culturale", sia al programma di interventi "Le Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale: istituzioni a servizio del Paese" presentato congiuntamente dalle sei Scuole Superiori a Ordinamento Speciale.

Per misurare il grado di realizzazione degli obiettivi selezionati, si riportano nella Tabella 6 gli indicatori e *target* definiti in sede di presentazione della proposta al MUR e gli esiti del monitoraggio effettuato a dicembre 2023. Come si evince dai dati più recenti, l'impegno profuso dalla Scuola ha trovato riscontro nei risultati ottenuti, che hanno superato i *target* prefissati in sede di definizione dei programmi.

Obiettivo	Indicatore	Livello iniziale - 2020	Monitoraggio 2023	Target finale - 2023
Obiettivo D - Essere protagonisti di una dimensione internazionale	<i>D_b</i> Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	0,520	0,625	0,620
	<i>D_i</i> Rapporto professori e ricercatori in visita rispetto al totale dei docenti	0,488	1,049	0,585
Obiettivo E - Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	<i>E_b</i> Proporzione dei ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. a) e b), sul totale dei docenti di ruolo	0,537	0,561	0,560
	<i>E_k</i> Risorse disponibili sul fondo per la premialità rispetto al costo totale del personale universitario	0,017	0,046*	0,026
Obiettivo B - Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese	<i>B_g</i> Numero di attività di trasferimento di conoscenza rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	0,366	0,537	0,439
	<i>Indicatore autonomo</i> "Numero di accordi e convenzioni sottoscritti con soggetti pubblici o privati che prevedano l'utilizzo di infrastrutture, strumenti e risorse per la ricerca"	22	35	25

Tabella 6: Prospetto degli indicatori e *target* del programma "Merito, formazione e interscambio culturale" (obiettivi D ed E) e del Programma congiunto "Le Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale: istituzioni a servizio del Paese" (obiettivo B).

* Dato aggiornato a ottobre 2023.

Con riferimento alla premialità, merita menzione lo sforzo profuso dalla Scuola anche in risposta ai commenti formulati dalla CEVS in sede di Accreditamento Iniziale. Al fine di erogare il fondo per la premialità, infatti, sono state necessarie delle modifiche al "Regolamento per la disciplina del fondo per la premialità" e al "Regolamento per le attività istituzionali finanziate da terzi e per le attività in conto terzi" oltre alla definizione di una procedura dedicata e alla scelta di criteri per l'accesso e la distribuzione del fondo.

La prima procedura per l'assegnazione del fondo per la premialità è stata avviata alla fine del 2023 anche al fine di consentire il raggiungimento del *target* dell'indicatore E_k. Per il 2024 la Scuola prevede di attuare una revisione critica dei criteri di accesso al fondo.

In attesa che il MUR definisca gli obiettivi di sviluppo del sistema universitario per il prossimo triennio e gli Atenei vengano chiamati a illustrare i propri programmi di interventi, la Scuola ritiene opportuno confermare anche per il 2024 l'attenzione agli indicatori riportati in Tabella 6 e l'impegno a mantenere livelli elevati per gli stessi pur tenendo in considerazione possibili riduzioni dei finanziamenti esterni conseguenti al venir meno dei finanziamenti PNRR. Le prospettive di sviluppo sono, infatti, in linea con la strategia della Scuola che verrà delineata nel dettaglio nelle seguenti sezioni.

3.2 STRATEGIE PER LA DIDATTICA E L'ALTA FORMAZIONE

Da Statuto, la Scuola focalizza le proprie attività di alta formazione prevalentemente sui corsi di dottorato. Gli obiettivi per l'alta formazione della Scuola fanno riferimento all'offerta dottorale quale perno attorno al quale - e in continuità con la quale - sviluppare iniziative formative strategiche a supporto della formazione pre- e post-dottorale.

Coerentemente con quanto previsto nel documento di Programmazione Triennale 2023-2025, la Scuola ha perseguito l'obiettivo di consolidare i programmi di dottorato vigenti nel ciclo XXXVIII, pur apportando modifiche che non ne hanno alterato significativamente la struttura. In quest'ottica, la Scuola ha deciso di istituire un nuovo programma dottorato, denominato "*Cognitive, Computational and Social Neurosciences*", in continuità con quanto offerto in precedenza, essenzialmente come trasformazione in un dottorato autonomo dell'omonimo curriculum dottorale del programma in "*Cognitive and Cultural Systems*". Quest'ultimo è stato coerentemente rinominato in programma di dottorato in "*Cultural Systems*". Analogamente, come per il ciclo precedente, le tre borse vincolate a progetto nel *track* in *Museum Studies*

sono state finanziate da musei nazionali (Galleria dell'Accademia di Firenze, Galleria Borghese, Parco Archeologico di Sibari). È stato istituito il secondo ciclo di dottorato in "*Management of Digital Transformation*" che ha visto l'ingresso di tre nuovi partner (co-)finanziatori di borse di dottorato.

In linea con l'obiettivo di cogliere nuove opportunità di finanziamento e sviluppo, la Scuola ha altresì partecipato, come istituzione consorziata all'Università di Firenze, all'istituzione di un nuovo dottorato in "*Social Sciences for Sustainability and Wellbeing*"; contribuendo due borse di dottorato con finanziamenti ex D.M. 118/2023. Questo dottorato ha ricevuto ulteriori finanziamenti da parte di Regione Toscana, nella misura di tre borse, in risposta alla partecipazione al bando di finanziamento di borse di dottorato "Pegaso".

La Scuola infine ha confermato il proprio impegno nell'ambito dei dottorati di interesse nazionale. Il dottorato in "Cybersicurezza", con sede amministrativa presso la Scuola, ha visto incrementare il numero complessivo di borse erogate, anche per effetto delle nuove misure di cofinanziamento ex DD.MM. MUR 117 e 118 del 2023. I dottorati attivi presso la Scuola e le borse assegnate nei cicli XXXVIII e XXXIX ciclo sono riportate in Tabella 7 mentre la partecipazione a dottorati di interesse nazionale amministrati da altre sedi è illustrata in Tabella 8.

A.A. 2022/2023 - Ciclo XXXVIII		A.A. 2023/2024 - Ciclo XXXIX	
Corso di dottorato	borse	Corso di dottorato	borse
<i>Cognitive and Cultural Systems</i>		<i>Cultural Systems</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Track in Analysis and Management of Cultural Heritage Track in Cognitive, Computational and Social Neurosciences Track in Museum Studies 	20	<ul style="list-style-type: none"> Track in Analysis and Management of Cultural Heritage Track in Museum Studies 	12
		<i>Cognitive, Computational and Social Neurosciences</i>	8
<i>Systems Science</i>		<i>Systems Science</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Track in Complex Networks Track in Computational Mechanics Track in Learning and Control Track in Software Quality 	11	<ul style="list-style-type: none"> Track in Complex Networks Track in Computational Mechanics Track in Learning and Control Track in Software Quality 	15
<i>Cybersecurity</i>	24	<i>Cybersecurity</i>	29
(dottorato di interesse nazionale)		(dottorato di interesse nazionale)	
<i>Management of Digital Transformation</i>	7	<i>Management of Digital Transformation</i>	4
<i>Economics, Analytics and Decision Sciences</i>	8	<i>Economics, Analytics and Decision Sciences</i>	8
		<i>Social Sciences for Sustainability and Wellbeing*</i>	3
		(congiunto con Università di Firenze)	
Totale ciclo XXXVIII	70	Totale ciclo XXXIX	79
di cui:		di cui:	
cofinanziate	27	cofinanziate	45
finanziate da altri soggetti	11	finanziate da altri soggetti	11

Tabella 7: Ampliamento dell'offerta di programmi di dottorato della Scuola IMT.

* Si precisa che le borse finanziate dalla Scuola sono tre, ma il Programma congiunto prevede il rilascio del doppio titolo di dottorato a tutti gli iscritti, che per il XXXIX ciclo sono pari a 15.

Corso di dottorato di interesse nazionale	Sede Amministrativa	n. borse
<i>Artificial Intelligence</i>	Università di Pisa	2
<i>Heritage Science</i>	Università di Roma "La Sapienza"	1
<i>Blockchain and Distributed Ledger Technology</i>	Università di Camerino	1
<i>Theoretical and Applied Neuroscience</i>	Università di Camerino	1

Tabella 8: Partecipazione della Scuola in dottorati di interesse nazionale con sede amministrativa presso altri Atenei.

Coerentemente con quanto previsto nel documento di Programmazione Triennale 2023-2025 e nel progetto "RED" per il Dipartimento di Eccellenza, la Scuola ha sviluppato un nuovo meccanismo volto a incentivare il cofinanziamento di borse di dottorato, che riconosce e premia il supporto da fonti esterne. Anche grazie a questo strumento la Scuola ha erogato ulteriori borse nei dottorati in "*Systems Science*" (track in "*Complex Systems and Networks*", con cofinanziamento da parte dell'istituto IIT del CNR Pisa) e in "*Cognitive, Computational and Social Neurosciences*" (due con cofinanziamento da fondi PRO3 e Università di Pisa, una cofinanziata ex DM 117/2023 da Cochlear Technology Centre Belgium). La Scuola ha inoltre incoraggiato e supportato la formazione sul campo garantendo ai dottorandi la possibilità di confrontarsi con realtà diverse da quella accademica e con problemi reali complessi.

Nonostante l'aumento dell'offerta dottorale sia presso la Scuola sia, complessivamente, sul territorio nazionale, i dottorati della Scuola si sono confermati attrattivi e competitivi, in linea con gli anni precedenti, con un numero di domande per l'ammissione in rapporto al numero di posti messi a bando nella misura di circa 14:1.

Obiettivo D.1 - Aggiornamento e consolidamento dell'offerta dottorale

Nel corso del 2023 l'ANVUR ha pubblicato un aggiornamento del sistema di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari (AVA 3) che prevede novità rilevanti in tema di Assicurazione della Qualità dei corsi di dottorato. Alla luce di ciò risulta opportuno operare una revisione degli attuali processi per un adeguamento formale e sostanziale dell'efficacia per la progettazione, erogazione e monitoraggio dell'attività formativa a livello dottorale. In particolare, punti di attenzione rilevanti sono:

- Progettazione e aggiornamento dell'offerta dottorale che tengano conto delle esigenze espresse dalla società e dal contesto di riferimento (scientifico, tecnologico, economico, sociale, e culturale), individuate attraverso consultazioni con una adeguata gamma di parti interessate e/o facendo ricorso a studi di settore e alle valutazioni ricevute (MUR, ANVUR, Commissione Paritetica Docenti-Studenti, Nucleo di Valutazione, etc.), anche attraverso la definizione di linee guida specifiche.
- Impulso alle attività di internazionalizzazione, con particolare enfasi sulla partecipazione a consorzi universitari internazionali e realizzazione di corsi di dottorato di ricerca in collaborazione con istituzioni internazionali, nonché lo sviluppo di strategie specifiche per il reclutamento di allieve/i straniere/i. Ciò diventa particolarmente rilevante per rispondere alla leggera flessione rispetto all'anno precedente della percentuale dei dottorandi che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero, passata infatti al 31% per il XXXIX ciclo, rispetto al 36% del XXXVIII ciclo – questo, comunque, a fronte di una media italiana vicina al 16% (dati dell'Anagrafe Nazionale degli Studenti del MUR).
- Analisi delle metodologie didattiche adottate e sviluppo di nuovi approcci che tengano conto dell'evoluzione delle tecnologie, anche con riferimento all'interazione docente/tutor-allievo, alla didattica a distanza e alle esigenze di specifiche categorie di allieve/i, con particolare attenzione alla disabilità, ai bisogni speciali, alle allieve/agli allievi stranieri, alle allieve/agli allievi con famiglia, ecc.
- Definizione di un piano per favorire la partecipazione dei dottorandi ad attività didattiche e di tutoraggio, nei limiti della coerenza e compatibilità con le loro attività di ricerca, per non incidere negativamente su di esse.
- Revisione degli strumenti di monitoraggio e miglioramento delle attività formative, anche nell'ottica di suggerire buone prassi e adottarne di nuove, come, ad esempio, suggerito dal sistema AVA 3 per quanto riguarda:
 - l'allocazione e l'utilizzo dei fondi per le attività formative di ricerca destinate ai dottorandi quali attività laboratoriali, formazione sul campo, partecipazioni a convegni, svolgimento di periodi di ricerca presso altri enti, etc.
 - l'adeguata visibilità dei prodotti di ricerca direttamente riconducibili al dottorando

- la rilevazione delle opinioni dei dottori di ricerca a un anno dal conseguimento del titolo
- il coinvolgimento dell'Associazione Allievi ed ex Allievi nella revisione dei percorsi dottorali.
- Sviluppo di un sistema di monitoraggio degli indicatori AVA 3 relativi ai dottorati di ricerca.

Obiettivo D.2 - Sviluppo dell'alta formazione pre- e post-dottorale

Potenziamento della formazione pre-dottorale. La Scuola persegue da anni l'obiettivo strategico di ampliare il raggio di attività dedicate all'alta formazione rivolgendo l'attenzione ad iniziative a livello pre-dottorale. In questo contesto si inserisce il già avviato Master di II livello in *Data Science and Statistical Learning* con l'Università di Firenze e il coinvolgimento dei docenti della Scuola nel corso di Laurea Magistrale in *Bionics Engineering* in regime di convenzione con l'Università di Pisa e la Scuola Superiore Sant'Anna. Dallo scorso anno la Scuola ha iniziato a lavorare per **l'istituzione di corsi di Laurea Magistrale** che rappresentino una linea di sviluppo, tracciata nel solco della continuità con programmazioni triennali precedenti, e puntino a incrementare il posizionamento della Scuola nel panorama nazionale e internazionale, anche al fine di formare profili con competenze in continuità rispetto ai corsi di dottorato. Assieme al corso di Laurea Magistrale interateneo in *Software Science and Technology* congiuntamente con l'Università di Firenze, dall'A.A. 2023/2024 la Scuola ha avviato un corso di Laurea Magistrale in *Psicologia Forense e Criminologia Clinica* congiuntamente con l'Università di Padova che ha visto ospitare per la prima volta lo svolgimento di moduli di insegnamento presso la sede della Scuola IMT. Sono anche iniziati confronti per trasformare in congiunto il corso di Laurea Magistrale in *Bionics Engineering* ora offerto dall'Università di Pisa e dalla Scuola Superiore Sant'Anna e al quale la Scuola IMT partecipa in regime di convenzione. Analogamente è in avanzato stato di sviluppo la progettazione di un corso di Laurea Magistrale in Storia dell'Arte e Museologia congiunta con l'Università degli Studi di Firenze. Si punterà inoltre a potenziare le iniziative di coinvolgimento di laureate/i e dottorate/i di altre istituzioni per poterli esporre alle metodologie di ricerca che la Scuola mette in campo.

