

PROGRAMMAZIONE TRIENNALE

2025 - 2027



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.

SOMMARIO

1.	INTRODUZIONE	7
1.1.	LA SCUOLA IMT.....	7
1.2.	STRATEGIA.....	8
1.3.	ORGANIZZAZIONE.....	9
1.3.1.	La <i>Governance</i>	9
1.3.2.	Aree scientifiche e Unità di ricerca	10
1.3.3.	Programmi di dottorato.....	14
2.	ANALISI SWOT	16
2.1	PUNTI DI FORZA (<i>STRENGTHS</i>)	18
2.2	PUNTI DI DEBOLEZZA (<i>WEAKNESSES</i>).....	21
2.3	OPPORTUNITÀ (<i>OPPORTUNITIES</i>).....	27
2.4	MINACCE (<i>THREATS</i>).....	28
3.	OBIETTIVI STRATEGICI PER IL TRIENNIO 2025-2027	30
3.1	OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE.....	30
3.2	PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO 2024-2026.....	34
3.3.1.	STRATEGIE PER LA PARITÀ DI GENERE, PER LE PARI OPPORTUNITÀ E L'INCLUSIVITÀ.....	36
3.3.1	Strumenti per la parità di genere	36
3.3.2.	Obiettivi per la parità di genere.....	37
3.4	STRATEGIE PER L' <i>OPEN SCIENCE</i>	40
3.4.1	Obiettivi per l' <i>Open Science</i>	40
3.5	STRATEGIE PER L'ORIENTAMENTO	42

3.5.1	Orientamento in entrata.....	42
3.5.1	Orientamento in transizione e in uscita	42
3.5.2	Rapporti con gli istituti scolastici.....	43
3.5.4	Obiettivi per l'orientamento	43
3.6	STRATEGIE PER LA DIDATTICA.....	46
3.6.1	Obiettivi per la didattica e l'alta formazione.....	51
3.7	STRATEGIE PER LA RICERCA.....	53
3.7.1	Dipartimento di eccellenza	53
3.7.2	Progetti acquisiti all'esterno	55
3.7.3	Ricerca sul campo	55
3.7.4	PNRR.....	56
3.7.5	Accordi e convenzioni	57
3.7.6	Interlocuzione con enti regolatori e di valutazione della ricerca nazionali ed europei, valutazione e monitoraggio della ricerca	57
3.7.7	Obiettivi per la ricerca	58
3.8	STRATEGIE PER LA TERZA MISSIONE	62
3.8.1	<i>Public Engagement</i>	62
3.8.2	Trasferimento tecnologico e di conoscenze	63
3.8.3	Rapporti con il territorio.....	64
3.8.4	Comunicazione	66
3.8.5	Obiettivi per la terza missione.....	67
3.9	STRATEGIE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	69
3.9.1	Mobilità studentesca.....	70
3.9.2	Programma <i>Visiting</i>	72

3.9.3	Obiettivi per l'internazionalizzazione	72
3.10	STRATEGIE PER LA TRANSIZIONE DIGITALE E LA SOSTENIBILITÀ.....	73
3.10.1	Piano di crescita del <i>Campus</i>	74
3.10.2	Sostenibilità.....	78
3.10.3	Risorse informatiche	81
3.10.4	Obiettivi per la transizione digitale e la sostenibilità	84
3.11	STRATEGIE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ	87
3.11.1	Il riesame del sistema di Assicurazione della Qualità	87
3.11.2	Promozione della cultura della qualità e preparazione all'Accreditamento Periodico.....	88
3.11.3	Didattica innovativa	89
3.11.4	Obiettivi per l'Assicurazione della Qualità.....	89
3.12	OBIETTIVI TRASVERSALI	91
3.13	OBIETTIVI GENERALI DELL'AMMINISTRAZIONE	93
4.	LA COMUNITÀ DELLA SCUOLA IMT	95
4.1	PIANTA ORGANICA E FACOLTÀ ASSUNZIONALI 2025-2027	95
4.1.1.	Disponibilità di punti organico.....	96
4.2	PIANO DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE ACCADEMICO 2025-2027	97
4.2.1	PERSONALE DOCENTE DI RUOLO E <i>TENURE TRACK</i>	99
4.2.2	Personale di ricerca a tempo determinato.....	100
4.2.3	Altro personale accademico e <i>Visiting Professor, Visiting Research Fellow e Visiting Professional</i>	101
4.3	PIANO DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO 2025-2027	101
4.4	ALLIEVE/I E BORSE DOTTORALI.....	104

ALLEGATI.....105

1. INTRODUZIONE

Il processo di pianificazione strategica che ha portato alla redazione di questo documento ha avuto origine da un'analisi di contesto, seguita da una riflessione condivisa sulle direttrici lungo le quali promuovere e rafforzare l'eccellenza della Scuola IMT Alti Studi di Lucca, d'ora in avanti Scuola IMT o Scuola.

Nata nel 2005, la Scuola IMT appartiene al sistema delle Scuole a ordinamento speciale, insieme con altre sei istituzioni¹. Nei venti anni di attività, la Scuola ha saputo raggiungere risultati di eccellenza nella ricerca e nella didattica in ambito nazionale e internazionale.

Lo scopo di questo documento è quello di formalizzare la strategia della Scuola in modo chiaro e coerente nel prossimo triennio, tramite la definizione di obiettivi strategici che permettano di assicurare la qualità della didattica, della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle attività istituzionali e gestionali, come previsto dal modello di Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari [AVA3](#) nell'ambito A - Strategia, pianificazione e organizzazione.

Sempre in attuazione di quanto previsto dal modello AVA3, si anticipa che nel 2025 la Scuola provvederà a dotarsi di un Piano Strategico per delineare la propria visione e strategia a medio-lungo termine (2025-2030), in una logica integrata che tenga conto del contesto di riferimento.

1.1. LA SCUOLA IMT

Fin dalla nascita, la Scuola IMT si è caratterizzata per una marcata inter- e multi- disciplinarietà, per i suoi programmi di dottorato, per l'eccellente qualità del personale docente e ricercatore e dei curricula delle allieve e degli allievi, nonché per il dinamismo del suo personale tecnico-amministrativo. Questi tratti hanno contribuito ad assicurare alla Scuola un livello di rendimento molto alto nel settore della ricerca e un elevato grado di attrattività per chi sceglie di intraprendere un percorso di studio *post-*

¹ Scuola Normale Superiore di Pisa, Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Universitaria Superiore IUSS di Pavia, Gran Sasso Science Institute (GSSI) de L'Aquila, la Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati (SISSA) di Trieste, la Scuola Superiore Meridionale.

lauream, favorita anche dall'ubicazione all'interno di una città d'arte di fama mondiale come Lucca. Questa eccellenza trova riscontro anche nelle importanti attività di terza missione svolte dalla Scuola e negli accordi di collaborazione, così come nel riconoscimento internazionale che molte sue docenti e molti suoi docenti e progetti hanno raggiunto.

Ciò nonostante, fatta eccezione per i primi anni, in cui la Scuola IMT ha potuto usufruire di finanziamenti anche *ad hoc* necessari all'avviamento, è ormai da tempo che gli stanziamenti ordinari del Ministero dell'università e della ricerca alla Scuola sono sensibilmente inferiori rispetto a quelli erogati alle altre istituzioni a ordinamento speciale. In particolare, rispetto a una media di Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) base per le Scuole di 16.575.205 euro, la Scuola IMT ha avuto nel 2024 un FFO base di 5.644.544 euro, a fronte di un volume di attività del tutto comparabile a quello delle altre Scuole.

1.2. STRATEGIA

La strategia per il prossimo triennio, che origina da una visione della Scuola quale **istituzione dottorale d'eccellenza a livello internazionale**, si incardina su un unico concetto chiave: la **crescita sostenibile**, innanzitutto **qualitativa**. I cinque ambiti strategici su cui l'operato della Scuola sarà focalizzato nel prossimo triennio sono:

1. l'incremento delle risorse;
2. la valorizzazione delle carriere del personale ricercatore più capace e meritevole;
3. il miglioramento dei servizi offerti alle allieve e agli allievi;
4. la valorizzazione del personale tecnico amministrativo (PTA);
5. il riequilibrio sostenibile del *gender gap*.

Cinque sono anche le azioni trasversali che impegneranno la Scuola:

1. una maggiore internazionalizzazione e visibilità a livello internazionale;
2. un migliore posizionamento a livello nazionale, anche nell'ambito della formazione extra-dottorale e della ricerca in collaborazione con le istituzioni, gli enti e le imprese;
3. il potenziamento del ruolo della Scuola in merito a uso, regolazione, attuazione e impatto di modelli di intelligenza artificiale (IA), *open data* e *open science*;

4. la razionalizzazione e l'ampliamento degli spazi e le infrastrutture, anche con l'obiettivo di promuovere l'efficientamento energetico e la sostenibilità ambientale;
5. l'ottimizzazione degli aspetti organizzativi e procedurali in tutti i settori di attività.

1.3. ORGANIZZAZIONE

Sono di seguito presentati il sistema di governo della Scuola e l'assetto organizzativo con riferimento alla ricerca e alla didattica.

1.3.1. La Governance

In concomitanza all'insediamento del prof. Lorenzo Casini quale Rettore della Scuola in data 1° novembre 2024, è stata definita la nuova squadra di governo che conta, complessivamente, nove soggetti:

- prof. Marco Paggi, prorettore vicario;
- prof.ssa Linda Bertelli, prorettrice alle politiche di genere, pari opportunità e comunicazione;
- prof. Ennio Bilancini, prorettore a *open science*, orientamento e intelligenza artificiale (IA);
- prof.ssa Maria Luisa Catoni, prorettrice alla ricerca;
- prof. Emiliano Ricciardi, prorettore alla didattica;
- prof. Massimo Riccaboni, prorettore alla organizzazione, programmazione e bilancio;
- prof.ssa Sibilla Di Guida, delegata alla terza missione;
- prof. Diego Garlaschelli, delegato all'internazionalizzazione;
- prof. Emanuele Pellegrini, delegato ai rapporti con la città e con il territorio.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, il Rettore è, inoltre, supportato dalle seguenti commissioni tematiche:

- la commissione *Open science*, intelligenza artificiale, ricerca, biblioteca e orientamento, nominata con decreto rettorale prot. IMT n. 19869(454) del 14 novembre 2024 e presieduta dal prorettore a *Open science*, orientamento e intelligenza artificiale (IA);

- la commissione politiche di genere e pari opportunità, nominata con decreto rettorale prot. IMT n. 19870(455) del 14 novembre 2024 e presieduta dalla prorettrice alle politiche di genere, pari opportunità e comunicazione;
- la commissione terza missione, nominata con decreto rettorale prot. IMT n. 19868(453) del 14 novembre 2024 e presieduta dalla delegata alla terza missione;
- la commissione spazi e servizi informativi, nominata con decreto rettorale prot. IMT n. 19905(459) del 15 novembre 2024 e presieduta dal prorettore vicario.

1.3.2. Aree scientifiche e Unità di ricerca

L'attività di ricerca della Scuola è condotta all'interno di otto Unità di ricerca tematiche, che interagiscono tra loro favorendo la contaminazione di saperi:

- AXES - *Laboratory for the Analysis of Complex Economic Systems*;
- DYSCO - *Dynamical Systems, Control, and Optimization*;
- LYNX - *Center for the interdisciplinary Analysis of Images, Contexts, Cultural Heritage*;
- MOMILAB - *Molecular Mind Laboratory*;
- MUSAM - *Multi-scale Analysis of Materials*;
- NETWORKS - *Network Theory, Theory of Modern Statistical Physics, Economic and Financial Systems*;
- PHIBOR - *Philosophy on the Border of Civilizations and Intellectual Endeavours*;
- SYSMA - *System Modelling and Analysis*.

La suddivisione in Unità di ricerca, seppur consolidata e funzionale, non risponde a quanto previsto dall'art. 2 dello Statuto, secondo il quale *"la Scuola persegue e realizza l'integrazione tra ricerca e insegnamento organizzandosi in una o più Aree scientifiche multidisciplinari, che costituiscono i centri di riferimento per il reclutamento del personale docente e ricercatore"*.

Il processo di costituzione delle Aree scientifiche multidisciplinari, avviato dal Rettore contestualmente all'inizio del suo mandato, riveste, quindi, per la Scuola un ruolo cardine nel ridefinire l'organizzazione interna. Le Aree scientifiche multidisciplinari rappresentano unità organizzative di riferimento non solo per la ricerca, ma anche per la didattica e la terza missione, senza tuttavia configurarsi quali Dipartimenti. Esse, infatti, svilupperanno la propria attività multidisciplinare sia al proprio interno, sia

attraverso una rete di collaborazioni con le altre Aree scientifiche multidisciplinari della Scuola, come pure con altri soggetti esterni alla Scuola.

Per dare attuazione al processo, con decreto rettorale prot. IMT n. 19577(444) dell'8 novembre 2024 è stato nominato un gruppo di lavoro incaricato di definire le modalità di individuazione delle Aree scientifiche multidisciplinari, costituito dalla professoressa ordinaria e dai tre professori ordinari con maggiore anzianità di servizio, in rappresentanza dei quattro ambiti disciplinari fondativi della Scuola e intorno ai quali sono stati costruiti i quattro programmi di dottorato.

Nella riunione del 15 novembre 2024 il gruppo di lavoro ha convenuto che, al fine di dare piena attuazione al modello organizzativo previsto dallo Statuto, le Aree scientifiche multidisciplinari possano essere identificate nei quattro ambiti competenziali e didattici che sono stati configurati dagli Organi di governo della Scuola nel corso dei quasi venti anni di vita della stessa (*Cultural Systems; Cognitive, Computational and Social Neurosciences; Economics, Analytics and Decision Sciences; System Science*).

Tenuto conto della disamina dei nuclei fondativi e dell'ambito di attività didattica, di ricerca e di terza missione di pertinenza effettuata dal gruppo di lavoro, il Rettore ha proposto di identificare quattro Aree scientifiche multidisciplinari con i relativi nuclei costitutivi iniziali (tabella 1) e, a seguito di una apposita riunione di *Faculty* in cui sono state illustrate anche le linee della programmazione triennale, in data 21 novembre 2024 ha invitato tutto il personale docente e ricercatore afferente a ciascuna Unità di ricerca a confermare la propria volontà di aderire all'Area scientifica multidisciplinare corrispondente.

Ambito	Unità di ricerca nel nucleo costitutivo
Economia, <i>management</i> e statistica	AXES
Neuroscienze, psicologia e filosofia	MOMILAB, PHIBOR
Scienze dei sistemi	DYSCO, MUSAM, NETWORKS, SYSMA
Sistemi culturali	LYNX

Tabella 1. Nuclei costitutivi delle Aree scientifiche multidisciplinari.

Alla luce del quasi totale consenso raccolto, nelle sedute degli Organi di dicembre 2024 si procederà alla formale costituzione delle quattro Aree scientifiche multidisciplinari - Economia, *management* e

statistica; Neuroscienze, psicologia e filosofia; Scienze dei sistemi; Sistemi culturali - e a regolarne il funzionamento tramite l'adozione di apposito regolamento.

Si riportano di seguito le descrizioni di ciascuna Area.

Area di Economia, management e statistica

L'Area ha come missione la promozione dell'eccellenza della ricerca scientifica nella modellizzazione e nell'analisi dei fenomeni economici e sociali, utilizzando una varietà di strumenti teorici ed empirici. L'Area abbraccia diversi campi dell'economia e delle scienze sociali: dalla teoria economica all'econometria applicata, dall'economia internazionale all'economia politica, dall'economia spaziale e urbana all'organizzazione industriale, all'economia aziendale, al *management*, all'innovazione e all'economia sperimentale. Elemento dirimente è il *focus* sulla ricerca originale, in grado di fornire informazioni fondamentali per la definizione delle politiche, con un approccio orientato alla risoluzione dei problemi concreti e allo studio della transizione ambientale, demografica e digitale che contribuisca allo sviluppo di politiche efficaci e all'analisi del loro impatto.

L'approccio interdisciplinare integra competenze e strumenti provenienti da diverse discipline, tra cui l'analisi dei sistemi complessi, la programmazione matematica, la probabilità e la statistica, lo studio delle reti, le scienze politiche, le scienze comportamentali, le neuroscienze, l'informatica, l'intelligenza artificiale. Nell'Area viene privilegiato un approccio moderno all'economia orientato alla soluzione concreta dei problemi economici e sociali rispetto alla rigorosa adesione alle tradizionali discipline accademiche. In questa prospettiva multidisciplinare e interdisciplinare sono utilizzati i più recenti sviluppi nella scienza dei dati e nell'apprendimento automatico e dell'interazione uomo-macchina, cercando di combinarli con approcci econometrici e sperimentali più tradizionali.

Area di Neuroscienze, psicologia e filosofia

L'Area studia la complessità del pensiero e del comportamento umano con un approccio complementare che integra il contributo delle Unità di ricerca MOMILAB e PHIBOR.

L'Area intende realizzare un innovativo ambiente di ricerca e di formazione, nel quale convergono armonicamente le scienze empiriche e l'indagine filosofica e storica. Questo approccio integrato favorisce una ricerca sofisticata sulla natura e l'evoluzione del pensiero e del comportamento umano, spaziando dallo studio delle basi genetiche, neurobiologiche e psicofisiche che sottendono le funzioni

cerebrali e la soggettività cosciente all'esperienza umana quale frutto dell'ambiente, a quello della cultura, della storia e della riflessione filosofica.

In questa prospettiva l'Area conduce ricerche di frontiera sul ruolo che natura e ambiente rivestono nello sviluppo della complessa architettura funzionale del cervello umano e della mente, nelle sue componenti cognitive, affettive e sociali, utilizzando innovativi paradigmi sperimentali, metodi computazionali e modelli teorici, in diversi stati fisiopatologici e di coscienza. In parallelo, l'Area esplora i fondamenti della logica, del ragionamento e delle decisioni umane e analizza come la conoscenza scientifica e i suoi modelli vengono sviluppati, validati e ridefiniti. Studia inoltre le dimensioni filosofiche ed epistemologiche del pensiero umano e come i sistemi del sapere si evolvono e si influenzano reciprocamente nel tempo e nello spazio in una prospettiva interculturale, nel dialogo tra Oriente e Occidente.

Le ricerche dell'Area si intersecano ampiamente con temi di studio delle altre Aree della Scuola, quali i comportamenti sociali, economici e giuridici, l'interazione uomo-macchina, i metodi analitici avanzati, i sistemi culturali e tecnologici.

Mediante questo approccio innovativo, l'Area intende non solo avanzare le frontiere delle conoscenze nelle scienze cognitive e nella filosofia ma, in maniera ancor più ambiziosa, arrivare a proporre nuovi modelli concettuali su cosa significhi essere umano.

Area di Scienze dei sistemi

L'Area si focalizza sull'analisi mediante modelli matematici di varie tipologie di sistemi industriali, digitali, naturali, economici e sociali. Essa affonda le proprie radici nelle discipline della matematica applicata, della fisica, della statistica, dell'informatica e dell'ingegneria dell'informazione, civile e industriale. L'Area raccoglie le competenze del personale docente e ricercatore afferente alle Unità di ricerca DYSCO, MUSAM, NETWORKS e SYSMA, contribuendo alle attività ascrivibili al pilastro metodologico delle linee di sviluppo strategico della Scuola. Tali competenze metodologiche multidisciplinari includono strumenti quali l'apprendimento automatico dai dati (*machine learning*), la scienza delle reti, l'analisi e il controllo di sistemi dinamici, l'analisi di serie temporali, la fisica statistica, la teoria dei sistemi complessi, l'ottimizzazione numerica, i metodi di integrazione delle equazioni differenziali, la statistica, i processi stocastici, i sistemi ad agente, l'analisi del *software* e i metodi formali.

Area di Sistemi culturali

L'Area presidia gli ambiti del patrimonio culturale, dei fenomeni culturali e delle industrie culturali e creative, con approcci innovativi nonché multi- e interdisciplinari. Le attività di ricerca e formazione coprono una vasta gamma di materie, tra cui archeologia, storia dell'arte, museologia, diritto del patrimonio culturale, *management* del patrimonio culturale, *visual studies* e storia contemporanea. Questo ampio ventaglio disciplinare consente di affrontare i temi del patrimonio culturale e dei fenomeni culturali da una prospettiva articolata e multidimensionale, che unisce analisi archeologiche, storico-artistiche, storiche, giuridiche e di storia del pensiero e delle tecnologie con approcci gestionali e con l'impiego di strumenti e metodologie propri delle *digital humanities* e delle scienze cosiddette "dure".

L'Area promuove la collaborazione con enti esterni, tra cui istituzioni pubbliche preposte alla tutela e valorizzazione del patrimonio culturale (come MIC, Direzioni Regionali, Archivi, e Musei Autonomi) e istituzioni private (fondazioni, anche di origine bancaria, musei privati, imprese, soggetti del terzo settore). Questa sinergia permette di sviluppare progetti interdisciplinari valorizzando, al livello sia di ricerca sia di formazione, il dialogo tra ricerca accademica, ricerca sul campo, pratiche professionali e terza missione. L'attività dell'Area è orientata a rispondere a problematiche complesse, adottando metodi induttivi, contestuali e *problem driven*, che partono da casi di studio specifici. Tale approccio facilita il trasferimento di competenze verso il mondo del lavoro e rafforza il legame tra ricerca e formazione.

L'Area si è strutturata in modo innovativo nel contesto nazionale ed europeo, combinando ricerca collaborativa, interdisciplinarietà e continua attenzione ai bisogni di competenze nei settori coinvolti per generare impatti duraturi.

1.3.3. Programmi di dottorato

In un'ottica di consolidamento dell'offerta didattica, per il XL ciclo di dottorato (anno accademico 2024-25) la Scuola ha attivato i seguenti 5 programmi di dottorato interdisciplinari:

- *Cognitive, Computational and Social Neurosciences* (CCSN);
- *Cultural Systems* (CS) con curriculum in *Analysis and Management of Cultural Heritage* (AMCH);
- *Economics, Analytics and Decision Sciences* (EADS);
- *Systems Science* (SyS) con curricula in *Complex Systems & Networks* (CN), *Computational Mechanics* (CM), *Learning and Control* (LC) e *Software Quality* (SQ);

- *Management of Digital Transformation (MDT)*.

La Scuola partecipa altresì, come istituzione consorziata all'Università degli Studi di Firenze, al programma di dottorato in *Social Sciences for Sustainability and Wellbeing* e a dottorati di interesse nazionale.

Il prospetto dei programmi di dottorato attivi e delle borse bandite per il ciclo XL (anno accademico 2024-25) è riportato nella tabella 2, mentre la partecipazione della Scuola ai programmi di dottorato di interesse nazionale, sia l'unico che ha sede amministrativa nella Scuola IMT, sia quelli con sede amministrativa presso altri atenei, è illustrata in tabella 3.

