



SCUOLA
ALTI STUDI
LUCCA

PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2023-2025

(Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22/12/2022)





SOMMARIO

1.	INTRODUZIONE	3
1.1	LA SCUOLA IMT	3
1.2	LE SFIDE	5
2.	ANALISI SWOT	7
2.1	PUNTI DI FORZA (<i>Strengths</i>)	9
2.2	PUNTI DI DEBOLEZZA (<i>Weaknesses</i>)	13
2.3	OPPORTUNITÀ (<i>Opportunities</i>)	17
2.4	MINACCE (<i>Threats</i>)	18
3.	OBIETTIVI STRATEGICI PER IL TRIENNIO 2023-2025	20
3.1	OBIETTIVI DELLA PROGRAMMAZIONE DELLE UNIVERSITÀ 2021-2023 E DEL PROGRAMMA CONGIUNTO DELLE SCUOLE A ORDINAMENTO SPECIALE	20
3.2	STRATEGIA PER LA DIDATTICA E L'ALTA FORMAZIONE	23
3.3	STRATEGIA PER LA RICERCA	32
3.4	STRATEGIA PER LA TERZA MISSIONE E I RAPPORTI CON IL TERRITORIO	35
3.5	STRATEGIA PER LA COMUNICAZIONE ESTERNA	38
3.6	STRATEGIA PER LA RESIDENZIALITÀ E LA SOSTENIBILITÀ	40
3.7	STRATEGIA PER LE PARI OPPORTUNITÀ	47
4.	PIANO DI RECLUTAMENTO 2023-2025	52
4.1	PIANO DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE ACCADEMICO	52
4.2	PUNTI ORGANICO MINISTERIALI	53
4.3	PERSONALE DOCENTE DI RUOLO	55
4.4	PERSONALE DI RICERCA A TEMPO DETERMINATO DI TIPO B (RTD/B)	56
4.5	PERSONALE DI RICERCA A TEMPO DETERMINATO DI TIPO A (RTD/A), ASSEGNISTI, BORSISTI, COLLABORATORI DI RICERCA	58
4.6	ALLIEVE/I E BORSE DOTTORALI	60
4.7	PIANO DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	61
4.8	PUNTI ORGANICO E FACOLTÀ ASSUNZIONALI	63

1. INTRODUZIONE

In questo documento evidenziamo punti di forza e di debolezza della Scuola e delineiamo le misure che intendiamo introdurre nei prossimi tre anni per consolidare il ruolo della Scuola nel contesto di riferimento e affermarne il modello di formazione e ricerca a livello internazionale, nazionale e locale.

Lo Statuto della Scuola prevede un ruolo centrale, in tutte le scelte strategiche, del Senato Accademico, eletto dal personale accademico e dalle allieve e allievi della Scuola. Il Rettore (allora Direttore), prima designato dal Consiglio Direttivo composto in maggioranza da componenti esterni non accademici, è ora eletto dall'intera comunità della Scuola ed è un "primus inter pares" tra gli altri professori. Questa nuova organizzazione offre opportunità ma può anche sfociare in assemblearismo, fluttuazioni di direzioni strategiche e gestione non ottimale delle risorse che, in assenza di nuovi elementi, saranno in futuro molto limitate. Riteniamo, pertanto, fondamentale questo documento condiviso che deve essere un riferimento per tutte le scelte future.

Partendo da questo quadro interno e da un contesto esterno in divenire, ma costellato di sfide e di incertezze, presentiamo qui il piano strategico per il triennio 2023-2025. Il piano punta a individuare strumenti e azioni per raggiungere una serie di obiettivi strategici ritenuti prioritari. Si tratta di obiettivi che le attività scientifiche, le iniziative formative, le progettualità del corpo docente e dell'amministrazione rendono raggiungibili. Sono obiettivi di cooperazione, in vista dei quali continueremo a lasciarci guidare non dalle separazioni accademiche in settori scientifici ma dalla natura complessa, multidimensionale e multisetoriale dei problemi.

1.1 LA SCUOLA IMT

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



SCUOLA
ALTI STUDI
LUCCA



Figura 1: Evoluzione della Scuola IMT

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

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

Ma se, rispetto agli inizi, tanto è cambiato, le ambizioni originarie della Scuola sono rimaste immutate:

- aspirare ad un posizionamento internazionale di eccellenza nella ricerca e diventare riferimento per *policy maker*, imprese e istituzioni;
- coniugare rigore ed eccellenza disciplinari con un modello interdisciplinare per la formazione di giovani con attitudine all'innovazione;
- selezionare ambiti metodologici e applicativi che condividono l'interesse per analisi di dati e puntino a sviluppare ricerca di base e a contribuire direttamente allo sviluppo tecnologico, sociale e culturale.

Per avere successo in questa direzione è fondamentale il rapporto della Scuola con il territorio di Lucca e le istituzioni locali su temi quali: turismo, mobilità, energia, servizi, sviluppo sostenibile e dinamiche occupazionali (*smart cities*). La Scuola intende svolgere, pertanto, un ruolo chiave per accompagnare e sostenere il potenziale innovativo e di crescita del territorio sviluppando un modello virtuoso di collaborazione unico nel panorama nazionale.

1.2 LE SFIDE

La trasformazione digitale e le sfide della globalizzazione, già in atto al momento dell'istituzione della Scuola e ancora più evidenti oggi, continuano ad avere un innegabile impatto dirompente sui fenomeni culturali, sociali, economici e tecnologici (e, quindi, su quelle *institutions, markets and technologies* che stanno nell'acronimo IMT) della società contemporanea. Alla crescente instabilità dello scenario internazionale si assomma una persistente incertezza delle prospettive di sviluppo della ricerca e della formazione avanzata in Italia. La riduzione del numero degli studenti universitari, la riforma ancora parzialmente incompiuta dei ruoli del personale docente e del reclutamento, la crescente concorrenza internazionale e la possibile contrazione dei finanziamenti della ricerca, dopo che il Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) sarà completato, condizionano le prospettive di sviluppo strategico della Scuola che mira a crescere e a consolidarsi come una realtà di riferimento nel panorama dell'alta formazione e della ricerca. In questa prospettiva la Scuola punta a:

- proseguire con il potenziamento dell'offerta formativa a livello di dottorato, l'attivazione di lauree magistrali in collaborazione con altre Università, l'attivazione di master di II livello, nonché l'offerta di corsi *executive* per l'impresa e la pubblica amministrazione;
- intercettare i migliori candidati al dottorato italiani e stranieri attraverso l'offerta di *internships*, corsi brevi e *seasonal schools* anche allargando la rete di accordi con altre istituzioni universitarie in Italia e all'estero;
- potenziare i servizi a supporto della ricerca per mettere in grado la comunità di ricercatrici e ricercatori della Scuola, e soprattutto le generazioni più giovani, di ottenere e gestire agilmente finanziamenti su progetti competitivi;
- continuare con l'acquisizione di nuovi spazi per offrire a docenti, ricercatori dottorandi, personale tecnico amministrativo luoghi adeguati a ricerca e lavoro;

- proseguire nell'azione di sviluppo del modello campus residenziale interno alla Città di Lucca e della relativa promozione internazionale;
- incrementare le collaborazioni con le altre Scuole a Ordinamento Speciale per valorizzare il ruolo di tutte le Scuole nella formazione avanzata nel nostro Paese e per migliorarne la visibilità internazionale;
- rafforzare la cooperazione internazionale per stabilire relazioni strutturate e continuative con le imprese e università, mediante iniziative di partnership strategica, anche puntando a sviluppare modelli di mobilità di docenti e studenti stranieri (*visiting universities*) verso Lucca;
- favorire i rapporti con il tessuto industriale e culturale, italiano e internazionale, per valorizzare le competenze della Scuola mediante una politica proattiva di sviluppo delle collaborazioni con imprese ed enti;
- promuovere strategie e modelli di collaborazione con *partner* privati: le imprese del territorio e le associazioni, nonché grandi imprese nazionali e internazionali;
- sviluppare laboratori aperti alle imprese e ad altre istituzioni pubbliche, private e del terzo settore per sviluppare linee di ricerca innovative.

2. ANALISI SWOT

Al fine di fornire una solida base a sostegno delle linee di sviluppo tracciate nella programmazione triennale, occorre analizzare i principali punti di forza e di debolezza della Scuola alla luce dei più recenti sviluppi, come pure delineare quelle che appaiono essere le principali opportunità e, per contro, quelle che potrebbero essere le minacce per la sua crescita. Come noto, suddetta disamina prende il nome di analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), i cui risultati sono riassunti in Tabella 1 e dettagliati in seguito.