La Scuola ribadisce l'importanza di investire nei corsi di Laurea attivi e di svilupparne di nuovi, fermi restando i criteri di adeguatezza, rilevanza e innovatività previste nell'ambito delle linee guida deliberate dagli Organi nello scorso anno. Congiuntamente, si ritiene opportuno definire

altre iniziative di promozione delle attività di alta formazione della Scuola, come ad esempio l'istituzione di corsi di formazione avanzati e di corsi di orientamento post-laurea, nonché l'attivazione di forme di tirocinio/sviluppo di tesi di laurea sotto la supervisione dei docenti della Scuola.

Iniziative di formazione continua. I percorsi di formazione continua ricoprono un ruolo fondamentale nel processo di miglioramento della società e rappresentano uno dei segni più tangibili del ruolo di Terza Missione svolto dagli Atenei. In questo quadro la Scuola ha attivato due corsi di perfezionamento denominati "Master Executive" in *Diritto sportivo e governo del fenomeno sportivo* e in *Leadership leggera e innovazione nelle organizzazioni scolastiche e della formazione*. I vantaggi apportati alla Scuola sono molteplici e su piani distinti. In primo luogo, essi hanno contribuito positivamente alla capacità di attrarre finanziamenti esterni. Ma, in maniera più rilevante, hanno migliorato l'immagine e la visibilità della Scuola per quanto riguarda non solo le allieve iscritte/gli allievi iscritti, ma anche le reti di contatti e collaborazioni avviate con il mondo dell'istruzione e dello sport rispettivamente. Le iniziative hanno complessivamente avuto un'eco nazionale ed hanno coinvolto 101 docenti esterni, che hanno portato nuove competenze presso la Scuola IMT, e una quota significativa di docenti interni di svariate Unità di Ricerca, sottolineando e promuovendo il carattere fortemente multi- e interdisciplinare della Scuola stessa.

Attraverso il sistema di Assicurazione della Qualità, la Scuola si è dotata di un processo per il monitoraggio di queste attività anche al fine di definire linee guida e identificare le pratiche migliori da utilizzare in futuro. Si ritiene opportuno incentivare e promuovere nuovi Master Executive ed edizioni successive di quelli conclusi, anche per capitalizzare al meglio il considerevole bagaglio di relazioni e competenze accumulate a livello scientifico-accademico ed amministrativo.

Obiettivo D.3 - Potenziamento del Career Service

I *Career Service* universitari sono nati per facilitare la transizione dei propri studenti nel mercato del lavoro. Nell'ambito del dottorato di ricerca ciò riveste un ruolo sempre più cruciale se si considera che circa il 58% dei dottori di ricerca con titolo italiano trova impiego al di fuori

del mondo accademico (report AlmaLaurea 2022) e che la Scuola ha tra le proprie *mission* quella di formare competenze di elevata qualificazione spendibili non solo in ambito accademico, ma anche nei settori istituzionale e industriale, sia privati che pubblici.

Il servizio di *placement* offerto dalla Scuola ha come obiettivi principali:

- aiutare allieve/allievi e ex allieve/ex allievi ad affrontare transizioni efficaci e compiere scelte professionali consapevoli, informate e coerenti con la propria formazione e le proprie conoscenze e competenze;
- costruire un ponte con il mondo del lavoro collaborando attivamente con le aziende e con tutti i soggetti portatori di interesse;
- monitorare l'occupazione dei dottori di ricerca e diffondere queste informazioni presso la comunità accademica e tutti i soggetti interessati.

La Scuola è parte attiva nell'erogazione di servizi di *job placement*, in particolare per quanto riguarda la diffusione di opportunità di lavoro, l'attivazione di tirocini in ambito nazionale e internazionale e l'organizzazione di eventi congiuntamente con le altre Scuole Superiori a Ordinamento Speciale. In particolare, grazie anche a tre progetti finanziati dalla Regione Toscana nel 2018, 2020-21 e 2021-22 si sono consolidate attività trasversali ai curriculum di appartenenza. Tra queste, rientrano i colloqui individuali per la creazione di piani di sviluppo carriera e il supporto motivazionale, la revisione di cv e *cover letter*, la preparazione a colloqui di lavoro l'organizzazione di corsi di formazione sulla scrittura e la comunicazione scientifica nonché *webinar* su temi di sviluppo e gestione carriera e su *soft skill*. Sono state altresì programmate attività personalizzate a seconda del curriculum quali il *career mentoring*, giornate di approfondimento sul lavoro in settori specifici, gruppi di discussione dedicati, orientamento in itinere per mobilità per studio, ricerca e tirocinio, e partecipazione a iniziative di ricerca e professionalizzanti esterne nazionali e internazionali.

Il tasso di presenza agli eventi organizzati è, con poche eccezioni, ancora limitato e l'effettiva fruibilità di alcuni servizi varia a seconda del curriculum dottorale di appartenenza e dei profili delle imprese partecipanti. La Scuola, tuttavia, ritiene importante incoraggiare il ricorso al servizio *placement* tramite, ad esempio, un sistema incentivante (es. riconoscimento formale di crediti o *microcredenziali*) e l'apertura dei servizi offerti agli iscritti ai Master Executive e alle Lauree Magistrali.

Nel corso degli ultimi anni le responsabilità del *Career Service* si sono espanse per quanto riguarda sia la platea di *stakeholder* di riferimento (allieve/i, imprese, istituzioni, Associazione Allievi e ex Allievi) sia lo spettro di attività coperte, dall'**orientamento in ingresso**, con colloqui motivazionali, orientamento informativo e formativo, gruppi di discussione su temi rilevanti per *target* internazionali e nazionali, all'**orientamento in itinere** (mobilità per studio, ricerca, tirocinio, tutoring), e **in uscita** (*placement*, rapporti con le imprese, percorsi di *career counseling*, bilancio di competenze).

È opportuno consolidare ulteriormente queste iniziative, al fine di mantenere e migliorare i servizi di supporto anche oltre la durata limitata dei progetti da cui sono emanati. Questo potrebbe avvenire mediante lo sviluppo di una strategia volta a identificare le priorità di intervento e a garantire un sostegno finanziario, amministrativo e organizzativo. Inoltre, l'adesione a reti interuniversitarie dedicate potrebbe rafforzare ulteriormente la sostenibilità e la portata di tali iniziative.

3.3 STRATEGIE PER LA RICERCA

Rispetto agli obiettivi fissati nelle Programmazioni 2022-2024 e 2023-2025, la Scuola ha ottenuto risultati molto significativi nell'ambito della ricerca. Si segnala in particolare come, fra tutte le Scuole Superiori a Ordinamento Speciale, la Scuola IMT abbia ottenuto nel 2023 la più alta percentuale di incremento del FFO su base premiale (pari al 41,1%, Tabella 5).

Oltre a questo importante riconoscimento della qualità della ricerca, nel 2023 la Scuola ha raggiunto i seguenti risultati:

- **Progetto Resilienza Economica e Digitale**

Grazie al progetto "Resilienza Economica e Digitale" (RED), incentrato sull'Area 13 con una solida integrazione interdisciplinare con tutte le altre Aree in cui la Scuola è attiva e, in particolare, la 01 e la 11, la Scuola ha ottenuto l'importante riconoscimento di Dipartimento di Eccellenza con un finanziamento ministeriale pari a 5.253.070 € a cui si aggiunge un cofinanziamento interno di 1.058.000 €. Tra le attività iniziali del progetto, che si estende nel quinquennio 2023-2025, si segnalano la costituzione dell'Open Lab, infrastruttura di ricerca impostata sul modello di laboratorio aperto, e la selezione, tramite una *call for ideas* interna, di linee di ricerca da perseguire parallelamente.

- **Progetti acquisiti all'esterno**

I progetti attivi (escluso il progetto RED) nel 2023 sono stati complessivamente 102 (per un finanziamento esterno pari a 12.568.722,92 €), di cui 41 di nuova acquisizione (per un finanziamento esterno totale pari a 3.871.044,84 €). Alcuni di questi progetti sono stati acquisiti grazie ai finanziamenti destinati al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), ma tanti sono stati acquisiti per collaborazioni con enti, società, organizzazioni terze per ricerche sul campo. Ancora altri progetti sono stati finanziati dal MUR o da Enti Europei attraverso i Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale (PRIN), il Fondo Italiano per la Scienza, lo ERC, MIMIT/UE, la PRO3 Scuole, un programma che punta a stimolare la collaborazione tra tutte le Scuole Superiori a Ordinamento Speciale. Ulteriori progetti sono stati acquisiti grazie alla partecipazione a bandi regionali (4 progetti acquisiti nel 2023 che comportano il reclutamento di 5 assegnisti/e di ricerca). In particolare si segnala che nel 2023 risultavano attivi alla Scuola 30 Progetti PRIN (15 PRIN 2022, 10 PRIN 2022 PNRR, 5 PRIN 2017 in scadenza nel 2024); è stato acquisito un finanziamento FIS non ancora partito⁴; sono attivi 5 progetti finanziati dal MUR di cui 3 su fondi PNRR (1 Ecosistema, 1 Partenariato Esteso, 1 Infrastruttura di Ricerca, e uno cofinanziato MIMIT/UE); sono attivi 8 progetti finanziati con fondi europei fra cui 1 ERC, 3 Marie Curie, 2 *Research Infrastructure*, 1 *Mission-Cancer*, *Digital Europe* - 1 *European digital innovation hub* cofinanziato MIMIT/UE. Di questi progetti finanziati da MUR o da Enti Europei, 27 sono stati acquisiti o avviati nel 2023.

- **Ricerca sul campo**

Nel 2023 risultavano attivi 18 progetti di ricerca sul campo per un finanziamento totale di 1.269.082,69 € e grazie a cui sono stati reclutati 26 Assegnisti di ricerca.

Tali progetti sono stati finanziati o cofinanziati dai seguenti enti: Eurispes, CINI – RFI (Rete Ferroviaria Italiana), NEMESYS srl, Museo Nazionale Romano, Formula medicine Srl., Lucca Crea Srl; Vienna Institute for International Economic Studies, Stichting Econophysics Foundation, Regione Toscana, Comune di Lucca, Lucense Scarl, Sigma Ingegneria Srl, Ministero della Giustizia - Direzione Generale per il coordinamento delle politiche di coesione, Direzione Regionale Musei della Calabria, Parco Archeologico di

⁴ A questo progetto sono stati assegnati 562.644,77 €, ma non essendo partito non è stato conteggiato nel numero di progetti e nel totale dei finanziamenti.

Sibari e Dipartimento di Lettere e Beni Culturali dell'Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli" AS-DLBC-IMT, Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca).

Erano inoltre attivi 21 progetti, e altrettante convenzioni, con enti esterni per il cofinanziamento di borse dottorali (per un ammontare di 1.368.701,76 €) e 20 progetti di cofinanziamento da parte di enti esterni di borse dottorali a valere su fondi PNRR (per un ammontare di 282.410,49 €).

- **PNRR**

La Scuola è particolarmente attiva nell'ambito della Missione 4 – Istruzione e Ricerca, Componente 2 (M4C2) - Dalla ricerca all'impresa, ottenendo finanziamenti nelle seguenti linee di investimento:

Linea 1.3 - Partenariati estesi a Università, centri di ricerca, imprese e finanziamento progetti di ricerca - tematica 7) *Cybersecurity*, nuove tecnologie e tutela dei diritti con il progetto SERICS - *Security and Rights in the CyberSpace* in cui la Scuola è coinvolta nei sottoprogetti sui temi di lotta alla disinformazione, sicurezza delle infrastrutture e cyber range, verifica di correttezza di protocolli crittografici e di resistenza agli attacchi, difesa e legislazione del perimetro nazionale di *cybersecurity*;

Linea 1.5 - Creazione e rafforzamento di "Ecosistemi dell'innovazione", costruzione di leader territoriali di R&S" con il progetto "*THE - Tuscany Health Ecosystem*" il cui ruolo della Scuola IMT è di soggetto affiliato agli *Spoke* 3 e 8 che prevedono rispettivamente attività legate allo studio e sviluppo di tecnologie avanzate, metodi e materiali per la salute e il benessere e di Biotecnologie e *imaging* nelle neuroscienze;

Linea 3.1 – Fondo per la realizzazione di un sistema integrato di infrastrutture di ricerca e innovazione" per "Rafforzamento e creazione di Infrastrutture di Ricerca" con il progetto "SoBigData.it: *Strengthening the Italian RI for Social Mining and Big Data Analytics*" in cui la Scuola è coinvolta nelle attività relative alla ricerca sui laboratori virtuali per i temi *Demography, Economy & Finance 2.0* e *Sustainable cities for citizens*, all'integrazione dei servizi sulla piattaforma Sobigdata.it e all'accesso Transnazionale della piattaforma.

La Scuola, inoltre, è coinvolta nel progetto "*Space and Earth Innovation Campus (SEIC)*" a valere sul Fondo complementare al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per misure urgenti relative a idee progettuali per interventi di riqualificazione e rifunzionalizzazione di siti per la creazione di ecosistemi dell'innovazione nel Mezzogiorno". Il progetto prevede

la riqualificazione, rifunzionalizzazione e allestimento di un edificio dell'ex ospedale psichiatrico di Collemaggio.

- **PRO3 - Scuole**

Nell'ambito della Programmazione delle Università 2021-2023 (D.M. 289 del 25 marzo 2021) le sei Scuole Superiori a Ordinamento Speciale hanno predisposto un programma congiunto, intitolato "Le Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale: istituzioni a servizio del Paese", che definisce la strategia per il conseguimento dell'obiettivo comune "Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese" con riferimento alle due azioni:

- B.2 Trasferimento tecnologico e di conoscenze
- B.3 Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee.

Per l'attuazione del programma congiunto, la Scuola IMT ha ricevuto un finanziamento complessivo pari a 856.035,02 €, dei quali 456.035,02 € allocati all'implementazione della linea di azione B.2 e 400.000 € riservati alla linea d'azione B.3. Pur essendo terminato il finanziamento del programma di interventi in quanto legato alla programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2021-2023, la Scuola si riserva di continuare i progetti di ricerca congiunta sviluppati con le altre Scuole nell'ambito dell'azione B.3 in attesa di conoscere se saranno finanziati ulteriori programmi specifici per le Scuole.