Programma di dottorato	N. borse bandite dalla Scuola IMT
<i>Cultural Systems</i> Curricula: <i>Analysis and Management of Cultural Heritage e Museum Studies</i> (non attivato per il XL ciclo)	12
<i>Cognitive, Computational and Social Neurosciences</i>	6
<i>Systems Science</i> Curricula: <i>Complex Networks; Computational Mechanics; Learning and Control; Software Quality</i>	9
<i>Management of Digital Transformation</i>	5
<i>Economics, Analytics and Decision Sciences</i>	8
<i>Social Sciences for Sustainability and Wellbeing*</i> (Dottorato congiunto con sede amministrativa presso l'Università degli Studi di Firenze)	1 su DM 629/2024 1 su fondi Scuola 2 borse Pegaso
Totale borse ciclo XL di cui cofinanziate o interamente finanziate da altri soggetti	44 9

Tabella 2. Offerta dottorale della Scuola per il ciclo XL (A.A. 2024-25).

*Si precisa che le borse finanziate dalla Scuola sono due, ma il programma congiunto prevede il rilascio del doppio titolo di dottorato a tutte le iscritte e tutti gli iscritti, che per il XL ciclo sono pari a 7.

Dottorato di Interesse Nazionale	Sede amministrativa	N. borse finanziate dalla Scuola IMT
<i>Cybersecurity</i>	Scuola IMT	7
<i>Artificial Intelligence</i>	Università di Pisa	1
<i>Heritage Science</i>	Università di Roma "La Sapienza"	1
<i>Theoretical and Applied Neuroscience</i>	Università di Camerino	1

Tabella 3. Partecipazione della Scuola in Dottorati di Interesse Nazionale per il ciclo XL.

2. ANALISI SWOT

La definizione degli obiettivi strategici che la Scuola si pone per il prossimo triennio non può prescindere da un'accurata 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 nella figura 1 e discusso in maniera approfondita nelle sezioni successive.

PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2025 - 2027



Figura 1. Matrice SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

2.1 PUNTI DI FORZA (*STRENGTHS*)

Tra i punti di forza della Scuola figurano i suoi tratti identitari, tra cui l'essere un'istituzione di istruzione superiore a ordinamento speciale, gli aspetti ormai consolidati, tra cui la qualità della ricerca e della didattica, ma anche progetti di recente acquisizione come "Resilienza Economica e Digitale" (RED; finanziato nell'ambito dei Dipartimenti di eccellenza 2023-2027) ed "Educating Future Citizens" (EFC; finanziato nell'ambito del PNRR, M4C1 - Investimento 3.4 "Rafforzamento delle Scuole universitarie superiori").

Lo *status* di istituzione a **ordinamento speciale** concede alla Scuola un maggior grado di flessibilità rispetto agli atenei generalisti, permettendole di reagire 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, di personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo.

La **qualità della ricerca** prodotta dalla Scuola IMT è elevata, come testimoniato dai risultati raggiunti nell'esercizio nazionale di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019 e dal finanziamento del progetto Resilienza Economica e Digitale (RED) nell'ambito della selezione dei 180 Dipartimenti di eccellenza 2023-2027. Tra le azioni indirizzate a rafforzare ulteriormente la qualità della ricerca, la Scuola ha recentemente definito un sistema interno di monitoraggio e autovalutazione della ricerca, che è stato testato in preparazione all'esercizio VQR 2020-2024.

Il prestigioso titolo di **Dipartimento di eccellenza** per il quinquennio 2023-2027 ha portato alla Scuola un finanziamento ministeriale di oltre cinque milioni di euro da utilizzare per il potenziamento delle attività di ricerca e didattica interdisciplinari sui temi della transizione digitale e della resilienza dei sistemi economici. Nell'ambito del progetto RED di particolare rilevanza riveste l'*Open Lab*, infrastruttura di ricerca dedicata.

Il **progetto EFC**, finanziato nell'ambito del PNRR (Missione 4 "Istruzione e ricerca" - Componente 1 "Potenziamento dell'offerta dei servizi all'istruzione: dagli asili nido all'Università" - Investimento 3.4 "Rafforzamento delle Scuole universitarie superiori", di cui al Decreto Ministeriale n. 291 del 2 febbraio

2024), mira a rafforzare il ruolo delle Scuole Superiori nei sistemi dell'istruzione superiore attraverso l'offerta di corsi e attività formative a dottorande/i iscritte/i ad altre istituzioni e specifiche attività di orientamento, anche rivolte a studentesse/studenti delle scuole secondarie di secondo grado.

Il progetto EFC, che prevede la costituzione di una rete di 8 Scuole universitarie superiori (3 Scuole Superiori a ordinamento speciale - IUSS Pavia, SISSA Trieste, Scuola IMT Lucca - e 5 Scuole Superiori di ateneo - Camerino, Macerata, Torino, Udine, Venezia), ha preso il via a fine 2024 e si concluderà a giugno 2026 con un finanziamento complessivo per la Scuola pari a circa 2 milioni di euro.

La **qualità della didattica** è attestata dall'attrattività dei programmi di dottorato, per i quali nel 2024 si è registrata una media di 14,55 candidature per posizione offerta, così come dai risultati della rilevazione della soddisfazione delle allieve e degli allievi (vedasi la Relazione Annuale della Commissione Paritetica Docenti-Studenti 2023) e del *placement*. Le dottoresse e i dottori di ricerca che hanno conseguito il titolo presso la Scuola risultano, infatti, in servizio presso prestigiose università, imprese, enti e istituzioni a livello sia nazionale sia internazionale, a testimonianza della capacità dei programmi di dottorato di fornire conoscenze applicabili non soltanto all'ambito accademico, ma anche a quello aziendale.

Altro punto di forza della Scuola è certamente rappresentato dall'**offerta didattica innovativa**, realizzata tramite l'attivazione di programmi di dottorato e relativi curricula impostati su temi spiccatamente interdisciplinari quali la cybersicurezza, *museum studies*, il *management* della transizione digitale, la sostenibilità e il benessere, e di corsi di alta formazione e aggiornamento professionale.

Un tratto distintivo della Scuola sin dalla sua origine è rappresentato dall'**approccio interdisciplinare nell'affrontare problemi complessi**, che si estrinseca sia nella didattica sia nella ricerca. Il corpo docente della Scuola, costituito da 46 unità in posizioni permanenti o *tenure track*², appartiene a 22 settori concorsuali diversi, con una numerosità media che non raggiunge le due unità per settore

² Dato aggiornato al 1° dicembre 2024 e che include professore e professori di I e II fascia, ricercatrici e ricercatori a tempo determinato RTD-b e RTT.

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. L'assetto organizzativo della Scuola 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.

Nel corso della propria storia, la Scuola ha sviluppato una significativa **capacità di adattamento e di risposta ai temi emergenti** che ha determinato, tra le altre cose, significative modifiche all'offerta dottorale in risposta alle sfide post-pandemiche e alle opportunità offerte dal PNRR e l'istituzione di ulteriori percorsi formativi. Sul fronte della ricerca, la Scuola ha saputo rispondere prontamente alle sfide post pandemiche con il progetto RED 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 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, oltre a favorire i rapporti personali e l'integrazione culturale, favorisce l'interazione e la collaborazione tra studiosi/i con *background* scientifico diverso, da cui scaturisce una delle caratteristiche distintive della Scuola e uno dei principali fattori del suo successo: l'approccio multidisciplinare.

Il modello di *Campus* aperto consente, inoltre, l'organizzazione di eventi rivolti al pubblico, e il conseguente rafforzamento della terza missione e dei rapporti con il territorio. Lo sviluppo immobiliare della Scuola ha come obiettivo quello di valorizzare il centro storico della città di Lucca come *Campus* naturale.

L'**elevata qualificazione 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 la dimensione internazionale e la propria vocazione all'interculturalità.

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 contenute**. Il numero di professoressa/professori di I e II fascia, RTD-b, RTT e RTD-a è, infatti, tra i più bassi tra gli atenei e le Scuole Superiori a ordinamento speciale e il numero totale di professoressa/professori è il più basso tra tutte le Scuole (tabella 4). Come si evince dalla tabella 4, la Scuola IMT presenta, tuttavia, il rapporto più favorevole tra ricercatrici/ricercatori e professoressa/professori (1,19).

Scuola	N. prof. ord.	N. prof. ass.	N. prof. str. TD	Tot. prof.	N. RTD/b	N. RTT	N. RTD/a	Tot. RTD	N. RU indet	Tot. personale	RTD/Prof.
Scuola IMT	17	14	0	31	11	4	22	37	0	68	1,19
IUSS	15	16	1	32	9	0	4	13	0	45	0,41
GSSI	23	18	1	42	16	2	20	38	0	80	0,90
SNS	33	32	0	65	4	1	20	25	4	94	0,38
SISSA	48	24	0	72	7	0	18	25	1	98	0,35
SSSA	64	53	0	117	20	14	55	89	2	208	0,76
Media	33,33	26,17	0,33	59,83	11,17	3,5	23,17	37,83	1,17	98,83	0,67

Tabella 4. Personale accademico in servizio presso le Scuole Superiori a ordinamento speciale (al 1° dicembre 2024).

Un ulteriore punto di debolezza è costituito dalla **limitata disponibilità di spazi** a fronte della recente crescita dell'organico e del numero di borse di dottorato bandite. La Scuola si sviluppa su quattro sedi:

- il complesso di San Francesco, in comodato d'uso gratuito;
- 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;
- la residenza di via Brunero Paoli, in comodato d'uso gratuito;
- Palazzo Boccella, edificio di proprietà che, a seguito di interventi di riqualificazione, verrà adibito a uffici per il personale docente e ricercatore.

Nonostante le azioni appena esposte, si prevede che le attuali dotazioni risulteranno in futuro insufficienti per ospitare il personale della Scuola in futuro 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 stabili utilizzabili sono inadeguati per una crescita sostenibile**. Il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), l'unico utilizzabile per attività e reclutamenti stabili o stabilizzabili, risulta il più basso tra le Scuole Superiori a ordinamento speciale (tabella 5) mentre confrontando l'incidenza della quota premiale, assegnata sulla base della *performance*, sul totale del finanziamento (quota base+premiata) emerge l'ottimo posizionamento della Scuola IMT, che registra la percentuale più alta (42,19%).

Scuola	FFO quota base 2024	FFO quota base 2024 (con integrazione art. 238 DL 34/2020 e art. 10 lett. q.a DM 581/2022)	FFO quota premiale 2024	Assegnazione FFO 2024	% quota premiale su FFO (quota base + quota premiale 2024)	Piani straordinari 2024	FFO 2024 inclusi piani straordinari	Assegnazione fondo dottorato e post lauream 2024
Scuola IMT	5.644.544	5.839.652	4.119.206	9.958.858	42,2%	2.374.042	12.332.900	1.132.92
IUSS	8.565.201	8.861.264	3.314.329	12.175.593	27,9%	1.912.286	14.087.879	970.798
SNS	31.884.851	32.986.976	10.025.358	43.012.334	23,9%	2.715.802	45.728.136	2.451.848
SSSA	21.709.649	22.460.060	14.030.516	36.490.576	39,3%	4.657.443	41.148.019	2.610.529
GSSI	12.684.131	13.122.568	5.356.458	18.479.026	29,7%	2.488.304	20.967.330	1.034.949
SISSA	16.452.056	17.020.734	8.754.133	25.774.867	34,7%	3.081.729	28.856.596	2.805.096
SSM	19.086.000	19.745.722	-	19.745.722	-	681.962	20.427.684	993.859

Tabella 5. Finanziamenti statali delle Scuole Superiori a ordinamento speciale (Fonte: dati MUR, tabelle allegate al DM 1170/2024).

Una potenziale debolezza è **la provenienza prevalentemente nazionale del personale docente**. Solo un numero limitato di professoresse/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 dirette dall'estero sia in crescita (una nel 2023 e due nel 2024), 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'eventuale ulteriore ricorso a procedure di chiamata diretta.

Nel bilancio consuntivo del 2023, i proventi propri della Scuola, ad esclusione dei contributi del MUR e delle altre amministrazioni centrali, ammontano al 12,6% 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 1,73 milioni di euro nel 2019 si è passati infatti a circa 5,26 milioni di euro nel 2024 (figura 2). Nell'arco del triennio di riferimento del presente documento la Scuola intende **migliorare ulteriormente il peso percentuale dei finanziamenti esterni** sul totale sino a raggiungere il 20%.

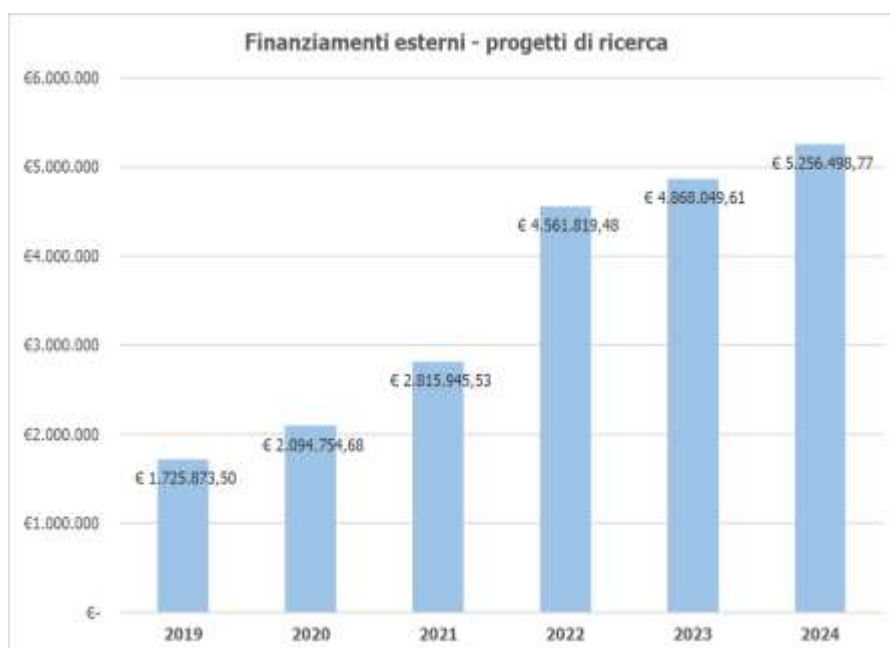


Figura 2. Valore dei finanziamenti da progetti di ricerca e in conto terzi dal 2019 al 2024 (non sono inclusi i progetti di ricerca dottorali co/finanziati da soggetti esterni).

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 7 professoressa (di cui 3 di prima fascia) su un totale di 31 unità³ (escluse/i le/i docenti in convenzione). Uno **sbilanciamento di genere** si riscontra in particolare **in alcuni gruppi di ricerca** se si considera che le professoressa 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 e progressione per il personale tecnico amministrativo**. Per ovviare almeno in parte a questa impasse, una quota preponderante del *budget* riservato alla premialità del personale nell'ambito del progetto RED è stata destinata al personale tecnico amministrativo. Rimangono, tuttavia, limitate le possibilità di progressione di carriera interna, che hanno determinato negli anni un livello di *turnover* elevato.

Considerato che il personale docente della Scuola conta complessivamente 31 unità e che le attività di ricerca sono articolate in 8 Unità di ricerca tra loro significativamente eterogenee in termini di dimensione, l'**organizzazione interna** risulta **frammentata**, con un impatto negativo sul potenziale di sviluppo di progetti strategici di ampio respiro e la definizione di una visione strategica comune. In risposta a tale criticità la Scuola ha avviato il percorso di definizione e costituzione delle Aree scientifiche multidisciplinari, strutture accademiche intermedie in grado di favorire l'efficientamento organizzativo e il coordinamento delle attività didattiche e di ricerca.

³ Situazione al 1° dicembre 2024.

2.3 OPPORTUNITÀ (*OPPORTUNITIES*)

Il contesto in cui la Scuola opera è caratterizzato da un forte dinamismo, recentemente favorito dalle risorse offerte dal PNRR, che hanno permesso una crescita accelerata in un contesto caratterizzato da maggiore concorrenza e accresciuta apertura internazionale del sistema di ricerca e formazione dottorale. In questo mutato scenario la Scuola ha identificato le seguenti opportunità di sviluppo e crescita.

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 un'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 a investire nel reclutamento di ricercatrici/ricercatori a tempo determinato. La Scuola ha inoltre potenziato la propria capacità di utilizzare gli strumenti messi a disposizione dal MUR per effettuare 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 costituisce un elemento di sviluppo da rafforzare ulteriormente. 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.

Un'opportunità che può favorire la vocazione internazionale della Scuola è senza dubbio data dall'**attrattività dell'Italia e**, in particolare, **della Toscana**. Il potenziale attrattivo può avere

effetti su molteplici piani, che vanno dal programma di *Visiting* (di cui alla sezione [3.9.2](#)), alle mobilità in entrata, dall'attrazione di talenti nei programmi di dottorato all'organizzazione di eventi (seminari e *workshop*) di taglio internazionale. Il piano di sviluppo della Scuola identifica pertanto una serie di azioni dedicate a tradurre questo potenziale di crescita in valore aggiunto per la Scuola stessa 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. La Scuola ha, quindi, attuato una serie di misure volte a facilitare l'ingresso di talenti dall'estero, favorendone l'integrazione nel contesto locale, così come a favorire la mobilità in uscita delle allieve e 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**, che trova attuazione in una serie di politiche volte 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 a quanto offerto 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 **maggiore competizione a livello nazionale a fronte dell'incremento dell'offerta dottorale**, in larga parte derivante dai finanziamenti del PNRR, con conseguenti difficoltà nel comunicare i fattori di differenziazione dei percorsi e attrarre le candidate e i candidati più valide/i.

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 a 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 qualità della ricerca.

Il **mancato allineamento della normativa italiana 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 **fine del 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 2025-2027

A vent'anni dalla nascita e in un contesto che vede il venir meno delle risorse del PNRR, che hanno permesso una generalizzata crescita dell'organico e delle attività, è fondamentale definire un percorso di consolidamento che consenta alla Scuola di confermare e valorizzare la propria eccellenza. In questa sezione è tracciata, quindi, la prospettiva di sviluppo della Scuola per il triennio 2025-2027, che è il risultato di un processo partecipato cui hanno preso parte, su indicazione del Rettore, tutti gli *stakeholder* e i membri della comunità della Scuola IMT.

Coerentemente con quanto previsto dal modello di Accredimento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari AVA3, gli obiettivi strategici sono stati definiti garantendo l'integrazione con il bilancio e individuando indicatori e *target* da utilizzare per quantificare e valutare la *performance* istituzionale.

La visione strategica sarà poi declinata in obiettivi operativi in capo alle diverse strutture organizzative nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

3.1 OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

La Scuola propone degli obiettivi strategici per il triennio 2025-2027 in linea con i 17 obiettivi *Sustainable Development Goals (SDGs)*, dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Ciò avverrà attraverso una *policy* che, tramite una serie di azioni coordinate e integrate, affronti i seguenti aspetti:

I. **Sostenibilità economica delle attività in relazione ai propri enti finanziatori internazionali, nazionali e regionali**

La Scuola intende dedicare il prossimo triennio al consolidamento delle proprie risorse e a un incremento dei finanziamenti, così da poter realizzare una crescita sostenibile delle attività e

assicurare l'eccellenza nella ricerca, nella didattica e nei servizi alle allieve e agli allievi. A tal fine, la Scuola procederà, da un lato, a un'azione di revisione della spesa; dall'altro, alla ricerca di nuovi finanziamenti e al massimo ricorso a fondi regionali, nazionali ed europei.

II. Crescita del corpo docente e ricercatore sostenibile in base a un piano ispirato al riequilibrio della parità di genere e alle pari opportunità (SDG n. 5 *Achieve gender equality and empower all women and girls*)

La Scuola si impegna a garantire una crescita sostenibile del corpo docente e ricercatore, ponendo particolare attenzione al riequilibrio della parità di genere e alle pari opportunità. Tale obiettivo sarà perseguito attraverso misure specifiche, come per esempio la progettazione di meccanismi premiali per il reclutamento e la progressione di carriera volti a favorire il genere meno rappresentato, garantendo trasparenza e criteri di selezione equi nelle procedure di reclutamento; l'attento monitoraggio della composizione di genere lungo tutta la traiettoria accademica, con particolare attenzione ai ruoli di stabilizzazione, per individuare e rimuovere eventuali barriere sistemiche; l'organizzazione di iniziative di formazione sulla parità di genere, rivolte a tutta la comunità della Scuola (con particolare attenzione alla *Governance* e agli uffici), per favorire decisioni consapevoli e libere da stereotipi; il rafforzamento di collaborazioni con reti e organizzazioni esterne impegnate nella promozione dell'equità di genere, a livello territoriale, nazionale e internazionale, al fine di implementare le *best practices* e ampliare le opportunità per il personale docente e ricercatore. Ogni iniziativa entrerà in un processo di costante monitoraggio e valutazione attraverso la produzione di rapporti periodici, come il Bilancio di Genere e il *Gender Equality Plan*, per misurare i progressi e individuare nuove azioni correttive.

III. Miglioramento continuo della qualità dell'educazione in un contesto internazionale (SDG n. 4 *Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all*)

Per integrare efficacemente gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030 per l'educazione, la Scuola intende puntare all'incremento delle opportunità educative e di ricerca innovative, tramite la promozione dell'internazionalizzazione e dell'accessibilità (es., borse di studio per

studentesse/studenti internazionali o co-finanziamenti per studentesse/studenti con *background* interdisciplinare), lo sviluppo di progetti di dottorato, moduli formativi o seminari sui temi della sostenibilità e della trasformazione digitale, il rafforzamento delle collaborazioni con aziende e istituti di ricerca che supportino progetti che uniscono innovazione e sostenibilità, l'incremento dell'uso di tecnologie e metodologie innovative per migliorare l'interazione docente-studente e una didattica più inclusiva e accessibile.

IV. Promozione delle ricerche che abbiano un impatto sulla sostenibilità nella comunità e nel territorio (SDG n. 11 *Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable*)

Con l'obiettivo di trasformare la Scuola in un punto di riferimento per la ricerca e l'applicazione di soluzioni sostenibili, contribuendo così a costruire un futuro più equo e rispettoso dell'ambiente, negli ultimi anni sono state poste le basi per un approccio sistemico alla sostenibilità tramite la partecipazione a progetti di riqualificazione culturale e sociale come ITINERA, e l'individuazione di soluzioni innovative per l'industria cartaria.