<p><u>STRENGTHS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualità della ricerca (ottimo posizionamento VQR e U-Multirank) • Qualità di didattica e placement • Interdisciplinarietà per affrontare problemi complessi • Internazionalizzazione dei programmi dottorali ed esperienza internazionale del corpo docente • Capacità di adattamento e di risposta ai temi emergenti • Apertura a contesti non accademici (<i>Open Labs</i>) • Modello Campus • Qualità del personale tecnico amministrativo • Utilizzo della lingua inglese come lingua di insegnamento 	<p><u>WEAKNESSES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensione limitata • FFO limitato • Provenienza da atenei nazionali del personale docente • Spazi limitati • Migliorabile, seppure in crescita, attrattività di finanziamenti esterni • Equilibrio di genere del corpo docente e ricercatore • Limitata diversificazione tipologica nell'ambito dell'attività di alta formazione • Elevato turnover dei dipendenti • Mancanza di ufficio dedicato alle relazioni internazionali • Immagine istituzionale da rafforzare • Assenza dai principali ranking internazionali (THE, QS, ARWU) • Mancanza di strutture accademiche intermedie e organizzazione interna frammentata
<p><u>OPPORTUNITIES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordinamento speciale • Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza • Aumento delle fonti e delle modalità di finanziamento esterno • Piani premiali per il reclutamento • Attenzione crescente al divario di genere • Collaborazioni internazionali ed esterne • Attrattività dell'Italia e della Toscana • Cambiamento degli scenari geopolitici 	<p><u>THREATS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Costi energetici e dinamiche inflattive • Limitata attrattività del sistema universitario italiano • Maggiore competizione nazionale a fronte dell'aumento del numero di borse dottorali • Mancata valorizzazione dell'interdisciplinarietà nei sistemi di valutazione italiani • Mancato allineamento della normativa sul reclutamento alle migliori pratiche internazionali • Transitorietà dei finanziamenti PNRR

Tabella 1: Sintesi dell'analisi SWOT

2.1 PUNTI DI FORZA (*Strengths*)

- La **qualità della ricerca**. La qualità della ricerca condotta alla Scuola è particolarmente alta, come documentano i risultati ottenuti dai membri del corpo accademico della Scuola nella tornata di valutazione VQR 2015-2019 riassunti in Tabella 2. La Scuola si è posizionata al terzo posto tra gli Atenei italiani sulla base delle valutazioni dei prodotti conferiti dai docenti neoassunti o che hanno avuto un avanzamento di carriera nel periodo di riferimento (profilo B) e ha ottenuto il punteggio più elevato tra quelli pubblicati dall'ANVUR per quanto riguarda i prodotti conferiti dai ricercatori che hanno mantenuto lo stesso ruolo (profilo A). Complessivamente, l'edizione 2015-2019 conferma il quadro molto positivo già evidenziato dai precedenti esercizi valutativi (VQR 2004-2010 e VQR 2011-2014) confermando il punteggio pieno raggiunto nella graduatoria per l'accesso al finanziamento dei "Dipartimenti di Eccellenza".

Università	Voto medio profilo A	Voto medio profilo B	Iba = media B/media A
Trieste SISSA	0,89	0,92	1,03
GSSI	XXX	XXX	0,95
Lucca - IMT	0,91	0,87	0,96
Pisa Sant'Anna	0,86	0,86	1
Pisa Normale	0,86	0,86	1
Milano Bocconi	0,7	0,83	1,19
Milano San Raffaele	0,81	0,82	1,01
Padova	0,76	0,81	1,06
Trento	0,75	0,8	1,07
Bari Policlinico	0,74	0,8	1,07
Roma LUISS	0,71	0,8	1,12
Pavia IUSS	0,83	0,79	0,96



Milano Bicocca	0,73	0,78	1,07
Milano	0,75	0,78	1,05
Bologna	0,73	0,77	1,06

Tabella 2: Sintesi dei risultati della VQR 2015-2019

Il posizionamento della Scuola nel panorama internazionale è confermato dal ranking U-Multirank che vede la Scuola particolarmente competitiva nel settore della ricerca, e comunque prima tra le istituzioni italiane pubbliche (Tabella 3). Ulteriori conferme vengono dall'alto numero di giovani ricercatrici e ricercatori che conseguono l'abilitazione scientifica nazionale ai ruoli di Professoressa e Professori di II e I fascia. Inoltre, numerosi membri del corpo accademico risultano impegnati nel trasferimento metodologico e tecnologico presso enti, imprese e istituzioni in ruoli di grande prestigio e si osserva una costante crescita del numero di collaborazioni di ricerca, formalizzate e non, con enti esterni alla Scuola al livello internazionale, nazionale e territoriale.

Italian universities with the highest number of overall top scores in 2021	Total "A" scores
Bocconi University	15
Humanitas University	14
IMT School for Advanced Studies Lucca	13
Politecnico di Bari	12
Università IULM	12
Polytechnic University of Turin	12

Tabella 3: Classifica delle migliori università italiane secondo U-Multirank

- La **qualità della formazione** dimostrata dall'elevata qualità della didattica, come rilevato dai questionari di valutazione della soddisfazione degli studenti (Figura 1) e dall'ottimo placement delle diplomate e dei diplomati dottorali della Scuola presso prestigiose imprese, università, enti ed istituzioni a livello nazionale e internazionale.

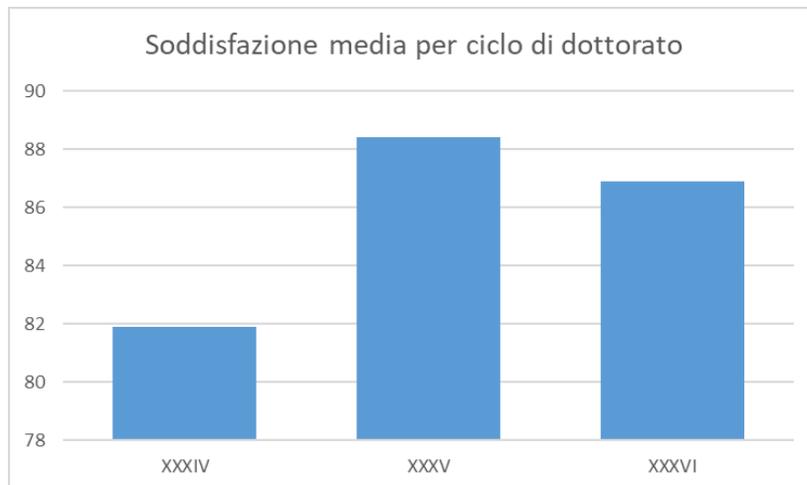


Figura 2: Soddisfazione media (espressa in centesimi) complessiva emersa dalla rilevazione delle opinioni sugli insegnamenti erogati nell'ambito dei corsi di dottorato in Cognitive and Cultural Systems e in Systems Science nei cicli XXXIV, XXXV e XXXVI. Fonte: Relazioni annuali della Commissione Paritetica Docenti Studenti.

- Un terzo punto di forza è l'**approccio interdisciplinare** della Scuola nell'analizzare problemi complessi. Questo è un tratto caratterizzante della Scuola sin dalla sua fondazione che le ha consentito in molte occasioni di precorrere i tempi adottando approcci scientifici e formativi accolti successivamente a livello nazionale e internazionale. La Scuola si distingue nel panorama nazionale per la diversa provenienza culturale del corpo docente di ruolo, che appartiene a numerose aree CUN e possiede una naturale vocazione al dialogo interdisciplinare che favorisce lo sviluppo di attività formative e di ricerca innovative, uniche nel panorama nazionale ed internazionale, marcatamente *problem-, curiosity- e context-driven*.
- Un ulteriore punto di forza è rappresentato dall'**internazionalizzazione dei programmi dottorali e dall'esperienza internazionale del corpo docente**. Ciò traspare dall'elevata attrattività internazionale dei programmi di dottorato, documentata dai dati relativi al reclutamento di allieve e allievi (Figura 3), dai programmi di scambio rivolti al corpo studentesco e ricercatore, dal vasto programma di *visiting professor* e dalle attività seminariali, dal *placement* internazionale dei dottori di ricerca. A questi aspetti si aggiunge l'esperienza internazionale del corpo docente e ricercatore i cui membri hanno per la maggior parte avuto significative esperienze in istituzioni di ricerca e università estere.

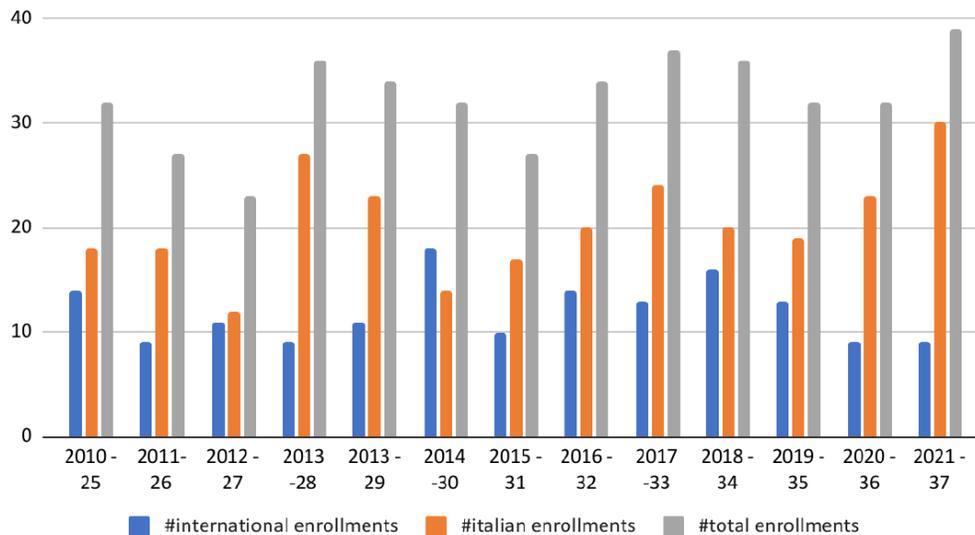


Figura 3: Numero di studenti ammessi ai programmi dottorali suddivisi per provenienza. Fonte: Relazione annuale della Commissione Paritetica Docenti Studenti, 2022.

- La Scuola ha saputo sviluppare una notevole **capacità di adattamento e di risposta ai temi emergenti**. A tal riguardo e a titolo puramente esemplificativo si segnala come la Scuola abbia saputo rinnovare profondamente la propria offerta innovativa nel 2022 in risposta alle sfide post-pandemiche e alle opportunità offerte dal PNRR attivando tre nuovi dottorati, due programmi di master executive e una laurea magistrale in tempi ristretti. Sul fronte della ricerca, la Scuola ha saputo rispondere prontamente alla richiesta di progettualità innovativa nell'ambito del PNRR aumentando significativamente i finanziamenti da fonti esterne su bandi competitivi e non.
- Un altro tratto caratterizzante la Scuola è rappresentato dall'**apertura a contesti non accademici attraverso un modello di laboratorio aperto (Open Lab)** alle istituzioni e alle imprese. Su questo fronte si segnalano in particolare il Neuroscience Lab - Intesa Sanpaolo Innovation Center, i numerosi accordi di collaborazione con le principali istituzioni attive nel settore dei beni culturali e i numerosi accordi sottoscritti con importanti istituzioni e imprese operanti su scala locale, nazionale e internazionale.
- La Scuola si distingue inoltre per aver promosso e affermato un **Modello Campus residenziale** che favorisce l'interazione tra allieve/allievi provenienti da luoghi e discipline diverse e tra questi e il corpo docente e ricercatore, come pure con *visiting professor*, e con *guest* e *visiting scholar*. Il Campus, inoltre, consente l'organizzazione di eventi rivolti al pubblico generale e attività convegnistiche anche



esterne, promuovendo in tal modo iniziative finalizzate a rafforzare la terza missione. Lo sviluppo immobiliare della Scuola intende ulteriormente valorizzare il centro storico della città di Lucca come campus naturale.