- **Accordi e convenzioni**

A fine 2023 risultavano attivi 35 accordi e convenzioni di ricerca, di cui 12 attivati/e nel corso dell'anno, oltre a 21 convenzioni per il cofinanziamento di borse dottorali e 20 per il cofinanziamento di borse dottorali a valere sui fondi PNRR.

- **Interlocazione con enti regolatori e di valutazione della ricerca nazionali ed europei**

Nel periodo 2022-2023 la Scuola è stata particolarmente attiva nell'interlocazione con gli enti nazionali regolatori e di valutazione della ricerca (MUR, ANVUR), segnalando l'inadeguatezza degli attuali criteri di valutazione alle caratteristiche anche dimensionali

della Scuola, alla sua proiezione internazionale in termini di *placement* degli alumni e, soprattutto, al suo modello interdisciplinare adottato anche nella ricerca.

La Scuola partecipa inoltre ai lavori dell'organismo europeo deputato alla riforma della valutazione della ricerca (Coara, <https://coara.eu/>), in particolare per quanto riguarda sia il Capitolo nazionale Italia sia i gruppi tematici.

- **Strumenti per favorire la ricerca**

Nella seconda parte dell'anno, la Scuola ha indirizzato i propri sforzi alla definizione di strumenti per il monitoraggio della ricerca, da un lato per acquisire le basi per una corretta autovalutazione e dall'altro per avviare la preparazione al prossimo esercizio VQR.

La Scuola ha, infine, predisposto strumenti per il supporto alla partecipazione a bandi per progetti competitivi e avviato una riflessione in merito a misure di supporto nella stesura di progetti esplorativi dedicate a giovani ricercatrici/ricercatori.

In linea con quanto già previsto nelle Programmazioni 2022-2024 e 2023-2025, la Scuola si pone i seguenti obiettivi di sviluppo.

Obiettivo R.1 - Completamento del sistema di monitoraggio e valorizzazione della ricerca

- Finalizzare il processo di monitoraggio della ricerca, ai fini dell'autovalutazione e dell'esercizio VQR, con particolari misure per il monitoraggio della ricerca interdisciplinare
- Promuovere la pubblicazione dei risultati della ricerca mettendo a disposizione *repository* e strumenti di *querying* che li renda fruibili all'esterno
- Potenziare il ricorso a strumenti di *Open Access* e *Open Data*.

Obiettivo R.2 - Garanzia di un rapporto equilibrato tra personale docente e ricercatore

- Introdurre meccanismi incentivanti per il reclutamento di ricercatrici/ricercatori su fondi esterni. Questo obiettivo permetterà alla Scuola di mantenere un rapporto equilibrato tra ricercatrici/ricercatori e professoresse/professori contribuendo altresì in modo indiretto a incentivare la raccolta di fondi esterni. Si sottolinea tuttavia che la modalità di finanziamento ordinario delle posizioni di ricercatrici/ricercatori rimarrà preminente, con una dotazione finanziaria di gran lunga superiore
- Istituire *early career grant* e altre forme di supporto alle prime fasi della carriera accademica.

Obiettivo R.3 - Potenziamento degli strumenti di supporto alle ricerche collaborative

- Istituire meccanismi incentivanti la collaborazione fra diversi settori competenziali e disciplinari della Scuola, fra la Scuola ed enti esterni e fra ricerca e formazione
- Mantenere alto il numero di accordi collaborativi di ricerca con enti esterni alla Scuola
- Individuare un modello organizzativo per la gestione della ricerca presso la Scuola introducendo anche meccanismi incentivanti a proseguire nella direzione prescelta
- Supportare il raggiungimento di una adeguata massa critica e visibilità nazionale e internazionale nelle aree di ricerca interdisciplinari prioritarie per la Scuola, come individuate dalle direttrici specifiche lungo le quali la Scuola orienta la propria vocazione
- Istituire un meccanismo di raccordo tra ricerca e formazione, anche coinvolgendo i Collegi Docenti nella fase di discussione relativa alla proposta di posizioni permanenti o *tenure track* per concordare le iniziative didattiche nelle quali le nuove figure saranno coinvolte.

Obiettivo R.4 - Orientare alla ricerca e potenziare la ricerca sul campo

- Supportare la sperimentazione di iniziative di orientamento alla scelta dei percorsi dottorali destinate agli studenti dei corsi di Laurea, nonché di iniziative come brevi *internship* presso la Scuola, atte a favorire il contatto diretto con la ricerca da parte di studenti universitari al fine dell'orientamento dottorale e diffondere e comunicare la cultura e le pratiche della ricerca
- Potenziare la ricerca sul campo anche a favore di allieve e allievi della Scuola, per garantire un contatto diretto con la ricerca presso enti e istituzioni in Italia e all'estero (*off site lecture, field experiment, internship, ecc.*)
- Supportare la sperimentazione di strumenti per coinvolgere studentesse, studenti, dottorande e dottorandi appartenenti a Università e centri di ricerca all'estero in ricerche coordinate dalla Scuola presso enti e istituzioni in Italia (*seasonal school, corsi di perfezionamento, Master, etc.*)
- Aumentare la mobilità internazionale delle allieve e degli allievi del dottorato, anche attraverso il potenziamento degli accordi di collaborazione con enti e università straniere.

Obiettivo R.5 - Potenziare la capacità di raccolta di finanziamenti esterni per la ricerca

- Finalizzare l'acquisizione di strumenti di supporto per la partecipazione a bandi competitivi
- Incrementare il numero di figure di supporto alla ricerca (tecnologi o tecnici laureati)
- Istituire un fondo per il supporto finanziario a progetti prototipali
- Individuare gli strumenti per la valorizzazione della ricerca finanziata con progetti competitivi anche incrementando il compenso delle singole ricercatrici/dei singoli ricercatori⁵
- Acquisire competenze che consentano di intervenire nelle fasi precedenti e successive all'ottenimento di progetti finanziati tramite bandi nazionali e internazionali.

Obiettivo R.6 - Potenziamento della ricerca del dipartimento di eccellenza

Gli obiettivi di sviluppo legati all'attuazione del progetto RED prevedono per il biennio 2024-2025:

- il completamento dell'infrastruttura di ricerca dedicata (Open Lab) e l'individuazione della figura incaricata del coordinamento delle attività
- il reclutamento di quattro figure dedicate (un Professore Associato e tre ricercatori a tempo determinato), che garantiscano la sostenibilità del progetto e, nel contempo, accrescano la visibilità internazionale della Scuola e ne arricchiscano l'offerta formativa
- un focus sull'individuazione e il coinvolgimento di partner nazionali e internazionali interessati alla realizzazione di progetti sperimentali secondo quanto previsto dal modello di *open laboratory* ed, eventualmente, al cofinanziamento di borse di Dottorato.

Al fine di rafforzare l'identità del progetto RED all'interno della Scuola e permettere all'intera *Community* di beneficiare delle competenze del personale coinvolto direttamente nelle attività dell'Open Lab si prevede, inoltre, l'organizzazione di:

- un corso intitolato "Open Lab" volto a fornire alle allieve e agli allievi una panoramica della strumentazione a disposizione della Scuola e delle possibili applicazioni di ricerca
- due incontri dedicati alla revisione tra pari (*peer-feedback*), rivolti in modo in particolare alle ricercatrici/ai ricercatori più giovani e con meno esperienza: il primo

⁵ Art.9, c. 3, del DL 44/2023 che introduce il comma 1 bis all'articolo 9 della Legge 240/ 2010.

per offrire supporto nella fase iniziale dei progetti di ricerca sopra menzionati (marzo 2024) e il secondo incentrato sull'analisi dati e sulla presentazione dei risultati (gennaio 2025)

- un incontro di presentazione dei risultati delle attività di ricerca svolte nella prima fase del progetto aperto all'intera *Community* della Scuola (giugno 2025)
- ulteriori momenti di incontro per presentare lo stato dell'arte dell'attività di ricerca all'interno della Scuola
- una o più momenti strutturati, in concomitanza con le principali scadenze di bandi competitivi (ad esempio PRIN), durante cui offrire supporto e assistenza nella predisposizione delle proposte progettuali.

La Scuola si rende, inoltre, disponibile a ospitare *Marie Curie Fellow* e dottorandi interessati alle attività del progetto RED.

3.4 STRATEGIE PER LA TERZA MISSIONE

Nel mondo accademico italiano, la Terza Missione, oltre a promuovere una più ampia riflessione sul significato generale della missione istituzionale di produrre ricerca e formazione per generare impatto sulla società, sta assumendo un ruolo sempre più rilevante nella programmazione degli Atenei, nella sua stessa valutazione e nell'attribuzione dei fondi premiali. In linea con la crescente attenzione alla varietà di iniziative e alla qualità della Terza Missione, da anni la Scuola mira a potenziare le proprie attività di trasferimento tecnologico, metodologico e di competenze per valorizzare le nostre eccellenze nella ricerca scientifica di tutte le discipline, sostenere l'imprenditorialità accademica e ampliare tutti quegli aspetti che riguardano le strategie di comunicazione e le attività di disseminazione scientifica, la produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e politiche per l'inclusione, la gestione del patrimonio artistico e culturale, la promozione di attività collegate all'Agenda ONU 2030 e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Inoltre, nel 2023 la Scuola ha definito un processo di monitoraggio interno delle attività di Terza Missione, volto a promuovere una maggiore consapevolezza e il coordinamento tra le varie azioni, anche in preparazione alla selezione del caso studio da presentare nell'ambito dell'esercizio VQR 2020-2024.

La prima applicazione di tale processo di monitoraggio ha evidenziato l'importanza di un'azione istituzionale finalizzata a formare il personale docente e ricercatore alla valutazione della Terza Missione e, in particolare, all'uso delle metriche di misura dell'impatto e all'efficace

qualificazione delle attività espletate, oltre che a promuovere tra i membri della *Community* della Scuola la consapevolezza delle attività di Terza Missione organizzate dalla Scuola o a cui essa prende parte.

Obiettivo T.1 - Sviluppo del trasferimento tecnologico, metodologico e di conoscenze

Nel 2023, con un'azione coordinata con l'Ufficio Ricerca e Trasferimento Tecnologico, la Scuola ha continuato la propria azione di supporto al potenziamento del trasferimento tecnologico (due nuovi *spin-off* sono in fase di valutazione interna) e promozione di una concezione più ampia di trasferimento di conoscenza, che meglio si adatta alla nuova visione di Terza Missione e alla propria realtà multidisciplinare. Ne sono esempio la partecipazione del PTA al corso *Commercialisation of Research from the Arts, Humanities and Social Sciences* organizzato da Oxentia (*Oxford's Global Innovation Consultancy*), l'accordo con il Polo Museale della Toscana e con diversi Musei e Parchi archeologici nazionali, l'analisi e i progetti sociali promossi sulla donazione di sangue e plasma con AVIS Nazionale, il coinvolgimento del personale docente e ricercatore e degli *stakeholder* nell'evento di *matching* su cultura e patrimonio culturale promosso dalla Regione Toscana. Sempre maggiore è la responsabilizzazione delle ricercatrici/dei ricercatori verso una valutazione dell'impatto socio-economico e degli aspetti traslazionali e applicativi della loro ricerca in accordo anche con il recente progetto ITA.CON promosso da MUR e OCSE: *Improving the system of knowledge exchange and collaboration between universities and society in Italy*. Questo approccio di 'responsabilità dell'impatto' ha portato negli ultimi anni la Scuola a sviluppare una missione identitaria verso *stakeholder* istituzionali e industriali a livello nazionale. Ne sono un esempio le iniziative di ricerca congiunta e commissionata con partner istituzionali e industriali, le numerose iniziative formative in ambito di borse di dottorato industriale come di Programmi di Dottorati e Master promossi con le amministrazioni pubbliche, di *public engagement* e supporto alle istituzioni locali e nazionali per la gestione della ripresa post-pandemica (indirizzata infine nella realizzazione, la partecipazione del personale accademico della Scuola in organi decisionali di imprese, fondazioni, organizzazioni pubbliche a livello locale, regionale, nazionale e internazionale. Contestualmente, la Scuola ha partecipato e promosso le numerose iniziative della rete NetVal (il *Network* per la Valorizzazione della Ricerca Universitaria), URTT (Ufficio Regionale di Trasferimento Tecnologico con la partecipazione agli eventi TID-Toscana *Inventors Days* sul nuovo progetto PNRR regionale 'THE - *Tuscany Health Ecosystem*' e alla StartCUP Toscana) e JoTTO (l'ufficio congiunto per il trasferimento tecnologico istituito con le altre Scuole Superiori

a Ordinamento Speciale), di cui la Scuola ha coordinato con grande successo l'ultima JoTTO Fair durante lo scorso febbraio. Infine, sono state proseguite tutte le attività legate al Centro di Competenza Nazionale su Industria 4.0 "ARTES4.0", al Centro di Competenza in *Cybersecurity* Toscano-C3T e al *Contamination Lab* Pisa.