Nel triennio di riferimento del presente documento, la Scuola intende proseguire e intensificare la propria azione attraverso la creazione di un centro di ricerca dedicato all'economia circolare, in collaborazione con l'Università di Firenze. Questo centro fungerà da catalizzatore per l'innovazione, estendendo i risultati della ricerca a livello locale e creando sinergie con le istituzioni. Nello sviluppare soluzioni concrete per la transizione ecologica e l'inclusione sociale, in accordo con le direttive europee, saranno esplorate collaborazioni e casi studio innovativi presso la Casa di Reclusione di Gorgona, promuovendo un modello di economia circolare che coniughi sostenibilità ambientale e sociale.

V. Gestione di spazi e risorse che rendano sostenibile l'impatto del Campus nella città di Lucca (SDG n. 11 *Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable*)

Risponde all'obiettivo di sviluppo sostenibile anche il piano di gestione e ampliamento del *Campus*, improntato al recupero di edifici storici esistenti. Grazie a importanti interventi di

ristrutturazione e adeguamento/riqualificazione, nel pieno rispetto dei vincoli paesaggistici ed ambientali, la Scuola avrà a disposizione spazi aggiuntivi per attività di ricerca e didattiche creando allo stesso tempo nuove aree pienamente fruibili dalla collettività (chiostri, giardini, spazi di aggregazione e confronto, chiese) che sarebbero altrimenti irrimediabilmente perduti.

Ulteriori azioni riguardano la digitalizzazione, l'utilizzo intelligente degli spazi e le azioni di supporto allo *smart working* e al telelavoro, come dettagliato nella sezione [3.10.2](#).

Le politiche della Scuola orientate agli SDG si sviluppano a partire da una solida base di ricerca e impegno istituzionale. Da un'analisi dei prodotti disponibili nella banca dati Scopus, seppur limitata e non rappresentativa dell'intera produzione scientifica della Scuola, è evidente come quest'ultima risulti attiva in una molteplicità di ambiti tematici legati agli SDGs (figura 3). Tale spaccato è un chiaro indice della capacità della Scuola di incidere sulle politiche, contribuendo all'elaborazione di strategie per il raggiungimento degli SDGs tramite la propria attività di ricerca.



Figura 3. Mappatura degli SDGs nelle pubblicazioni della Scuola (il totale delle pubblicazioni considerate è pari a 704, fonte: banca dati Scopus).

3.2 PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO 2024-2026

Parte integrante dell'azione strategica della Scuola è indirizzata al raggiungimento degli obiettivi della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2024-2026 (PRO3) di cui al Decreto Ministeriale n. 773 del 10 giugno 2024.

Preso atto degli obiettivi specifici PRO3 e delle relative azioni, la Scuola ha definito il programma di interventi "Geografie variabili: La Scuola IMT dal locale al globale nello sviluppo della ricerca e del trasferimento di una cultura della ricerca", articolato in due progetti denominati "Trasferimento, potenziamento e diffusione di una cultura della ricerca" e "*Only connect*: la Scuola IMT e gli scambi internazionali". La strategia di miglioramento prevede il conseguimento dei seguenti obiettivi:

- obiettivo B - promuovere le reti di ricerca e valorizzare l'attrattività del Paese;
- obiettivo D - promuovere la dimensione internazionale dell'alta formazione e della ricerca.

Gli indicatori e i relativi *target* scelti per misurare il grado di realizzazione degli obiettivi sopra menzionati in fase di presentazione della proposta progettuale sono riportati nella tabella 6.

Le azioni operative che consentiranno il raggiungimento dei *target* prefissati sono declinate nelle sezioni successive (sezioni [3.8](#) e [3.9](#)).

Obiettivo	Azione	Indicatore	Livello iniziale (2023)	Target finale (2026)	Governance di riferimento
B - Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del Paese	B.2 - Trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze	B_e - Numero di <i>spin off</i> universitari, <i>start up</i> e/o attività di trasferimento della conoscenza e/o brevetti registrati rispetto ai docenti strutturati dell'ateneo (◊)	0,409	0,485	Delegata alla terza missione Prorettrice alle politiche di genere, pari opportunità e comunicazione
	B.3 - Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee	B_c - Spazi (Mq) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'ateneo (◊)	12,339	16,121	Prorettore vicario
D - Promuovere la dimensione internazionale dell'alta formazione e della ricerca	D.1 - Esperienze di studio e ricerca all'estero	D_b - Proporzione di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero	0,286	0,334	Delegato all'internazionalizzazione
	D.3 - Attrazione di studenti e studentesse internazionali e attività di internazionalizzazione	D_i - Rapporto professori e ricercatori in visita (durata almeno 5 gg consecutivi nell'a.a.) / totale docenti	0,303	0,363	Delegato all'internazionalizzazione

Tabella 6. Prospetto degli indicatori e *target* del programma di interventi "Geografie variabili: La Scuola IMT dal locale al globale nello sviluppo della ricerca e del trasferimento di una cultura della ricerca" presentato dalla Scuola nell'ambito della programmazione triennale del sistema universitario (PRO3) per il triennio 2024-2026.

(◊) Secondo le indicazioni ministeriali il denominatore rimane fisso per l'intero periodo di riferimento.

3.1.1. STRATEGIE PER LA PARITÀ DI GENERE, PER LE PARI OPPORTUNITÀ E L'INCLUSIVITÀ

Il rispetto delle pari opportunità e il contrasto a ogni forma di discriminazione sono principi fondamentali della Scuola, sanciti dall'art. 3 dello Statuto. Questi principi trovano concretizzazione tanto attraverso strumenti specifici quanto attraverso la proposta di azioni e misure prioritarie definite *ad hoc*. Strumenti e misure collaborano nel raggiungere l'obiettivo principale e generale della riduzione del divario di genere, lo sviluppo dell'inclusività e dell'accessibilità e del contrasto alle discriminazioni. In questa prospettiva, il piano triennale definisce una serie di obiettivi strategici, accompagnati da azioni concrete e indicatori misurabili, che abbracciano diversi ambiti: dalla *Governance* al supporto per lo sviluppo delle carriere, dall'arricchimento delle risorse per la ricerca e la didattica fino al rafforzamento dei meccanismi di tutela e benessere lavorativo.

3.3.1 Strumenti per la parità di genere

Gli strumenti chiave nel perseguimento della parità di genere sono principalmente due, 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), coadiuvato dagli uffici amministrativi competenti per la raccolta e l'organizzazione dei dati e dalla/dal prorettrice/prorettore o delegata/o per le politiche di genere e le pari opportunità.

Questi strumenti rappresentano un elemento cardine dell'impegno verso la riduzione del divario di genere, per lo sviluppo dell'inclusività e dell'accessibilità e per il contrasto alle discriminazioni a beneficio dell'intera comunità della Scuola.

Il **Bilancio di Genere**, di cui la Scuola si è dotata nel 2021 è uno strumento di analisi e programmazione che integra la prospettiva di genere nella valutazione delle scelte gestionali ed economico-finanziarie dell'istituzione. Tenendo conto delle caratteristiche della Scuola esso:

- a) fornisce una fotografia dettagliata della distribuzione di genere nelle diverse componenti della comunità della Scuola (allieve/i; personale docente e ricercatore; personale tecnico amministrativo);
- b) sviluppa e monitora indici specifici per misurare il divario di genere;
- c) indica strategie e azioni per rimuovere gli ostacoli al raggiungimento dell'equità di genere;
- d) promuove la sensibilizzazione della *Community* della Scuola attraverso la comunicazione e diffusione di dati e informazioni in merito al divario di genere.

Il *Gender Equality Plan* (GEP) è, invece, uno strumento strategico per le organizzazioni che si occupano di ricerca e innovazione, volto all'individuazione di obiettivi concreti da raggiungere nel tempo tramite la determinazione di specifiche misure e una costante attività di monitoraggio e valutazione.

3.1.2. Obiettivi per la parità di genere

La Scuola è in grado di costituirsi come osservatorio e, allo stesso tempo, come spazio di iniziativa per la promozione e lo sviluppo di misure e azioni 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. Gli obiettivi da perseguire in tal senso sono riportati nella tabella 7.

Obiettivo	Azioni	Indicatore	Livello iniziale (2024)	Target (2027)
G.1 - Rafforzare le sinergie tra <i>Governance</i> , commissioni e uffici per la promozione della parità di genere	Garantire la raccolta periodica e l'analisi di dati disaggregati per genere	Numero di iniziative formative (anche esterne) per la <i>Governance</i> e il personale	0	≥2
	Supportare programmi di formazione per la <i>Governance</i> , i componenti delle commissioni e degli uffici competenti sul tema della parità di genere	Rapporti periodici sulla parità di genere (es. BdG e GEP)	1	≥2
G.2 - Promuovere la rappresentanza femminile sostenendo concretamente le Aree impegnate nella parità di genere nello sviluppo della carriera	Prevedere meccanismi premiali per il reclutamento e le progressioni di carriera del genere meno rappresentato (ad es. documento programmatico ufficiale come "Linee guida per l'equità di genere nelle carriere accademiche")	Adozione del documento programmatico	No	Sì*
G.3 - Monitorare le percezioni della <i>Community</i> rispetto alla parità di genere e al benessere lavorativo	Introdurre un questionario anonimo periodico per il monitoraggio della cultura istituzionale	Numero di somministrazioni del questionario	0	Almeno 2 somministrazioni

G.4 - Rafforzare la presenza di tematiche di genere nei contenuti della ricerca, della didattica e della terza missione	Supportare iniziative e progetti di ricerca legati alla parità di genere, in particolare in ottica collaborativa tra Aree e multidisciplinare	Numero di iniziative e progetti supportati	3	Almeno 1 nuova iniziativa/progetto di ricerca supportato +20%
	Arricchire le collezioni bibliografiche con risorse specifiche sul tema	Incremento delle risorse bibliografiche relative alle tematiche di genere	56 monografie cartacee	
	Promuovere collaborazioni con enti, organizzazioni e centri di ricerca a livello locale, nazionale e internazionale su tematiche di genere, inclusività e lotta alle discriminazioni	Numero di eventi in collaborazione	0	
G.5 - Promuovere un ambiente sicuro e rispettoso e rafforzare i meccanismi di supporto per chi subisce molestie o <i>mobbing</i>	Assicurare l'equilibrio nella composizione di genere negli eventi (in particolare ricerca e terza missione) organizzati dalla Scuola, o ai quali la Scuola partecipa formalmente			
	Diffondere informazioni sulle attività della Consigliera di Fiducia e del servizio di supporto psicologico	Numero di eventi e iniziative informative sul ruolo della Consigliera	3	≥3
	Rinnovo della convenzione con la ASL per l'erogazione del servizio di supporto psicologico	Convenzione per servizio di supporto psicologico rinnovata	No	Sì*

Tabella 7. Obiettivi per la parità di genere. (*) Target da raggiungersi entro il 2027.

3.4 STRATEGIE PER L'OPEN SCIENCE

La Scuola sostiene attivamente, promuovendo buone pratiche e azioni specifiche, i principi dell'*Open Science* (scienza aperta). Si tratta di un approccio alla ricerca e alla condivisione della conoscenza che mira a rendere i processi e i risultati della scienza il più possibile accessibili, trasparenti e riutilizzabili sia da altre/i ricercatrici/ricercatori, sia dal pubblico e dalla società in generale, in contrapposizione al modello tradizionale, spesso caratterizzato da pubblicazioni in riviste accessibili solo attraverso abbonamenti onerosi e da una condivisione limitata di dati e metodologie.

3.4.1 Obiettivi per l'*Open Science*

Per agevolare l'accesso ai risultati scientifici, la strategia della Scuola per il prossimo triennio ha come obiettivi:

- il sostegno alla pubblicazione ad accesso aperto, tramite la negoziazione di contratti trasformativi e il monitoraggio dell'effettiva spesa sostenuta annualmente per la copertura delle *APCs (Article Processing Charges)* relative a pubblicazioni che non rientrano in tali contratti;
- la predisposizione di infrastrutture informatiche e regolamentari per la gestione "aperta" dei dati della ricerca, dei *software* e dei codici e la valorizzazione della collana *working paper* della Scuola;
- la formazione e la sensibilizzazione della *Community* sul tema della scienza aperta, anche tramite la costituzione di un "Comitato per l'*Open Science*" che esprima pareri in merito al rispetto dei principi di *Open Science* nelle proposte progettuali, al fine di incrementare il numero di pubblicazioni *open access*;
- la promozione dei principi dell'*Open Science* all'interno della rete delle Scuole Superiori a ordinamento speciale e presso la cittadinanza in generale;
- la valorizzazione dei *registered reports*, della pubblicazione dei risultati nulli e della pre registrazione delle indagini.

Obiettivo	Azioni	Indicatore	Livello iniziale (2024)	Target (2027)
OS.1 - Sostegno alla pubblicazione ad accesso aperto	<p>Monitoraggio del numero di pubblicazioni che hanno beneficiato dei contratti trasformativi gestiti dalla Scuola</p> <p>Azioni di incentivazione alla pubblicazione <i>open access</i> tramite contratti trasformativi</p> <p>Monitoraggio della spesa sostenuta annualmente per APCs di singole pubblicazioni, non incluse nei contratti trasformativi</p>	Percentuale di articoli in rivista pubblicati in modalità <i>open access</i> (incluso <i>green open access</i>)	34,6%	50%
OS.2 - Impostazione di un sistema di gestione "aperta" dei dati della ricerca, dei <i>software</i> , dei codici, dei <i>working paper</i>	<p>Definizione di una <i>policy</i> interna</p> <p>Allestimento di un archivio interno per la conservazione e l'accesso pubblico dei dati della ricerca, di codici e <i>software</i></p> <p>Valorizzazione della collana <i>working paper</i> IMT</p>	<i>Policy</i> adottata	No	Sì*
OS.3 - Formazione e sensibilizzazione sui temi dell' <i>Open Science</i>	<p>Costituzione di un "Comitato per l'<i>Open Science</i>" e regolamentazione del suo funzionamento</p> <p>Organizzazione di giornate di sensibilizzazione e formazione, anche con confronto tra le pratiche di <i>Open Science</i></p>	"Comitato per l' <i>Open Science</i> " operativo	No	Sì
	<p>Formazione interna su <i>registered reports</i>, risultati nulli e pre-registrazione</p>	Organizzazione di una giornata dell' <i>Open Science</i> all'anno	No	Sì

Tabella 8. Obiettivi per l'*Open Science*. (*) *Target* da raggiungersi entro il 2027.

3.5 STRATEGIE PER L'ORIENTAMENTO

L'orientamento universitario per il dottorato e l'alta formazione si concentra sull'informare, accompagnare, motivare e supportare gli studenti nell'accesso e nella transizione verso percorsi formativi avanzati e per i successivi percorsi di carriera.

3.5.1 Orientamento in entrata

L'orientamento in entrata mira ad attrarre le candidate/i candidati più qualificate/i e più coerentemente motivate/i affinché intraprendano uno dei percorsi di studio offerti dalla Scuola. In tal senso per la Scuola l'orientamento in entrata riguarda principalmente i percorsi dottorali e i corsi di alta formazione.

Per quanto concerne i programmi di dottorato, le attività di orientamento sono rivolte a studentesse e studenti iscritte/i al secondo ciclo di istruzione superiore (Lauree Magistrali e *Master* di secondo livello) mentre, con riferimento ai corsi di alta formazione, l'orientamento è rivolto alle professioniste/ai professionisti o alle studentesse/agli studenti interessate/i a intraprendere un percorso di specializzazione.

3.5.1 Orientamento in transizione e in uscita

Il servizio di orientamento in transizione e in uscita è dedicato alle allieve e agli allievi iscritte/i a programmi di dottorato offerti dalla Scuola (o a cui la Scuola partecipa in qualità di *partner*) e a coloro che hanno recentemente conseguito il titolo di dottore di ricerca.

L'obiettivo è quello di guidare le allieve e gli allievi nella scelta del percorso formativo e professionale che meglio si adatta alle loro competenze e prospettive future e ai loro obiettivi professionali fornendo un supporto personalizzato.

Tenuto conto che circa il 62% delle dottoresse/dei dottori di ricerca italiani, a un anno dal conseguimento del titolo, trova lavoro al di fuori del settore accademico (fonte: *report AlmaLaurea 2024*), risulta di particolare importanza offrire a dottorande/i neo-dottoresse/dottori di ricerca servizi che le/i accompagnino e supportino nella ricerca di professioni intellettuali, scientifiche e di elevata

specializzazione anche al di fuori del settore accademico. Partendo da tale presupposto il servizio di *placement* della Scuola mira a:

- supportare allieve/allievi e alumnae/alumni nella gestione di transizioni professionali efficaci, promuovendo scelte di carriera consapevoli e coerenti con la loro formazione e competenze;
- creare connessioni con il mercato del lavoro attraverso una collaborazione attiva con aziende e altri *stakeholder*;
- monitorare lo stato occupazionale delle dottoresse e dei dottori di ricerca e diffondere queste informazioni a beneficio della comunità accademica e di altri soggetti interessati.

3.5.2 Rapporti con gli istituti scolastici

La Scuola cura i rapporti con gli istituti scolastici del territorio nazionale con l'obiettivo di promuovere e sostenere l'interesse e le competenze delle studentesse e degli studenti delle scuole di ogni ordine e grado nei confronti della ricerca scientifica, della creatività e della sperimentazione. A tal fine la Scuola organizza attività di sensibilizzazione, formazione dedicata per lo sviluppo di competenze e promozione dei percorsi di alta formazione, sia per le studentesse e gli studenti sia per il personale docente e scolastico.

3.5.4 Obiettivi per l'orientamento

I principali obiettivi per l'orientamento includono:

- lo sviluppo di un *Honors Program* volto a stimolare l'interesse verso una carriera orientata alla ricerca. Il percorso formativo, rivolto alle studentesse e agli studenti iscritte/i a corsi di Laurea Magistrale o equivalenti, permette loro di conoscere e partecipare ad attività di ricerca in corso, sperimentando un approccio multi-, inter- e trans-disciplinare;
- la progettazione e realizzazione di iniziative residenziali e immersive di ricerca e orientamento, in entrata e in transizione, quali ad esempio scuole estive/invernali residenziali in cui le studentesse e gli studenti iscritte/i a corsi di Laurea Magistrale o equivalenti e dottorati possano conoscere in modo diretto il personale docente e ricercatore della Scuola, le linee di ricerca, le discipline caratterizzanti i programmi di dottorato offerti e l'approccio multi-, inter- e trans-

disciplinare promosso dalla Scuola IMT e al tempo stesso sperimentare il modello *Campus* (si veda anche la sezione [3.9](#));

- la strutturazione di un sistema di monitoraggio del *placement* e di un cruscotto dati che permetta, tra le altre cose, lo studio dell'evoluzione delle posizioni lavorative delle ex allieve e degli ex allievi nel tempo.

Obiettivo	Azioni	Indicatore	Livello iniziale (2024)	Target (2027)
O.1 - Organizzazione di iniziative residenziali di ricerca e orientamento	Progettazione e realizzazione di scuole stagionali Progettazione e realizzazione di <i>stage</i> residenziali, anche in prospettiva dell'attivazione di un programma <i>Honors</i>	Numero di partecipanti	0	12*
O.2 - Monitoraggio del <i>placement</i> a fini prospettici	Definizione delle modalità di raccolta dei dati sul <i>placement</i> Definizione delle tempistiche di monitoraggio Raccolta e organizzazione fruibile dei dati sul <i>placement</i> che permetta lo studio delle serie storiche	Creazione di un cruscotto dedicato al <i>placement</i>	No	Si*
O.3 - Creazione di una rete con gli istituti scolastici per l'orientamento all'alta formazione	Individuazione di istituti scolastici interessati Progettazione di iniziative di confronto	Numero di istituti nella rete	0	4
O.4 - Acquisire consapevolezza capacità nell'uso di IA, con particolare riferimento alle AI generative	Eventi di formazione pratica degli/delle allievi/e e su uso di AI e gen-AI	Numero di eventi all'anno	0	≥1

Tabella 9. Obiettivi per l'orientamento. (*) Target da raggiungersi entro il 2027.

3.6 STRATEGIE PER LA DIDATTICA

Nel prossimo triennio, l'azione della Scuola sarà incentrata in modo prevalente sui programmi di dottorato considerando l'offerta dottorale come perno attorno al quale - e in continuità con il quale - sviluppare iniziative strategiche a supporto dell'orientamento, della formazione e delle attività pre- e post-dottorali.

I finanziamenti PNRR hanno rappresentato per la Scuola una grande opportunità di sviluppo sul fronte della formazione dottorale, portando un significativo aumento del numero di borse bandite. Venuti meno tali finanziamenti la Scuola è chiamata a valutare e attivare nuove politiche di cofinanziamento, sia interne che esterne ai fondi Scuola, che permettano di mantenere costante il numero complessivo di borse offerte. Nello specifico, la Scuola darà attuazione a quanto programmato dal progetto RED di investire e cofinanziare borse dottorali in linea con le tematiche progettuali del Dipartimento di eccellenza e potrà valutare se agevolare il cofinanziamento di borse dottorali con fondi ottenuti tramite partecipazione a bandi di ricerca o con il supporto di ricerche collaborative con *partner* aziendali (sul modello dei recenti dottorati innovativi). Pur confermando una linea di indirizzo volta a incrementare il numero complessivo di borse dottorali, le scelte della Scuola nei prossimi anni dovranno necessariamente considerare la disponibilità di alloggi, il coinvolgimento nei Dottorati di Interesse Nazionale (in relazione alla conferma di tali proposte), ed eventuali nuove iniziative ministeriali.

Nonostante l'aumento dell'offerta dottorale sul territorio nazionale legata al PNRR, i programmi di dottorato della Scuola si sono confermati attrattivi e competitivi anche per il ciclo XL, in linea con gli anni precedenti e con un numero di domande per l'ammissione in rapporto al numero di posti messi a bando nella misura di circa 15:1. Sarà comunque fondamentale, oltre a monitorare l'andamento delle domande nei prossimi cicli privati dei finanziamenti PNRR, continuare a perfezionare e ampliare le azioni di comunicazioni dell'offerta didattica della Scuola e valutare nuove iniziative di internazionalizzazione, come la definizione di programmi di dottorato congiunti con istituzioni estere, coordinate e promosse anche con le azioni del progetto EFC.