- La **qualità del personale tecnico amministrativo** rappresenta una delle componenti determinanti per la realizzazione degli obiettivi più innovativi della Scuola. Il livello medio di istruzione, significativamente più alto di quello solitamente riscontrabile in altre amministrazioni, l'età media assai più bassa e la capacità di interagire sul piano internazionale sono tratti distintivi che permettono alla Scuola di crescere e svilupparsi.
- Sin dalla sua origine, la Scuola utilizza esclusivamente **la lingua inglese come lingua di insegnamento**. Tale caratteristica distintiva ha permesso alla Scuola di affermarsi come un luogo di incontro per la comunità scientifica internazionale e di integrazione tra diverse culture. Su queste basi la Scuola intende potenziare ulteriormente l'internazionalizzazione delle proprie attività.

2.2 PUNTI DI DEBOLEZZA (Weaknesses)

La Scuola presenta alcune criticità che rappresentano punti di debolezza e per le quali questa Programmazione prevede misure finalizzate al loro superamento o mitigazione.

- Le **dimensioni contenute**, assimilabili a quelle di un piccolo dipartimento, rendono in alcuni casi difficile la partecipazione a grandi progetti per mancanza di massa critica. Il numero di docenti (professori di I e II fascia, ricercatori RTD/A, RTD/B) è tra i più bassi tra gli Atenei e Scuole ad Ordinamento Speciale (IUSS Pavia: 42; Scuola IMT: 47; Gran Sasso Science Institute: 64; Scuola Superiore Normale di Pisa: 82; SISSA Trieste: 96; Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa: 163). A fronte della dimensione ancora limitata la crescita nell'ultimo anno del personale accademico di ruolo è stata però in linea con le altre Scuole ad Ordinamento Speciale: Scuola Normale Superiore di Pisa +0 unità; SISSA Trieste +5; IUSS Pavia +8; Scuola IMT +8; Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa +10; GSSI L'Aquila +10. La Scuola deve pertanto continuare la dinamica espansiva nel prossimo triennio, per raggiungere, anche grazie alle politiche nazionali di incentivo alla crescita del personale universitario, una dimensione minima efficiente che le permetta di meglio perseguire le proprie finalità istituzionali.
- Il Fondo di Finanziamento Ordinario della Scuola è tra i più bassi di tutto il sistema universitario italiano, superiore solo a quello di IUSS Pavia. Il **Fondo di Finanziamento ordinario** appare particolarmente

limitato nella sua quota base se si considera che questo per la Scuola ammonta a 5.471.629 euro mentre tutte le altre Scuole ad Ordinamento Speciale incluse quelle di nuova istituzione e con la sola eccezione dello IUSS Pavia possono disporre di un finanziamento per la quota base ampiamente superiore ai 10 milioni di euro (Decreto Ministeriale n. 581 del 24-06-2022).

- Una potenziale debolezza è la **provenienza prevalentemente nazionale del personale docente**. Solo uno dei 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, occorre aumentare l'apertura internazionale del reclutamento anche attraverso un'adeguata campagna di comunicazione sulle piattaforme online, i *job market* internazionali e il ricorso a procedure di chiamata diretta.
- Un ulteriore punto di debolezza è costituito dalla mancanza di immobili di proprietà della Scuola e dalla ancora **limitata disponibilità di spazi** a fronte dell'espansione del personale e delle allieve/degli allievi. La Scuola occupa il complesso di San Francesco, in comodato d'uso, e il complesso di San Ponziano, che comprende l'edificio ex-Boccherini (sede Direzione e Uffici Amministrativi) e la Chiesa di San Ponziano (Biblioteca), in affitto. A questi si aggiungerà, a partire da marzo 2023 la nuova residenza di via Brunero Paoli, sempre in comodato d'uso. Al fine di alleviare il problema degli spazi, la Scuola ha proceduto nel 2022 con una proposta di acquisto di Palazzo Boccella da adibire a sede del nuovo Rettorato e per ospitare una significativa parte degli uffici del Personale Tecnico Amministrativo (PTA) sinora ubicati nell'edificio ex-Boccherini del Complesso di San Ponziano. Nonostante le azioni poste in essere per accrescere gli spazi disponibili, si prevede che le attuali dotazioni risulteranno insufficienti in futuro ad ospitare il personale della Scuola in assenza di una adeguata crescita degli spazi per uffici.
- Nel bilancio consuntivo del 2021, i proventi propri della Scuola, ad esclusione dei contributi del MUR e delle altre amministrazioni centrali, ammontano a poco più del 10% del totale delle entrate. Nell'ultimo quinquennio si è osservato una tendenza di costante crescita del valore dei progetti di ricerca e conto terzi che la Scuola ha saputo assicurarsi: da un livello minimo di circa 600 mila euro nel 2018 a 3,9 milioni di euro nel 2022 (Figura 4). Si ritiene pertanto di poter ulteriormente **migliorare il contributo dei finanziamenti esterni** alla crescita della scuola nell'arco del prossimo triennio, sino a raggiungere un peso percentuale pari al 20% del totale dei finanziamenti.

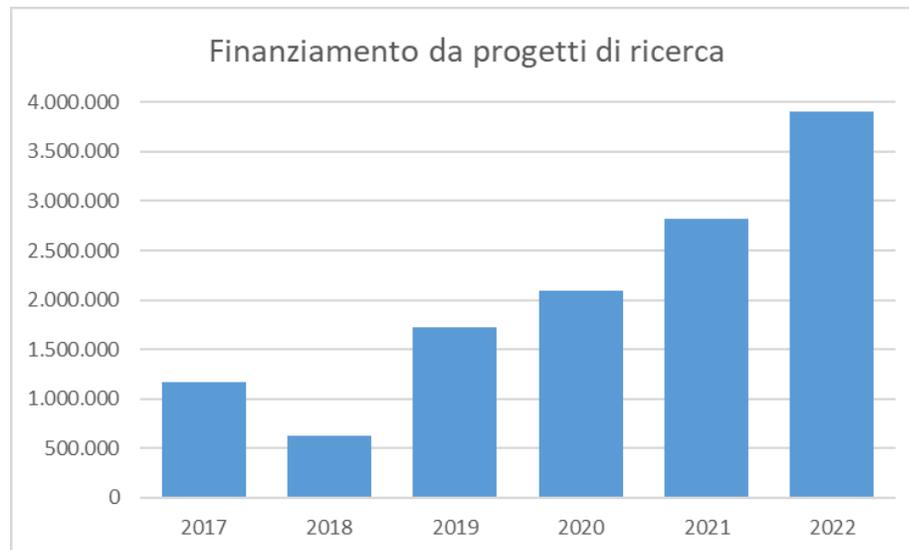


Figura 4: Valore dei progetti di ricerca e in conto terzi della Scuola, 2017-2022.

- L'equilibrio di genere del personale docente della Scuola vede ad oggi una **forte prevalenza maschile**. Se da un lato la quota femminile del personale tecnico amministrativo è ampiamente maggioritaria e la composizione di genere del corpo studentesco risulta sostanzialmente bilanciata, solo 3 professori su 25 sono di genere femminile. A fronte di questa situazione, la Scuola promuove politiche attive volte a favorire un miglior equilibrio di genere nella comunità di studiosi e docenti.
- Nonostante la recente apertura di nuovi programmi di master e del varo della Laurea magistrale in "Software: Science and Technology" (classe LM-18), corso interateneo con l'Università degli Studi di Firenze, la Scuola presenta ancora una **limitata diversificazione tipologica nell'ambito dell'attività di alta formazione**. Le politiche volte a differenziare l'offerta formativa della Scuola promosse negli ultimi anni non si sono ancora tradotte di un sostanziale incremento del numero di studenti iscritti a programmi di studio diversi dei programmi dottorali. La differenziazione dell'offerta, oltre a garantire una più vasta fruizione e ricadute più ampie della formazione, può contribuire ad accrescere i finanziamenti esterni della Scuola e a farla conoscere ancora di più.
- Nell'ultimo triennio la Scuola ha sperimentato un **intenso turnover del personale tecnico amministrativo**, con particolare riferimento a figure esperte con competenze qualificate. A fronte di un organico che ad oggi è costituito da 43 unità di personale, nell'anno 2022 ci sono state le dimissioni

di 2 unità (una di categoria C e una D) non considerando le dimissioni per passaggio di categoria. Questo dato fa scendere la curva del *turnover* del personale che tuttavia complessivamente nell'ultimo triennio (2020-2022) risulta ancora elevato. Il turnover del personale, per quanto fisiologico in una realtà dinamica come la Scuola, necessita di particolare attenzione in quanto potrebbe rallentare lo sviluppo di competenze distintive.