Tra i risultati raggiunti, grazie al lavoro delle strutture di intermediazione e trasferimento tecnologico, si ritiene opportuno ricordare:

- la crescita del Game Science Research Center, che nel 2023 ha raggiunto 180 membri ordinari e svolto numerose attività, nell'ambito di progetti (come il progetto GAMES ABC, redatto per il bando Horizon 2020 sul tema "*Games & Culture shaping our society*"), attività di *public engagement* e divulgazione (come l'attività 'Play Lib. La scienza del gioco in biblioteca' finalizzata alla promozione e alla diffusione della cultura del gioco nato dalla collaborazione con l'Ufficio Biblioteca e Valorizzazione della Ricerca), organizzazione di eventi con temi collegati alla *game science* o partecipazione a eventi esistenti portando identità e contenuti del centro (tra cui quello fondamentale durante il Lucca Comics and Games), attività di formazione accademica e professionale
- le attività pluriennali col Neuroscience Lab dell'Innovation Center Intesa Sanpaolo, che oltre ad aver inciso sul reclutamento di giovani ricercatrici/ricercatori e sul finanziamento di borse di dottorato aggiuntive, ha avviato iniziative sia di sostegno alla tutela e promozione della proprietà intellettuale, sia di industrializzazione e promozione commerciale di prodotti della ricerca, e con l'Osservatorio Imprese Estere, per contribuire alla valutazione dell'impatto economico, ambientale e sociale delle imprese estere sul territorio italiano
- le iniziative rivolte all'*Open Science* e alla *Citizen Science*, come il rilascio dati e pacchetti *software* (come quelli open source di '*Global optimization*' e '*Learning and systems identification*', i dati comportamentali e di neuroimmagine in ambito di ricerche sociopsicologiche, e i dati forniti alla piattaforma D4science su energie rinnovabili, economia circolare, sviluppo urbano, i dati relativi alla biodiversità urbana tramite SoBigData)
- gli accordi di collaborazione (anche formativa per il curriculum dottorale di Museum Studies e per il Corso di Dottorato in '*Management of Digital Transformation*') con i diversi poli museali, parchi archeologici, imprese, per rendere accessibili, anche online, materiali non accessibili precedentemente, implementare nuovi strumenti catalografici,

creare nuove collaborazioni tra operatori culturali, enti pubblici e privati, coinvolgere la cittadinanza nella ricerca sul patrimonio culturale

- le iniziative per l'educazione con gli *stakeholder* pubblici e privati del territorio lucchese, come il Master Executive in 'Leadership leggera e innovazione nelle organizzazioni scolastiche e della formazione' e il dialogo avviato per percorsi di formazione industriali (es. con GEAL)
- le rinnovate collaborazioni con alcune realtà del Terzo Settore, quali ad esempio AVIS Nazionale e AVIS Regione Toscana
- il progetto "Borghi, paesi, aree interne: infrastrutture, sostenibilità e qualità della vita" per migliorare il livello di connettività e accessibilità nelle aree interne della Garfagnana e per capire le possibilità di un loro sviluppo.

Sul fronte delle attività di *public engagement* si possono ricordare:

- le iniziative per le scuole organizzate in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Territoriale di Lucca e Massa Carrara, tra cui il secondo ciclo delle Lezioni Disegnate
- il lavoro svolto con il web magazine di divulgazione scientifica [Open IMT](#) per coinvolgere ricercatrici e ricercatori nelle attività di disseminazione della ricerca, per sensibilizzare gli *stakeholder* sulle tematiche di maggiore rilevanza in ambito scientifico, per "parlare" alla cittadinanza presentando in chiave divulgativa le tematiche di ricerca della Scuola
- il coinvolgimento della Scuola nella manifestazione Lucca Comics & Games
- l'azione coordinata con gli altri Atenei nell'ambito delle azioni dell'Associazione Rete Italiana degli Atenei ed Enti di Ricerca per il *Public Engagement* - APENet
- l'organizzazione di iniziative divulgative aperte alla cittadinanza quali, ad esempio, la Settimana mondiale del cervello, la notte europea delle ricercatrici e dei ricercatori (BRIGHT-NIGHT) e la rassegna Voci di biblioteca.

Come si evince dalla Tabella 9, il numero complessivo dei partecipanti alle iniziative di *public engagement* della Scuola è sensibilmente cresciuto negli anni.

Anno	Partecipanti alle iniziative di <i>public engagement</i>
2020	2.413
2021	1.048
2022	2.873
2023	11.079

Tabella 9: Prospetto del numero di partecipanti alle iniziative di *public engagement* organizzate dalla Scuola.

Obiettivi specifici da perseguire nel prossimo triennio saranno:

- **Continuare a supportare azioni inclusive di trasferimento metodologico e di competenze**, consolidando l'idea di valutazione di impatto socio-economico delle attività formative e sperimentali, e aprendo a una più ampia valutazione della missione identitaria istituzionale che risponda alle richieste degli *stakeholder* istituzionali e industriali nazionali e locali.
- **Consolidare**, anche attraverso azioni coordinate nell'ambito delle iniziative congiunte a livello nazionale, **iniziative formative** per i giovani allieve/i e ricercatrici/ricercatori e di interazioni *one-to-one* tra ricercatrici/ricercatori e PTA, dedicate sia alla promozione della cultura del trasferimento tecnologico e dell'imprenditorialità accademica (*entrepreneurship*), che alla valutazione dell'impatto socio-economico, degli aspetti traslazionali e applicativi, fino all'industrializzazione della ricerca condotta.
- Individuare forme di **'accompagnamento' e promozione alla costituzione di spin-off**, alla registrazione di **brevetti**, alla valorizzazione e protezione della **proprietà intellettuale** attraverso un'azione congiunta con JoTTO per un rapido aggiornamento del Regolamento per la tutela e valorizzazione della proprietà industriale. Proseguire nella definizione di azioni per la **valutazione di nuovi spin-off** e conferma di quelli esistenti.
- Continuare il dialogo con gli incubatori locali, e assecondare le spinte al trasferimento tecnologico e metodologiche del PNRR, da partnership con imprese o con altri enti di ricerca.
- **Proseguire la cooperazione e l'attività di coordinamento** per favorire le attività formative di NetVal (da provare ad inserire sempre più nei programmi didattici dei

nostri percorsi formativi dottorali), i progetti congiunti con le Scuole attraverso le azioni di JoTTO e altri eventuali finanziamenti dedicati.

- **Rafforzare l'intesa con il territorio locale:** dopo anni di interazione principalmente promossa da singole/i ricercatrici/ricercatori, è opportuno individuare momenti di confronto e programmazione che favoriscano iniziative formative e sperimentali sviluppate insieme alle realtà istituzionali e industriali del territorio lucchese.
- **Potenziare** in tutte le azioni di Terza Missione, **l'interazione e il dialogo con il tessuto cittadino**, mantenendo le attuali occasioni di *public engagement* e incrementando le azioni di disseminazione scientifica rivolte alla cittadinanza e con il sistema scolastico territoriale.
- **Consolidare il sistema di Assicurazione della Qualità proseguendo con un efficace monitoraggio delle attività di Terza Missione** e, allo stesso tempo, promuovendo, soprattutto tra i soggetti nelle fasi iniziali della propria carriera (dottorande/i, titolari di assegni di ricerca e ricercatrici/ricercatori), l'importanza dell'autovalutazione critica e la consapevolezza verso tutti gli aspetti della Terza Missione, tra cui la promozione dell'*Open Science* e della *Citizen Science*, e individuando meccanismi incentivanti per il *career development* su questi elementi curricolari.
- **Definire accordi e convenzioni** che rendano la Scuola ancora più protagonista nella produzione e gestione del patrimonio culturale, nelle relazioni con le realtà del Terzo Settore (es., organizzazioni di volontariato, e associazioni di promozione sociale con cui la Scuola sta sviluppando specifiche tematiche di ricerca) e nello sviluppo di politiche per l'inclusione.
- **Rafforzare** tutte le iniziative di **orientamento, tutoraggio e placement**, che possano rivolgersi alle allieve e agli allievi della Scuola in tutti i percorsi educativi che sono offerti. In particolare, mantenere e rafforzare **le azioni congiunte** con gli altri Atenei regionali e nazionali, incluso il supporto per **l'orientamento** e l'alternanza scuola-lavoro degli studenti. A questo proposito, è utile ricordare le iniziative già presenti in ambito di azioni congiunte sulle attività di imprenditorialità accademica e trasferimento di conoscenze e il dialogo avviato per il supporto all'orientamento e alla promozione dell'offerta dottorale con l'Università di Pisa. Ugualmente, in qualità di soci fondatori, sarà necessario continuare l'azione di partecipazione alle azioni e ai gruppi

di lavoro dell'Associazione Rete italiana degli Atenei ed Enti di Ricerca per il *Public Engagement* – **APEnet**.

Obiettivo T.2 - Potenziamento dell'attività di comunicazione

Nell'ambito delle diverse azioni programmatiche per i prossimi anni, la Scuola conferma la necessità di impegnarsi strutturalmente e stabilmente nella comunicazione istituzionale e scientifica, in modo da rafforzare i suoi elementi identitari: una ricerca d'eccellenza, a vocazione interdisciplinare, con una forte prospettiva verso l'internazionalizzazione e l'alta formazione. Per questo è necessario promuovere il messaggio di un'istituzione a servizio e di riferimento per i vari *stakeholder* pubblici e privati a livello nazionale, e migliorare la comunicazione interna per rafforzare l'idea di una comunità accademica più consapevole e più partecipe. Le azioni descritte in questo obiettivo fanno riferimento al Piano di Comunicazione 2022 della Scuola IMT, documento prodotto ai sensi della Legge n. 150 del 7 giugno 2000 "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni", che ha rappresentato una prima ricognizione delle attività di comunicazione della Scuola e ha definito linee di sviluppo necessarie ad una programmazione dettagliata delle attività future.

Nel 2023, l'impatto della comunicazione istituzionale e quella rivolta al reclutamento di nuove/i allieve/i è stato amplificato con azioni specifiche per accrescere la percezione positiva verso i temi di ricerca della Scuola e verso l'offerta dottorale, evidenziando la qualità e il rigore scientifico delle Unità di Ricerca della Scuola, l'approccio sperimentale collaborativo e interdisciplinare, la vivace vita studentesca all'interno della residenzialità del Campus, i contributi al territorio locale e al nostro Sistema Paese. Ne sono esempio l'azione coordinata tra gli uffici della Scuola per la campagna sui *social media* di tutte le iniziative formative (con attenzione particolare ai percorsi di dottorato), l'investimento con campagne promozionali e pubblicità digitale mirata su testate nazionali, il numero di comunicati stampa, l'attività sui social media, ambito in cui ha trovato attuazione la *Social Media Policy*.

È stata inoltre promossa una campagna per la comunicazione dell'eccellenza accademica e delle iniziative di ricerca che ha mostrato contributi positivi alla società attraverso storie personali di crescita, insegnamento, ricerca. Su questo tema si è proceduto, anche grazie all'Azione B.2-PRO3 dell'obiettivo comune "Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese" (Programmazione delle Università 2021-2023 - D.M. 289 del 25 marzo 2021), a un consolidamento di una *media relations strategy* e a un miglioramento dello *storytelling* relativo alle ricerche ad alto impatto culturale e socio-

economico. Si ricorda l'iniziativa promossa per i primi mesi del 2024 con la testata giornalistica online OPEN.

La campagna si pone l'obiettivo di avviare un lavoro di *brand reputation* della Scuola IMT attraverso la produzione di interviste e contenuti multimediali che raccontino alcuni progetti rappresentativi della Scuola sui temi della cybersicurezza, dell'intelligenza artificiale e del patrimonio culturale. I destinatari sono il pubblico generalista, *stakeholder* e potenziali nuovi studenti. Inoltre, la campagna prevede che i contenuti prodotti per le pagine del quotidiano Open vengano declinati anche ad uso dei *social network* sia per gli *account social* della testata giornalistica sia per gli *account* istituzionali della Scuola, grazie alla produzione di formati ad hoc.

La Comunicazione della Scuola si è mossa in modo sinergico e integrato con le attività di Terza Missione, come dimostrano, a scopo esemplificativo, le iniziative di seminari online con esperti nazionali ed internazionali, promossi a livello nazionale (es., le attività seminariali con l'Innovation Center Intesa Sanpaolo) o a livello locale (come il ciclo su "*Research and innovation on materials & mechanics for paper, paperboard and paper products*") nel 2023.

Sul fronte delle *Media Relations* per l'anno 2023 si ricorda, oltre alla consueta tradizionale attività di ufficio stampa e social, la definizione di una *media strategy* per l'attuazione di campagne su media nazionali ai fini di un'azione di *native advertising* per *brand reputation* e di una strategia display per la promozione sia dei Programmi di Dottorato tradizionali sia del Dottorato di interesse nazionale in *Cybersecurity*. Le due azioni di *advertising* puro a display sono state precedute da una ricognizione delle testate ritenute più in linea con gli obiettivi richiesti e una serie di incontri a contenuto più tecnico per la definizione della *target audience*, in questo caso esclusivamente futuri studenti.

Rimanendo in ambito *social*, nel 2023 è stata sperimentata e attuata la *Social Media Policy* approvata a fine anno 2022 per quanto riguarda la progettazione e implementazione dell'*account* Instagram Photo Net Lucca, mentre la definizione di un altro *account* Instagram in ambito CampusLife è in fase di attuazione con un gruppo dottorandi.

Per consolidare questa crescita in ambito di comunicazione, le azioni promosse nei prossimi anni saranno relative a:

- Continuare la **creazione e distribuzione di contenuti**, che descrivano come la Scuola, oltre ad essere un eccellente luogo di studio, insegnamento, lavoro e ricerca, sia un punto di riferimento per *stakeholder* pubblici e privati su temi di grande impatto

sociale e culturale. A questo scopo, sarà fondamentale proseguire nella fertilizzazione delle relazioni coi media e con la stampa, e nella promozione del personale docente e ricercatore della Scuola come esperti di riferimento.

- Analizzare le azioni già avviate nell'ambito della **promozione dell'offerta didattica** per affinare, anche in modo specifico per le diverse discipline, il *target* di campagne online e di selezione da cataloghi/*mailing list* valutando sistematicamente la bontà delle iniziative promosse e identificando nuove strategie o *target*, soprattutto a livello internazionale. A questo scopo è necessario definire l'opportuno coordinamento amministrativo per la promozione delle offerte didattiche e una tempestiva approvazione della *timeline* per un avvio tempestivo di tutte le attività pubblicitarie.
- Migliorare l'organizzazione e l'efficacia delle azioni di **comunicazione interna** per garantire una corretta e puntuale informazione di tutti i membri della comunità (studentesse e studenti, personale docente e ricercatore, ex-allieve/i ed ex-ricercatrici/ricercatori) degli eventi e delle iniziative promosse dalla Scuola o da una parte della comunità.
- Garantire un maggiore e più diretto **coinvolgimento della comunità della Scuola** nelle attività di **comunicazione esterna** sia per sensibilizzare all'azione di promozione, che per affiancare le azioni promosse dall'Ufficio Stampa.
- Individuare criteri per la selezione degli eventi scientifici proposti dal personale docente e ricercatore della Scuola, e considerare il potenziamento del supporto amministrativo e gestionale per questa attività.
- Valutare un ampliamento dell'offerta di **merchandising** della Scuola (anche in vista di una possibile futura apertura di un punto vendita nell'infrastruttura di Palazzo Boccella) che possa contribuire ad una crescita della reputazione del *brand* IMT.
- Continuare a strutturare in modo sempre più mirato la **comunicazione esterna** in quanto strumento trasversale per tutte le azioni della Scuola attraverso tutto l'ecosistema delle *Media Relations*, affinché **ad ogni attività strategica della Scuola sia assicurata una adeguata risonanza esterna.**

3.5 STRATEGIA PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

La dimensione internazionale, trasversale alle missioni fondamentali delle università centrate su didattica, ricerca e servizio alla società, caratterizza la Scuola IMT fin dalla sua fondazione.