Dal 2023, l'ANVUR ha introdotto un aggiornamento al sistema di Accredimento Periodico delle Sedi e dei Corsi universitari (AVA3), apportando importanti cambiamenti nell'Assicurazione della Qualità per i corsi di dottorato. In questo contesto, si è resa necessaria nell'ultimo anno una revisione dei

processi per garantire un adeguamento formale e sostanziale, mirato a migliorare l'efficacia nella progettazione, erogazione e monitoraggio delle attività formative a livello dottorale. Tra i principali punti di interesse che sono stati promossi e che saranno valutati nei prossimi anni per dare piena attuazione alle tematiche AVA3, ci sono:

- la progettazione e l'aggiornamento dell'offerta formativa dottorale. La prima esigenza di ridefinizione dell'offerta dottorale potrebbe conseguire dalla costituzione, interna alla Scuola, delle Aree scientifiche multidisciplinari. Occorre poi considerare le esigenze della società e del contesto di riferimento (scientifico, tecnologico, economico, sociale e culturale) per rivedere e definire, quando necessario, adattamenti dell'offerta dottorale. Questo potrà avvenire attraverso consultazioni con un'ampia gamma di *stakeholder* (pubblici e privati, locali e nazionali) e/o tramite studi settoriali e valutazioni esterne e interne, che seguiranno il percorso previsto dalla recente approvazione di linee guida per il riesame dei programmi di dottorato;
- la promozione delle attività di internazionalizzazione. Come già indicato, è essenziale incentivare la partecipazione a consorzi universitari internazionali e creare programmi di dottorato in collaborazione con istituzioni estere, oltre a sviluppare strategie per attrarre studenti e studentesse stranieri/e. Per questo sarà fondamentale nei prossimi due anni sfruttare la misura PNRR per le Scuole Superiori del progetto EFC. Ciò diventa cruciale considerando il lieve calo della percentuale di dottorande/i con titolo di accesso estero, scesa al 26% per il XL ciclo, rispetto al 31% del XXXIX ciclo: se questa percentuale rimane, comunque, superiore alla media italiana (16% dati MUR 2022), è necessario sviluppare azioni innovative per riuscire ad attrarre giovani talenti nella Scuola e, più in generale, nel Paese (che recluta nei percorsi dottorali la metà dell'accademia francese o sei volte meno di quella tedesca; fonte OCSE - *Education at a Glance*). Inoltre, la Scuola, come in generale l'accademia italiana, accoglie soprattutto domande da studenti provenienti da paesi emergenti, mentre quelli che arrivano da altri paesi europei sono una minoranza e prevalentemente da paesi di piccole e medie dimensioni: sarà fondamentale nei prossimi anni porre attenzione a tutti gli aspetti reputazionali (es., indicatori della qualità della ricerca, *ranking* internazionali, ecc.) della ricerca scientifica e industriale della Scuola, insieme alle azioni, anche più operative (es., riconoscimento dei corsi con l'*European Credit Transfer and Accumulation System - ECTS*), di internazionalizzazione;

- l'analisi e innovazione nelle metodologie didattiche. È fondamentale aggiornare le tecniche didattiche, sfruttando l'evoluzione tecnologica (es., GenAI) per migliorare l'interazione docente/*tutor*-allievo/a, la formazione sul campo e l'accessibilità per categorie di allieve/i con bisogni specifici (disabilità, studentesse/studenti stranieri, con famiglia, ecc.);
- un piano per il coinvolgimento delle dottorande e dei dottorandi in attività di tutoraggio. In modo innovativo per la Scuola, è importante incentivare la partecipazione di dottorande/i nelle attività di tutoraggio, purché compatibili con le loro ricerche e in ogni caso previa valutazione del Collegio Docenti, evitando effetti negativi sul loro percorso di studi, ma promuovendo un'azione concreta a supporto del corpo studentesco nel percorso formativo e sperimentale e del corpo docente nella loro azione didattica;
- il miglioramento degli strumenti di monitoraggio e valutazione delle attività formative. Come suggerito dal sistema AVA3, è fondamentale adottare e promuovere buone prassi per promuovere l'assicurazione della qualità in ambiti quali:
 - l'allocazione e l'uso dei fondi per attività di ricerca delle dottorande e dei dottorandi, inclusi laboratori, formazione sul campo, partecipazione a convegni e periodi di ricerca esterni, secondo la necessità delle diverse discipline e programmi di dottorato;
 - la visibilità dei prodotti di ricerca della dottoranda/del dottorando, soprattutto nell'ambito della valutazione della *performance* dei percorsi dottorali e della qualità della ricerca della Scuola;
 - la raccolta delle opinioni delle dottoresse e dei dottori di ricerca a un anno dal conseguimento del titolo, da correlare insieme al *placement* e alla produttività in termini di pubblicazioni scientifiche;
 - il coinvolgimento dell'Associazione Allievi ed ex-Allievi (SAA) nella definizione (es., periodo all'estero) e nella revisione dei percorsi formativi.
- l'attuazione del sistema di monitoraggio degli indicatori AVA 3 per i dottorati, che consentirà un'analisi continua della qualità e dell'efficacia dei programmi di dottorato. Questo punto fondamentale richiederà un'attenta azione di gestione informatica e analisi di tutte le informazioni e i dati raccolti dall'Ufficio Dottorato e Alta Formazione.

Per questi obiettivi, sarà importante assicurare il necessario supporto organizzativo all'Ufficio Dottorato e Alta Formazione in modo che sia sempre garantita un'azione prioritaria nella gestione e nel

compimento dei passaggi amministrativi previsti per corpo studentesco, coordinatori/trici e corpo docente dei diversi collegi dottorali.

Oltre a un incremento delle figure PTA dedicate all'Ufficio, potrà essere valutata la possibilità di una riorganizzazione dei servizi alla didattica che migliori il supporto alla comunità studentesca e al corpo docente e ricercatore. Il supporto amministrativo dovrà trovare anche un riflesso nella dotazione di opportuno supporto informatico per l'immissione, la gestione e la trasmissione dei dati (anche con impiego di personale informatico *ad hoc*), che favorisca la completa digitalizzazione delle informazioni dell'intero percorso dottorale di ogni allieva/o. Ugualmente, sarà fondamentale definire la nuova architettura del sito *web* della Scuola, che è in fase di revisione e che rappresenta un elemento cruciale sia per la gestione interna delle attività formative che per la comunicazione dell'offerta didattica verso l'esterno. Ad esempio, l'implementazione della somministrazione dei questionari e dell'analisi dei risultati su nuove piattaforme (es., Qualtrics, Esse3) dovrebbe garantire un miglioramento del processo e il rispetto delle tempistiche di condivisione dei dati con i soggetti interessati (*in primis* Collegi Docenti e Commissione Paritetica Docenti-Studenti).

Sviluppo dell'alta formazione pre- e post-dottorale

Come sancito dall'art. 4 dello Statuto, 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, mirando a rafforzare il posizionamento e la reputazione della Scuola sia a livello nazionale che internazionale, e a formare profili con competenze in linea con i programmi di dottorato offerti.

La Scuola ribadisce l'importanza di monitorare i Corsi di Laurea attualmente attivi e valutare se e quando svilupparne di nuovi, mantenendo rigorosi criteri di adeguatezza, rilevanza e innovatività, come stabilito nelle "Linee Guida per l'istituzione di Lauree Magistrali" in convenzione con altri atenei, approvate dal Senato Accademico a gennaio 2023, che la Scuola dovrà aggiornare nell'ambito più ampio di una strategia che mantenga la propria focalizzazione sull'offerta dei programmi di dottorato.

A partire dall'A.A. 2023-24, la Scuola ha attivato, insieme all'Università di Firenze, il corso di Laurea Magistrale interateneo in *Software Science and Technology* e, in collaborazione con l'Università di Padova, il corso di *Laurea Magistrale in Psicologia Forense e Criminologia Clinica*, che ha portato per la prima volta alla realizzazione di moduli didattici presso la sede della Scuola e che ha visto un numero

crescente di iscritti. Sono inoltre in corso discussioni per trasformare la Laurea Magistrale in *Bionics Engineering*, in convenzione con l'Università di Pisa e la Scuola Superiore Sant'Anna, in un titolo congiunto. Parallelamente, è in fase avanzata di sviluppo la progettazione di una Laurea Magistrale interateneo in *Logica, Filosofia delle Scienze e Metodi della Ricerca* con l'Università degli Studi di Firenze.

Inoltre, si ritiene opportuno ampliare le iniziative per promuovere le attività di alta formazione della Scuola, attraverso l'istituzione di corsi avanzati e programmi di orientamento post-laurea, oltre all'attivazione di tirocini e progetti di tesi supervisionati dal personale docente e ricercatore della Scuola. Queste iniziative andranno ugualmente valutate nelle azioni della misura PNRR per le Scuole Superiori del progetto "*Educating Future Citizens*", soprattutto nell'ottica di individuare una forma di riconoscimento, come un *Honours Degree* delle università anglosassoni, che mira a formare lo studente universitario nell'ambito della ricerca in uno specifico campo per poter accedere a un successivo programma di dottorato tra l'offerta della Scuola. Queste iniziative, oltre a trovare un supporto finanziario nell'ambito del programma EFC dovranno essere ben strutturate nell'ottica di una formazione pre-dottorale, come fu anche richiesto dalla precedente della GEVs nell'esercizio della precedente valutazione

In questo contesto, si inseriscono anche le iniziative di *Master* di I o II livello e i percorsi di formazione continua, che ricoprono un ruolo fondamentale nel processo di miglioramento della società e possono rappresentare un segno tangibile delle azioni di terza missione svolte dalla Scuola. Oltre al *Master* di II livello in *Data Science and Statistical Learning*, avviato in collaborazione con l'Università di Firenze, la Scuola ha attivato i corsi di perfezionamento denominati "*Master Executive*" in *Diritto sportivo e governo del fenomeno sportivo* (una edizione per l'A.A. 2022-23, in collaborazione con Sport e Salute s.p.a.) e in *Leadership leggera e innovazione nelle organizzazioni scolastiche e della formazione* (due edizioni per l'A.A. 2022-23 e 2023-24, con un numero considerevole di partecipanti a livello nazionale) e il *Master in Decision Intelligence*, sviluppato congiuntamente dalla Scuola IMT e GEAL S.p.A. (prima edizione A.A. 2023-24).

I benefici apportati alla Scuola sono stati molteplici e si sono manifestati su diversi livelli. Da un lato, queste iniziative hanno incrementato la capacità della Scuola di attrarre finanziamenti esterni, migliorando al contempo l'immagine e la visibilità dell'istituto non solo per gli/le allievi/e iscritti/e, ma

anche per le reti di contatti e collaborazioni avviate nei settori dell'istruzione, dell'innovazione e dello sport. Le attività hanno avuto una risonanza a livello nazionale, coinvolgendo oltre 100 docenti esterni, i quali hanno portato nuove competenze e prospettive alla Scuola, oltre a un'ampia rappresentanza di docenti interni provenienti da diverse Unità di ricerca. Questo ha ulteriormente rafforzato e valorizzato il carattere multidisciplinare e interdisciplinare che contraddistingue la Scuola.

Grazie al sistema di Assicurazione della Qualità, la Scuola ha implementato un processo di monitoraggio di queste attività, finalizzato sia alla definizione di linee guida, sia all'identificazione delle migliori pratiche da adottare in futuro. È strategico valorizzare e promuovere i *Master Executive* per edizioni successive, valutando la possibilità di replicare quelli già conclusi o di svilupparne di nuovi in risposta alle esigenze formative espresse da *stakeholder* pubblici e privati del territorio lucchese e nazionale. Questo approccio permetterà di capitalizzare le numerose relazioni e competenze acquisite a livello scientifico, accademico e amministrativo.

3.6.1 Obiettivi per la didattica e l'alta formazione

Gli obiettivi per la didattica e l'alta formazione per il prossimo triennio sono riportati nella tabella seguente.

Obiettivo	Azioni	Indicatore	Livello iniziale (2024)	Target (2027)
D.1 - Monitoraggio e supporto alle attività di formazione sul campo	Definizione di KPI per il monitoraggio di attività di formazione sul campo finalizzate all'innovazione nella didattica (<i>off site lectures</i> , esperienze di allieve/i presso aziende, istituzioni, etc.)	Monitoraggio avviato	No	Si*
D.2 - Iniziative per il miglioramento dell'esperienza formativa e professionale delle/i dottorande/i	Definizione di iniziative a supporto delle attività di <i>placement</i>	Numero di allieve/i partecipanti alle iniziative	0	20
	Valutazione della compatibilità del sistema ECTS con i corsi e con le metodologie didattiche della Scuola Revisione del "Regolamento del Dottorato"	Report sulla compatibilità del sistema ECTS con i corsi con le metodologie didattiche della Scuola	No	Si*
D.3 - Coinvolgimento di dottorande/i in attività di tutoraggio	Iniziative e azioni per favorire la partecipazione di dottorande/i a attività didattiche (es., codocenze a livello di tutta l'offerta formativa) e di tutoraggio	Numero di posizioni messe a bando	0	15*
D.4 - Linee Guida per la redazione e approvazione delle proposte di programmi di dottorato di nuova istituzione	Redazione e approvazione di linee guida per istituire nuovi programmi di dottorato	Approvazione del documento da parte degli Organi della Scuola	No	Si*

Tabella 10. Obiettivi per la didattica e l'alta formazione. (*) *Target* da raggiungersi entro il 2027.

3.7 STRATEGIE PER LA RICERCA

Secondo lo Statuto, la Scuola IMT si caratterizza per l'approccio interdisciplinare ai problemi in un numero definito di ambiti della ricerca e per la piena integrazione fra ricerca e insegnamento che si colloca, prevalentemente, a livello dottorale. Tali punti cardine orientano dunque tutte le azioni della Scuola negli ambiti della ricerca, della formazione e della terza missione che risultano fortemente interconnessi.

Oltre all'entità della quota premiale del FFO 2024 (di cui alla tabella 5), i risultati ottenuti nel corso dell'anno accademico 2023-24 descritti nelle sezioni a seguire mostrano l'efficacia della Scuola nell'ambito della ricerca.

3.7.1 Dipartimento di eccellenza

Il progetto "Resilienza Economica e Digitale" (RED), finanziato nell'ambito della selezione dei 180 Dipartimenti di eccellenza per il quinquennio 2023-2027, è entrato nel vivo delle attività nel 2024, anno segnato dall'attuazione delle azioni di reclutamento previste e dall'avvio delle linee di attività selezionate nell'ambito della prima *Call for Ideas* dell'*Open Lab*.

Vista la sovrapposizione tra l'orizzonte temporale del presente documento e il triennio conclusivo del progetto e tenuto conto della suddivisione di quest'ultimo in due fasi, la prima relativa al triennio 2023-2025 e la seconda al biennio 2026-2027, la strategia della Scuola è quella di completare con successo la realizzazione del progetto, ponendo le basi per il consolidamento delle attività dell'*Open Lab* a lungo termine.

Per valutare i risultati del progetto già in sede di presentazione della proposta progettuale la Scuola aveva individuato dei *Key Performance Indicator* per ciascun obiettivo (tabella 11).

Obiettivi	Indicatori	Target
Analisi, in chiave interdisciplinare, delle evidenze disponibili sulla resilienza economica e digitale durante la pandemia e nella prospettiva di ripresa post-pandemica	Percentuale di pubblicazioni di carattere interdisciplinare sul totale delle pubblicazioni del progetto RED	>50%
	Numero di procedure di reclutamento di personale docente e ricercatore concluse entro la fine del 2024	4
Potenziamento della ricerca di eccellenza della Scuola	Numero di linee di attività completate con esito positivo* nella prima fase del progetto	6
	Numero di linee di attività completate con esito positivo* nella seconda fase del progetto	10
Realizzazione di un'infrastruttura di ricerca denominata <i>Open Lab</i>	Individuazione del coordinatore dell' <i>Open Lab</i>	Effettuata entro la fine del 2024
	Completamento dell'infrastruttura di ricerca dell' <i>Open Lab</i>	Effettuata entro la fine del 2024
Sviluppo del modello di laboratorio aperto per potenziare la collaborazione con soggetti esterni	Numero di accordi di collaborazione siglati con soggetti esterni	≥8
Consolidamento dell'offerta dottorale	Numero di borse di dottorato cofinanziate da soggetti esterni	≥5
Ampliamento dell'offerta didattica a livello pre-dottorale	Numero di LM interateneo attivate	2
	Numero di <i>bootcamp</i> organizzati	2

Tabella 11. Obiettivi del progetto RED con esplicitati i relativi indicatori e *target*.

Al termine della prima fase, ovvero a fine 2025, la Scuola ritiene strategico raggiungere i *target* prefissati per gli indicatori relativi al numero di reclutamenti e di linee di attività completate con successo, all'individuazione del Coordinatore e al completamento dell'infrastruttura di ricerca dell'*Open Lab*.

Per quanto concerne i rimanenti indicatori, la Scuola mira a raggiungere almeno 5 dei 6 prefissati entro la fine del progetto, ovvero il 31 dicembre 2027.

Di particolare rilevanza risulta l'obiettivo legato all'analisi, in chiave interdisciplinare, delle evidenze disponibili sulla resilienza economica e digitale durante la pandemia e nella prospettiva di ripresa post-

pandemica, che si ricollega all'obiettivo R.3 - Potenziamento della ricerca collaborativa e multidisciplinare.

3.7.2 Progetti acquisiti all'esterno

Senza considerare il progetto RED (di cui alla sezione [3.7.1](#)), i progetti di ricerca attivi nel 2024 sono stati complessivamente 89 (per un finanziamento esterno pari a 15.741.457,28 euro), di cui 17 di nuova acquisizione (per un finanziamento esterno totale pari a 5.256.498,77 euro).

In particolare nel 2024 risultano attivi alla Scuola:

- 25 Progetti PRIN (15 PRIN 2022, 10 PRIN 2022 PNRR);
- 1 progetto FIS – Fondo Italiano per la Scienza;
- 6 progetti finanziati dal MUR di cui 5 su fondi PNRR (1 Ecosistema dell'Innovazione, 1 Partenariato Esteso, 1 Infrastruttura di Ricerca, 2 Bandi a cascata e 1 cofinanziato MIMIT/UE);
- 9 progetti finanziati con fondi europei fra cui 3 ERC, 3 Marie Curie, 2 *Research Infrastructure*, 1 *Mission-Cancer*, *Digital Europe* – 1 *European digital innovation hub* cofinanziato MIMIT/UE.
- 1 progetti finanziati con fondi della Regione Toscana in seguito a bandi competitivi regionali.

Di questi progetti finanziati da MUR, da Enti Europei, Regione Toscana o acquisiti su fondi PNRR tramite bandi a cascata, 5 sono stati acquisiti o avviati nel 2024.

3.7.3 Ricerca sul campo

Nel 2024 risultano attivi 16 progetti di ricerca sul campo per un finanziamento totale di 1.322.664,17 euro. 18 Assegnisti di ricerca sono stati reclutati su tali progetti e si sottolinea come essi rappresentino da tempo alla Scuola IMT un terreno privilegiato per l'integrazione fra ricerca e formazione e per la realizzazione di una formazione guidata dai problemi e da un approccio *hands-on*. Tali progetti sono stati finanziati o cofinanziati dai seguenti enti: CINI – RFI (Rete Ferroviaria Italiana), Lucca Crea Srl, *Vienna Institute for International Economic Studies*, Regione Toscana, Unione Comuni della Garfagnana, Comune di Lucca, Lucense Scarl, Formula medicine Srl., Sigma Ingegneria Srl, Direzione Regionale Musei della Calabria, Parco Archeologico di 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, Società Italiana Autori ed Editori (SIAE).

Ulteriori 28 progetti, e altrettante convenzioni, sono attivi nel 2024 in collaborazione con enti esterni (incluse importanti realtà museali italiane) per il cofinanziamento di borse dottorali (per un ammontare di 2.127.018,74 euro) e 52 progetti di cofinanziamento da parte di enti esterni di borse dottorali a valere su fondi PNRR (per un ammontare di 3.884.453,15 euro).

3.7.4 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 per la sostenibilità", costruzione di *leader* territoriali di R&S con il progetto "THE - *Tuscany Health Ecosystem*" in cui la Scuola IMT è 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;

Linea 3.3 - "Introduzione di dottorati innovativi che rispondono ai fabbisogni di innovazione delle imprese e promuovono l'assunzione dei ricercatori da parte delle imprese" in cui la Scuola ha attivato

numerose borse di studio cofinanziate dalle imprese, in particolare all'interno del programma di dottorato in *Management of Digital Transformation*.

La Scuola, inoltre, è coinvolta nel progetto *"Space and Earth Innovation Campus (SEIC)"* a valere sul Fondo complementare al PNRR 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.

Durante il 2024 la Scuola ha partecipato anche a due Bandi a cascata previsti dal PNRR per rafforzare, attraverso la concessione di finanziamenti a soggetti esterni ai partenariati, alcune specifiche attività di ricerca attraverso il reclutamento di personale ricercatore e tecnologo a tempo determinato e/o l'acquisto di forniture, beni e servizi necessari alla sua attuazione. La Scuola ha ottenuto il finanziamento di due progetti a valere sulla Missione 4 Componente 2, "Dalla ricerca all'impresa" linea di investimento 1.3, "Partenariati estesi a Università, centri di ricerca, imprese e finanziamento progetti di ricerca due Partenariati estesi". Nello specifico, il progetto *"Public Sector Indicators for Sustainability and Wellbeing- PUWELL"* è stato finanziato all'interno del bando a cascata emanato dall'Università di Bologna nel contesto del partenariato esteso *"Growing Resilient, INclusive and Sustainable"* (GRINS) mentre il progetto *"Reconstruction, Resilience and Recovery of Socio-Economic Networks - RECON-NET"*, è stato finanziato all'interno del bando a cascata per il partenariato esteso progetto FAIR *"Future Artificial Intelligence Research"* emanato dall'Università di Pisa.

3.7.5 Accordi e convenzioni

A novembre 2024 risultano attivi 50 accordi e convenzioni di ricerca, di cui 11 attivati/e nel corso dell'anno, oltre a 28 convenzioni per il cofinanziamento di borse per ricerche dottorali e 52 per il cofinanziamento di borse per ricerche dottorali a valere sui fondi PNRR.

3.7.6 Interlocazione con enti regolatori e di valutazione della ricerca nazionali ed europei, valutazione e monitoraggio della ricerca

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

rispetto alle caratteristiche anche dimensionali della Scuola, alla sua proiezione internazionale in termini di *placement* degli alumni/ae 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.

Nel corso del 2024 la Scuola ha proceduto all'assegnazione della premialità individuale sulla base di criteri elaborati nel corso del 2023. A valle di tale procedura, ne sono stati analizzati i risultati ed è stato contestualmente avviato un processo, tuttora in corso, di revisione e ritocco dei criteri e delle modalità per l'assegnazione della premialità.

Nel corso del 2024 la Scuola ha perfezionato gli strumenti per il monitoraggio interno della ricerca e avviato il primo esercizio di autovalutazione, contestualmente all'avvio delle azioni di raccolta dei dati e simulazione volte all'espletamento dell'esercizio VQR 2020-2024.