- Nonostante l'obiettivo dichiarato di potenziare la propria vocazione internazionale, **la Scuola non dispone di un ufficio dedicato alle relazioni internazionali**. La predisposizione di tale ufficio favorirebbe la trasformazione della rete di contatti informali del personale docente e ricercatore in accordi di collaborazione con selezionati partner internazionali. Tale attività necessita di risorse dedicate con una profonda conoscenza dei diversi contesti istituzionali e delle possibili soluzioni organizzative disponibili.
- L'esperienza maturata nella promozione delle attività istituzionali della Scuola presso l'esterno ha fatto emergere la consapevolezza di dover **rafforzare l'immagine istituzionale della Scuola**. L'ancora giovane età della Scuola e il contesto locale privo di una consolidata tradizione universitaria limitano la notorietà della Scuola e la consapevolezza dell'impatto della Scuola su ricerca, didattica e terza missione. Occorre pertanto continuare ad investire sul potenziamento dell'immagine della Scuola secondo le linee di azione delineate del Piano di Comunicazione.
- Ad oggi **la Scuola non compare nei principali ranking internazionali (THE, QS, ARWU)**. Tale assenza è in parte giustificabile dalle dimensioni ancora ridotte della Scuola ma dipende anche dalle debolezze descritte ai due punti precedenti (assenza di un ufficio dedicato alle relazioni internazionali, immagine della Scuola ancora debole).
- Le attività di ricerca della Scuola sono articolate in otto unità di ricerca. Considerato che presso la Scuola operano ad oggi 25 professori, la dimensione media di ciascuna unità di ricerca è di circa 3 professori, con una significativa eterogeneità dimensionale. **A fronte di un'organizzazione frammentata mancano ad oggi strutture accademiche intermedie**, quali le Aree scientifiche multidisciplinari previste all'art. 2 dello Statuto, in grado di favorire l'efficientamento organizzativo e il coordinamento delle attività didattiche e di ricerca. Se l'assenza di corpi intermedi era fisiologica nelle fasi iniziali di vita della Scuola, la crescita dimensionale e delle attività implica la piena realizzazione del modello organizzativo prospettato nello Statuto.



2.3 OPPORTUNITÀ (Opportunities)

Numerose sono le opportunità che si presentano alla Scuola. Grazie ai punti di forza descritti in precedenza sostenuti da una chiara visione strategica la Scuola potrà mantenere flessibilità e innovatività nel perseguire la sua crescita rafforzando allo stesso tempo il suo ruolo nel Paese e a livello internazionale.

- **Scuola ad Ordinamento Speciale.** L'ordinamento speciale di cui gode la Scuola le conferisce un maggior grado di libertà decisionale e organizzativa anche riguardo alle attività formative rispetto alle università. Nel complesso, un ruolo di privilegio e di enorme responsabilità che la Scuola può rafforzare con attività progettate e realizzate di concerto con le altre Scuole con lo stesso ordinamento e con altri partner universitari, istituzionali e privati al livello nazionale e internazionale. Il coordinamento tra le Scuole ad Ordinamento Speciale, in particolare, permette di interloquire come corpo unico con il Ministero in maniera più efficace, come verificatosi negli anni recenti.
- Il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**, il Programma *Horizon Europe* e diverse agende di organismi nazionali, europei e sovranazionali hanno posto esplicitamente al centro dei propri interessi e programmi di finanziamento settori nei quali la Scuola è particolarmente attiva su temi che la Scuola ha saputo affrontare facendo leva sulle proprie competenze distintive.
- Più in generale l'**aumento delle fonti e delle modalità di finanziamento esterno** ha permesso alla Scuola di accrescere significativamente i progetti di ricerca finanziati da terze parti negli anni recenti, come descritto in Figura 4. La Scuola intende ulteriormente potenziare la raccolta di finanziamenti esterni, anche grazie alla predisposizione di un sistema premiale che contempla tra gli indicatori di *performance* anche la capacità di presentare progetti e ricevere finanziamenti su bandi competitivi.
- La Scuola intende continuare ad investire nel reclutamento di ricercatori, sfruttando laddove possibile i **piani premiali per il reclutamento**. L'investimento sulla formazione di giovani ricercatrici e ricercatori è una importante opportunità e parte integrante del mandato istituzionale della Scuola. Nel corso del 2022 la Scuola ha saputo completare il reclutamento di tutti i ricercatori a tempo determinato di tipo B previsti sul piano premiale di reclutamento. Nel prossimo triennio, la Scuola continuerà ad investire una quota significativa del proprio budget nel reclutamento di ricercatori a tempo determinato. La Scuola intende inoltre potenziare da subito la propria capacità di utilizzare gli strumenti che il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) mette a disposizione per chiamate di personale



accademico con meccanismi premiali (chiamate congiunte, chiamate dall'estero, chiamate di vincitrici e vincitori di finanziamenti altamente competitivi).

- Attenzione crescente al **divario di genere**. In linea con quanto avviene nel Paese e a livello internazionale, la Scuola promuove misure o utilizza strumenti per ridurre il divario di genere, soprattutto nelle posizioni apicali della componente accademica e, tramite questo punto, a reclutare figure di livello eccellente che hanno limitate possibilità di crescita in altri contesti.
- La recente evoluzione dello scenario internazionale, l'instabilità geopolitica e l'emergere di significativi rischi per la sicurezza individuale e sociale hanno accresciuto le occasioni per **collaborazioni internazionali ed esterne**. La Scuola si è recentemente saputa distinguere per la capacità di offrire ospitalità a colleghe provenienti dalle aree a rischio. Inoltre, la Scuola ha l'opportunità di potenziare fortemente la propria proiezione internazionale in termini di collaborazioni sul piano formativo (per esempio per il rilascio di titoli congiunti o per lo scambio di docenti) e di ricerca.
- La vocazione internazionale della Scuola può fare leva sull'**attrattività dell'Italia e della Toscana**. La naturale attrattività del territorio in cui la Scuola opera, opportunamente valorizzata con un'offerta culturale e di ricerca di eccellenza, rappresenta una risorsa unica per lo sviluppo della Scuola in chiave internazionale.
- I recenti e profondi **cambiamenti degli scenari geopolitici** contribuiscono a ridisegnare la mappa della mobilità internazionale accrescendo l'attrattività di realtà accademiche collocate in contesti stabili e sicuri. La Scuola promuove programmi dottorali e di ricerca incentrati sui temi della cybersicurezza e della resilienza dei sistemi economici per meglio affrontare le sfide emergenti e cogliere le opportunità di un contesto internazionale in rapida trasformazione.

2.4 MINACCE (Threats)

Nella sua conformazione attuale, la Scuola è esposta ad alcuni rischi potenziali che, se non affrontati con opportune contromisure, potrebbero limitarne il potenziale di crescita e sviluppo.

- **La crisi energetica e le conseguenti dinamiche inflattive** impattano significativamente sul budget della Scuola. La Scuola ha adottato opportune contromisure per aumentare la sostenibilità e ridurre l'impatto delle proprie attività sull'ambiente. Tuttavia, il persistere nel medio-lungo termine di tendenze inflattive comporterà l'adozione di ulteriori misure volte a ridurre l'impatto sui costi operativi.



- La **limitata attrattività del sistema universitario italiano nel suo complesso** riduce la capacità della Scuola di attrarre e trattenere risorse e talenti: il numero degli iscritti ai corsi di laurea nelle università italiane è in costante riduzione, l'uso prevalente della lingua italiana e la rigidità del modello di reclutamento e di carriera accademica limitano ulteriormente i flussi di mobilità in ingresso di studenti e ricercatori. In questo contesto, la Scuola intende contribuire al rinnovamento del Paese mettendo in atto azioni per intercettare e valorizzare i talenti.
- Il **forte incremento nel numero di borse dottorali** favorito dalle iniziative ministeriali di promozione della formazione dottorale anche grazie all'accresciuta disponibilità di risorse offerte dal PNRR ha aumentato la concorrenza tra gli atenei che offrono programmi dottorali, soltanto parzialmente bilanciato da elementi innovativi quali dottorati di interesse nazionale che invece incentivano modelli formativi congiunti. In questo contesto la Scuola deve realizzare azioni volte a rafforzare la propria tradizione di eccellenza nella formazione dottorale valorizzando il suo ruolo nell'ambito della formazione avanzata.
- La normativa nazionale relativa alla valutazione della ricerca e al reclutamento, ancora fondata sul sistema dei Settori Scientifico Disciplinari, rappresenta un perdurante fattore di **mancata valorizzazione dell'interdisciplinarietà nei sistemi di valutazione nazionale**. Questo sistema appare in forte contrasto con l'apertura di campi di ricerca trasversali ed interdisciplinari su scala internazionale. Il mancato allineamento della normativa sul reclutamento alle migliori pratiche internazionali rappresenta pertanto un ostacolo allo sviluppo in chiave interdisciplinare delle attività della Scuola.
- I recenti tentativi di riforma del reclutamento del personale docente, dei meccanismi di *tenure track* e di carriera accademica non hanno saputo produrre un **allineamento della normativa sul reclutamento alle migliori pratiche internazionali**. Persistono differenze importanti in termini di autonomia, flessibilità e incentivi offerti sui principali mercati accademici internazionali e il contesto istituzionale italiano che sono all'origine del fenomeno del *brain drain* e della difficile mobilità in ingresso dei talenti.
- Le incertezze relative alla **possibile transitorietà dei finanziamenti PNRR** permeano la programmazione strategica della Scuola. Nel prossimo triennio la Scuola intende rafforzare la propria capacità di raccolta di finanziamenti esterni per consolidare la propria crescita anche in prospettiva di un'eventuale riduzione dei contributi nazionali ed europei post-PNRR.



3. OBIETTIVI STRATEGICI PER IL TRIENNIO 2023-2025

3.1 OBIETTIVI DELLA PROGRAMMAZIONE DELLE UNIVERSITÀ 2021-2023 E DEL PROGRAMMA CONGIUNTO DELLE SCUOLE A ORDINAMENTO SPECIALE

Lo sviluppo della Scuola nel prossimo triennio risponde a una visione innovativa di formazione e ricerca interdisciplinare, in grado di contribuire allo sviluppo di nuove conoscenze e tecnologie utili per affrontare problemi complessi, quali la transizione digitale e le sfide post-pandemiche.