Di seguito si elencano le più importanti iniziative svolte in questo ambito nel 2023:

- sottoscrizione di quattro *Memorandum of Understanding* con prestigiose istituzioni internazionali, seguiti da 3 accordi attuativi per co-tutele di tesi in uscita e in ingresso, e stipula di un accordo Erasmus+ IIA con altre due università
- partecipazione alla fiera NAFSA, che è stata occasione per incontrare rappresentanti di oltre 20 istituzioni di Paesi considerati di interesse strategico (America Latina, Cina, Medio Oriente, Asia) e da cui hanno avuto origine accordi internazionali attualmente in fase di negoziazione
- promozione della mobilità studentesca in uscita, che ha registrato nell'anno un totale di 59 soggiorni all'estero, di cui 45 nell'ambito del programma *Erasmus+ for Traineeships*, a fronte di un valore medio negli ultimi 10 anni pari a 31,7 mobilità l'anno⁶.

Sul fronte della composizione della comunità studentesca, nel 2023 si è registrato un leggero calo della percentuale di allieve/i internazionali (32% contro il 35% del 2022). Sebbene il dato risulti in linea con gli anni precedenti tenendo in considerazione gli effetti post-pandemici, la Scuola rileva la necessità di potenziare la promozione "diretta" per il *recruiting* di allieve/i internazionali attraverso il proprio sito istituzionale, annunci su siti specialistici, canali *social* e via DEM (*Direct Email Marketing*).

Per quanto riguarda la promozione indiretta, la Scuola intende continuare la sperimentazione già avviata nel 2023 con l'apertura di corsi, seminari e *internship* a studenti iscritti a corsi di Laurea Magistrale e fare, inoltre, ricorso al nuovo strumento Erasmus+ *BIP (Blended Intensive Program)* per promuovere i programmi di dottorato tra gli studenti internazionali.

Obiettivo I.1 - Potenziamento dei rapporti di scambio e collaborazione con istituzioni e centri di ricerca internazionali di alto profilo

Al fine di potenziare ulteriormente l'aspetto dell'internazionalizzazione, la Scuola ritiene opportuno affidare il coordinamento delle attività a un gruppo di lavoro per le relazioni

⁶ L'aumento del numero di mobilità potrebbe essere influenzato sia dall'incremento del numero di borse di dottorato bandite dalla Scuola negli ultimi 2 anni sia dal vincolo sullo svolgimento di un periodo all'estero imposto ai titolari di borse vincolate a tematiche PNRR.

internazionali che veda coinvolti tutti gli *stakeholder* interni allo scopo di perseguire i seguenti risultati:

- intensificare la partecipazione a programmi comunitari e la cooperazione internazionale
- favorire la mobilità internazionale di allieve/i, personale docente e ricercatore e personale tecnico amministrativo
- promuovere il *recruiting* di allieve/i e ricercatrici/ricercatori di provenienza internazionale
- sostenere l'accoglienza dei nuovi membri della *Community* di provenienza internazionale attraverso l'istituzione di un *hub* che rappresenti un punto di riferimento, così come aumentando la qualità dei servizi di supporto offerti dalla Scuola e contribuendo ad agevolare l'ingresso nella Scuola dei soggetti provenienti dall'estero.

Inoltre, sulla base dell'esperienza pregressa, la Scuola intende supportare l'internazionalizzazione pianificando attività di *networking* mirate.

3.6 STRATEGIE PER LA RESIDENZIALITÀ E LA SOSTENIBILITÀ

L'affermazione del Modello Campus rappresenta un aspetto qualificante dell'attività della Scuola in grado di accrescerne l'attrattività nel panorama nazionale e internazionale.

Alla luce delle prospettive assunzionali, nel triennio 2024-2026 la Scuola affronterà un ulteriore aumento delle risorse umane nel comparto sia accademico sia tecnico amministrativo. I dati previsionali, che tengono in conto dei contratti vigenti e delle nuove tipologie di contratto attivabili dal 2024, nonché i requisiti da rispettare sul rapporto tra il numero di docenti e quello dei ricercatori, prospettano un crescente fabbisogno generalizzato di spazi, dalle postazioni di lavoro in locali condivisi agli uffici singoli agli ambienti da dedicare alle attività didattiche e laboratoriali.

Obiettivo W.1 - Potenziamento del Modello Campus

Per far fronte ai crescenti bisogni di spazi connessi alla crescita del personale, da marzo 2023 la Scuola ha a disposizione un **nuovo edificio ad uso foresteria in Via Brunero Paoli**. Tale espansione ha garantito un raddoppiamento degli spazi residenziali, mentre il numero di postazioni di lavoro disponibili è stato solo marginalmente incrementato. Per ovviare a tale impasse, su richiesta della Scuola e sulla base di un progetto condiviso, la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca ha insonorizzato e arredato l'**ex-refettorio del Complesso di San**

Francesco, realizzando uno spazio *open space* con 22 nuove postazioni disponibili da ottobre 2023 per le ricercatrici/i ricercatori RTD-A della Scuola.

In linea con l'obiettivo di espandere il Campus integrato in edifici posti a breve distanza e all'interno della cerchia delle mura urbane (Figura 4), la Scuola ha acquistato nel 2023 lo storico **Palazzo Boccella**, da destinare a sede del nuovo Rettorato e per la maggior parte degli uffici amministrativi sinora ubicati nell'edificio ex-Boccherini del Complesso di San Ponziano. Si prevede che i lavori di manutenzione straordinaria di Palazzo Boccella vengano completati durante il 2024 consentendo di aumentare il numero di postazioni dedicate al PTA e di allocare le postazioni rese libere nell'edificio ex-Boccherini al personale docente e ricercatore.



Figura 4: Ubicazione delle sedi della Scuola nel centro storico di Lucca. In blu sono evidenziate le sedi storiche (Complesso di San Francesco e Complesso di San Ponziano), in verde la residenza di via Brunero Paoli e in rosso Palazzo Boccella. I percorsi pedonali e ciclabili che collegano gli edifici sono indicati in giallo.

La disamina analitica di tutti gli spazi disponibili nel Campus integrato ha condotto alla previsione aggiornata illustrata in Tabella 10 in termini di uffici singoli, postazioni di lavoro in uffici condivisi e *open space*, postazioni per allieve/i nelle camere della residenza, postazioni per il PTA, posti letto per allieve/i e camere a uso foresteria.

Dal confronto tra il fabbisogno di spazi implicato dalle strategie di crescita della Scuola e gli spazi attualmente disponibili descritti in Tabella 10, considerando il regolamento spazi attuale per l'assegnazione della tipologia di ufficio ad ogni categoria funzionale, emerge il fabbisogno ulteriore di spazi sintetizzato in Tabella 11. Tale scenario considera il caso più sfavorevole in cui allieve/i e titolari di assegni di ricerca in ruolo si trovino tutti contemporaneamente in sede.

Spazi disponibili	2023	2024-2026
Uffici singoli per personale docente	22	27
Postazioni in uffici condivisi per personale docente	20	24
Postazioni in <i>open space</i> riservati a RTD/A	22	22
Postazioni in <i>open space</i> per allieve/i e titolari di assegni di ricerca	121	138
Postazioni per allieve/i in camera	108	108
Postazioni per il PTA	50	63
Posti letto per allieve/i	206	206
Camere a uso foresteria	13	13

Tabella 10: Prospetto degli spazi a disposizione della Scuola a fine 2023 e con l'effettivo utilizzo di Palazzo Boccella, suddivisi per destinazione d'uso.

In prospettiva, emerge dunque chiaramente la necessità di **individuare ulteriori spazi per uffici e riunioni dal 2025 e, considerando l'espansione dell'offerta didattica (programmi di dottorato e Lauree Magistrali), ulteriori aule per lezioni e sale server** per ospitare i servizi della ricerca.

Spazi da acquisire	2025
Uffici singoli per personale docente	5
Postazioni per personale ricercatore	10
Postazioni in spazi condivisi per titolari di assegni di ricerca e allieve/i (escludendo l'uso delle postazioni nelle camere)	50

Tabella 11: Previsione del fabbisogno di spazi per uffici e postazioni di lavoro per l'anno 2025 sulla base dei reclutamenti programmati.

Vista la necessità di gestire e ottimizzare l'uso delle postazioni per studio e ricerca presenti nelle varie strutture del Campus, anche in risposta alle osservazioni formulate dalla CEVS in seguito alla visita di Accreditamento Iniziale, nel 2024 la Scuola valuterà l'ampliamento del raggio di azione del software "Affluences", attualmente utilizzato per la prenotazione delle

postazioni in Biblioteca, alle scrivanie presenti nel Complesso di San Francesco (*study room e open space*).

Obiettivo W.2 - Miglioramento dell'efficienza energetica e della sostenibilità

In merito alla sostenibilità, la strategia che è stata perseguita sinora per lo sviluppo è stata quella del riuso sostenibile di edifici esistenti all'interno del centro storico di Lucca, ovvero il recupero e l'adeguamento di strutture in stato di abbandono o di sottoutilizzo. Ciò ha portato alla duplice finalità di non impiegare suolo non edificato per la realizzazione di nuovi edifici e costruire un Campus urbano incentrato sulla mobilità pedonale e ciclabile che permetta di vivere e lavorare nel centro storico, limitando l'utilizzo dei mezzi di trasporto individuali.

La residenza di Via Brunero Paoli e Palazzo Boccella si inseriscono a pieno titolo nella strategia di sviluppo della Scuola sia perché localizzati in prossimità del Complesso di San Francesco e delle altre strutture della Scuola sia per la precedente condizione di inutilizzo. L'edificio in Via Brunero Paoli era, infatti, dismesso, mentre Palazzo Boccella, dopo essere stato ristrutturato e destinato a spazio espositivo, giaceva inutilizzato. Inoltre, essendo quest'ultimo già stato oggetto di un recente intervento di ristrutturazione i costi economici e ambientali da sostenere saranno contenuti e inferiori rispetto a quelli per la costruzione di un nuovo edificio o la completa ristrutturazione di un altro fabbricato. **Gli interventi di adeguamento previsti per Palazzo Boccella durante il 2024 vedranno l'ottimizzazione dei sistemi impiantistici per la climatizzazione al fine di contenere i consumi energetici e in special modo dei combustibili fossili.**

Ulteriori misure atte a favorire la sostenibilità ambientale del Campus hanno riguardato il monitoraggio periodico dei consumi energetici durante il 2023 e l'adozione di misure tecniche e suggerimenti comportamentali per contenerli (*screensaver* sull'intranet della Scuola che ricorda il decalogo delle principali azioni individuali che consentono un risparmio energetico). L'aggiornamento delle temperature di riscaldamento dei locali durante il giorno e la notte in ottemperanza alla normativa vigente ha consentito un cospicuo risparmio di gas consumato nel 2023 (misurato in metri cubi standardizzati - Smc) rispetto al 2022, come si evince dal confronto in Tabella 12 nei mesi da gennaio a marzo in cui il riscaldamento è attivo (le variazioni percentuali negative tra il 2023 ed il 2022 sono risparmi e sono riportati in colore verde; valori positivi rappresentano consumi maggiorati e sono riportati in colore rosso). Nel Complesso di San Francesco si è toccato un risparmio del 68,5% rispetto all'anno precedente,

grazie ad un attento settaggio delle temperature nelle aree comuni e negli ampi corridoi. Nell'edificio Ex-Boccherini si è registrato un consumo di gas superiore al 2022 solo nel mese di gennaio (+19,4%), causato dal fatto che nel 2022 vi era stato un importante blocco delle caldaie e la loro sostituzione con conseguente minor utilizzo.

Consumi gas (Smc)						
Mese	Complesso di San Francesco			Complesso di San Ponziano (uffici amministrativi Ex-Boccherini e biblioteca)		
	2022	2023	Confronto	2022	2023	Confronto
Gennaio	15254	8134	-46,70%	2695	3219	19,40%
Febbraio	12074	4566	-62,20%	3244	3059	-5,70%
Marzo	11466	3609	-68,50%	4188	2375	-43,30%

Tabella 12: Confronto tra i consumi di gas nel 2022 e nel 2023.

Relativamente all'uso dell'energia elettrica, l'adozione di misure per il risparmio energetico ha complessivamente portato nel 2023 riscontri positivi rispetto all'anno precedente (Tabella 13). L'attenzione al settaggio delle temperature di raffreddamento e un avvio ritardato del condizionamento rispetto al 2022 hanno consentito significativi risparmi nel complesso di San Francesco mentre le azioni di sensibilizzazione hanno permesso di mantenere i consumi legati a server, illuminazioni, postazioni di lavoro, camere, uffici, ascensori sostanzialmente invariati rispetto al 2022 nonostante una crescita del personale. Nel 2024 il **monitoraggio del consumo energetico continuerà su base mensile** al fine di adottare eventuali misure atte ad evitare sprechi e a migliorare il comfort, e per stimare con accuratezza i consumi aggiuntivi dovuti all'uso a pieno regime della residenza di via Brunero Paoli (i dati disponibili a partire da giugno 2023 sono molto confortanti a tal riguardo) e all'utilizzo di Palazzo Boccella. L'obiettivo sarà quello di registrare un **aumento dei consumi energetici rispetto alla situazione immobiliare attuale contenuto entro il 30%**, valore stimato assimilando i consumi al metro quadrato della residenza di via Brunero Paoli a quelli del Complesso di San Francesco e i consumi al metro quadrato di Palazzo Boccella a quelli del Complesso di San Ponziano.

Consumi energia elettrica (kWh)

Mese	Complesso di San Francesco			Complesso di San Ponziano (uffici amministrativi ex-Boccherini e biblioteca)			Residenza via Brunero Paoli*
	2022	2023	Confronto	2022	2023	Confronto	2023
Gennaio				21926	20320	-7,30%	-
Febbraio	/	/	/	19684	18386	-6,60%	-
Marzo				21167	20745	-2,00%	-
Aprile				19970	18450	-7,80%	-
Maggio	48043	40707	-15,27%	22538	21012	-6,80%	-
Giugno	78215	65956	-15,67%	29808	27062	-9,20%	412
Luglio	92420	90193	-2,41%	33299	34991	7,50%	589
Agosto	84713	81245	-4,09%	31333	31543	0,70%	589
Settembre	58696	63762	8,63%	25968	25980	0,04%	589

Tabella 13: Confronto tra i consumi di energia elettrica nel 2022 e nel 2023.