3.7.7 Obiettivi per la ricerca

Il biennio 2025-2026 vedrà due importanti circostanze:

1. il contrarsi dei finanziamenti disponibili al livello nazionale, sia per il venir meno dei finanziamenti PNRR sia per i tagli apportati già nel 2024, oltreché ai fondi ordinari delle università, a molti enti pubblici potenziali co-finanziatori della ricerca. La discontinuità generata dall'esaurimento del PNRR offre tuttavia un'opportunità unica che pochissime istituzioni, e fra queste la Scuola IMT, possono cogliere e cioè di costituire gruppi di ricerca multidisciplinari finalizzati alla valutazione degli impatti che le politiche attuate grazie ai fondi PNRR hanno avuto nei diversi settori (per esempio sanità, scuola, università, patrimonio culturale, rapporti fra livelli istituzionali territoriali, nazionali ed europei, aziende e imprenditoria, uso dell'intelligenza artificiale nei diversi settori produttivi e di servizi, etc.);
2. il verificarsi di molteplici attività di autovalutazione e valutazione della ricerca tra cui:
 - a) il monitoraggio interno dei risultati della ricerca, nell'ambito del quale verranno raccolti e analizzati dati che permetteranno di rilevare le tendenze in atto sia rispetto agli obiettivi già fissati della Scuola (es. ricerca multidisciplinare e collaborativa) sia nella dimensione prospettica della costruzione delle future programmazioni;

- b) l'esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) relativo al quinquennio 2020-2024, i cui risultati sono utilizzati per l'allocazione della quota premiale del FFO;
- c) la visita di Accredimento Periodico.

In linea con quanto previsto dallo Statuto e in continuità con alcune delle azioni già in atto, gli obiettivi della ricerca per il triennio 2025-2027 si collocano lungo le seguenti direttrici:

- organizzazione interna, monitoraggio della ricerca, monitoraggio ed eventuale revisione degli strumenti per la raccolta di finanziamenti esterni;
- potenziamento della ricerca sul campo, della ricerca collaborativa e dell'orientamento attraverso esperienze di ricerca *hands-on*;
- potenziamento delle fasi iniziali delle carriere di ricerca;
- strumenti per il riequilibrio di genere, anche in termini delle carriere del corpo docente e ricercatore;
- consolidamento delle attività dell'*Open Lab*, l'infrastruttura di ricerca costituita nell'ambito del progetto RED.

In generale, le direttrici menzionate e gli obiettivi elencati nella tabella 12 mirano a valutare, monitorare ed eventualmente consolidare, depotenziare o potenziare le iniziative assunte nel precedente triennio, che ha visto una crescita notevole e iniziative sperimentali. Preliminare a tale attività di valutazione e monitoraggio, vi è l'obiettivo di razionalizzare le regole e le procedure al fine di renderle coerenti e atte a semplificare i processi che riguardano direttamente o indirettamente l'attività di ricerca. Un'ulteriore implicazione degli obiettivi sotto elencati è che essi inducono a elaborare criteri di valutazione che misurino la qualità delle iniziative ed eventualmente strumenti per il loro consolidamento/miglioramento. Un modello, infatti, che preveda unicamente la crescita in termini quantitativi (delle iniziative di ricerca, dei progetti, delle convenzioni, etc.) non solo non è sostenibile ma non è neanche particolarmente adatto alla attuale fase di vita della Scuola e alla sua *mission* in quanto Scuola Superiore a ordinamento speciale, per quanto tale modello presenti l'indubbio vantaggio di prestarsi a una facile e comunicabile misurazione.

Obiettivo	Azioni	Indicatore	Livello iniziale (2024)	Target (2027)
R.1 - Potenziamento delle iniziative di ricerca sul campo sia nell'ambito delle ricerche dottorali sia delle ricercatrici/dei ricercatori attive/i alla Scuola	Supporto finanziario alla ricerca sul campo	Numero di iniziative di ricerca sul campo	0	5
R.2 - Completamento delle azioni finalizzate all'esercizio VQR 2020-2024 e analisi dei risultati del monitoraggio interno della ricerca	Simulazioni e istruttorie finalizzate al conferimento dei prodotti per l'esercizio VQR 2020-2024 Analisi dei risultati del monitoraggio interno della ricerca	Dati del monitoraggio interno della ricerca analizzati	No	Si*
R.3 - Potenziamento della ricerca collaborativa e/o multidisciplinare	Supporto finanziario alle ricerche collaborative e multidisciplinari con particolare riguardo ai temi degli usi e impatti di AI, della valorizzazione e fruizione dei dati digitalizzati, del <i>gender</i> , della valorizzazione del patrimonio culturale, della valutazione degli impatti delle politiche	Numero di iniziative di ricerca collaborativa e/o multidisciplinare documentata (progetti attivi/e al 31/12)	2	4
	Incremento del numero di accordi e convenzioni per ricerche in collaborazione con enti esterni	Numero di accordi e convenzioni per ricerche collaborative con enti esterni alla Scuola (attivi/e al 31/12)	33	38

R.4 - Potenziamento delle fasi iniziali della carriera di ricerca e progressioni di carriera, priorità riequilibrio di genere	Supporto finanziario - anche attraverso meccanismi di <i>matching fund</i> - per le fasi iniziali della carriera ricerca (modello <i>IMT4career</i>)	Numero di ricercatori/ricercatrici reclutati/e attraverso il meccanismo attuato	0	2
	Progressioni di carriera, con priorità al riequilibrio di genere	Percentuale di donne che progrediscono nella carriera	20,6%	≥20,6%
R.5 - Consolidamento delle attività dell' <i>Open Lab</i>	Sviluppo di attività di ricerca a carattere interdisciplinare	Percentuale di <i>target</i> raggiunti (con riferimento ai KPI del progetto)	0%	80%
	Definizione di nuove linee di attività tramite la seconda <i>Call for Ideas</i>			
	Stipula di accordi di collaborazione con soggetti esterni			

Tabella 12. Obiettivi per la ricerca. (*) *Target* da raggiungersi entro il 2027.

3.8 STRATEGIE PER LA TERZA MISSIONE

Con la consapevolezza che la terza missione rappresenta oggi un pilastro fondamentale dell'identità universitaria e una componente essenziale che definisce il ruolo dell'università nella società contemporanea, negli anni la Scuola ha dimostrato un impegno crescente e concreto in questa direzione.

Questo impegno si inserisce in un contesto nazionale ed europeo che riconosce sempre più l'importanza della terza missione, non solo come criterio di valutazione e distribuzione dei fondi premiali, ma soprattutto come strumento essenziale per rispondere alle sfide della società contemporanea. In linea con l'Agenda ONU 2030 e gli SDGs, la Scuola ha sviluppato un approccio strutturato alla terza missione, istituendo nel 2023 un processo di monitoraggio interno delle attività e potenziando le strutture amministrative dedicate. In questo triennio, la Scuola mira a potenziare il processo di monitoraggio, passando da un approccio di valutazione *ex-post* a uno *ex-ante*. Durante lo sviluppo delle attività, l'impatto sociale deve essere affrontato direttamente e devono essere proposti indicatori specifici.

3.8.1 *Public Engagement*

In un'epoca caratterizzata da crescente complessità e diffusione di disinformazione, la Scuola ha la responsabilità di condividere il proprio patrimonio di conoscenze in modo accessibile e coinvolgente, promuovendo il pensiero critico e il dialogo informato su temi cruciali per la società. La Scuola riconosce, quindi, il *Public Engagement* non solo come attività divulgativa, ma come un vero e proprio processo bidirezionale di scambio e arricchimento reciproco con la società. Questo approccio permette di: intercettare le reali esigenze del territorio; stimolare nei giovani l'interesse per la ricerca e l'innovazione; contribuire a decisioni pubbliche informate; e promuovere una cittadinanza consapevole e partecipe. La visione del *Public Engagement* della Scuola si basa sulla convinzione che la conoscenza accademica acquisti pieno valore solo quando riesce a generare impatto tangibile sulla società.

Obiettivi specifici da perseguire nel prossimo triennio, anche alla luce del programma di interventi PRO3 "Trasferimento, potenziamento e diffusione di una cultura della ricerca" e del raggiungimento

del *target* relativo all'indicatore "B_e - Numero di *spin off* universitari, *start up* e/o attività di trasferimento della conoscenza e/o brevetti registrati rispetto ai docenti strutturati dell'ateneo" saranno:

- la standardizzazione dei processi organizzativi, in particolare tramite la definizione di Linee Guida per l'organizzazione degli eventi da affiancare, quale strumento operativo, al Regolamento sul tema per migliorare l'efficienza del servizio e la qualità delle iniziative;
- la promozione della partecipazione attiva di dottorandi/i e giovani ricercatrici e ricercatori alle attività di divulgazione scientifica tramite la creazione di una rete di riferimento e il monitoraggio nel tempo dei risultati ottenuti. Il fine ultimo è quello di formare una nuova generazione di ricercatrici e ricercatori consapevoli dell'importanza della comunicazione, della conoscenza e del trasferimento tecnologico;
- il potenziamento dei rapporti con il territorio da ottenersi grazie all'impegno a rafforzare le collaborazioni con enti e istituzioni locali, incluse quelle scolastiche, per massimizzare l'impatto sociale delle attività della Scuola;
- l'implementazione di un sistema di monitoraggio supportato da metriche precise che consentano di valutare l'efficacia delle iniziative e ottimizzare le risorse. A tal fine, la raccolta dati avrà inizio già nella fase di sviluppo delle attività quando dovranno essere esplicitate le tematiche e la popolazione di riferimento, prestando particolare attenzione a garantire un collegamento con le iniziative di ricerca della Scuola.

Quanto sopra esposto sarà necessariamente accompagnato dall'impegno della Scuola nel garantire il prosieguo delle innumerevoli iniziative di *Public Engagement* già consolidate (come seminari, serate culturali, proiezioni cinematografiche, tavole rotonde, per citarne alcune). Negli ultimi anni tali iniziative hanno, infatti, registrato una crescita significativa, con particolare riguardo alla diffusione della cultura scientifica.

3.8.2 Trasferimento tecnologico e di conoscenze

Il trasferimento tecnologico e di conoscenze costituisce il collegamento tra la ricerca accademica e l'innovazione del sistema produttivo e sociale. In un contesto globale sempre più competitivo, la

capacità di trasformare i risultati della ricerca in innovazioni concrete non è solo un'opportunità, ma una necessità per garantire lo sviluppo sostenibile del territorio e la competitività del Paese.

L'approccio adottato dalla Scuola riconosce che l'impatto della ricerca accademica possa manifestarsi in molteplici forme: dall'innovazione tecnologica alla consulenza specialistica; dalla formazione avanzata al supporto alle politiche pubbliche. Tale visione è particolarmente rilevante vista la connotazione multidisciplinare della Scuola, dove le scienze umane e sociali contribuiscono, al pari delle discipline tecniche, all'innovazione e allo sviluppo del territorio.

Obiettivi specifici da perseguire nel prossimo triennio saranno:

- creazione del "Centro Studi e Formazione sulla Donazione", *hub* di ricerca e formazione in *partnership* con AVIS per sviluppare competenze specifiche nel settore della donazione;
- rafforzamento dell'ecosistema locale tramite lo sviluppo di un programma strutturato di interazione con il tessuto imprenditoriale locale, con particolare attenzione alle Piccole e Medie Imprese (PMI) innovative. La *JoTTO Fair 2025* che si terrà presso la Scuola sarà un momento chiave per questo obiettivo;
- formazione all'imprenditorialità tramite specifiche iniziative di promozione della cultura dell'imprenditorialità accademica e del trasferimento tecnologico rivolte alla comunità studentesca e al corpo ricercatore;
- sviluppo di *partnership* strategiche grazie al potenziamento delle collaborazioni con incubatori e acceleratori d'impresa;
- implementazione di un sistema integrato di supporto all'innovazione, dalla protezione della proprietà intellettuale alla commercializzazione (*spin off* e brevetti), essenziale per massimizzare l'impatto della ricerca. Questo obiettivo sarà cruciale per il computo dell'indicatore relativo al trasferimento tecnologico.

3.8.3 Rapporti con il territorio

A partire dall'ultimo decennio la Scuola ha incrementato e rafforzato notevolmente il proprio rapporto con tutte le realtà istituzionali, produttive e culturali del territorio. Facendo leva sulla propria natura a carattere fortemente interdisciplinare e sul sistema *Campus* che ormai qualifica un settore della città, la collaborazione con gli attori territoriali si è sviluppata attraverso i numerosi ambiti scientifici, spesso

facendo convergere su un medesimo progetto competenze afferenti all'ambito delle scienze sociali e delle scienze dure. Ciò ha comportato un graduale ma crescente riconoscimento della Scuola quale interlocutore privilegiato per l'attivazione di attività e progetti inerenti il territorio della città di Lucca ma anche della sua provincia, che si è manifestato nel crescente coinvolgimento diretto, in qualità di esperti e referenti, del personale docente e ricercatore della Scuola nelle numerose iniziative, anche a carattere divulgativo, promosse sul territorio.

La collaborazione con gli attori territoriali si è svolta secondo due direzioni principali:

1. da un punto di vista della ricerca sono stati attivati progetti che, a vario livello, hanno interessato enti e istituzioni locali - dai progetti legati allo svolgimento di tesi di dottorato che hanno avuto per oggetto temi di ricerca in cui si è verificata la convergenza tra esigenze di ricerca e sviluppo tecnologico, aziendale, amministrativo o culturale, sino a progetti di più ampia portata, che hanno coinvolto gruppi di ricerca coordinati dal personale docente della Scuola;
2. da un punto di vista di disseminazione delle conoscenze, la Scuola si è fatta promotrice di una serie di attività, quali conferenze e seminari, che si sono rivolte a un pubblico più ampio rispetto a quello specialista, e che quindi ha coinvolto soprattutto la popolazione del territorio lucchese, dalla piana sino alla Garfagnana. Alcuni degli eventi che hanno come protagonista la Scuola, come *Bright Night* che si tiene ogni anno con cadenza fissa l'ultimo venerdì di settembre, possono ormai essere considerati quali elementi fissi nel pur ricco calendario di eventi lucchese.

Per il prossimo triennio l'obiettivo è incrementare e rafforzare la tendenza sopra descritta che è andata sviluppandosi negli ultimi anni, cercando di aumentare la platea degli attori coinvolti, in particolare attraverso una serie di azioni che possono essere sintetizzate nei seguenti quattro punti:

1. rendere alcune collaborazioni più stabili, magari con l'attivazione di progetti di lunga durata e non su singoli progetti;
2. ampliare il coinvolgimento degli attori del territorio nel finanziamento delle borse di dottorato, che è la missione principale della Scuola;
3. ampliare la tipologia e il numero dei progetti in cui possa essere previsto un coinvolgimento diretto degli attori sul territorio;

4. aumentare il ruolo della Scuola come referente scientifico e tecnico per le questioni che quotidianamente emergono dal tessuto istituzionale, industriale, aziendale e culturale del territorio.

Un particolare attenzione, infine, merita il rapporto con il comparto scolastico, con cui negli ultimi anni si è venuta sviluppando una interlocuzione crescente, concretatasi in diversi progetti della Scuola (che non ha riguardato solamente istituti presenti sul territorio lucchese). Anche per questo settore si auspica per il prossimo triennio un consolidamento delle relazioni e un'espansione delle attività, concordate su base annuale prima dell'avvio dell'anno scolastico.

3.8.4 Comunicazione

Il piano di comunicazione della Scuola per il triennio 2025-2027 mira a rafforzare la visibilità e il posizionamento strategico dell'istituzione sia a livello nazionale che internazionale. Particolare attenzione sarà dedicata alla promozione sistematica dei programmi di dottorato attraverso campagne mirate, volte ad attrarre candidature di qualità, a consolidare la reputazione della Scuola come centro di eccellenza accademica, e a rafforzare la presenza della Scuola nelle reti accademiche nazionali e internazionali (es. EFC). Parallelamente, il piano prevede un *focus* sulla comunicazione interna, per migliorare il flusso informativo tra la *Governance*, il personale docente e ricercatore e il personale tecnico-amministrativo, e favorire una maggiore coesione tra le diverse componenti della comunità accademica. Tra le iniziative previste, si include anche la progettazione di un prototipo di *chatbot* addestrato con la documentazione amministrativa rilevante, per agevolare l'accesso alle informazioni interne e migliorare l'efficienza operativa.

Un elemento chiave sarà il completamento del nuovo sito web istituzionale, concepito come una piattaforma innovativa per gestire la comunicazione sia interna che esterna, ottimizzando l'accessibilità e l'efficacia dei contenuti, integrando strumenti per la gestione dei dati in linea con le strategie di Open Science e migliorandone il *carbon footprint*. La valutazione sulla progettazione di *chatbot* dedicati all'uso esterno rappresenta un'ulteriore iniziativa strategica, mirata a rispondere alle esigenze di potenziali studentesse/studenti, fornitori e ricercatrici/ricercatori di altre istituzioni, facilitando l'interazione con l'istituzione e la consultazione di informazioni rilevanti.

3.8.5 Obiettivi per la terza missione

Gli obiettivi per la terza missione per il prossimo triennio, in aggiunta all'obiettivo B_e di cui alla tabella 6, sono riassunti nella tabella seguente.

Obiettivo	Azioni	Indicatore	Livello iniziale (2024)	Target (2027)
PE.1 - Potenziamento delle attività di <i>Public Engagement</i>	Attuazione di un sistema di monitoraggio della partecipazione del personale docente e ricercatore alle attività di <i>Public Engagement</i>	Sistema di monitoraggio attuato	No	Sì*
	Incremento del personale accademico (dottorande/i incluse/i) coinvolto nelle attività	Incremento della partecipazione	N/A	Incremento rispetto ai dati relativi all'A.A. 2025-26
RT.1 - Potenziamento dei rapporti col territorio	Collaborazioni tramite convenzioni, accordi, protocolli d'intesa con enti ed organizzazioni locali	Numero di convenzioni, accordi e protocolli d'intesa (attive/i al 31/12)	23	26
COM.1 - Valorizzazione dell'immagine della Scuola	Rinnovamento del sito istituzionale e revisione dei contenuti	Nuovo sito <i>online</i>	No	Sì*
	Valorizzazione dell'immagine della Scuola sui <i>social media</i> Campagna di promozione dei programmi di dottorato	Numero totale di <i>follower</i> sui <i>social media</i> della Scuola	23.299	+5% (24.463)

Tabella 13. Obiettivi per la terza missione. (*) *Target* da raggiungersi entro il 2027.

3.9 STRATEGIE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Lo sviluppo della dimensione internazionale di una istituzione come la Scuola IMT si fonda inevitabilmente sul presupposto della capacità della Scuola stessa di porsi come **interlocutore rilevante a livello internazionale** sia per altre simili istituzioni che per i suoi potenziali *stakeholder* in senso ampio (allieve/i, personale docente e ricercatore, aziende, uffici governativi).

Le strategie di internazionalizzazione della Scuola devono essere inevitabilmente **sinergiche con quelle di ricerca, didattica e terza missione** per quanto concerne la creazione di contenuti e l'offerta di attività di rilevanza internazionale, nonché con quelle **di comunicazione e gestione degli spazi** con riferimento al consolidamento della visibilità, apertura e attrattività internazionale della Scuola.

Vi è poi una terza direzione di sviluppo internazionale **trasversale e orizzontale**, ovvero una sorta di internazionalizzazione sistemica che, attraverso *partnership* bilaterali o multilaterali con altre istituzioni universitarie italiane impegnate in un proprio percorso di internazionalizzazione, consente di condividere i *network* di collaborazione e scambio scientifico ampliando l'orizzonte complessivo di contatti internazionali della Scuola. Concretamente, si cercherà di stimolare la condivisione di dottorande/i attraverso la co-supervisione di progetti di ricerca e l'offerta incrociata di corsi dottorali, la condivisione di *visiting researchers* internazionali tra i soggetti *partner*, e la condivisione di contatti con istituzioni e *stakeholder* esteri.

Di particolare rilevanza, nell'ambito dello sviluppo dell'internazionalizzazione della Scuola nella prima metà del triennio 2025-2027, sarà l'esecuzione del programma ***Educating Future Citizens (EFC)***, i cui obiettivi sono:

- l'**orientamento** delle studentesse e degli studenti delle scuole secondarie di II grado;
- l'erogazione di corsi di **formazione avanzata**, inclusi quelli dottorali;
- la **fruibilità** delle azioni di formazione e di mobilità anche da parte di studentesse e studenti di università italiane e straniere;
- la formazione di studentesse e studenti che siano **cittadine/i consapevoli**, capaci di affrontare **problemi complessi**, con competenze adeguate per comprendere tematiche appartenenti ad **ambiti diversi da quello dei loro studi universitari**.

Nella sua esecuzione, il progetto punterà allo scambio di conoscenze, esperienze e migliori pratiche, alla condivisione di risorse anche strumentali, allo sviluppo di programmi congiunti, alla promozione di opportunità di mobilità per studenti/sse e ricercatori/trici, allo sviluppo e diffusione della cultura dell'innovazione. Una dimensione rilevante del progetto è quella della **internazionalizzazione e mobilità, a cui è dedicato un *Work Package* specifico, coordinato proprio dalla Scuola IMT all'interno della rete EFC.**

Grazie al suo ruolo di coordinamento dell'internazionalizzazione della *partnership* EFC, la Scuola IMT punterà in particolare a incentivare:

- l'istituzione di borse di mobilità per periodi di studio e ricerca all'estero per studentesse/studenti e dottorande/i;
- l'offerta di periodi di mobilità al personale docente e ricercatore per creare reti di collaborazione;
- la predisposizione di borse e fondi di residenzialità per ospitare studentesse/studenti delle scuole secondarie, universitari e dottorande/i per brevi periodi di studio e ricerca;
- l'attivazione di programmi di *Visiting Professor/Scientist*;
- la partecipazione a reti universitarie internazionali;
- la promozione dell'offerta didattica a livello internazionale presso eventi, Expo e fiere.

In linea con la vocazione e gli auspici dello stesso progetto EFC, la collaborazione tra le Scuole partecipanti e la loro attività congiunta di internazionalizzazione dovrà essere sostenibile e garantire una **continuità oltre il termine del progetto stesso.**

Il progetto EFC costituisce, inoltre, uno stimolo al **potenziamento della componente PTA dedicata all'internazionalizzazione.** Lo sviluppo di un nucleo amministrativo dedicato, inizialmente a valere sui fondi del progetto EFC e inevitabilmente legato dalle esigenze del *Work Package* coordinato dalla Scuola, rappresenta allo stesso tempo un investimento e uno strumento esplorativo su cui basare scelte organizzative a più lungo termine.