Con Decreto Ministeriale n. 289 del 25 marzo 2021 sono state definite le linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2021-2023 e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati. Il programma di interventi presentato dalla Scuola in data 28 luglio 2021 e intitolato "Merito, formazione e interscambio culturale" definisce la strategia di miglioramento nell'ambito dei seguenti obiettivi e indicatori, selezionati fra quelli proposti dal DM n. 289 del 25.03.2021 *Linee generali d'indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2021-2023*.

Obiettivo D - Essere protagonisti di una dimensione internazionale

Azioni:

- *D.1*: Esperienze di studio e di ricerca all'estero;
- *D.3*: Attrazione di studenti internazionali e attività di internazionalizzazione domestica.

Indicatori:

- *D_b*: Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero;
- *D_i*: Rapporto professori e ricercatori in visita rispetto al totale dei docenti (il denominatore rimane fissato al 31/12/2020).

Obiettivo E - Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università

Azioni:

- *E.1*: Reclutamento di giovani ricercatori (ricercatori a tempo determinato ai sensi della l. 240/2010 art. 24, co. 3, lett. a) e b), assegnisti e borse di dottorato;
- *E.4*: Integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, l. 240/2010).

Indicatori:

- E_b : Proporzione dei ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. a) e b), sul totale dei docenti di ruolo;
- E_k : Risorse disponibili sul fondo per la premialità rispetto al costo totale del personale universitario.

Dopo la rimodulazione dell'indicatore D_b , i target finali identificati per l'anno 2023 sono riassunti nella seguente tabella.

Obiettivo	Indicatore	Livello iniziale - 2020	Monitoraggio 2021	Target finale - 2023
Obiettivo D	D_b Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	0,520	0,684	0,620
	D_i Rapporto professori e ricercatori in visita rispetto al totale dei docenti	0,488	0,463	0,585
Obiettivo E	E_b Proporzione dei ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. a) e b), sul totale dei docenti di ruolo	0,537	0,415	0,560
	E_k Risorse disponibili sul fondo per la premialità rispetto al costo totale del personale universitario	0,017	0,002	0,026

Tabella 4: indicatori e target del programma "Merito, formazione e interscambio culturale"

La progressiva internazionalizzazione delle attività condotta dalla Scuola, anche attraverso il potenziamento del programma di *visiting scholar* e la sensibilizzazione delle/degli *advisor* delle/dei dottorande/i alla mobilità internazionale delle allieve e degli allievi, si sta traducendo in una forte ripresa delle dinamiche di internazionalizzazione in uscita, come testimoniato dalla crescita dell'indicatore D_b su livelli pari o superiori ai target 2023. Nel 2022, con il venir meno delle misure di restrizione della mobilità, si è osservato anche un significativo incremento dell'indicatore D_j su livelli prossimi al target 2023.

In relazione all'obiettivo E la Scuola ha dato vita ad un programma dedicato alla crescita della proporzione dei ricercatori sul totale dei docenti di ruolo che si completerà con il reclutamento di almeno 12 ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. a) e ulteriori 2 ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. b) nel 2023, come descritto nell'apposita sessione di questo documento. Tale piano permetterà alla Scuola di conseguire il livello target dell'indicatore E_b entro la fine del 2023. In merito alle risorse disponibili sul fondo della premialità, nel

2022 la Scuola si è dotata di una lista di indicatori di *performance* per la didattica, la ricerca e la terza missione. Tale sistema di indicatori, definito in funzione degli obiettivi strategici della Scuola, è stato condiviso con il corpo docente e rappresenterà la base per la valutazione dei risultati ai fini dell'erogazione della premialità nel 2023.

Nell'ambito del programma di interventi congiunto delle Scuole ad Ordinamento Speciale presentato in data 26 luglio 2021 e intitolato "**Le Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale: istituzioni a servizio del Paese**", la strategia di miglioramento è stata definita attorno all'Obiettivo B - Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese con le seguenti azioni previste:

Azioni:

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

Indicatore:

- *B_g*: Numero di attività di trasferimento di conoscenza rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo (il denominatore rimane fissato al 31/12/2020)

e un indicatore autonomo relativo al "Numero di accordi e convenzioni sottoscritti con soggetti pubblici o privati che prevedano l'utilizzo di infrastrutture, strumenti e risorse per la ricerca". I target del programma congiunto sono indicati in Tabella 5.

Le attività di trasferimento di conoscenza (indicatore *B_g*) e gli accordi e convenzioni sottoscritti dalla Scuola (indicatore autonomo) sono cresciuti sensibilmente nel 2022 e si stima di poter raggiungere i target 2023, anche grazie all'intensa collaborazione con le altre Scuole e alla ripresa delle attività in presenza.

Obiettivo	Indicatore	Livello iniziale - 2020	Target finale - 2023
Obiettivo B	<i>B_g</i> - Numero di attività di trasferimento di conoscenza rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	0,366 (15/41)	0,439 (18/41)



Indicatore autonomo "Numero di accordi e convenzioni sottoscritti con soggetti pubblici o privati che prevedano l'utilizzo di infrastrutture, strumenti e risorse per la ricerca"	22	25
---	----	----

Tabella 5: indicatori e target del programma congiunto "Le Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale: istituzioni a servizio del Paese"

Gli obiettivi previsti nella programmazione delle università 2021-2023 e nel programma congiunto delle Scuole rientrano nel quadro più ampio degli obiettivi strategici della Scuola per il periodo 2023-2025, riportati in seguito e suddivisi per linee di attività.

3.2 STRATEGIA PER LA DIDATTICA E L'ALTA FORMAZIONE

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

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

Nel corso del 2022 la Scuola ha trasformato e ampliato la propria offerta dottorale introducendo un nuovo track in Museum Studies nell'ambito del dottorato in Cognitive and Cultural Systems, aggiornando profondamente la struttura del dottorato in Systems Science, e istituendo tre nuovi dottorati denominati Economics, Analytics and Decision Sciences, Management of Digital Transformation, e Cybersecurity, come schematicamente illustrato in Tabella 6. In particolare, il dottorato in Management of Digital Transformation offre solo borse cofinanziate da imprese ed enti esterni (nazionali o locali). Analogamente, le borse del track in Museum Studies sono state tutte finanziate da importanti musei nazionali. Il meccanismo virtuoso di cofinanziamento delle borse permetterà di trasferire *know-how* al tessuto economico e sociale creando ulteriore valore aggiunto attraverso lo sviluppo di una progettualità congiunta con impresa o enti finanziatori. Il dottorato di interesse nazionale in Cybersecurity con 27 borse vede coinvolte 23 università, il CNR e 4 imprese, e prevede formazione sugli aspetti di sicurezza informatica non solo tecnologica ma



anche economica e sociale. Per questo dottorato vi sarà il supporto dell’Agenzia Nazionale di Cybersicurezza con la quale la Scuola recentemente firmato un accordo quadro per collaborazioni su attività formative e di ricerca.

A.A. 2021/2022 - Ciclo XXXVII		A.A. 2022/2023 - Ciclo XXXVIII	
Corso di dottorato	n. borse	Corso di dottorato	n. borse
Cognitive and Cultural Systems <ul style="list-style-type: none">Track in Analysis and Management of Cultural HeritageTrack in Cognitive, Computational and Social Neurosciences	22	Cognitive and Cultural Systems <ul style="list-style-type: none">Track in Analysis and Management of Cultural HeritageTrack in Cognitive, Computational and Social NeurosciencesTrack in Museum Studies	20
Systems Science <ul style="list-style-type: none">Track in Economics, Networks, and Business AnalyticsTrack in Computer Science and Systems Engineering	17	Systems Science <ul style="list-style-type: none">Track in Complex NetworksTrack in Computational MechanicsTrack in Learning and ControlTrack in Software Quality	11
		Cybersecurity (dottorato di interesse nazionale)	27
		Management of Digital Transformation	7
		Economics, Analytics and Decision Sciences	8

Tabella 6: Ampliamento dell’offerta di programmi di dottorato della Scuola

Questi cambiamenti hanno consentito la promozione e il potenziamento delle attuali tendenze di ricerca e il rafforzamento della visibilità delle tematiche distintive della Scuola, anche in ottica di differenziazione rispetto ai principali *competitor* nazionali e internazionali. Tali modifiche sono state anche motivate, e rese possibili, da significativi aggiornamenti normativi in materia di accreditamento dei corsi di dottorato (ed in

particolare con la previsione dei cosiddetti dottorati di interesse nazionale) nonché da interventi legislativi a supporto dell'incremento del numero di borse di dottorato nel Paese mediante cofinanziamento da parte del Ministero e del mondo delle imprese (ex D.M. 351 e 352). In questo nuovo, e a tratti tumultuoso, quadro di riferimento — si pensi ad esempio che il dottorato in Management of Digital Transformation è stato progettato ed attivato in meno di due mesi — **la Scuola ha avuto la possibilità di incrementare il numero di borse complessivamente da 39 per il ciclo XXXVII a 73 per il ciclo XXXVIII**, con una quota significativa destinata ad importanti iniziative di corsi di dottorato di interesse nazionale, di cui uno amministrato dalla Scuola e altri 8 amministrati da altri atenei (Tabella 7).

Corso di dottorato di interesse nazionale	Sede Amministrativa	n. borse
Artificial Intelligence	Università di Pisa	1
Heritage Science	Università di Roma "La Sapienza"	3
Blockchain and Distributed Ledger Technology	Università di Camerino	2
Theoretical and Applied Neuroscience	Università di Camerino	1
Sustainable Development and Climate Change	IUSS Pavia	1

Tabella 7: Partecipazione in dottorati di interesse nazionale con sede presso altri atenei

Nonostante l'aumento dell'offerta dottorale sia presso la Scuola sia, complessivamente, sull'intero territorio nazionale, i dottorati della Scuola si sono confermati competitivi in linea con gli anni precedenti, con un numero di domande per l'ammissione in rapporto al numero di posti messi a bando nella misura di circa 12,40. Ciò può essere in parte spiegato dall'attrattiva economica della borsa di studio, che garantisce vitto e alloggio presso le strutture del Campus alle proprie allieve e ai propri allievi, inclusi i partecipanti ai corsi di dottorato di interesse nazionale amministrati da altri atenei che abbiano Lucca come sede prevalente per le attività di formazione e di ricerca.