*Residenza di via Brunero Paoli in uso da marzo 2023

3.7 STRATEGIE PER LA PARITÀ DI GENERE

Il rispetto delle pari opportunità e il contrasto a ogni forma di discriminazione sono principi fondamentali della Scuola, come espresso nel proprio Statuto (art. 3). La Scuola applica tali principi anche attraverso strumenti specifici quali il Bilancio di Genere (BdG) e il *Gender Equality Plan* (GEP), della cui redazione si occupa il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG). Tali strumenti specifici sono dunque parte integrante del più generale impegno della Scuola verso la riduzione del divario di genere, per lo sviluppo dell'inclusività e dell'accessibilità e per il contrasto alle discriminazioni del quale devono beneficiare tutti i componenti della Comunità della Scuola. All'avvio di Horizon Europe (2021), inoltre, la Commissione Europea ha inserito il GEP tra i requisiti fondamentali per la partecipazione al programma quadro, definendo il documento come la "serie di impegni e azioni che mirano a promuovere la parità di genere in un'organizzazione attraverso un processo di cambiamento strutturale"

(<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/what-gender-equality-plan-gep>). Infine, come riportato nel documento PNRR MUR "Linee Guida per le iniziative di sistema Missione 4: Istruzione e ricerca Componente 2: Dalla ricerca all'impresa" (DM n. 1141, 7/10/2021), "L'accesso ai finanziamenti dei programmi PNRR è inoltre consentito solo a quelle Università, enti di ricerca e altri soggetti pubblici e soggetti privati che si siano dotati, o si impegnino ad adottare nel primo anno del progetto, di un 'Bilancio di Genere' e un 'Piano di uguaglianza di genere', in analogia al *Gender Equality Plan*, GEP, prerequisito previsto per tutti i progetti Horizon Europe" (1.6.2).

Il Bilancio di Genere, del quale la Scuola si è dotata a partire dall'anno accademico 2020-2021, è un documento di analisi e programmazione che prevede l'integrazione della prospettiva di genere per una valutazione degli effetti potenzialmente o effettivamente discriminatori delle scelte gestionali ed economico-finanziarie dell'istituzione. Il BdG della Scuola, partendo dalle linee guida nazionali elaborate dalla CRUI e pubblicate nel 2019

([https://www2.cru.it/cru/Linee Guida Bilancio di Genere negli Atenei italiani.pdf](https://www2.cru.it/cru/Linee_Guida_Bilancio_di_Genere_negli_Atenei_italiani.pdf)) e tenendo conto delle caratteristiche della Scuola:

- fornisce una fotografia della distribuzione di genere delle varie componenti (allieve/i; personale docente e ricercatore; personale tecnico amministrativo) che lavorano e operano alla Scuola

- censisce, elabora, sviluppa e monitora (anche valutandone risultato e impatto) indici e misuratori specifici in merito al divario di genere
- propone strategie, azioni e misure per la rimozione degli ostacoli al conseguimento dell'equità di genere
- promuove la sensibilizzazione sui temi relativi all'uguaglianza e all'equità di genere attraverso la comunicazione e diffusione delle informazioni e dei dati all'interno della comunità della Scuola.

Obiettivo O.1 - Riduzione del divario di genere, sviluppo dell'inclusività e dell'accessibilità, contrasto delle discriminazioni

La Scuola è dunque in grado di costituirsi come osservatorio e, allo stesso tempo, come spazio di iniziativa per la promozione e lo sviluppo di misure attive per l'uguaglianza e l'equità di genere, la valorizzazione della diversità e il contrasto a ogni tipo di discriminazione per favorire il benessere di tutte e tutti coloro i quali svolgono in essa il proprio lavoro e la propria attività. A partire dall'analisi delle Opportunità e dei Punti di debolezza in materia di politiche di sviluppo dell'equità di genere illustrate nell'analisi SWOT, la Scuola ha la possibilità di porsi come istituzione d'avanguardia nell'impegno a mettere in atto iniziative concrete. La gestione, la promozione e lo sviluppo di tali iniziative è assegnata al *Gender Equality Plan*. Il GEP è pertanto uno strumento strategico per le organizzazioni che si occupano di ricerca e innovazione, volto all'individuazione di obiettivi concreti da raggiungersi nel tempo tramite la determinazione di specifiche misure e una costante attività di monitoraggio e valutazione. Gli obiettivi del GEP della Scuola, in linea con quelli contenuti nel "Vademecum per l'elaborazione del *Gender Equality Plan* negli Atenei Italiani" (Fondazione CRUI, 2021) rientrano nelle seguenti aree di intervento:

- Promozione di misure per il conseguimento dell'equilibrio di genere per quanto riguarda le posizioni apicali, le posizioni strutturate del personale docente, e i ruoli che partecipano ai processi decisionali, inclusi i processi che sovrintendono il reclutamento (contrasto alla segregazione verticale):
 - a. Meccanismi premiali per l'incremento della parità di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera del personale docente
 - b. Misure che incentivino la parità di genere in tutti gli Organi e gli Organismi della Scuola.

- c. Strumenti di monitoraggio e verifica della parità di genere in tutte le Commissioni di selezione e valutazione
- Promozione della creazione di strutture formali e pratiche istituzionali a sostegno della parità e dell'equità di genere e del benessere lavorativo. In particolare, la Scuola promuove:
 - a. La sinergia tra la *Governance* e gli altri Organi e comitati della Scuola affinché l'uguaglianza e l'equità di genere sia riconosciuto quale principio e obiettivo trasversale e generale soprattutto attraverso le attività della Delegata alle Pari Opportunità e Politiche di Genere
 - b. Le attività del CUG e lo supporta nell'attività di raccolta e analisi di dati quantitativi e qualitativi disaggregati per genere, relativi al personale docente e ricercatore, allieve/i e personale amministrativo e nella produzione di un rapporto dedicato che monitori nel tempo lo stato della diversità e del genere nella Scuola (Bilancio di Genere)
 - c. Le iniziative per lo sviluppo dell'equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro anche attraverso regolamenti per l'equità nei permessi parentali e di cura familiare
- Promozione dell'uguaglianza e l'equità di genere e del benessere lavorativo nella cultura, nei processi e nelle pratiche individuali all'interno della Scuola:
 - a. Comunicazione e promozione di iniziative per favorire e diffondere la consapevolezza e la conoscenza delle questioni relative all'uguaglianza e all'equità di genere a tutti i livelli della Scuola anche organizzando corsi su stereotipi di genere e *unconscious bias*
 - b. Preparazione e implementazione delle Linee Guida per l'attivazione della Carriera Alias che prevede, per persone transgender che ne facciano richiesta, l'assegnazione di **un'identità provvisoria** e resta attiva per tutta la durata della carriera nella Scuola
 - c. Preparazione, somministrazione di questionari anonimi alla comunità della Scuola per raccogliere informazioni circa il percepito in merito all'uguaglianza/discriminazione legata al genere

- Promozione di iniziative per la sensibilizzazione all'integrazione della dimensione di genere nella ricerca, nei contenuti della didattica e negli eventi di Terza Missione, nel rispetto del principio della libertà di ricerca e didattica di ognuno, quali:
 - a. Il supporto al personale di ricerca e tecnico amministrativo nello sviluppo di progetti di ricerca relativi all'uguaglianza ed equità di genere
 - b. L'incremento della collezione di testi, riviste e risorse dedicate alle tematiche di genere
 - c. La partecipazione e la promozione di iniziative di trasferimento metodologico e competenziale a livello territoriale, nazionale e internazionale relative alle tematiche di genere
 - d. Il monitoraggio e la promozione della parità di genere e dell'inclusività negli eventi di ricerca e di Terza Missione e nelle iniziative didattiche (corsi, Master, Lauree) che la Scuola organizza o a cui partecipa
- Promozione di misure di contrasto alla violenza di genere, alle molestie e al mobbing, e supporto alle sopravvissute/sopravvissuti tramite
 - a. Comunicazione e verifica delle attività della Consigliera di fiducia cui i componenti della Scuola possono rivolgersi per ottenere supporto in caso di discriminazioni e/o molestie e, in "difesa del rispetto della loro dignità, intimità e onore"
 - b. Comunicazione e diffusione di informazioni sul sistema di supporto psicologico per la comunità della Scuola.

3.8 STRATEGIE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

L'Assicurazione della Qualità rappresenta un elemento imprescindibile all'interno del sistema universitario. Assicurare la qualità e perseguire il continuo miglioramento nell'ambito delle tre missioni (didattica, ricerca e Terza Missione) e dei servizi erogati, rappresenta dunque una linea di indirizzo trasversale per la Scuola nel proprio percorso di preparazione all'Accreditamento Periodico.

Affinché l'Assicurazione della Qualità possa trovare attuazione, fondamentale risulta la sensibilizzazione dell'intera *Community* sul tema, in parallelo alla definizione di processi di autovalutazione dei risultati raggiunti, supportati da efficaci strumenti di monitoraggio. Cruciale è altresì il perseguimento di una costruttiva collaborazione tra gli attori chiave del

sistema di Assicurazione della Qualità, ovvero il Presidio della Qualità, il Nucleo di Valutazione e la Commissione Paritetica Docenti-Studenti, e gli Organi di Governo per una pronta individuazione di aspetti migliorabili e conseguente presa in carico delle criticità segnalate.

La funzionalità del sistema di Assicurazione Qualità necessita, infine, del pieno supporto da parte dell'Amministrazione per quanto concerne la verifica periodica, la semplificazione e razionalizzazione dei processi interni, oltre alla definizione di procedure e linee guida, e di un ruolo attivo della comunità studentesca.

Obiettivo Q.1 - Completamento del sistema di Assicurazione della Qualità

Come segnalato dal Presidio della Qualità e dal Nucleo di Valutazione nelle rispettive Relazioni Annuali, un obiettivo cruciale per la Scuola riguarda il rafforzamento delle misure di monitoraggio, autovalutazione e valutazione della qualità tramite:

- Definizione del sistema di monitoraggio della ricerca e prima sperimentazione dell'esercizio di autovalutazione (di cui all'obiettivo R.1)
- Revisione del sistema di monitoraggio delle attività di Terza Missione in seguito alla prima applicazione dello stesso (di cui all'obiettivo TM.1)
- Revisione periodica dei questionari per la rilevazione delle opinioni delle allieve e degli allievi (di cui all'obiettivo D.1).

Obiettivo Q.2 - Diffusione della cultura della qualità

La Scuola prevede un impegno diretto del Presidio della Qualità nell'organizzazione di iniziative di formazione e condivisione con l'obiettivo di diffondere i principi fondamentali dell'Assicurazione della Qualità e accompagnare la Scuola nel percorso di preparazione all'Accreditamento Periodico.

3.9 QUADRO DI SINTESI DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

Il quadro sinottico riportato nella Tabella 14 riporta una sintesi degli obiettivi esplicitati nelle sezioni precedenti e mostra come la strategia della Scuola per il triennio 2024-2026 sia orientata lungo sette direttrici.

Strategia	Obiettivi	Attività
Didattica e alta formazione	D.1 - Aggiornamento e consolidamento dell'offerta dottorale	Progettazione e aggiornamento dell'offerta dottorale Impulso alle attività di internazionalizzazione Analisi e sviluppo di nuove metodologie didattiche Iniziative per favorire la partecipazione dei dottorandi ad attività didattiche e di tutoraggio Revisione degli strumenti di monitoraggio e miglioramento delle attività formative Sviluppo di un sistema di monitoraggio degli indicatori AVA 3 relativi ai programmi di dottorato
	D.2 - Sviluppo dell'alta formazione pre- e post-dottorale	Potenziamento della formazione pre-dottorale Istituzione di corsi di Laurea Magistrale Istituzione di corsi di formazione avanzati e corsi di orientamento post-laurea Attivazione di forme di tirocinio/sviluppo di tesi di laurea Promozione di nuovi Master Executive ed edizioni successive di quelli già conclusi
	D.3 - Potenziamento del <i>Career Service</i>	Consolidamento delle iniziative organizzate Apertura dei servizi agli iscritti ai Master Executive e alle Lauree Magistrali Adesione a reti interuniversitarie dedicate
Ricerca	R.1 - Completamento del sistema di monitoraggio e valorizzazione della ricerca	Finalizzazione del processo di monitoraggio della ricerca Ricorso a strumenti di Open Access e Open Data
	R.2 - Garanzia di un rapporto equilibrato tra personale docente e ricercatore	Introduzione di meccanismi incentivanti per il reclutamento di ricercatrici/ricercatori su fondi esterni Istituzione di <i>early career grant</i> e altre forme di supporto

Strategia	Obiettivi	Attività
	R.3 - Potenziamento degli strumenti di supporto alle ricerche collaborative	Introduzione di meccanismi incentivanti Stipula di accordi collaborativi di ricerca con enti esterni Individuazione di un modello organizzativo per la gestione della ricerca Istituzione di un meccanismo di raccordo tra ricerca e formazione
	R.4 - Orientare alla ricerca e potenziare la ricerca sul campo	Sperimentazione di iniziative di orientamento alla scelta dei percorsi dottorali Potenziamento della ricerca sul campo Sperimentazione di strumenti per coinvolgere studenti e dottorandi appartenenti a Università e centri di ricerca all'estero in ricerche coordinate dalla Scuola Stipula di accordi di collaborazione con enti e università straniere per favorire la mobilità internazionale dei dottorandi
	R.5 - Potenziare la capacità di raccolta di finanziamenti esterni per la ricerca	Acquisizione di strumenti di supporto alla partecipazione a bandi competitivi Reclutamento di figure di supporto alla ricerca (tecnologi/tecnici laureati) Istituzione di un fondo per il supporto a progetti prototipali Individuazione di strumenti per la valorizzazione della ricerca finanziata con progetti competitivi Acquisizione di competenze specifiche per la predisposizione di proposte progettuali e la gestione di progetti finanziati tramite bandi nazionali e internazionali
	R.6 - Potenziamento della ricerca del dipartimento di eccellenza	Completamento dell'Open Lab e individuazione del Coordinatore Reclutamento di personale Organizzazione di incontri dedicati Stipula di accordi e convenzioni con soggetti esterni, anche per il cofinanziamento di borse di Dottorato