3.9.1 Mobilità studentesca

Alla luce di quanto sopra considerato, le strategie specifiche per la mobilità studentesca internazionale si focalizzeranno sul potenziamento:

- **delle mobilità in uscita verso l'estero per le dottorande e i dottorandi della Scuola.** La Scuola incentiverà lo svolgimento di *visiting period* per ricerca e/o alta formazione all'estero da parte di dottorande/i, facendo ricorso ai fondi del programma Erasmus+, del progetto EFC, a finanziamenti di progetti di ricerca da enti esterni, e a fondi specifici messi a disposizione dalla Scuola o dalle istituzioni estere coinvolte. Verranno inoltre valutati incentivi specifici per gli accordi di co-tutela con istituzioni estere per il rilascio di titolo congiunto (*joint degree*) o doppio titolo (*double degree* o *paired degree*), in quanto tali accordi conducono potenzialmente a *memoranda of understanding*, progetti collaborativi e *partnership* più ampie tra le istituzioni coinvolte, che rafforzerebbero ulteriormente il grado di internazionalizzazione della Scuola;
- **della mobilità in entrata dall'estero per dottorande/i, studentesse e studenti universitari.** La mobilità internazionale in entrata, attualmente molto meno attiva presso la Scuola rispetto a quella in uscita, dovrà essere incentivata in sinergia con la gestione degli spazi e la comunicazione, creando nuove opportunità tramite sia fondi specifici che supportino visite da istituzioni estere che non si avvalgono del programma Erasmus+ (come ad esempio istituzioni extra-europee) che nuove *partnership* accademiche (accordi di co-supervisione o co-tutela di dottorande/i di istituzioni estere). Specificamente, la Scuola intende potenziare la visibilità e attrattività della Scuola quale meta per periodi di *visiting* per le studentesse e gli studenti iscritte/e a corsi di studio presso atenei stranieri auspicando che tale azione generi a cascata un aumento nel numero di domande di ammissione ai programmi di dottorato offerti dalla Scuola. Tale azione sarà attuata tramite l'istituzione di borse di studio, l'organizzazione di *summer school* pre-dottorali o di avviamento alla ricerca e programmi di orientamento (di cui alla sezione [3.5](#)).

È importante sottolineare come il potenziamento delle mobilità in uscita sia in linea con quanto previsto dal progetto *"Only connect: la Scuola IMT e gli scambi internazionali"*, parte del programma di interventi PRO3 2024-2026 (di cui alla sezione [3.2](#)), e abbia un riscontro diretto sul raggiungimento del *target* previsto per l'indicatore D_b. Tenuto conto che le dottorande e i dottorandi afferenti a programmi di dottorato interateneo contribuiscono a tale indicatore in misura proporzionale alle borse finanziate dalla Scuola rispetto al totale delle borse bandite, gli interventi a sostegno delle mobilità saranno concentrati sui programmi di dottorato offerti dalla Scuola, con riguardo anche alle/ai titolari di borse di dottorato cofinanziate da enti locali e/o aziende.

3.9.2 Programma *Visiting*

Il programma *Visiting* rappresenta un altro valido strumento per il potenziamento della dimensione internazionale della Scuola. Con l'obiettivo di favorire l'esposizione *in primis* della comunità studentesca all'ambiente internazionale, il programma consente di ospitare nel *Campus* studiosi/i afferenti ad atenei o centri di ricerca esteri con alto profilo scientifico conferendo incarichi di *Visiting Professor* o *Visiting Research Fellow* con durata variabile da 1 a 12 mesi.

Azioni volte a favorire le mobilità in ingresso da parte di studiosi/i impegnate/i all'estero sono previste nell'ambito del progetto EFC e del progetto "*Only connect: la Scuola IMT e gli scambi internazionali*", parte del programma di interventi PRO3 2024-2026 (di cui alla sezione [3.2](#)).

Il *target* che la Scuola si è posta di raggiungere nel 2026 con riferimento all'indicatore PRO3 D_i risulta molto ambizioso e richiede, quindi, attenzione e impegno da parte di tutto il personale docente e ricercatore al fine di attrarre colleghe/i internazionali tramite collaborazioni scientifiche ed esperienze di formazione. Risulta altresì cruciale anche un'efficace attività di promozione dei bandi per posizioni da *Visiting Professor/Visiting Research Fellow* da parte degli uffici.

3.9.3 Obiettivi per l'internazionalizzazione

Alla luce di quanto sopra considerato, l'obiettivo specifico per l'internazionalizzazione della Scuola IMT per il prossimo triennio, in aggiunta agli obiettivi D_b e D_i di cui alla tabella 6, è riassunto nella tabella seguente.

Obiettivo	Azioni	Indicatore	Livello iniziale (2024)	Target (2027)
I.1 - Potenziamento PTA dedicato all'internazionalizzazione	Potenziamento di risorse PTA dedicate all'internazionalizzazione	Esistenza di un nucleo o ufficio, formato da più unità di PTA, dedicato all'internazionalizzazione	Assente	Presente

Tabella 14. Obiettivi per l'internazionalizzazione.

3.10 STRATEGIE PER LA TRANSIZIONE DIGITALE E LA SOSTENIBILITÀ

Il *Campus* distribuito della Scuola si articola all'interno delle mura cittadine nel complesso di San Francesco, nel complesso di San Ponziano (edificio ex-Boccherini e biblioteca di San Ponziano), nella residenza universitaria in Via Brunero Paoli e nel Palazzo Boccella acquistato nel 2023 e in fase di ristrutturazione. Questo complesso infrastrutturale, illustrato in figura 4, ha rappresentato un aspetto qualificante per le attività della Scuola e ne ha accresciuto l'attrattività nel panorama nazionale e internazionale sin dalla sua fondazione.



Figura 4. Le sedi della Scuola nel centro storico di Lucca: in blu le sedi storiche (Complessi di San Francesco e di San Ponziano); in verde la Foresteria Brunero Paoli; in rosso Palazzo Boccella, con il tratteggio giallo per i percorsi urbani pedonali di collegamento tra le sedi.

Nel concreto, ciò è stato possibile grazie all'offerta di borse di studio con *benefit* residenziali che ne hanno aumentato la competitività e alla possibilità di ospitare studiosi in visita, consentendone prolungati periodi di ricerca con un impatto positivo sulla visibilità della Scuola, sull'internazionalizzazione e sulla qualità e quantità della ricerca e della didattica. Al contempo, la Città di Lucca ne ha beneficiato sia in termini culturali, grazie alla presenza di una istituzione universitaria,

sia nella progressiva riqualificazione di edifici storici di grande pregio, un tempo dismessi o lasciati in condizioni di sostanziale degrado.

Oggi, a fronte della forte crescita del personale della Scuola favorita dai piani di finanziamento ministeriali straordinari durante il precedente triennio e delle numerose attività formative e di ricerca (finanziate dal MUR, dal PNRR, su bandi competitivi nazionali e internazionali, nonché su progetti in conto terzi), alcuni aspetti distintivi che hanno contraddistinto il *Campus* in passato sono in forte crisi. Nel triennio di riferimento del presente documento si prevede, dunque, di operare mediante azioni a breve e lungo termine per ripristinare il livello di eccellenza delle infrastrutture e adeguare il sistema *Campus* alle rinnovate esigenze.

3.10.1 Piano di crescita del *Campus*

Il piano di ampliamento degli spazi del *Campus* prevede azioni a **breve termine** (entro il triennio della programmazione) e a **lungo termine** (che potranno ricadere anche dopo il triennio).

Le azioni amministrative a **breve termine** prevedono l'avvio dei bandi di gare per l'esecuzione e il completamento della ristrutturazione di Palazzo Boccella ed il suo allestimento durante il 2025. Ciò consentirà di ampliare la dotazione infrastrutturale riservata al corpo docente e ricercatore, come riportato nella tabella 15.

Tipologie di spazi	Consistenza attuale	Consistenza a ristrutturazione completata di Palazzo Boccella
Postazioni in uffici singoli per personale docente e/o ricercatrici/ricercatori <i>tenure track</i>	23	26 - 44
Postazioni in uffici condivisi da 2 posti per ricercatrici/ricercatori <i>tenure track</i>	16	34 - 0
Postazioni per ricercatrici/ricercatori non <i>tenure track</i> (RTD-a ed assegniste/i di ricerca)	50	50
Postazioni per dottorande/i (in <i>open space</i>)	125	138
Postazioni per dottorande/i in camera (considerando massimo 1 postazione in camera doppia)	108	108
Postazioni per personale docente e ricercatore in visita e per professoresse/professori in convenzione	8	8
Postazioni per personale tecnico-amministrativo	57	58
Posti letto in camera singola per dottorande/i	25	25
Posti letto in camera doppia per dottorande/i	166	166
Posti letto complessivi per dottorande/i	191	191
Foresteria (camere singole e mini-appartamenti) per visitatori	13	13
Aule e sale per riunioni e conferenze	6	8
Laboratori	2	3
Mensa (coperti)	124	124

Tabella 15. Consistenza degli spazi nel *Campus* distribuito: situazione attuale e previsionale a fine triennio. Per le postazioni riservate al personale docente e/o a ricercatrici/ricercatori *tenure track* sono illustrati due scenari: il primo che massimizza il numero di postazioni a scapito degli uffici a uso singolo; il secondo che massimizza il numero di uffici a uso singolo a scapito di quelli a uso condiviso.

Per quanto riguarda gli uffici per il personale docente e ricercatore, i locali di Palazzo Boccella saranno dunque arredati in modo da disporre di 3 uffici singoli e di 9 uffici condivisibili da due persone, potenzialmente utilizzabili tutti anche in modalità singola in una prima fase. Ciò consentirà di proporre un utilizzo flessibile degli uffici in tutto il *Campus*. Malgrado l'espansione, emergono tuttavia forti criticità per quanto riguarda le postazioni di lavoro riservate al personale docente e ricercatore in visita e in convenzione, pari a solo 8 unità.

Ipotizzando una crescita del personale docente nel triennio sino a 50 unità, in base ai vincoli ministeriali è necessario prevedere una consistenza di ricercatrici/ricercatori non *tenure track* e assegniste/i di

ricerca pari al doppio del personale docente, ovvero 100 unità, a fronte di 50 postazioni complessive ottenute anche grazie ai lavori di trasformazione dell'ex-refettorio del complesso di San Francesco finanziati dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca. Risulta pertanto necessario individuare nuovi spazi per postazioni di lavoro per tali categorie funzionali.

In termini di postazioni di studio per la comunità studentesca l'attuale disponibilità include 125 postazioni di lavoro in aree *open space* e 108 nelle camere (considerando al massimo 1 postazione in camera doppia). Per poter assegnare una postazione nominale a ciascuna allieva/ciascun allievo sarebbe dunque necessario acquisire nuovi spazi dove collocare circa 40 ulteriori postazioni di lavoro, ipotizzando una consistenza massima di 160 dottorande/i contemporaneamente presenti nel *Campus* con diritto all'alloggio per i primi tre anni di dottorato, sulla base delle serie storiche della Scuola. Le 14 nuove postazioni disponibili nelle tre aree *open space* a Palazzo Boccella, se riservate a dottorande/i, consentirebbero solo in parte di alleviare questa criticità, limitando nei fatti il possibile incremento del numero di borse dottorali bandibili nel triennio.

L'edificio ex-Boccherini, prevalentemente riservato ad aree *open space* e uffici per il personale tecnico-amministrativo, ha raggiunto a sua volta la sua capienza massima. In attesa di individuare nuovi spazi da acquisire che siano tecnicamente idonei per spostare il laboratorio attualmente ospitato al piano terra dell'edificio, nel breve periodo ulteriori postazioni per il personale tecnico-amministrativo dovranno essere previste in altre sedi del *Campus*.

Relativamente ai servizi per la residenzialità nel *Campus*, la Scuola dispone di 13 camere in foresteria per studiose/i in visita e di 191 posti letto complessivi per le allieve e gli allievi, di cui 166 in camera doppia e 25 in camera singola. Relativamente all'accoglienza di studiose/i in visita, l'attuale dotazione è inadeguata per fronte a nuove categorie di ricercatori ospitati (nel 2025 saranno ospitati ben 10 ricercatori nell'ambito dell'iniziativa *Scholar at risk*) e per poter accogliere partecipanti a scuole stagionali e oratori/trici invitati/e a convegni di prestigio. Per quanto riguarda la residenzialità degli allievi e delle allieve, la situazione è a sua volta critica poiché l'estensione avvenuta in passato del *benefit* dell'alloggio al quarto anno di studi per alcuni cicli dottorali ha portato all'utilizzo di tutti i posti letto disponibili. Per sopperire a tale criticità, solo parzialmente compensata dai periodi di studio e ricerca fuori sede, la Scuola ha indetto annualmente bandi per il supporto economico della residenzialità fuori sede, ove motivata da ragioni scientifico-formative, di salute o da esigenze familiari.

Supponendo in futuro di mantenere il *benefit* della residenzialità solo per i primi 3 anni di dottorato e di disporre a regime di una cinquantina di dottorande/i all'anno con diritto di alloggio, la situazione critica sarà in parte alleviata e la Scuola potrà valutare l'opportunità di utilizzare le camere libere per espandere la foresteria, o introdurre il *benefit* della residenzialità a parte degli allievi e delle allieve delle Lauree Magistrali, oppure prevedere una soluzione mista tra le due. Uno scenario alternativo potrebbe riguardare un miglioramento del *comfort* della comunità dottorale prevedendo l'assegnazione della camera singola ai soli dottorandi/alle sole dottorande del terzo anno, ma ciò avverrebbe a scapito dell'ampliamento della foresteria e senza poter dare supporto alle Lauree Magistrali.

Relativamente agli altri spazi funzionali della Scuola, le aule per la didattica, inclusi i nuovi spazi a Palazzo Boccella, cresceranno da 6 a 8 unità. Solo 2 unità sono tuttavia a uso esclusivo per la didattica e i seminari, mentre le restanti sono spazi utilizzati saltuariamente anche per conferenze (*Conference Room* e *Auditorium* Cappella Guinigi) o come sale riunioni. Il progetto EFC comporterà a sua volta la necessità di disporre entro giugno 2026 di nuovi spazi destinabili all'orientamento universitario.

Infine, la crescente vincita di progetti su base competitiva che prevedono l'acquisizione di attrezzature scientifiche sperimentali e la necessità di destinare ulteriori spazi al piano terra dell'edificio Ex-Boccherini per il personale tecnico-amministrativo portano all'esigenza di individuare nuovi spazi consoni a uso laboratoriale.

Le azioni a **lungo termine** riguardano necessariamente l'individuazione di ulteriori spazi all'interno della cerchia muraria della Città di Lucca da acquistare e ristrutturare, auspicabilmente in sinergia con la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca come già positivamente avvenuto nel passato. In base alle criticità prospettate il fabbisogno della Scuola include non solo spazi residenziali, ma anche aree *open space*, aule, laboratori e spazi per l'alloggiamento delle infrastrutture di calcolo. Pertanto, le future indagini di mercato saranno focalizzate all'individuazione di nuovi spazi di tipo polifunzionale, coerentemente con i fabbisogni previsti e riassunti in tabella 16.

Tipologie di spazio	Fabbisogno
Uffici singoli per personale docente e ricercatore <i>tenure track</i>	10
Postazioni per ricercatrici/ricercatori (RTD-a ed assegniste/i di ricerca) in uffici condivisi	Sino a 50
Postazioni per dottorande/i (in <i>open space</i>)	25
Postazioni per ricercatori/trici e professori/sse in visita e per docenti in convenzione (possibilmente in ufficio singolo)	12
Postazioni per personale tecnico-amministrativo	13
Posti letto	Sino a 50
Aule per la didattica e l'orientamento (circa 30 posti ciascuna)	2
Laboratori	2
<i>Server farm</i>	1
Locale a uso magazzino	1

Tabella 16. Fabbisogno previsto di nuovi spazi.

3.10.2 Sostenibilità

La Scuola promuove azioni in piena linea con gli obiettivi del **SDG n. 11 Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable**, attraverso politiche finalizzate ad accrescere la superficie del *Campus* senza la realizzazione di nuove costruzioni, recuperando edifici storici esistenti con importanti interventi di ristrutturazione e di adeguamento/riqualificazione nel pieno rispetto dei vincoli paesaggistici ed ambientali, e creando al contempo nuovi spazi pienamente fruibili dalla collettività (chiostri, giardini, spazi di aggregazione e confronto, chiese) che sarebbero altrimenti irrimediabilmente perduti. Gli spazi del *Campus* sono raggiungibili a piedi o in bicicletta, attraverso percorsi pedonali o ciclabili, collegati dai mezzi pubblici urbani agli *hub* trasportistici locali, agevolando così una riduzione degli inquinanti emessi per raggiungere la sede di lavoro. Analogamente, la popolazione studentesca, grazie alla foresteria universitaria, può raggiungere a piedi le varie sedi del *Campus*.

Tutto ciò è stato realizzato contemplando la **sostenibilità economica degli interventi**: a oggi, la Scuola è riuscita a espandere il proprio *Campus* impattando solo in parte sulle proprie riserve, per l'acquisto di Palazzo Boccella, e avvalendosi di contributi ministeriali MUR derivanti dal Fondo per l'edilizia e le grandi attrezzature scientifiche 2021, 2022-2023 e 2024 (di cui rispettivamente ai DM

1275/2021, DM 455/2023 e DM 774/2024) e dal Fondo investimenti 2021-2035 destinato al cofinanziamento di programmi di intervento di ammodernamento strutturale e tecnologico (DM 1274/2021) per tutti i lavori di ristrutturazione che si sono resi necessari. La sinergia con la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca ha inoltre consentito di sostenere economicamente gli importanti lavori di ristrutturazione ed adeguamento della foresteria universitaria in Via Brunero Paoli, parzialmente finanziati dal DM 853/2018 (Secondo Piano degli interventi di tipologia A1, B e C per alloggi e residenze per studenti universitari ex art. 3, comma 1, DM 937/2016 - IV bando Legge n. 338/2000) per l'edilizia universitaria e dalla Fondazione stessa.

In continuità con il triennio precedente, la Scuola ha previsto nel 2025 l'esecuzione di importanti interventi di efficientamento energetico per Palazzo Boccella, al fine di adeguare gli impianti termici, sanitari ed elettrici della sede allo *standard* di qualità del *Campus*, nonché ammodernare gli infissi migliorando l'isolamento termico ed acustico. Affiancate a queste misure strutturali, la Scuola, attraverso la figura dell'*Energy Manager*, ha promosso una **politica di efficientamento energetico** finalizzata al monitoraggio e alla riduzione dei consumi energetici del *Campus*, anche mediante la sensibilizzazione del personale. Questa politica ha consentito di raggiungere picchi di risparmio nei mesi invernali sul consumo di gas sino al 68% rispetto a quando la nuova politica non era attiva. Per quanto riguarda il consumo di energia elettrica, si è registrato un risparmio di circa il 7% nel complesso Ex-Boccherini ed un lieve incremento di circa il 10% nel complesso San Francesco, ampiamente inferiore all'incremento atteso in base alla crescita avuta del personale e all'acquisto di nuove attrezzature informatiche.

Nel 2025, oltre a continuare le precedenti azioni di monitoraggio e di riduzione dei consumi, la Scuola punta a migliorare il **carbon rating** con la revisione del proprio sito *web* che ad oggi si attesta su 1,79 g di CO₂ prodotta a ogni visita del sito, posizionandolo in categoria F, superato dall'87% delle pagine sul *web* (fonte: <https://www.websitecarbon.com/>).

La Scuola persegue inoltre politiche rivolte al riciclo dei materiali attraverso la raccolta differenziata dei rifiuti e all'uso responsabile delle risorse idriche. Inoltre, la Scuola promuoverà l'utilizzo di materiale riciclabile eco-sostenibile per i *catering* degli eventi.

Ulteriori azioni previste riguarderanno l'ideazione e l'implementazione di **misure per favorire attività in modalità *smart working*, telelavoro e per attività di studio e ricerca fuori sede**, che a loro volta

agevolano l'inclusività, rendendo maggiormente sostenibili, anche in termini economici, i costi degli spostamenti casa-luoghi di studio e casa-lavoro.

Per quanto riguarda la comunità studentesca, questa tematica è di particolare rilevanza per far fronte al crescere delle attività fuori sede, promosse dal PNRR e dagli obiettivi triennali che la Scuola si è posta per il conseguimento della parte premiale del proprio FFO. Queste attività prevedono estesi periodi di studio e ricerche in imprese, nella pubblica amministrazione e/o in centri di ricerca/museali/parchi archeologici, sia in Italia che all'estero. Ciò comporta nuove sfide gestionali ed un adeguamento del modello *Campus* per tenere in conto di queste accresciute esigenze formative e di ricerca.

Da un lato, la Scuola amplierà gli **strumenti di supporto agli allievi e alle allieve per i periodi di mobilità finalizzati alla ricerca sul campo**, estendendo quanto sinora fatto con i programmi Erasmus+ e con i bandi annuali per i contributi alla residenzialità fuori sede. Le risorse nel triennio saranno in ampia parte individuate a bilancio mediante il risparmio dei *benefit* (alloggio e mensa nel *Campus*) non erogati durante i periodi fuori sede.

Dall'altro, per consentire un utilizzo sostenibile, efficiente e flessibile degli spazi, la Scuola si doterà di un sistema di prenotazione di tutte le postazioni di studio nelle aree *open space* del *Campus*, con l'obiettivo di garantire l'assegnazione dinamica degli spazi a coloro che ne hanno effettivo bisogno, in piena linea con il proprio regolamento sull'utilizzo degli spazi. In parallelo, la Scuola avvierà un processo di efficientamento gestionale per ottimizzare l'utilizzo delle camere nelle foresterie della Scuola, riducendo i costi di pulizia e massimizzando l'impiego anche per altre categorie (*Visiting Scholar*, *Visiting Professor*, partecipanti a eventi, ecc.) in base alle esigenze. Ciò avverrà tramite una condivisione in tempo reale delle informazioni note all'Ufficio Dottorato e Alta Formazione in merito ai periodi previsti fuori sede del corpo studentesco con l'Ufficio Gestione *Campus* e Servizi all'Utenza che aggiornerà così lo stato delle camere e le potrà tempestivamente ridestinare anche ad altre categorie, mediante un nuovo *software* centralizzato di gestione.

Relativamente al personale tecnico-amministrativo, tra le forme di mobilità sostenibile è compresa quella del telelavoro, già prevista ai sensi della Legge 16 giugno 1998 n. 191 art. 4 ("allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane, le amministrazioni possono installare nell'ambito delle proprie

disponibilità di bilancio apparecchiature informatiche e collegamenti telefonici e telematici necessari che possono autorizzare i propri dipendenti ad effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro, previa determinazione delle modalità per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa") nonché del Regolamento recante disciplina del Telelavoro nelle Pubbliche Amministrazioni (D.P.R. 8 marzo 1999 n. 70), l'Accordo Quadro Nazionale sul telelavoro nelle Pubbliche Amministrazioni del 23 marzo 2000, l'Accordo Quadro Europeo per il telelavoro del 16 luglio 2002 ma soprattutto da ultimo nel vigente CCNL del Comparto Università che disciplina in maniera organica la distinzione tra le tipologie di lavoro agile e lavoro da remoto.