È possibile, tuttavia, considerare lo sviluppo di ulteriori interventi a sostegno dell'attrattiva dei corsi di dottorato quali:

- l'apertura dei corsi a studenti magistrali offrendo loro la possibilità di seguire insegnamenti, parti di insegnamento, o seminari. Potrebbero fruirne studenti dell'ultimo anno di laurea magistrale o



master di II livello, previ accordi con gli atenei di provenienza che consenta il riconoscimento dei crediti didattici;

- *internship* di studenti magistrali (italiani e stranieri), per svolgimento di tirocini di ricerca o tesi di laurea, mediante accordi con le rispettive università che ne riconoscano la validità;
- attivazione di *webinar* di presentazione dei corsi di dottorato e altre iniziative di promozione dell'offerta formativa.

Per quanto riguarda l'attrattività dall'estero (misurata in termini di ammessi ai corsi in possesso di titolo di accesso rilasciato da ateneo straniero), si registra un significativo aumento rispetto all'anno precedente: **la percentuale dei dottorandi del XXXVIII ciclo che ha conseguito il titolo di accesso all'estero è passata infatti al 36% circa, rispetto al 18% del XXXVII ciclo**, ritornando dunque in linea con la media dei 10 anni precedenti (circa 40%), a fronte di una media italiana attorno al 16% (dati dell'Anagrafe Nazionale degli Studenti del MUR).

Un ruolo importante per mantenere e potenziare il posizionamento in chiave internazionale può essere svolto da **accordi di cotutela, di mobilità di docenti e studenti, di rilascio del titolo doppio e/o congiunto** con prestigiose università estere e di *visiting professorship*. Per raggiungere questo obiettivo è opportuno individuare alcune **università straniere prestigiose** presso le quali rendere visibili le attività dei gruppi di ricerca della Scuola e **promuovere le opportunità** per gli studenti di essere ammessi ad un percorso di dottorato. Lo strumento per raggiungere questo scopo è costituito da **accordi di collaborazione strategica con qualificati partner internazionali**. L'attrazione di dottorandi europei (o extraeuropei diplomati in Europa) di alto livello appare più difficoltosa, data la competizione sempre maggiore tra gli atenei europei, ma potrebbe beneficiare da accordi per cotutela (sul modello di quelli già in essere con KU Leuven e Alicante) oppure essere mirata verso i Paesi dell'Europa dell'Est.

Le iniziative relative all'internazionalizzazione debbono essere accompagnate da azioni per il supporto a procedure per il rilascio di visti e permessi di soggiorno, e per rilocazione e ricongiungimenti familiari, nonché da interventi volti a favorire l'integrazione culturale fornendo gratuitamente corsi di lingua e cultura italiane. A tal proposito è opportuno individuare servizi amministrativi dedicati alle relazioni internazionali, incluso l'aggiornamento e arricchimento del materiale informativo sul sito web istituzionale e la sua diffusione ottimizzata sui motori di ricerca e promozione su altri siti e *network* mirati. Infine, appare

opportuno mettere a sistema un processo di raccolta e analisi dei *feedback* degli studenti stranieri attualmente iscritti volta ad acquisire la prospettiva internazionale nella valutazione dell'offerta formativa e di ricerca della Scuola.

La Scuola riconosce l'elevato valore strategico delle iniziative sull'internazionalizzazione in quanto utili a rafforzare le reti di collaborazione e si impegna a potenziarle al fine di accrescere l'efficacia, la visibilità e l'attrattività della propria offerta formativa. Ciò dovrà essere perseguito anche mediante programmi di incentivazione alla partecipazione a bandi europei per lo sviluppo di reti di alta formazione e altri bandi per il finanziamento di borse dottorali, facendo leva sulla spinta europea a fare massa critica proponendo l'Europa intera come polo attrattivo di studenti internazionali da Paesi terzi nonché sulla spinta ministeriale all'internazionalizzazione, e sfruttando i canali di promozione internazionale quali Tuscan Universities, Tour4EU, Unitalia e fiere specializzate (NAFSA, EAIE).

È opportuno altresì rilevare come la mobilità internazionale costituisca uno dei punti attenzione nell'assicurazione della qualità dei dottorati secondo il neonato modello AVA3 e come tale indicatore contribuisca al soddisfacimento degli obiettivi di performance individuati dalla Scuola, che determinano la quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), relativi all'incentivazione della mobilità internazionale del corpo studentesco e all'attivazione di nuovi accordi e convenzioni non solo con altre università, enti di ricerca, fondazioni e pubblica amministrazione, ma anche con imprese ed istituzioni impegnate nell'alta formazione.

La portata dei cambiamenti introdotti a partire dall'anno accademico vigente implica la necessità di un periodo di sedimentazione volto ad analizzare l'attuale offerta, al fine di progettare il prossimo ciclo di dottorato, valutando la possibilità di revisione dell'offerta attuale e delle tempistiche dei relativi bandi per rispondere ad eventuali criticità emerse e per cogliere opportunità mancate, pur ponendosi come obiettivo principale quello di consolidarne la struttura. A tal proposito è necessario sottolineare come il recente aggiornamento delle linee guida sull'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari (AVA 3) prevede novità rilevanti in tema di assicurazione della qualità dei corsi di dottorato. Tale cambiamento del quadro di riferimento richiede una revisione dei processi e delle strutture della Scuola per un adeguamento formale, ma anche e soprattutto per un miglioramento sostanziale dell'efficacia nell'azione di progettazione, erogazione e monitoraggio dell'attività formativa a livello dottorale.

Per il prossimo triennio un obiettivo rilevante è rappresentato dallo sviluppo di una strategia di medio-lungo termine attraverso cui **rendere sostenibile l'ampliamento dell'offerta formativa** ai succitati interventi normativi finanziati dal PNRR, questi ultimi di carattere inevitabilmente transitorio. Risulta particolarmente importante, quindi, fare leva sulle dimostrate capacità della Scuola di attrarre, nel corso del 2022, fonti esterne di finanziamento e cofinanziamento per le borse di dottorato. **Il cofinanziamento per borse del ciclo XXXVIII è stato complessivamente pari a 1.146.863 euro** (considerando cofinanziamenti da parte di imprese, fondazioni, musei e CNR). È opportuno, tuttavia, rilevare che la Scuola ha usufruito solo del 38,46% dei fondi ex DM 352 (mediante l'attivazione di **10** borse cofinanziate da imprese su **26** complessivamente attivabili con questo strumento). In futuro, la Scuola si impegna a sviluppare e consolidare ulteriori meccanismi per incentivare il cofinanziamento di borse di dottorato da fonti esterne.

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

Potenziamento della formazione pre-dottorale. La Scuola persegue da anni l'obiettivo strategico di ampliare il raggio di attività dedicate all'alta formazione rivolgendo l'attenzione ad iniziative a livello pre-dottorale. In questo contesto si inserisce il già avviato Master di II livello in *Data Science and Statistical Learning* con l'Università di Firenze e il coinvolgimento dei docenti della Scuola nel corso di Laurea Magistrale in *Bionics Engineering* in regime di convenzione con l'Università di Pisa e la Scuola Superiore Sant'Anna.

Lo **sviluppo di azioni nell'ambito di master di II livello** può essere ulteriormente potenziato. In questo contesto, è opportuno evidenziare che la Scuola attualmente eroga un elevato numero di insegnamenti (157) di livello avanzato, per un numero di ore complessivo pari a 3.096, destinato quasi esclusivamente ad allieve e allievi di dottorato. Tale volume di materiale didattico dottorale rappresenta un formidabile serbatoio dal quale poter attingere competenze e conoscenze da trasferire nell'attiguo ambito dei master di II livello. Ciò consentirebbe lo sviluppo di nuovi master volti a trasformare tali competenze in attività di formazione direttamente spendibili nel mercato del lavoro; in modo non contrapposto a tale obiettivo, parallelamente si potrà conseguire l'obiettivo di configurare il master di II livello alla stregua di un corso pre-dottorale per dare la possibilità di immettere in maniera più efficace potenziali candidati all'interno dei corsi di dottorato. Analogamente, è opportuno incentivare l'organizzazione di altri eventi quali *seasonal*



SCUOLA
ALTI STUDI
LUCCA

school rivolti a studenti di corsi di laurea magistrale per costruire una virtuosa catena di trasmissione tra le attività formative pre-dottorali e quelle dottorali.

La **progettazione di corsi di Laurea Magistrale** rappresenta una linea di sviluppo, tracciata nel solco della continuità con programmazioni triennali precedenti, volta a consolidare il posizionamento della Scuola nel panorama nazionale e internazionale, anche al fine di formare profili con competenze in continuità rispetto ai corsi di dottorato. La Scuola ha recentemente approvato l'istituzione di un nuovo corso di Laurea Magistrale interateneo in *Software Science and Technology* congiuntamente con l'Università di Firenze. La Scuola considera strategico lo sviluppo di un numero limitato di analoghe iniziative che siano allineate alle sue linee di ricerca e sviluppo, offrano opportunità di accrescimento della visibilità dei suoi docenti e ricercatori, e siano svolte con partner di rilievo a livello nazionale o internazionale. L'importanza di limitarne il numero deriva dalla volontà, ma anche dal bisogno, di preservare la natura di Scuola di Studi Avanzati.