Strategia	Obiettivi	Attività
Terza Missione	T.1 - Sviluppo del trasferimento tecnologico, metodologico e di conoscenze	Supporto alle azioni inclusive di trasferimento metodologico e di competenze Consolidamento di iniziative formative dedicate Rafforzamento dell'intesa con il territorio locale Potenziamento dell'interazione con il tessuto cittadino
	T.2 - Potenziamento dell'attività di comunicazione	Miglioramento della comunicazione interna Coinvolgimento della <i>Community</i> nelle attività di comunicazione esterna
Internazionalizzazione	I.1 - Potenziamento dei rapporti di scambio e collaborazione con istituzioni e centri di ricerca internazionali di alto profilo	Istituzione di un gruppo di lavoro per le relazioni internazionali a cui affidare il coordinamento delle attività legate all'internazionalizzazione Pianificazione di attività di <i>networking</i> mirate
Residenzialità e sostenibilità	W.1 - Potenziamento del Modello Campus	Completamento dei lavori di manutenzione straordinaria di Palazzo Boccella Individuazione di ulteriori spazi Utilizzo del sistema di prenotazione per mappare l'uso delle scrivanie nel Complesso di San Francesco
	W.2 - Miglioramento dell'efficienza energetica e della sostenibilità	Interventi di adeguamento per Palazzo Boccella Monitoraggio dei consumi su base mensile

Strategia	Obiettivi	Attività
Parità di genere	O.1 - Riduzione del divario di genere, sviluppo dell'inclusività e dell'accessibilità, contrasto delle discriminazioni	Promozione di misure per il conseguimento dell'equilibrio di genere Promozione della creazione di strutture formali e pratiche istituzionali a sostegno della parità e dell'equità di genere e del benessere lavorativo Promozione dell'uguaglianza e l'equità di genere e del benessere lavorativo nella cultura, nei processi e nelle pratiche individuali Promozione di iniziative per la sensibilizzazione all'integrazione della dimensione di genere Promozione di misure di contrasto alla violenza di genere, alle molestie e al mobbing, e supporto alle sopravvissute/sopravvissuti
Assicurazione della Qualità	Q.1 - Completamento del sistema di Assicurazione della Qualità	Definizione del sistema di monitoraggio della ricerca Attuazione del primo esercizio di monitoraggio e autovalutazione della ricerca Revisione del sistema di monitoraggio delle attività di Terza Missione Revisione periodica dei questionari per la rilevazione delle opinioni delle allieve e degli allievi
	Q.2 - Diffusione della cultura della qualità	Organizzazione di iniziative di formazione per la diffusione dei principi dell'Assicurazione della Qualità

Tabella 14: Quadro sinottico degli obiettivi strategici 2024-2026.

Analogamente a quanto avvenuto in occasione della Programmazione Triennale precedente, gli indicatori associati agli obiettivi strategici e i relativi *target* da utilizzare ai fini del monitoraggio della performance istituzionale verranno esplicitati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026.

4. PIANO DI RECLUTAMENTO 2024-2026

Al fine di perseguire gli obiettivi illustrati nella precedente sezione e riassunti in Tabella 14, la Scuola intende proseguire nel consolidamento del corpo docente e ricercatore, con una attenzione particolare a mantenere un rapporto equilibrato tra professoressa/professori e ricercatrici/ricercatori. Il processo di crescita della Scuola si svilupperà inoltre grazie al rafforzamento del personale tecnico amministrativo, il cui contributo è fondamentale per il conseguimento degli obiettivi strategici. Tenuto conto del quadro generale di sostenibilità economico-finanziaria, la Scuola promuove uno sviluppo organico e bilanciato delle diverse componenti del personale, avvalendosi, laddove possibile, di programmi straordinari di finanziamento e di chiamate dirette in regime di cofinanziamento al 50% ai sensi della legge 230/2005.

4.1 PIANO DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE ACCADEMICO

Le recenti proiezioni relative alle possibilità di crescita della Scuola sulla base del finanziamento ordinario da fonti ministeriali prospettano un possibile ampliamento del corpo docente nell'ordine di alcune unità. Il conseguimento nel 2023 di fondi dedicati al reclutamento di personale accademico attraverso il Dipartimento di Eccellenza (progetto RED, di cui alla sezione [1.3](#)) e i Piani Straordinari ha permesso di accelerare il processo di crescita mantenendo l'assetto corrente, con una bilanciata composizione lungo le due direttrici di sviluppo strategiche della Scuola.

In linea con le programmazioni precedenti si ritiene pertanto opportuno orientare il reclutamento su due linee di sviluppo complementari:

- a) la direttrice di sviluppo strategico "*method-specific*" con figure complementari a quelle già presenti per sviluppare competenze che a partire dai dati, sviluppino modelli quantitativi e qualitativi per capire le dinamiche del sistema che li genera. In considerazione dei domini sui cui la Scuola è attiva è opportuno verificare la capacità dei candidati di applicare tali

metodologie a problemi di interesse dell'economia, del management, della cultura e del patrimonio culturale;

- b) la direttrice di sviluppo strategico "*domain-specific*" che integri le conoscenze già acquisite dalla Scuola in alcuni domini elettivi di analisi. Le metodologie "da dentro il dato" potranno essere usate per l'analisi e gestione del patrimonio e delle attività culturali, per l'elaborazione di strumenti nel campo della valutazione di impatto socio economico, per l'analisi e la gestione del mutamento delle professioni e cambiamento tecnologico, nonché per analisi e gestione delle dinamiche economiche, geopolitiche, culturali e sociali, media, medialità e *fake*, sensoristica, sicurezza, gestione della proprietà intellettuale, protezione dei dati e *privacy*.

Condizione irrinunciabile per il futuro della Scuola è una rigorosa selezione fondata su criteri di merito. A tal fine è necessario potenziare la diffusione dei bandi a livello internazionale, presso le comunità scientifiche e accademiche di riferimento, garantendo tempistiche adeguate a raccogliere il maggior numero di candidature di elevata qualità. Occorre inoltre garantire la massima apertura verso il genere sottorappresentato e studiosi provenienti dall'estero. Il coinvolgimento del Comitato Scientifico è di fondamentale importanza per evitare il rischio, necessariamente legato alla bassa numerosità del corpo accademico, che discussioni sulle scelte strategiche e reclutamenti vengano improntate a logiche autoreferenziali. Si dovranno inoltre definire linee guida per il reclutamento che, in linea con quanto di auspicato dalla CRUI e nella discussione parlamentare sul reclutamento del personale accademico, privilegino esperienze di discontinuità nel percorso dottorato-posizione permanente all'interno della stessa istituzione.

4.2 PUNTI ORGANICO MINISTERIALI

La Scuola si contraddistingue nel panorama universitario italiano per un rapporto favorevole tra costi del personale e FFO, che a fine 2023 si attesta al 52,10% (dati preconsuntivo 2023). L'indicatore di copertura del costo del personale, che ha visto negli ultimi anni un andamento decrescente, tornerà a crescere nel prossimo triennio. L'andamento stimato riportato in Tabella 15 si basa sul personale in servizio e i reclutamenti previsti dalla presente programmazione, rispetto a una quota invariata di FFO. Si tratta pertanto di una stima per eccesso qualora la quota base del FFO dovesse aumentare nel prossimo triennio. Anche

nell'ipotesi di invarianza si sottolinea che l'indicatore si manterrebbe ben al di sotto del livello considerato critico (80%).

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Spese di personale (in €)	4.044.403	4.484.076	4.804.021	5.926.861	7.188.211	7.580.642	7.668.869
FFO (in €)	7.874.536	8.941.045	10.687.477	11.376.515	11.647.720	11.647.720	11.647.720
Indicatore IP	51,4	50,2	45	52,1	61,7	65,1	65,8

Tabella 15: Andamento dell'indicatore "spese di personale" in rapporto al Fondo di Finanziamento Ordinario.

Il secondo indicatore da monitorare è il rapporto tra docenti e ricercatori che, ai sensi dell'art. 3, comma 1 lettera C.II, del DM 493/2013, non deve superare lo 0,5. Al 31 dicembre 2023 si prevede che il valore dell'indicatore sia pari a 0,37 con una lieve crescita nel 2024 (0,45). Anche in questo caso la stima prende in considerazione il programma di assunzioni e progressioni di docenti e RTD/B presumendo invariato il numero di ricercatori di altre fattispecie. Tuttavia, in programmazione sono previste specifiche misure per accrescere il numero di ricercatori, anche attraverso il ricorso a fondi esterni, che verosimilmente contribuiranno a mantenere il rapporto sul livello attuale.

Infine, nell'ambito della programmazione Triennale delle Università (PRO3), la Scuola ha selezionato l'indicatore "E_b Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e lett. b) sul totale dei docenti di ruolo", di cui si è data evidenza nella sezione 3.1, conseguendo risultati positivi.

La Scuola dispone alla data del 6 dicembre 2023 di un totale di 7,97 Punti Organico Ministeriali (P.O.M.) derivanti dai residui delle assegnazioni ordinarie. In aggiunta sono state assegnate alla Scuola le risorse a valere sul Piano Straordinario per il reclutamento di personale universitario 2022-2026 (DM 445/2022), come evidenziato nella Tabella 16.

Piani Straordinari	P.O.M. assegnati	Importo attribuibile	Intervallo di reclutamento
FASE A (DM 445/2022)	5,5	(2022) 155.397 € (Dal 2023) 621.586 €	01/10/2022-31/10/2024
FASE B (DM 795/2023)	6,5	(Dal 2024) 742.892 €	01/01/2024-31/10/2025

Tabella 16: Punti Organico Ministeriali allocati alla Scuola sulla base dei Piani Straordinari (Fase A e B).

Si ricorda che le attribuzioni dei Piani Straordinari devono essere utilizzate per il reclutamento di:

- Professori ai sensi dell'articolo 18 legge 240/2010 con vincolo di almeno 1/5 per le chiamate" *di coloro che nell'ultimo triennio non hanno prestato servizio quale professore ordinario di ruolo, professore associato di ruolo, ricercatore a tempo indeterminato, ricercatore a tempo determinato di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b), o non sono stati titolari di assegni di ricerca ovvero iscritti a corsi universitari nell'università stessa, ovvero alla chiamata di cui all'articolo 7, comma 5-bis"*
- RTD/B⁷
- Personale tecnico amministrativo.

Le assunzioni a valere sulla FASE A devono essere effettuate nel periodo 01/10/2022 - 31/10/2024, mentre quelle sulla FASE B nel periodo 01/01/2024 - 31/10/2025. La Tabella 17 riporta lo schema delle tempistiche delle fasi del Piano Straordinario per le quali saranno adottati provvedimenti di assegnazione ad hoc. A oggi, non è dato conoscere l'entità dei punti organico che saranno attribuiti alla Scuola nelle fasi C e D.

Piano Straordinario - FASE	Intervallo temporale di riferimento
A	01/10/2022-31/10/2024
B	01/01/2024-31/10/2025
C	01/01/2025-31/10/2026
D	01/01/2026-31/10/2027

Tabella 17: Tempistiche del Piano Straordinario per il reclutamento di personale universitario.

La Scuola ha già utilizzato parte delle assegnazioni derivanti dalla FASE A per un totale di 3,4 P.O.M. È in fase di accertamento:

- l'imputazione della quota del Fondo accessorio del PTA da far gravare sul Piano Straordinario (ai sensi di quanto previsto dall'articolo 11, comma 1, lettera b) del decreto-legge 14 dicembre 2018, n. 135, convertito dalla legge 11 febbraio 2019, n. 12, nel caso di assunzioni di personale tecnico amministrativo con i piani straordinari previsti dalla Legge e dal decreto ministeriale 6 maggio 2022, n. 445, che comportino

⁷ La Legge 79/2022 prevede che si possano continuare a svolgere selezioni per RTD/B previste nei piani straordinari, o reclutare RTT.

un incremento del personale in servizio, le Università possono altresì riservare una quota dei punti organico e delle relative risorse attribuite per integrare la quota variabile dei Fondi per il salario accessorio del predetto personale, secondo le modalità concordate con il Ministero dell'economia e delle finanze)

- l'imputazione della quota di P.O.M. da imputare sul Piano Straordinario come "accantonamento" per i passaggi da RTD/B a Professore Associato.

Gli esiti delle verifiche potrebbero aumentare il numero dei P.O.M utilizzati.

Negli ultimi anni la Scuola ha investito fortemente sulle figure di ricerca a tempo determinato di tipo B (RTD/B). Esaurite già nel 2022 tutte le posizioni da RTD/B assegnate sui Piani straordinari, nel 2023 la Scuola ha reclutato altri tre RTD/B, la cui assunzione grava sul Piano Straordinario di cui al DM 445/2022. Difatti, il piano di investimenti in RTD/B disegnato dalla Scuola è stato fino ad oggi realizzato avvalendosi delle risorse straordinarie assegnate dal Ministero. Delle 24 figure totali di RTD/B già reclutate sulla base delle Programmazioni Triennali precedenti, 12 sono già inquadrati come professoresse o professori di II fascia.

4.3 PERSONALE DOCENTE DI RUOLO E *TENURE TRACK*

In linea con le previsioni della programmazione 2023-2025, la Scuola ha provveduto a mettere a bando nel corso del 2023 tutte le posizioni pianificate. Si è provveduto inoltre a dare attuazione alle azioni pianificate in precedenza con il reclutamento di un professore di I fascia in Storia Contemporanea la cui procedura di selezione è stata completata, e una di Politica Economica per la quale è stata inviata al MUR una richiesta di cofinanziamento al 50% ai sensi della legge 230/2005. Per questa posizione si prevede la presa di servizio nel 2024.

Per l'arco temporale oggetto di programmazione (2024-26) si prevede di allocare un totale 9 P.O.M. (0,55 P.O.M. residui dalla Fase A del Piano Straordinario, 6,5 P.O.M. della Fase B e 1,95 P.O.M. residui del Dipartimento di Eccellenza). In considerazione dei risultati di livello ottenuti in tutti gli ambiti disciplinari di attività della Scuola in sede di VQR 2015-2019 si è ritenuto opportuno adottare un principio di allocazione delle risorse su base capitaria considerando tutti i P.O.M. attualmente impiegati inclusi quelli previsti sul Dipartimento di Eccellenza.