Al termine dello stato di emergenza, a partire dal 1° novembre 2021, la Direzione Generale della Scuola, di concerto con le RSU (Rappresentanza Sindacale Unitaria), ha stipulato un accordo integrativo in materia di lavoro agile, che disciplina le attività telelavorabili, la procedura per la presentazione della domanda e l'articolazione dell'orario di lavoro (che garantisce comunque più del 50% delle ore lavorative in sede). Tale accordo ha validità fino al 28 febbraio 2025. L'obiettivo è stato di conciliare, a parità di prestazioni, l'organizzazione delle attività con il benessere psico-fisico del lavoratore. Pertanto, l'impegno dell'Amministrazione è quello di **supportare e rafforzare il programma di lavoro agile e di telelavoro** fin qui intrapreso, in primo luogo giungendo ad una puntuale regolamentazione degli stessi, anche tenuto conto di eventuali modifiche al Contratto nazionale e alla stipula del relativo contratto integrativo, in secondo luogo prevedendo di dotare il personale tecnico amministrativo degli strumenti informatici necessari. Di fondamentale importanza sarà il **monitoraggio dell'attuazione e dell'efficacia** di dette misure anche in termini di raggiungimento degli obiettivi annuali dell'Amministrazione e di garanzia del corretto e regolare adempimento dell'attività corrente. **Potrà anche essere prevista l'istituzione di un *Mobility Manager*.**

3.10.3 Risorse informatiche

La Scuola IMT, attraverso il lavoro istruttorio della Commissione Spazi e Sistemi Informativi, in sinergia con le azioni promosse dalla Commissione *Open Science*, intelligenza artificiale, ricerca, biblioteca e orientamento, punta a sviluppare nel triennio un **piano di crescita e potenziamento dei sistemi informativi** nella loro accezione più ampia, intesi come l'insieme delle risorse e attività finalizzate alla gestione (raccolta, registrazione, elaborazione, conservazione, comunicazione) e al trattamento dei dati. Questa tematica è rilevante e di impatto per tutte le discipline della Scuola, sia per i dati

provenienti da studi e ricerche in campo medico o sociale, sia per quelli generati da metodi di simulazione e di calcolo scientifico.

Pertanto, entro il 2025, sarà realizzato un **Data Management Plan** della Scuola che rappresenta un documento strutturato che indica come verranno gestiti i dati generati dai progetti dottorali e di ricerca della Scuola, sia durante l'arco di vita dei progetti che dopo il loro completamento. Il piano trarrà ispirazione e raccoglierà le *best practice* sinora portate avanti dai singoli gruppi di ricerca, al fine di far emergere metodologie ed esigenze comuni e delineare al contempo prassi specifiche disciplinari. Tale documento, oltre ad essere utile per guidare la politica della Scuola sugli investimenti infrastrutturali nell'area IT, fungerà anche da supporto alla Comunità della Scuola per la progettualità europea. Già oggi, infatti, per tutti i progetti finanziati dal programma *Horizon 2020* vige l'obbligo di redigere un *Data Management Plan* di progetto in cui sono delineate quali tipologie di dati saranno raccolti, elaborati e/o generati, quali metodologie e *standard* saranno applicati per condividerli e renderli accessibili, come saranno curati e conservati nel tempo, e quali risorse e infrastrutture saranno utilizzate.

A livello infrastrutturale, emergono sin da ora due linee di intervento. Da un lato, le strumentazioni informatiche per il calcolo scientifico intensivo e per la memorizzazione dei dati (quest'ultima sia per esigenze di ricerca che per l'archiviazione di documenti amministrativi), basati su *server* acquistati dalla Scuola per esigenze comuni o dalle unità di ricerca per le finalità dei progetti finanziati da terzi, richiedono un adeguamento e rinnovo a fronte di una loro progressiva obsolescenza. Tra questi, a valere sui fondi del DM 774/2024, entro novembre 2025 saranno avviate le procedure di acquisto per il rinnovo dei *server* di ateneo, dei servizi di rete e di telefonia, oltre alla duplicazione dei collegamenti *internet* GARR già prevista entro il 2025 e la messa in opera e l'integrazione della rete informatica di Palazzo Boccella con il resto della rete informatica della Scuola. Ulteriori risorse che saranno attribuite alla Scuola nel triennio per infrastrutture informatiche e grandi attrezzature saranno progressivamente investite per aggiornare e potenziare i *server* dedicati al calcolo scientifico per le esigenze di ricerca e formazione dei dottorati della Scuola, ancora preferibili a soluzioni in *cloud* da un punto di vista dei costi. Dall'altro, emerge la **necessità di fornire una dotazione IT** che includa *laptop* per la popolazione studentesca, a fronte di crescenti attività fuori sede, e del personale tecnico-amministrativo, anche in vista del telelavoro. Su questi temi la Commissione Spazi e Sistemi Informativi predisporrà al più presto ed entro il 2025 una proposta che dia una risposta a tali necessità definendo la soluzione economicamente più conveniente (contributi a supporto, *leasing*, ecc.) differenziata per le diverse

categorie coinvolte, dotata di adeguata flessibilità di spesa, ed i necessari regolamenti per la gestione delle attrezzature informatiche.

Relativamente ai sistemi informativi, emergono sin da ora tre linee di intervento, prioritarie per migliorare l'efficienza dei processi interni, incrementare la sicurezza dei dati e favorire una gestione più moderna e centralizzata delle attività amministrative ed accademiche.

La prima riguarda l'implementazione di un sistema di firma elettronica per il personale docente e ricercatore. La digitalizzazione dei processi di gestione documentale è una priorità per migliorare l'efficienza amministrativa e ridurre l'uso di supporti cartacei. L'introduzione di un sistema di firma elettronica mira a: (i) automatizzare il processo di approvazione e firma dei documenti ufficiali; (ii) aumentare la sicurezza e la tracciabilità delle autorizzazioni interne; (iii) facilitare l'accesso remoto alla documentazione, permettendo la firma da qualsiasi dispositivo.

Un'introduzione graduale della firma elettronica potrebbe ad esempio interessare innanzitutto i documenti che vengono prodotti per l'esterno, quali ad esempio le firme sulle proposte di progetto e sulla documentazione da trasmettere al MUR.

La seconda linea di intervento riguarda l'aggiornamento del Sistema Informativo. L'attuale sistema SIIMT funziona come un CRM per tenere traccia dei contratti. Tuttavia, essendo basato sul linguaggio PHP 7, necessita di un aggiornamento per garantirne la sicurezza, le *performance* e la compatibilità con le nuove infrastrutture. Questo intervento dovrebbe includere ad esempio: (i) migrazione del codice a una versione supportata e sicura, preferibilmente PHP 8 o superiore; (ii) aggiornamento dell'interfaccia e delle funzionalità per migliorare l'usabilità e la gestione dei contratti; (iii) integrazione di nuove funzionalità di reportistica e notifiche per aumentare la tracciabilità e facilitare l'accesso rapido alle informazioni.

La terza linea di intervento riguarda l'adozione di un *software* per la valutazione dei curricula e delle domande delle candidate/dei candidati per l'ammissione ai corsi di dottorato. Attualmente, il processo di selezione e valutazione si basa su fogli di calcolo condivisi che presentano limiti in termini di collaborazione, sicurezza e analisi dei dati. Per ottimizzare questo processo, si propone l'adozione di una piattaforma centralizzata, con le seguenti caratteristiche: (i) accesso collaborativo per le commissioni, che permette la consultazione e valutazione simultanea dei curricula; (ii) funzionalità di

gestione e archiviazione dei dati per tenere traccia delle candidature e delle valutazioni; (iii) generazione automatica di *report* per facilitare il confronto tra candidati/e e semplificare la fase decisionale.

Ulteriori investimenti, in continuità con le precedenti programmazioni, riguarderanno le **licenze per i software** acquistati su fondi della Scuola e su cui la Commissione Spazi e Sistemi Informativi eseguirà un monitoraggio per definire eventuali nuove licenze da acquisire o già acquisite e da dismettere, in base al *budget* a disposizione e alla diffusione del loro utilizzo nella Comunità di IMT.

Infine, a fronte di una prevista crescita infrastrutturale, la Commissione Spazi e Sistemi Informativi monitorerà l'impegno richiesto del personale tecnico-amministrativo a supporto della gestione degli spazi e dei servizi informativi, finalizzata ad un efficientamento della loro azione in merito a processi trasversali condivisi e alla definizione di eventuali nuove competenze da acquisire (ufficio tecnico, gestione *server*, ecc.).

Particolare attenzione verrà riposta alle tecnologie emergenti connesse all'Intelligenza Artificiale generativa, con risorse dedicate per disporre di un *account educational* della Scuola per il corpo studentesco, il personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo. In parallelo, si proporranno corsi di formazione sull'uso di tali metodologie e *software* per tutte le categorie sopracitate. L'obiettivo per il personale tecnico ed amministrativo di far uso sistematico di *software* basati sull'Intelligenza Artificiale per la trascrizione e la redazione dei verbali sintetici.

3.10.4 Obiettivi per la transizione digitale e la sostenibilità

Gli obiettivi per la transizione digitale e la sostenibilità per il prossimo triennio sono riportati nella tabella seguente.

Obiettivo	Azioni	Indicatore	Livello iniziale (2024)	Target (2027)
E.1 - Piano di espansione del <i>Campus</i>	Indizione di avviso pubblico esplorativo finalizzato alla ricerca di un immobile da destinare a uso polifunzionale universitario	Completamento della procedura di avviso pubblico e analisi delle manifestazioni di interesse pervenute	Assente	Completata*
E.2 - Abbattimento delle barriere architettoniche del <i>Campus</i>	Miglioramento dell'accessibilità fisica agli spazi del <i>Campus</i>	Realizzazione di misure architettoniche per agevolare l'accesso al complesso di San Ponziano (pedana e corrimani)	Assente	Completata
S.1 - Potenziamento delle azioni per la mobilità della popolazione studentesca per ricerca sul campo	Analisi del supporto alla mobilità nazionale ed internazionale per la popolazione studentesca, definizione di <i>budget</i> integrativi, procedure di assegnazione/rimborso, unificazione dei bandi e delle procedure attuali	Procedure unificate previste di assegnazione supporti alla mobilità	0	1
S.2 - Introduzione dell'opzione di telelavoro per il personale tecnico-amministrativo	Definizione di un regolamento/contratto per il telelavoro del personale tecnico-amministrativo	Numero di regolamenti/contratti	0	1*
S.3 - Miglioramento del <i>carbon footprint</i> della Scuola	Riduzione impatto ambientale del sito <i>web</i> della Scuola attraverso la sua revisione (passaggio da gestione in locale a sistema <i>in cloud</i> della Regione Toscana)	<i>Carbon rating</i>	Categoria F	Categoria E o superiore
IT.1 - Migliorare la dotazione informatica della popolazione studentesca e del personale tecnico-amministrativo	Definizione di misure sostenibili per migliorare la dotazione <i>hardware</i> , flessibili e differenziate in base alla categoria in oggetto	Numero di regolamenti per l'acquisto e la gestione di <i>laptop</i> e/o altre attrezzature informatiche	0	1
IT.2 - Rinnovo grandi attrezzature IT di supporto alla Scuola	Rinnovo <i>server</i> e attrezzature informative di utilizzo generale della Scuola	Avvio procedura di acquisto server di ateneo per <i>storage</i> dati, servizi di rete e telefonia fissa	0	1

IT.3 - Ampliamento e rafforzamento della rete informatica di ateneo	Messa in opera e integrazione della rete di Palazzo Boccella con il resto della rete <i>internet</i> della Scuola	Realizzazione della rete	Assente	Completata
IT.4 - Individuazione del RAO per le forme elettroniche	Formazione del personale dell'Ufficio Sistemi Informativi e Tecnologie come <i>Registration Authority Office</i> per le l'assegnazione delle firme elettroniche al personale docente e ricercatore	Avvio della procedura di formazione del personale come RAO per le firme elettroniche del personale docente e ricercatore	Assente	Completata

Tabella 17. Obiettivi per la transizione digitale e la sostenibilità. (*) *Target* da raggiungersi entro il 2027.

3.11 STRATEGIE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

Completata la definizione del sistema di Assicurazione della Qualità, in risposta a quanto richiesto dalla CEVS in occasione della visita di Accredimento Iniziale, l'impegno della Scuola per il prossimo triennio sarà di continuare a garantire la qualità dell'offerta formativa, della ricerca, delle attività di Terza Missione e, in generale, dei servizi erogati.

La cornice di riferimento per l'attuazione delle linee strategiche delineate in questo documento vede, dunque, **l'Assicurazione della Qualità quale dimensione trasversale**.

3.11.1 Il riesame del sistema di Assicurazione della Qualità

Tra i principi che hanno orientato e continueranno a indirizzare la crescita della Scuola vi sono **la qualità e il miglioramento continuo**. In tal senso un sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) efficace rappresenta un elemento essenziale in quanto strumento operativo condiviso che consente il monitoraggio e l'autovalutazione dei risultati, orientando la pianificazione strategica e l'implementazione di azioni migliorative.

A valle di una approfondita riflessione sul sistema di AQ e di autovalutazione sul soddisfacimento dei requisiti per l'Accreditamento, il Presidio della Qualità ha segnalato, tramite la Relazione Annuale 2023-2024 la necessità di una revisione critica dei documenti chiave dell'AQ. Poiché "Le politiche della Qualità" e "Il sistema di Assicurazione della Qualità" sono documenti redatti e approvati nel 2019, è cruciale un tempestivo aggiornamento che rifletta non solo l'evoluzione del contesto interno ed esterno, in particolare l'introduzione del modello AVA3, ma anche gli indirizzi della nuova *Governance*.

Nell'ambito del riesame del sistema di AQ, visto il progressivo consolidamento del ruolo del Presidio della Qualità, del Nucleo di Valutazione e della Commissione Paritetica Docenti-Studenti che ha caratterizzato l'ultimo quinquennio, andranno meglio esplicitate le competenze di ciascun Organismo così come le modalità di interazione e collaborazione tra gli stessi e con altri soggetti interni, quali la *Governance*, le Commissioni a supporto del Rettore e le strutture amministrative.

Con l'obiettivo di favorire la partecipazione della comunità studentesca ai processi di AQ tramite la condivisione delle opinioni e, contestualmente, garantire l'attuazione del ciclo di *Deming (Plan, Do, Check, Act - PDCA)* per il miglioramento della didattica, andrà curato l'aggiornamento della documentazione interna che regola la somministrazione e gestione dei risultati dei questionari di rilevazione delle opinioni delle allieve e degli allievi e la successiva condivisione della stessa.

Infine, vista la recente adozione delle "Linee Guida per il monitoraggio delle attività di Terza Missione" e delle "Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità della Ricerca" sarà essenziale consolidare il processo di monitoraggio e autovalutazione della ricerca e della terza missione apportando i necessari interventi correttivi a valle della fase iniziale di sperimentazione, anche tenendo in considerazione gli esiti dell'esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2020-2024.

3.11.2 Promozione della cultura della qualità e preparazione all'Accreditamento Periodico

Partendo dal presupposto che è necessario sviluppare una maggiore **consapevolezza dei temi dell'Assicurazione della Qualità**, l'opera di revisione dei documenti fondanti del sistema di Assicurazione della Qualità dovrà necessariamente essere accompagnata da una strutturata azione comunicativa che consenta ai vari soggetti di conoscere il proprio ruolo all'interno del sistema e le modalità con cui è possibile partecipare al miglioramento continuo.

Nel triennio 2025-2027 la Scuola intende potenziare le attività formative e di diffusione della cultura della qualità rivolte a tutta la *Community*, pianificando iniziative dedicate alle varie categorie e promuovendo la partecipazione diretta della comunità studentesca, del personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo ai processi di Assicurazione della Qualità.

Centrale sarà il ruolo del Presidio della Qualità e dell'Unità Programmazione, Controllo e Qualità, che coordineranno le iniziative anche in preparazione alla visita di Accreditamento Periodico.

Sulla scia di una proficua collaborazione con il Nucleo di Valutazione, proseguiranno inoltre le audizioni, strumento che si è dimostrato molto valido per analizzare lo stato del sistema di Assicurazione della Qualità della Scuola e individuare aspetti da migliorare, fungendo allo stesso tempo da banco di prova per la visita di Accreditamento. Il colloquio con i membri del Nucleo di

Valutazione, infatti, oltre a stimolare una riflessione sugli aspetti da considerare e sugli indicatori previsti dal modello AVA3, permette di sperimentare l'interlocuzione con un valutatore esterno.

3.11.3 Didattica innovativa

Tra le misure proposte dal Presidio della Qualità nella più recente relazione annuale figura un percorso dedicato al personale docente e ricercatore, pensato alla luce di quanto previsto dal modello AVA3 in merito a iniziative di formazione, crescita e aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche a supporto della qualità e dell'innovazione delle attività formative.

Per potenziare la qualità della docenza saranno, quindi, promosse iniziative dedicate al personale docente e ricercatore, con particolare attenzione ai soggetti appena entrati nel ruolo e con limitata esperienza di insegnamento. L'obiettivo, da perseguire grazie all'intervento di formatori esterni esperti del settore, sarà far conoscere modalità didattiche innovative, funzionali all'insegnamento dottorale, e favorire un ambiente formativo in grado di accompagnare le allieve e gli allievi nel loro percorso di ricerca. La formazione si connoterà inizialmente come un percorso sperimentale che, al termine del triennio di riferimento di questo documento e sulla base dei risultati ottenuti, potrà essere consolidato.

A tali iniziative si affiancherà un percorso di *mentoring* interno, pensato per guidare il personale neo assunto o con minore esperienza didattica nei primi incarichi di insegnamento. Grazie al coinvolgimento del personale docente con maggiore anzianità di servizio, saranno possibili momenti di riflessione e condivisione di buone pratiche che permetteranno alle ricercatrici e ai ricercatori all'inizio della propria carriera accademica di affrontare consapevolmente non solo la didattica frontale, ma anche le fasi di definizione del *syllabus* e valutazione dei risultati di apprendimento. Obiettivo fondamentale sarà la più ampia condivisione delle competenze necessarie a garantire la progettazione e l'erogazione di percorsi formativi centrati sulle allieve e sugli allievi.

3.11.4 Obiettivi per l'Assicurazione della Qualità

Gli obiettivi per l'Assicurazione della Qualità per il prossimo triennio sono riportati nella tabella seguente.

Obiettivo	Azioni	Indicatore	Livello iniziale (2024)	Target (2027)
AQ.1 - Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità	Revisione critica dei documenti chiave per l'Assicurazione della Qualità	Percentuale di documenti legati all'Assicurazione della Qualità rivisti e aggiornati	0%	100%
AQ.2 - Promozione della cultura della Qualità	Organizzazione di iniziative dedicate per favorire la consapevolezza e la partecipazione all'Assicurazione della Qualità	Numero di iniziative di formazione sui temi dell'Assicurazione della Qualità e dell'Accreditamento organizzate annualmente	2	4
AQ.3 - Potenziamento della qualità della docenza	Crescita e aggiornamento del personale docente e ricercatore	Numero di iniziative di formazione rivolte al personale docente e ricercatore organizzate annualmente	0	2

Tabella 18. Obiettivi per l'Assicurazione della Qualità.

3.12 OBIETTIVI TRASVERSALI

Gli obiettivi tematici esposti nelle sezioni precedenti sono riportati nel prospetto in allegato al presente documento unitamente all'indicazione della prorettrice/del prorettore o della delegata/del delegato che ne cura l'attuazione.

In aggiunta, per il triennio 2025-2027 la Scuola ha individuato i seguenti obiettivi trasversali il cui perseguimento, vista la rilevanza, sarà curato dal Rettore coadiuvato, laddove necessario, dalle prorettrici/dai prorettori o dalle delegate/dai delegati in ragione dei relativi ambiti di competenza:

- **l'istituzione delle Aree scientifiche multidisciplinari** (di cui alla sezione [1.3.2](#)), a cui faranno necessariamente seguito le azioni atte a normare l'organizzazione interna e il funzionamento delle stesse;
- **l'adozione del primo Piano strategico** della Scuola IMT, nel quale stabilire le priorità strategiche sul medio-lungo termine (2025-2030). Dotare la Scuola di un Piano Strategico oltre a orientare l'azione istituzionale e definire un monitoraggio della performance della Scuola, rappresenta anche una risposta a quanto previsto dal modello AVA3 che, nell'Ambito A - Strategia, pianificazione e organizzazione, attribuisce un ruolo chiave al documento di pianificazione e al monitoraggio delle azioni in esso definite;
- **la razionalizzazione e la semplificazione dei regolamenti della Scuola**, al fine di rendere più efficace l'azione del personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo;
- **il miglioramento della qualità dei servizi alla comunità** della Scuola, anche con riferimento al fabbisogno degli spazi sopra indicato, alla disponibilità di risorse bibliografiche e informatiche per docenti e allieve/i, all'assistenza alle allieve e agli allievi.

Obiettivo	Azioni	Indicatore	Livello iniziale (2024)	Da completarsi entro
OT.1 - Istituzione e organizzazione delle Aree scientifiche multidisciplinari	Identificazione delle Aree Definizione dell'organizzazione interna Adozione di un regolamento di funzionamento	Aree scientifiche multidisciplinari istituite	No	2025
OT.2 - Adozione del Piano Strategico 2025-2030	Analisi di contesto e posizionamento Individuazione degli ambiti e delle priorità di intervento Redazione del Piano Strategico	Piano Strategico 2025-2030 adottato	No	2025
OT.3 - Semplificazione normativa	Analisi dei regolamenti della Scuola Razionalizzazione e semplificazione dei regolamenti	Riduzione dei regolamenti, anche mediante la redazione di testi unici	No	2027
OT.4 - Miglioramento della qualità dei servizi alla comunità	Analisi del contesto e dei margini di intervento Valutazione dei possibili interventi migliorativi dei servizi Report sullo stato attuale e sul fabbisogno per il periodo 2025-2030	Produzione del report e adozione di primi interventi	No	2027

Tabella 19. Obiettivi trasversali.

Il quadro sinottico degli obiettivi strategici per il triennio 2025-2027, funzionali allo sviluppo e alla crescita della Scuola, è disponibile in allegato A.