Sviluppo di iniziative di formazione continua. Nella piena consapevolezza del ruolo cruciale che il mondo accademico ricopre nel processo di miglioramento della società nel suo complesso, la Scuola intende promuovere lo sviluppo di iniziative per la formazione continua. In questo ambito, nel corso del 2022 si è proceduto all'istituzione di un Master executive in diritto sportivo e governo del fenomeno sportivo e, ancora più recentemente, di un Master executive in leadership leggera e innovazione nelle organizzazioni scolastiche e della formazione. Nel corso del 2023 si intende monitorare l'erogazione di questi corsi, valutando la capacità della Scuola a livello amministrativo, organizzativo e logistico, e scientifico/didattico, con l'obiettivo di sviluppare linee guida e *best practices* volte ad assicurare efficacia, efficienza e qualità per le iniziative future. Al contempo, si valuterà la stipula di accordi di collaborazione strategica con enti e imprese interessate ad attività di perfezionamento e formazione continua, al fine di rafforzare il posizionamento della Scuola in questo settore anche attraverso l'apporto di competenze e professionalità esterne.

Obiettivo D.3 - Potenziamiento del career service

I *career service* universitari sono nati per facilitare la transizione dei propri studenti nel mercato del lavoro. Nell'ambito dei dottorati ciò è sempre più importante dato che circa il 58% dei dottori di ricerca lavora al di fuori del mondo accademico (report AlmaLaurea 2022). Una missione fondamentale della Scuola è quella

di formare competenze di elevata qualificazione spendibili non solo nel settore accademico ma anche nei settori istituzionale e industriale, sia privati che pubblici.

Il servizio di *placement* della Scuola ha come obiettivi principali:

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

La Scuola è parte attiva nell'erogazione di servizi di *job placement*, in particolare per quanto riguarda la diffusione di opportunità di lavoro, l'attivazione di tirocini in ambito nazionale e internazionale e gli eventi organizzati congiuntamente con le altre Scuole a Ordinamento Speciale. In particolare, negli ultimi quattro anni, numerose iniziative per l'orientamento e il *job placement* incentivate da progetti finanziati dalla Regione Toscana hanno consentito di svolgere sia attività trasversali rispetto al curriculum di appartenenza (colloqui individuali per la creazione di piani di sviluppo carriera, supporto motivazionale, revisione dei curriculum vitae e *cover letter*, preparazione a *job interview*, partecipazione a corsi di formazione sulla scrittura e la comunicazione scientifica, *webinar* su temi di sviluppo e gestione carriera e sulle *soft skill*), sia attività personalizzate a seconda del curriculum (*career mentoring*, giornate di approfondimento sul lavoro in settori specifici, gruppi di discussione per track dottorale, per dottorande e dottorandi internazionali, orientamento in itinere per mobilità per studio, ricerca e tirocinio, e partecipazione a iniziative di ricerca e professionalizzanti esterne nazionali e internazionali). La programmazione attuale prevede di mettere a sistema queste iniziative per mantenere e migliorare i servizi di supporto oltre la durata limitata dei progetti.

Il tasso di presenza agli eventi organizzati è tuttavia limitato e l'effettiva fruibilità di tali servizi varia a seconda dei programmi dottorali delle candidate e dei candidati, e dei profili delle imprese partecipanti. Ciò può essere dovuto al fatto che la partecipazione a tali attività è avvenuta su base volontaria, senza alcun incentivo quale l'inserimento nel piano di studi o il riconoscimento formale di crediti. È importante costruire un sistema incentivante e continuare a stimolare la motivazione intrinseca, per aumentare il tasso di



SCUOLA
ALTI STUDI
LUCCA

partecipazione anche da parte di studenti di programmi di studio che offrono ottime prospettive di *placement*, ampliando i servizi del Career Service agli studenti di Master e Lauree Magistrali già in essere e di prossima attivazione.

In un contesto globale turbolento a causa di pandemia, conflitti internazionali, arretramenti su diritti umani, crisi energetica, sanitaria e sociale, strutturare servizi diversificati per lo sviluppo di carriera è fondamentale per rispondere tempestivamente a vari bisogni, coltivare competenze e talenti, stimolare la motivazione e la crescita, far fiorire potenzialità, che potranno essere messe a frutto nella società più ampia, generando quell'impatto sociale che rientra pienamente nella Terza Missione della Scuola.

Occorre pertanto **incoraggiare nuovi modelli di studio e lavoro**, chiarire obiettivi professionali (considerando *timeline*, ostacoli e risorse), per raggiungerli in un'ottica di costruzione professionale significativa per la persona e di autodeterminazione, accompagnare allieve e allievi, alumnae/alumni a esprimere problematiche, valorizzare punti di forza, trasformare criticità in opportunità, per trovare i propri punti cardinali e affrontare le incertezze dei nostri tempi.

La programmazione delle attività del Career Service prevede, oltre alle consolidate attività di supporto per l'attivazione di tirocini e mobilità, di promozione di opportunità lavorative, di partecipazione agli eventi organizzati congiuntamente con le altre Scuole a Ordinamento Speciale, attività di **orientamento individuale e di gruppo, incontri informativi sulle opportunità** (per es. di mobilità all'estero, *internship*), **collaborazioni con l'Associazione Alumni** e con altri enti, istituzioni e aziende, raccolta di informazioni su risorse di supporto.

Un aspetto da migliorare è la visibilità dei servizi offerti mediante un **restyling delle pagine del sito istituzionale**, l'utilizzo dei **social media**, la produzione di materiali con un'identità visiva riconoscibile, una maggiore **collaborazione tra personale amministrativo e componente accademica**, come descritto anche nelle sezioni su Terza Missione e Comunicazione.

Per sviluppare in modo sostenibile la ricca offerta di servizi per lo sviluppo della carriera è necessario procedere con la **costruzione di un'identità autonoma e riconoscibile** e l'allocazione di risorse umane e finanziarie adeguate.



3.3 STRATEGIA PER LA RICERCA

La qualità della ricerca condotta dalla Scuola è di assoluta eccellenza, come evidenziato dai risultati della VQR 2015-2019, dall'ottimo posizionamento nel contesto della valutazione europea U-Multirank e dall'analisi dei trend di produzione scientifica, abilitazione nazionale e collaborazioni di ricerca con qualificati partner nazionali e internazionali. La Scuola rientra a pieno titolo tra le realtà selezionate per il programma dei Dipartimenti di Eccellenza e ha presentato un progetto attualmente in corso di valutazione.

Questi risultati vanno monitorati, coltivati e potenziati. A tal proposito la Scuola, attraverso un processo interno collaborativo e partecipato, ha elaborato una serie di criteri di valutazione della ricerca, della didattica e delle attività di terza missione, che permetteranno di dare attuazione a misure di premialità. Ancora da migliorare è l'interlocuzione con gli enti nazionali regolatori e di valutazione della ricerca (MUR, ANVUR) i cui strumenti di valutazione della ricerca risultano inadeguati alle caratteristiche anche dimensionali della Scuola, alla sua proiezione internazionale in termini di *placement* degli alumni e alla ricerca interdisciplinare. Sono altresì da coltivare i rapporti con altri organismi europei deputati alla riforma della valutazione della ricerca (come Coara, <https://coara.eu/>). Ancora da incrementare sono le attività di ricerca innovativa e collaborativa fra le diverse articolazioni della Scuola.

Gli obiettivi di sviluppo si concentrano su:

- individuare soluzioni organizzative e strumenti di supporto che favoriscano la partecipazione a bandi competitivi per la ricerca e la ricerca collaborativa con enti esterni alla Scuola;
- individuare soluzioni organizzative e strumenti per incentivare la ricerca collaborativa interna alla Scuola;
- monitorare, eventualmente perfezionare e condividere lo strumento di cui la Scuola si è dotata per valutare la ricerca sia disciplinare sia interdisciplinare connesso anche alle misure di premialità e assegnazione di risorse per la ricerca;
- attivare una interlocuzione con gli enti di valutazione della ricerca al livello nazionale per l'adozione di criteri adatti alla valutazione della ricerca interdisciplinare;
- potenziare la partecipazione alla ricerca sul campo di dottorandi, ma anche di studiosi e giovani in formazione presso altre istituzioni italiane o straniere, anche prevedendo una loro contribuzione economica;
- prevedere procedure per permettere a studenti di laurea magistrale di entrare in contatto attivo con la ricerca presso la Scuola o presso enti con essa convenzionati.



A tal fine si identificano quattro obiettivi come descritti in seguito.

Obiettivo R.1 - Potenziare la partecipazione a bandi competitivi e la collaborazione con enti esterni

- individuare **strumenti di supporto alla partecipazione** del corpo accademico della Scuola a **bandi competitivi** nazionali e internazionali, quali ad esempio sistemi informativi per l'individuazione di bandi, e la messa a disposizione di competenze (interne o acquisite come servizio esterno) nella fase di redazione di progetti;
- definire modalità di **supporto alla istituzione e formalizzazione di accordi collaborativi** di ricerca con enti esterni alla Scuola;
- individuare strumenti per **la condivisione interna di idee progettuali** con le potenzialità di divenire progetti collaborativi anche adatti alla partecipazione a bandi competitivi;
- individuare **meccanismi per attrarre giovani ricercatrici e ricercatori** con *early career grants* specificamente finalizzati a sostenere le fasi iniziali della carriera di ricerca, o per la redazione di progetti per la partecipazione a programmi competitivi di finanziamento della ricerca.

Obiettivo R.2 - Favorire la collaborazione tra le unità di ricerca all'interno e all'esterno della Scuola

- **identificare un modello organizzativo dei diversi settori della ricerca** presenti alla Scuola capace di favorire, anche attraverso meccanismi incentivanti, la collaborazione fra i diversi settori, gruppi e individui in attività di ricerca particolarmente innovative, anche di tipo interdisciplinare, volta ad affrontare le sfide globali quali ad esempio: cambiamento climatico, invecchiamento della popolazione, sostenibilità economica, ambientale, sociale, inclusione, patrimoni culturali, difficult heritage, accessibilità a beni e servizi, organizzazione e modernizzazione della pubblica amministrazione, educazione, formazione e competenze, mobilità, impatto della trasformazione digitale su ricerca, innovazione, cultura, istituzioni e società;
- **favorire il raggiungimento di una adeguata massa critica** e visibilità nazionale e internazionale nelle aree di ricerca interdisciplinari prioritarie per la Scuola, come individuate dalle direttrici specifiche lungo le quali la Scuola orienta la propria vocazione interdisciplinare.