Per le posizioni di cui in Tabella 18 si prevede la presa di servizio entro la fine del 2024, con una possibile estensione al 2025 per le prese di servizio di professoresse/professori attraverso procedure di chiamata diretta. La Tabella 18 include le seguenti previsioni:

- 1) il reclutamento di tre ricercatrici/ricercatori di tipo B o *tenure track* su fondi del Dipartimento di Eccellenza per i quali lo scouting è stato ultimato nel 2023. La programmazione del Dipartimento di Eccellenza prevede tre posizioni nei settori di informatica (01/B1), organizzazione aziendale (13/B3) e psicologia (11/E1) le cui procedure devono completarsi nel corso del 2024. Il budget e i P.O.M. per lo svolgimento di queste procedure derivano dal finanziamento dedicato al Dipartimento di Eccellenza
- 2) il reclutamento di due ricercatrici/ricercatori di tipo B o *tenure track* nei settori di economia politica (13/A1) e psicologia (11/E1) le cui procedure dovrebbero auspicabilmente completarsi nel 2024
- 3) tre passaggi da RTD/B al ruolo di Professoressa/Professore di seconda fascia per i settori di economia politica (13/A1) ed economia e gestione delle imprese (13/B2) e psicologia (11/E1)
- 4) per le professoresse/professori di prima fascia si prevede di dar luogo a tre procedure ex art. 24 comma 6 della legge 240/2010 nei settori di fisica teorica della materia (02/B2), storia dell'arte (10/B1) e metodi matematici dell'economia e delle scienze attuariali e finanziarie (13/D4).

L'insieme dei reclutamenti di cui ai punti precedenti comporta l'utilizzo di 4,45 P.O.M. di cui 1,95 su fondi del Dipartimento di Eccellenza. Dei restanti P.O.M. su Piani Straordinari al momento disponibili per il triennio 2024-2026 si prevede che un massimo di 1,5 P.O.M. possano essere utilizzati nel 2024 per chiamate di professoresse/professori di prima fascia attraverso procedure incentivate. L'attivazione di tali procedure sarà subordinata all'identificazione di profili di interesse trasversale lungo le due direttrici di sviluppo della Scuola. L'effettiva chiamata di almeno una delle due posizioni sarà subordinata al cofinanziamento ministeriale. I P.O.M. residui saranno destinati solo a valle delle ulteriori assegnazioni che saranno destinate alla Scuola con le fasi C e D del Piano Straordinario.

Area di attività	P.O.M. RTD/B o RTT	P.O.M. Professore Associato	P.O.M. Professore Ordinario
Economia politica (13/A1)	0,5		
Psicologia generale, psicobiologia e psicometria (11/E1)	0,5		
Organizzazione aziendale (13/B3)	0,65 ⁽¹⁾		
Informatica (01/B1)	0,65 ⁽¹⁾		
Psicologia generale, psicobiologia e psicometria (11/E1)	0,65 ⁽¹⁾		
Economia politica (13/A1)		0,2 ⁽²⁾	
Economia e gestione delle imprese (13/B2)		0,2 ⁽²⁾	
Psicologia generale, psicobiologia e psicometria (11/E1)		0,2 ⁽³⁾	
Fisica teorica della materia (02/B2)			0,3 ⁽⁴⁾
Storia dell'arte (10/B1)			0,3 ⁽⁴⁾
Metodi matematici dell'economia e delle scienze attuariali e finanziarie (13/D4)			0,3 ⁽⁴⁾
Profili interdisciplinari			1,5 ⁽⁵⁾

Tabella 18: Reclutamento di personale docente.

Legenda:

⁽¹⁾ Chiamata su fondi Dipartimento di Eccellenza.

⁽²⁾ Chiamata ex art. 24 comma 5, legge 240/2010 nella versione previgente la legge 79/2022 (passaggi da RTD/B a professoressa/professore di seconda fascia).

⁽³⁾ Chiamata ex art. 24 comma 5, legge 240/2010 nella versione previgente la legge 79/2022. Le risorse utilizzate per questa chiamata saranno portate in detrazione alle future allocazioni dell'Unità di Ricerca Momilab.

⁽⁴⁾ Chiamata di interni ex art. 24 comma 6, legge 240/2010.

⁽⁵⁾ Chiamate dirette di professoressa/professori su tematiche di interesse trasversale. Di cui almeno una delle due chiamate sarà effettuata solo a condizione di ricevere il cofinanziamento ministeriale.

4.4 PERSONALE DI RICERCA A TEMPO DETERMINATO

Accanto a posizioni di RTD/B, la Scuola in questi anni ha investito con determinazione in posizioni di Ricerca a Tempo Determinato di tipo A (RTD/A) e altre tipologie di contratti per giovani figure di ricerca (assegni e borse di studio).

A valle dei numerosi reclutamenti di RTD/A avviati nel corso del 2023 (18 nuovi contratti) nella programmazione 2024-2026 non vengono assegnate posizioni specifiche alle Unità di Ricerca, ma viene allocato ad esse un budget per il reclutamento di posizioni per giovani ricercatrici/ricercatori.

L'allocazione del budget sarà fatta su quota capitaria considerando i P.O.M. al 31 dicembre 2022.

Lo stesso criterio sarà utilizzato per l'allocazione del budget relativo ai *Visiting Professor* e quello relativo all'organizzazione di eventi e seminari di ricerca.

La Scuola ritiene importante stimolare il reperimento di risorse esterne, sia attraverso la partecipazione a bandi competitivi sia coinvolgendo organizzazioni pubbliche e private (imprese, fondazioni, enti, ecc.). Nei primi mesi del 2024 verranno definiti i criteri atti a incentivare queste azioni.

4.5 PERSONALE IN CONVENZIONE E *VISITING PROFESSOR*

Oltre al reclutamento di personale docente e ricercatore, la Scuola persegue altre due linee di azione fondamentali per la condivisione e lo sviluppo della ricerca e della conoscenza attraverso il finanziamento di *Visiting Professor* e la stipula di **convenzioni** con altri Atenei ai sensi dell'art. 6 comma 11 della legge 240/2010.

Per il programma *Visiting Professor*, anche nel 2024, in continuità con gli anni passati, sono previste a budget significative dotazioni, parte delle quali verranno assegnate alle Unità di Ricerca su base capitaria considerando i P.O.M. al 31 dicembre 2022. La quota restante è lasciata nelle disponibilità della Direzione al fine di incentivare posizioni trasversali e posizioni nell'ambito iniziative specifiche quali l'ospitalità di professoressa/professori e ricercatrici/ricercatori provenienti da zone dove è a rischio la vita o la libertà.

Dopo la conclusione della positiva esperienza della convenzione stipulata con il Politecnico di Torino nell'ambito del *Computer Engineering* (ING-INF/05), si intende finanziare altre

convenzioni per posizioni di professoressa/professori che apportino alla Scuola nuove competenze e la supportino nel raggiungimento degli obiettivi di questa programmazione.

Tutte le proposte saranno discusse collegialmente e le convenzioni, stipulate ai sensi del Decreto Ministeriale 30 gennaio 2014 ("Stipula di convenzioni e contratti per lo svolgimento di attività didattica e di ricerca presso altro ateneo, in applicazione dell'articolo 6, comma 11, della legge 30 dicembre 2010, n. 240"), potranno prevedere un impegno massimo del docente presso la Scuola IMT del 50%.

4.6 ALLIEVE/I E BORSE DOTTORALI

La formazione dottorale è al centro della missione istituzionale della Scuola, le scelte operate finora hanno consentito di addivenire ad un'offerta formativa incardinata su cinque corsi di dottorato a sede amministrativa interna che risultano innovativi, interdisciplinari e internazionali ed è stato profuso un impegno continuo per migliorare la qualità dell'offerta formativa. In particolare, a partire dal XXXVII ciclo dottorale, la durata dei programmi è passata a tre anni, in modo da allinearne la durata dei programmi a quella prevista per le borse PNRR. La presente programmazione intende confermare l'orientamento strategico di potenziare l'offerta di programmi dottorali della Scuola, puntando ad ampliare il bacino di attrazione in termini di provenienza delle allieve e degli allievi, in particolar modo per quanto riguarda la componente internazionale. Nel triennio la Scuola intende mantenere l'attuale livello di finanziamento per le borse dottorali e, allo stesso tempo, accrescere il numero complessivo di posti a bando favorendo, laddove possibile, il co-finanziamento di borse addizionali da parte di soggetti privati e istituzioni pubbliche tramite i meccanismi di incentivazione già posti in essere per il XXXIX ciclo.

4.7 PIANO DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

Nella *vision* della Scuola IMT il personale tecnico amministrativo e bibliotecario ricopre un ruolo fondamentale non solo per le elevate competenze professionali possedute ma, anche e soprattutto, per lo spiccato senso di appartenenza più volte dimostrato, sia in occasione dei numerosi eventi che caratterizzano la vita della Scuola, culminati con la partecipazione al Lucca Comics and Games 2023, sia nell'abbracciare senza riserve le sfide avviate in questi ultimi anni, dall'ampliamento dell'offerta dottorale e didattica, all'avvio del Progetto RED, all'adesione e gestione dei Partenariati strategici PNRR in cui la Scuola partecipa da protagonista.

In prospettiva futura nel breve-medio periodo le attività sopracitate saranno ancora predominanti nel focalizzare le energie della struttura organizzativa, ma non va sottovalutato quanto connesso allo sviluppo edilizio che si sta concretizzando e in direzione del quale è necessario porre ancora maggiore attenzione, attesi i ben noti problemi di disponibilità di spazi per accogliere in maniera adeguata il personale docente e ricercatore che, a vario titolo, svolge la propria attività presso la Scuola.

In questo contesto va collocato il piano di sviluppo del personale tecnico amministrativo e bibliotecario di cui di seguito si darà conto.

Al 31 dicembre 2023 risultano in servizio:

- 44 unità di personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato
- 2 unità di personale tecnico amministrativo a tempo determinato.

Il rapporto numerico tra le unità di personale tecnico amministrativo e il personale docente e ricercatore è pertanto quasi perfettamente bilanciato. Il personale tecnico amministrativo della Scuola ha un'età media di 39 anni con una quota femminile del 78,26%.

La programmazione dei punti organico destinati alla struttura organizzativa per il 2024 si pone l'obiettivo, oltre a quanto già indicato in premessa, di una stretta coerenza con le linee strategiche fin qui delineate, garantendo il rafforzamento degli uffici non solo nell'ottica di meglio supportare le attività in corso, ma anche di intraprendere nuove iniziative in ambiti ritenuti di interesse. È di fondamentale importanza, infatti, anche al fine di assicurare coerenza con gli ambiti di interesse del nuovo sistema AVA3, che le strategie della Scuola trovino riscontro nella programmazione dei reclutamenti, inclusi quelli relativi al personale tecnico amministrativo e bibliotecario.

Va evidenziato altresì che alcune linee di intervento individuate nella presente Programmazione hanno già trovato o stanno trovando attuazione tramite la realizzazione dei piani di reclutamento già approvati negli anni precedenti.

Si fa riferimento in particolare alla formazione dottorale e alla formazione continua, al Dipartimento di Eccellenza, alla valutazione della ricerca e della Terza Missione, al sostegno alla competitività nella ricerca.

Per quanto riguarda il 2024, si indicano le seguenti priorità con il potenziamento del supporto a:

- internazionalizzazione, *placement* e diffusione dei programmi di dottorato, anche sulla base delle indicazioni emerse dalla visita CEVS, dalla relazione finale del Nucleo di Valutazione e da quanto emerso nella seduta congiunta degli Organismi preposti all'Assicurazione della Qualità (Nucleo di Valutazione, Presidio della Qualità, Commissione Paritetica Docenti-Studenti)
- *Public Engagement* e comunicazione esterna e interna
- attività di Terza Missione e trasferimento tecnologico, con l'obiettivo di migliorare la performance della Scuola nel prossimo esercizio di VQR
- gestione del patrimonio edilizio, tenuto conto della recente acquisizione della Residenza di via Brunero Paoli e di Palazzo Boccella
- servizi bibliotecari, per una maggiore penetrazione della Scuola nel territorio sia tramite l'organizzazione di eventi culturali rivolti alla cittadinanza sia attraverso il mantenimento del servizio di apertura al pubblico della biblioteca.

La Scuola si pone poi l'obiettivo di valorizzare le competenze già presenti in servizio garantendo la crescita professionale del personale e alloca risorse per assicurare delle progressioni di carriera.

Va tenuta anche in considerazione, in quanto situazione già sperimentata, l'eventualità di cessazioni per trasferimento improvvise e non programmate: a queste è necessario reagire con la rapida, per quanto possibile, copertura dei vuoti creatisi nell'organico.

Si ipotizza, quindi, per il 2024 di impegnare 1,70 punti organico per il personale tecnico amministrativo. Nell'ambito di tale assegnazione il Direttore Generale potrà intervenire laddove le condizioni di contesto o situazioni contingenti di particolare urgenza rendessero necessario indirizzare risorse su attività di natura diversa da quelle sopra indicate.

In considerazione dei Piani Straordinari per il reclutamento di personale universitario, le assunzioni del personale tecnico amministrativo potranno essere inserite su suddetto Piano o fatte gravare sui punti organico disponibili a seguito di riassegnazione ministeriale.

4.8 PUNTI ORGANICO E FACOLTÀ ASSUNZIONALI

L'allocazione dei punti organico ministeriali per l'assunzione di personale accademico e tecnico amministrativo delineata nel presente documento è riportata in sintesi nella Tabella 19.

	Allocazione P.O.M.
Personale accademico	5,95(*)
Personale tecnico amministrativo	1,70
TOTALE	7,65

Tabella 19: Sintesi impegno dei punti organico allocati dalla presente programmazione per il triennio 2024-2026.

(*) Di cui 1,95 a valere sulle assegnazioni del Dipartimento di Eccellenza.

Si precisa che la piena sostenibilità della programmazione sopra delineata con i P.O.M. attualmente a disposizione della Scuola a cui si dovranno aggiungere le ulteriori assegnazioni che saranno destinate alla Scuola nei prossimi anni. Allo stato corrente non è noto conoscere le allocazioni delle fasi C e D del Piano Straordinario che incideranno in modo determinante sulle dotazioni di P.O.M. per gli anni 2025 e 2026. Poiché la politica di crescita della Scuola si fonda principalmente sull'utilizzo del Piano Straordinario e di altri meccanismi di chiamata incentivata, si è preferito rimandare la programmazione di ulteriori assunzioni a quando saranno rese note le allocazioni delle fasi C e D.