Le strategie della Scuola nell'ambito della ricerca, didattica e terza missione sono, inoltre, collegate ai criteri per la premialità del personale docente e ricercatore illustrati nell'allegato B.

3.13 OBIETTIVI GENERALI DELL'AMMINISTRAZIONE

Gli obiettivi dell'Amministrazione si inseriscono nella visione strategica complessiva e sono strettamente allineati con la missione istituzionale. Essi, pertanto, rappresentano passi concreti per raggiungere un'eccellenza sostenibile in tutti gli ambiti di intervento di rilevanza strategica: dalla formazione alla ricerca interdisciplinare; dall'innovazione tecnologica alla creazione di reti internazionali. Poiché ogni obiettivo e ogni azione ad esso correlata non rappresenta un intervento isolato, ma è parte di un processo continuo di crescita e miglioramento che mira a rafforzare costantemente l'efficienza gestionale della Scuola, sono di seguito presentati i principali macro-temi su cui l'azione dell'Amministrazione sarà focalizzata nel triennio 2025-2027. Gli obiettivi di *performance* organizzativa assegnati alle singole strutture organizzative saranno, poi, esplicitati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027.

Supporto allo sviluppo edilizio. Compito dell'Amministrazione sarà supportare l'azione della *Governance* nella definizione delle scelte politiche e nell'attuazione dei conseguenti adempimenti. In particolare, oltre a coadiuvare la *Governance* nell'individuazione e acquisizione di ulteriori immobili, dovranno essere portati a termine i lavori di ripristino e adattamento di Palazzo Boccella, dovrà essere ottimizzato l'utilizzo degli spazi disponibili e andranno definite misure atte a garantire la sostenibilità dello sviluppo edilizio della Scuola.

Gestione di progetti di rilevanza strategica. Compito dell'Amministrazione sarà la gestione e attuazione delle azioni previste dal **progetto EFC**, da sviluppare in stretta collaborazione con le altre Scuole Superiori *partner*, e del **progetto RED**, garantendo il coordinamento efficace delle attività, il corretto e puntuale utilizzo delle risorse e l'allineamento agli obiettivi definiti.

Preparazione alla visita di Accreditamento. Essendo ormai al termine il quinquennio di validità dell'Accreditamento Iniziale, anche in luce delle significative novità introdotte dal modello AVA3, è importante che la Scuola attui una serie di azioni preparatorie alla visita di Accreditamento Periodico. Stante anche il grande rinnovamento nella compagine amministrativa avvenuto negli ultimi anni, tra le azioni previste rientra un ciclo di incontri di formazione sul tema e il riavvio delle attività del Gruppo di Gestione Operativa, istituito in occasione della precedente visita di Accreditamento.

Promozione del benessere organizzativo. La Scuola intende proseguire nell'azione volta a garantire un sempre maggiore benessere organizzativo e il temperamento equilibrato di lavoro e tempo libero. Le azioni da mettere in campo riguardano il monitoraggio e il miglioramento delle politiche fin qui adottate: la recente introduzione del sistema dei buoni pasto; la regolamentazione e promozione dello *smart working*; il monitoraggio e potenziamento del sistema di sussidi e *welfare*; l'implementazione del fondo salario accessorio, verificando l'efficacia degli strumenti e introducendo, se del caso, i necessari miglioramenti.

Reingegnerizzazione dei processi. L'Amministrazione proseguirà il proprio impegno nella definizione di procedure interne e ottimizzazione dei flussi operativi con l'obiettivo finale di rendere i processi più snelli, accessibili e coerenti alle esigenze dell'Amministrazione e dell'utenza, migliorare la qualità dei servizi erogati e gestire le risorse in modo efficiente. Particolare attenzione sarà riservata alla revisione e standardizzazione di pratiche e procedure gestite dall'Ufficio Dottorato e Alta Formazione, al fine di migliorare l'efficienza, ridurre i tempi di gestione delle pratiche e garantire una maggiore trasparenza nelle attività svolte. Contestualmente sarà valutato il possibile utilizzo di strumenti di Intelligenza Artificiale generativa.

Non va dimenticato, infine, che è fondamentale per la Scuola che l'Amministrazione garantisca il regolare svolgimento dell'attività ordinaria, supportando con efficienza e tempestività le decisioni della *Governance*. In tal senso, vista la fase di rinnovamento organizzativo e crescita della Scuola, si rendono necessari da un lato il potenziamento dell'Amministrazione (di cui alla sezione [4.3](#)) per raggiungere una dimensione ottimale tale da assicurare il corretto funzionamento dei servizi amministrativi, dall'altro una revisione dell'organizzazione che superi l'attuale struttura eccessivamente schiacciata verso il basso e non più idonea a rispondere nel breve-medio periodo alle

sfide che le vengono poste in termini di servizi di eccellenza. Ciò costituirà anche l'occasione per una progressiva valorizzazione delle figure apicali.

4. LA COMUNITÀ DELLA SCUOLA IMT

Il perseguimento degli obiettivi strategici descritti nelle sezioni precedenti è intrinsecamente legato alla sfera delle risorse umane. Un'attenta definizione del piano di reclutamento rappresenta, quindi, assieme all'impegno di ogni membro della *Community*, un elemento fondamentale ai fini del raggiungimento dei *target* che la Scuola si prefigge.

4.1 PIANTA ORGANICA E FACOLTÀ ASSUNZIONALI 2025-2027

La Scuola IMT è nata e si è sviluppata per accrescimento, reclutando eccellenze nelle diverse discipline, continuando ad attrarre allieve/i, ricercatrici/ricercatori e docenti di altissimo livello e a selezionare personale tecnico-amministrativo qualificato e dinamico.

L'evoluzione del numero di unità di personale in servizio nel triennio 2022-2024 è riportata in tabella 20.

		2022	2023	2024*
Personale docente e ricercatore	Professoressa/Professori ordinari	12	14	17
	Professoressa/Professori ordinari in convenzione	1	-	2
	Professoressa/Professori associati	13	15	15
	Professoressa/Professori associati in convenzione	-	-	2
	RTD-b	11	12	11
	RTT	-	-	4
	RTD-a	11	25	22
Totale		48	66	73
Personale tecnico amministrativo	Elevate professionalità	1	1	1
	Funzionari	20	23	23
	Collaboratori	21	19	32
	Operatori	1	1	1
	Tecnologi	1	-	1
	Totale	44	44	58

Tabella 20. Personale in servizio nel triennio 2022-2024 (dati al 31 dicembre).

*I dati 2024 rappresentano una stima basata sul personale in servizio al 1° dicembre, tenuto conto di eventuali prese di servizio in previsione per il mese di dicembre.

4.1.1. Disponibilità di punti organico

Vista la propria natura di istituzione di alta formazione e la significativa crescita del personale accademico che ha caratterizzato gli ultimi anni, lo sviluppo della Scuola nel triennio 2025-2027 sarà innanzitutto di tipo qualitativo. Nel determinare il fabbisogno e definire, quindi, la programmazione dei reclutamenti si è tenuto conto:

- della disponibilità di punti organico;
- della sostenibilità economico-finanziaria;
- del rapporto tra personale accademico e personale tecnico amministrativo, per garantire l'adeguato supporto alle attività della Scuola.

La Scuola dispone alla data del 1° dicembre 2024 di un totale di 7,97 Punti Organico Ministeriali (P.O.M.) derivanti dai residui delle assegnazioni ordinarie a cui si aggiungono i residui delle assegnazioni a valere sul Piano Straordinario⁴ per il reclutamento di personale universitario 2022-2026 (DM 445/2022, DM 795/2023), come evidenziato nella tabella 21.

Piani Straordinari	Punti Organico assegnati	Punti Organico residui	Da utilizzare entro
FASE A (DM 445/2022)	5,5	0	31/12/2026
FASE B (DM 795/2023)	6,5	5,9	31/12/2027
Totale	12	5,9	

Tabella 21. Prospetto dei Punti Organico a valere sul Piano Straordinario per il reclutamento di personale universitario 2022-2026.

4.2 PIANO DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE ACCADEMICO 2025-2027

La Scuola si contraddistingue nel panorama universitario italiano per un rapporto favorevole tra costi del personale e FFO (51,2% a fine 2024 sulla base dei dati preconsuntivo 2024). Secondo le stime riportate nella tabella 22, nel prossimo triennio l'indicatore di spese di personale (IP), registrerà un andamento crescente. Lo sviluppo stimato si basa sul personale attualmente in servizio e sui i reclutamenti previsti dalla presente programmazione, rispetto a una quota invariata di FFO. Pur trattandosi di una stima per eccesso, destinata a diminuire qualora la quota base del FFO dovesse aumentare nel prossimo triennio, si sottolinea come l'indicatore si manterrebbe in ogni caso ben al di sotto del livello critico (80%).

⁴ I reclutamenti a valere sul Piano Straordinario includono:

- personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato;
- ricercatrici/ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'articolo 24 della legge 240/2010 (RTT) e della stessa norma nella versione previgente la legge 79/2022 lettera b) (RTD-b);
- professoressa/professori solo nel caso di procedure ex articolo 18 della legge 240/2010.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Indicatore IP	50,15	44,95	47,99	51,2	59,8	63,8	63,3
Spese personale (in €)	4.484.076	4.804.021	5.667.654	6.336.705	7.372.018	7.864.950	7.812.398
FFO (in €)	8.941.045	10.686.347	11.809.304	12.375.875	12.332.900	12.332.900	12.332.900

Tabella 22. Andamento dell'indicatore IP (spese di personale) in rapporto al Fondo di Finanziamento Ordinario.

Per quanto riguarda il vincolo sul rapporto tra il numero di professoressa/professori e il numero di ricercatrici/ricercatori e assegniste/i previsto dal DM 439/2013⁵ quale requisito per l'Accreditamento iniziale delle Scuole Superiori a ordinamento speciale, si prevede che lo stesso sarà soddisfatto solo fino al 2025. La previsione presentata in tabella 23 tiene in considerazione i reclutamenti e le progressioni in corso o già pianificate con riferimento al personale docente e ricercatore *tenure track* presupponendo di mantenere invariato il numero di ricercatrici e ricercatori di altre fattispecie.

	2024	2025	2026	2027
Numero di professoressa e professori	31	39	43	45
Numero minimo di ricercatrici/ricercatori e assegniste/i ai sensi del DM 439/2013	62	78	86	90
Previsione numero di ricercatrici/ricercatori e assegniste/i da programmazione	90	86	83 (-3)	79 (-11)

Tabella 23. Prospetto dell'andamento del requisito di numerosità minima di ricercatrici/ricercatori e assegniste/i previsto dal DM 439/2013.

In prospettiva futura appare evidente l'impossibilità di soddisfare il requisito senza applicare nuove strategie di reclutamento. A tal fine, nel triennio di riferimento della presente programmazione, si

⁵ Ai sensi dell'art. 3, co. 1, lett. c) del DM 439/2013, al fine di costituire una comunità di ricerca equilibrata, il numero di assegniste/i di ricerca e di ricercatrici/ricercatori non deve essere inferiore al doppio del numero di professoressa/professori. Nel computo sono calcolate/i professoressa/professori di I e II fascia, nonché su convenzione al 100%.

prevede di attuare specifiche misure atte a incrementare il numero di ricercatrici/ricercatori reclutate/i a valere su fondi esterni. Qualora nel 2026 e 2027 permanesse uno scostamento rispetto al valore necessario per soddisfare il requisito previsto dal DM 439/2013, la Scuola porrà in essere le opportune azioni correttive.

4.2.1 PERSONALE DOCENTE DI RUOLO E *TENURE TRACK*

In attuazione di quanto previsto dalla programmazione 2024-2026, nel 2024 sono state messe a bando le posizioni pianificate. Si sono altresì concluse con successo le procedure di chiamata diretta di un professore di I fascia in Politica Economica con cofinanziamento al 50% ai sensi della legge 230/2005 e di una professoressa di II fascia in Economia Applicata a valere sui fondi del progetto RED.

Al contrario la selezione per una posizione di professoressa/professore I fascia in Informatica mediante procedura di mobilità ai sensi dell'art. 7 commi 5-bis, 5-ter e 5-quater della legge 240/2010 e del DM MUR n. 367 del 29 aprile 2022, avviata nel 2023 e conclusa nei primi mesi del 2024, non ha portato all'assunzione di alcuna unità di personale.

Infine, non essendo stati definiti nel corso del 2024 i profili interdisciplinari su cui effettuare chiamate dirette (con eventuale cofinanziamento ministeriale) di professoresse/professori su tematiche di interesse trasversale, gli 1,5 P.O.M. a esse riservati vengono riassegnati nella presente programmazione.

Per il prossimo triennio si prevede, quindi, di allocare un totale di 4,5 P.O.M. (di cui 2,7 P.O.M. residuanti dalla fase B del Piano Straordinario) e, nel dettaglio, di:

- dar luogo a quattro procedure ex art. 24 comma 6 della legge 240/2010 nel 2025 e due nel 2026 per professoresse/professori di I fascia;
- reclutare una professoressa/un professore di I fascia nel 2026 e una/o nel 2027;
- reclutare una ricercatrice/un ricercatore ai sensi della legge 240/2010 articolo 24 comma 3 nel 2026.

Saranno altresì garantiti i passaggi dal ruolo di ricercatore a tempo determinato (RTD-b) a quello di professore di II fascia già imputati sui fondi dei Piani Straordinari di riferimento per un totale di 2,2 P.O.M.

	2025	2026	2027
Professoressa/professori di I fascia	1,2	1,6	1
Professoressa/professori di II fascia*	1,4	0,6	0,2
Ricercatrici/ricercatori <i>tenure track</i> (RTD-b o RTT)	-	0,7	-

Tabella 24. Pianificazione dei reclutamenti di personale docente e ricercatore *tenure track*.

*I passaggi dal ruolo di ricercatore a tempo determinato (RTD-b) a quello di Professore di II fascia sono già stati imputati sui fondi dei Piani straordinari di riferimento.

4.2.2 Personale di ricerca a tempo determinato

Accanto a posizioni da ricercatrici/ricercatori *tenure track*, in questi anni la Scuola ha investito con determinazione in posizioni di RTD-a e altre tipologie di contratti per giovani figure di ricerca (assegni di ricerca e borse di studio).

Con riferimento a tali figure, nel presente documento per il triennio 2025-2027 non sono previste assegnazioni specifiche alle Unità di ricerca; a queste sarà, tuttavia, allocato un *budget* per il reclutamento di giovani ricercatrici/ricercatori allo scopo di mantenere equilibrati i valori degli indicatori già illustrati nella tabella 23.

Rimane in ogni caso di fondamentale importanza curare il reperimento di risorse esterne su cui imputare i costi di reclutamento di tali figure, sia attraverso la partecipazione a bandi competitivi sia coinvolgendo organizzazioni pubbliche e private (imprese, fondazioni, enti, ecc.).

4.2.3 Altro personale accademico e *Visiting Professor, Visiting Research Fellow e Visiting Professional*

Con riferimento al programma ***Visiting Professor/Research Fellow/Professional***, la Scuola intende procedere in continuità prevedendo a *budget* anche per il 2025 una significativa dotazione, pari a quella già prevista nella programmazione precedente.

Per il biennio 2025-2026 il programma risulta particolarmente rilevante anche ai fini del programma di interventi di interventi PRO3 e, nello specifico, del progetto "*Only connect: la Scuola IMT e gli scambi internazionali*" che mira al conseguimento dell'obiettivo "D - promuovere la dimensione internazionale dell'alta formazione e della ricerca". L'espletamento di procedure per l'affidamento di incarichi quali *Visiting Professor/Visiting Research Fellow* per lo svolgimento di attività di didattica e/o ricerca a studiose/i afferenti ad atenei e centri di ricerca stranieri rientra, infatti, tra le azioni da attuare per raggiungere il *target* relativo all'indicatore D_i (di cui alla sezione [3.2](#)).

Si segnala, inoltre, che nel 2024 è stato avviato un importante programma di **convenzioni** con altri atenei ai sensi dell'art. 6 comma 11 della legge 240/2010, che include quattro convenzioni in entrata:

- Scuola Normale Superiore di Pisa - Prof.ssa Chiara Cappelli (MUSAM);
- Università degli Studi di Bergamo - Prof. Silvio Vismara (AXES);
- Università degli Studi di Genova - Prof. Alessandro Armando (SYSMA);
- Politecnico di Bari - Prof. Stefano Mazzoleni (MOMILAB).

La Scuola ha previsto di mantenere invariate le risorse destinate alle convenzioni con altri atenei anche per il triennio 2025-2027.

4.3 PIANO DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO 2025-2027

Nella *vision* della Scuola il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario ricopre un ruolo cruciale non solo per le elevate competenze professionali di cui dispone, ma anche per lo spiccato senso di appartenenza più volte dimostrato, sia in occasione dei numerosi eventi che caratterizzano la vita della

Scuola, sia nell'abbracciare senza riserve le sfide lanciate in questi ultimi anni: si ricordano, tra le tante, l'ampliamento dell'offerta dottorale e didattica, l'avvio del Progetto RED, l'adesione e gestione dei Partenariati strategici PNRR.

In prospettiva futura, nel breve-medio periodo le attività sopra menzionate continueranno a rappresentare un *focus* centrale per la struttura organizzativa, ma non andrà sottovalutato lo sforzo connesso allo sviluppo edilizio che si sta concretizzando. In tale direzione sarà 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. Particolare attenzione sarà poi dovuta alla gestione dei numerosi progetti di cui la Scuola è risultata assegnataria, sia in ambito europeo che nazionale, tra cui il progetto EFC che la vede impegnata in collaborazione con Scuole Superiori a ordinamento speciale (IUSS, SISSA) e Scuole Superiori di Università.

Poiché la crescita del corpo docente ha ampliato la capacità di attrarre finanziamenti e di porre in essere nuove iniziative (si pensi alla ormai consolidata partecipazione al *Lucca Comics and Games*) le attività che le strutture amministrative si trovano a gestire, in aggiunta a quelle ordinarie, sono aumentate in modo significativo. La struttura amministrativa mostra, pertanto, una evidente necessità di essere rafforzata, sia per rispondere in maniera efficace alle prospettive poste dalla presente programmazione sia per gestire agevolmente il carico di lavoro. Tale azione deve, tuttavia, essere accompagnata da una revisione dell'assetto organizzativo finalizzata a una più razionale ripartizione delle attività e a una reingegnerizzazione dei processi, ad esempio in ambito didattico.

Da non sottovalutare poi sono le restrizioni imposte allo sviluppo delle carriere del personale già in servizio dai vincoli normativi posti alla consistenza del fondo disponibile per Progressioni Economiche Orizzontali che ad oggi presenta una dimensione irrisoria.

Il piano di sviluppo del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario si inserisce, quindi, in questo contesto, con l'obiettivo di rispondere alle esigenze espresse e di garantire la coerenza con le linee strategiche delineate dalla Scuola.

La programmazione dei punti organico destinati alla struttura organizzativa per il 2025 si pone l'obiettivo, oltre a quanto già indicato in premessa, di una stretta coerenza con le linee strategiche fin

qui delineate, 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 col 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.

Partendo da un organico di 57 unità di personale (al 31 dicembre 2024), di cui 49 a tempo indeterminato, il piano di reclutamento intende proseguire l'azione di potenziamento della struttura amministrativa, immaginandone lo sviluppo sulla base di due linee di riferimento e tenendo comunque nella debita considerazione la compatibilità di bilancio:

1. rafforzare ulteriormente l'organizzazione con particolare attenzione alla possibile stabilizzazione del personale precario;
2. assecondare le legittime aspirazioni del personale già in servizio.

Quanto al punto 2 va segnalato che, in considerazione della esiguità del fondo accessorio del personale tecnico amministrativo e dell'altrettanto esigua somma a disposizione per le Progressioni Economiche Orizzontali, la Direzione Generale intende avviare le trattative con le OOSS e le RSU al fine di definire i criteri per l'espletamento delle procedure di Progressione Economica Verticale, anche in considerazione di quanto previsto nelle norme transitorie del CCNL vigente.

Il piano di reclutamento prevede il completamento di quanto già approvato nel precedente documento di programmazione triennale, ovvero il rafforzamento degli uffici della Scuola con l'inserimento anche di personale qualificato per lo svolgimento di specifiche attività fino a oggi non coperte. Si prevede, inoltre, l'assunzione di unità di personale di elevata professionalità al fine di garantire il coordinamento tra gli uffici dell'Amministrazione.

La tabella 25 presenta la pianificazione dei reclutamenti, in termini di P.O.M., suddivisi per area professionale. 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 interventi di natura diversa da quelli indicati.

Area	P.O.M. 2025
Operatori (ex cat. B)	0
Collaboratori (ex cat. C)	1,75
Funzionari (ex cat. D)	0,45
Elevate Professionalità (ex cat. EP)	1,0
Totale	3,2

Tabella 25. Pianificazione dei reclutamenti di personale tecnico-amministrativo (in termini di P.O.M.) suddivisi per area professionale.

Le procedure di cui alla tabella 25 saranno auspicabilmente avviate entro il 2025 e, in ogni caso, ultimate nel triennio di riferimento della presente programmazione. Eventuali ulteriori allocazioni di punti organico verranno valutate nelle future programmazioni solo una volta concluse le suddette procedure.

4.4 ALLIEVE/I E BORSE DOTTORALI

Poiché la formazione dottorale è al centro della missione istituzionale della Scuola, nel corso del triennio 2025-2027 la Scuola curerà la revisione dell'offerta dottorale in essere, ampliata grazie ai finanziamenti PNRR, con l'obiettivo di consolidare la propria offerta di programmi di dottorato e favorire il finanziamento o co-finanziamento di borse dottorali su fondi esterni.

La Scuola si propone di garantire il numero di borse bandite per il XL ciclo nonostante l'intrinseco calo di finanziamenti ministeriali legato alla fine del programma PNRR. Per il ciclo XLI (A.A. 2025-26) sono previste, dunque, 40 borse finanziate con fondi della Scuola. A queste si aggiungono ulteriori 6 borse a tema, associate ad altrettanti progetti da sviluppare nell'ambito del progetto RED (di cui alla sezione [3.7.1](#)). Tali borse saranno cofinanziate da *partner* esterni per una quota pari ad almeno un terzo del costo complessivo (ovvero per almeno 33.500 euro), mentre il restante costo sarà imputato sui fondi del progetto RED. Nella definizione dei progetti di ricerca la Commissione RED, incaricata della supervisione del progetto, valuterà le proposte di progetti dottorali in collaborazione con *partner* esterni accertando l'effettiva coerenza e affinità alle tematiche del progetto.

ALLEGATI

- Allegato A - Quadro di sintesi degli obiettivi strategici
- Allegato B - Criteri per l'assegnazione del fondo della per la premialità per il personale docente e ricercatore per l'anno 2025