Obiettivo R.3 - Monitorare, eventualmente perfezionare e condividere gli strumenti di valutazione della ricerca

- **monitorare ed eventualmente perfezionare gli strumenti** di cui la Scuola si è dotata **per valutare la ricerca** sia disciplinare sia interdisciplinare connesso anche alle misure di premialità e assegnazione di risorse per la ricerca;
- **perfezionare i rapporti con altri organismi e network europei**, come ad esempio Coara (<https://coara.eu/>) o DORA (<https://sfdora.org/>) deputati alla riforma della valutazione e *assessment* della ricerca.

Al fine di consolidare i risultati di assoluta eccellenza ottenuti dalla Scuola nell'ambito della Valutazione della Qualità della Ricerca ANVUR, la Scuola si propone di:

- **contribuire all'azione di valutazione della ricerca e all'azione regolatoria** da parte degli enti nazionali a ciò preposti, anche in considerazione di quanto sopra specificato in merito all'inadeguatezza del contesto normativo alla mission della Scuola. Interagire con ANVUR e MUR per aggiornare i meccanismi di valutazione e di reclutamento alla luce delle migliori pratiche internazionali e delle crescenti difficoltà di chi si confronta con ricerche ad alto rischio;
- **promuovere le pubblicazioni open access** attraverso opportune misure di sostegno;
- **promuovere e sostenere la ricerca** e la pubblicazione, anche con strumenti innovativi, **su materiali e dati inediti** o di difficile gestione, quali ad esempio i dati relativi al Patrimonio Culturale italiano, europeo e internazionale e alle istituzioni ad esso preposte.

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

- **avviare iniziative di orientamento** alla scelta dei percorsi dottorali destinate agli studenti dei corsi di laurea;
- mettere in opera azioni specifiche, come brevi *internship* presso la Scuola, atte a **favorire il contatto diretto con la ricerca sul campo** da parte di studenti universitari al fine dell'orientamento dottorale e diffondere e comunicare la cultura e le pratiche della ricerca;



- **potenziare gli strumenti a disposizione delle nostre allieve e dei nostri allievi** per svolgere esperienze di contatto diretto con la ricerca sul campo presso enti e istituzioni in Italia e all'estero (*off site lectures, field experiments, internships, ecc.*);
- **sperimentare nuovi strumenti per coinvolgere studentesse, studenti, dottorande e dottorandi** stranieri in ricerche sul campo presso enti e istituzioni in Italia;
- **aumentare la mobilità internazionale delle allieve e degli allievi del dottorato**, anche attraverso il potenziamento degli accordi di collaborazione con enti e università straniere.

3.4 STRATEGIA PER LA TERZA MISSIONE E I RAPPORTI CON IL TERRITORIO

La Scuola persegue uno sviluppo armonico tra le attività di Terza Missione con la didattica e la ricerca. La Terza Missione ha infatti assunto un ruolo sempre più rilevante nella valutazione delle realtà accademiche e concorre all'attribuzione dei fondi premiali. In linea con la crescente attenzione alla qualità della Terza Missione, da anni la Scuola mira a potenziare le proprie attività di trasferimento tecnologico, metodologico e di competenze per valorizzare le nostre eccellenze nella ricerca scientifica, sostenere l'imprenditorialità accademica e ampliare tutti gli aspetti di Terza Missione che riguardano la comunicazione e le attività di *public engagement*, la produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e politiche per l'inclusione, la gestione di beni artistici e culturali, la promozione di attività collegate all'Agenda ONU 2030 e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, anche in collaborazione con le altre Scuole ad Ordinamento Speciale.

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

Con l'Ufficio Ricerca e Trasferimento Tecnologico, la Scuola non solo continua la sua azione di supporto al potenziamento del trasferimento tecnologico, ma mira a rivolgersi ad una concezione più ampia di trasferimento di conoscenza, che includa gli aspetti metodologici e le competenze, e che meglio si adatti alle scienze culturali, cognitive, umanistiche e sociali che vedono impegnati tanti ricercatori della Scuola. Contestualmente, la Scuola intende sostenere e promuovere un obiettivo immediato di impatto socio-economico delle diverse attività di ricerca e di formazione, cercando di valorizzarne tutti gli aspetti che beneficino a livello economico, sociale, culturale e individuale dentro e fuori il mondo accademico. Pertanto, ogni ricercatore è responsabilizzato verso questo obiettivo anche attraverso la definizione di criteri per la premialità, come anche recentemente emerso dall'indagine del progetto ITA.CON: *Improving the system*



SCUOLA
ALTI STUDI
LUCCA

of knowledge exchange and collaboration between universities and society in Italy, promossa dal MUR e OCSE. Esempio di tale azione è la partecipazione del personale accademico della Scuola in organi decisionali di imprese, fondazioni, organizzazioni pubbliche a livello locale, nazionale e internazionale, così come l'organizzazione, in modo particolare durante l'emergenza pandemica, di numerose iniziative online di *public engagement* e supporto agli *stakeholder* e istituzioni locali e nazionali per la gestione dell'emergenza e della successiva ripresa.

Fondamentale poi ricordare nell'ultimo anno:

- la partecipazione della Scuola alle attività di supporto al trasferimento tecnologico e alla formazione della rete NetVal (il Network per la Valorizzazione della Ricerca Universitaria);
- la valorizzazione delle attività di JoTTO, l'ufficio congiunto per il trasferimento tecnologico istituito con le altre Scuole ad Ordinamento Speciale, che non solo continua a fornire un supporto per la definizione di brevetti e spin-off delle Scuole, ma promuove incontri specifici col mondo delle imprese soprattutto attraverso la JoTTO Fair. La prossima edizione della JoTTO Fair si svolgerà presso la Scuola nel febbraio 2023;
- la revisione degli accordi di adesione all'Ufficio Regionale di Trasferimento Tecnologico e la partecipazione agli eventi TID-Toscana Inventors Days, giornate dedicate alla presentazione di opportunità tecnologiche e di finanziamento rivolte alle imprese e StartCUP Toscana la competizione che premia le migliori iniziative imprenditoriali ad elevato contenuto tecnologico provenienti dal mondo della ricerca universitaria;
- la prosecuzione delle attività legate al Centro di Competenza Nazionale su Industria 4.0 "ARTES4.0", al Centro di Competenza in Cybersecurity Toscano- C3T e al Contamination Lab Pisa.

Dal punto di vista dei risultati raggiunti dalla Scuola negli ambiti di ricerca applicata, grazie al lavoro delle strutture di intermediazione e trasferimento tecnologico, si ritiene opportuno menzionare le attività progettuali congiunte col Neuroscience Lab dell'Innovation Center Intesa Sanpaolo (il cui accordo quadro è stato appena rinnovato per altri tre anni), la crescita del Game Science Research Center, gli accordi di collaborazione (anche formativa per il curriculum dottorale di Museum Studies o il Corso di Dottorato in Management of Digital Transformation) con i diversi poli museali, parchi archeologici, archivi, imprese, e le collaborazioni con alcune realtà del Terzo Settore, quali ad esempio AVIS Nazionale e AVIS Regione Toscana. Si evidenzia, inoltre, il lavoro svolto all'interno del progetto 'Rinascita dei Borghi' finanziato da

Eurispes e MEF per la definizione di nuovi e diversi interventi per lo sviluppo dei territori italiani, in cui la Scuola conduce la direzione scientifica degli aspetti legati alla digitalizzazione, e il progetto con CINI e Rete Ferroviaria Italiana S.p.A. per la valutazione della sicurezza delle reti tecnologiche operanti in ambito ferroviario. Ancora in ambito di trasferimento tecnologico, la Scuola è impegnata nello studio di materiali, dispositivi e processi di produzione lungo la filiera dell'idrogeno (NEMESYS S.r.l.) e nella sperimentazione finalizzata alla caratterizzazione visco-elastica di materiali polimerici eco-sostenibili. Infine, prosegue la ricerca nell'ambito dell'automotive basata sull'integrazione delle funzioni di monitoraggio di parametri critici con lo studio di metodi di ottimizzazione basati su preferenze per l'individuazione di scenari critici (Denso Automotive Deutschland GmbH).

Obiettivi specifici da perseguire nel prossimo triennio saranno:

- **favorire** un ampliamento della cultura dal trasferimento tecnologico a **un'azione più inclusiva di trasferimento metodologico e di competenze**, che meglio si adatti alla realtà formativa e sperimentale della Scuola. Contestualmente, sarà necessario costruire un approccio condiviso tra docenti, ricercatori e allievi che richieda una valutazione dell'impatto socio-economico, e degli aspetti traslazionali e applicativi della ricerca condotta, anche, considerando i possibili trasferimenti tra il mondo accademico e quello industriale. Questo ampliamento del trasferimento di conoscenze e metodologico verso le scienze sociali, le scienze umanistiche e i beni culturali sarà accompagnato da una formazione specifica del PTA e di alcuni ricercatori della Scuola;
- **fornire un supporto** specifico a ricercatori e docenti della Scuola da parte dell'Ufficio Ricerca e Trasferimento Tecnologico **per la definizione di proposte progettuali** e partecipazione a bandi competitivi nazionali ed europei **con una finalità traslazionale**; a questo scopo, iniziative one-to-one tra ricercatori e PTA dedicato saranno promosse nei prossimi mesi;
- individuare forme di **"accompagnamento"**, soprattutto per i ricercatori più giovani relative **alla costituzione di spin-off e startup**, alla sottomissione di **brevetti**, alla valorizzazione e protezione della **proprietà intellettuale**; tali azioni saranno favorite dal dialogo con gli incubatori locali, dalle spinte al trasferimento tecnologico e metodologiche supportate dal PNRR, da partnership con imprese o con altri enti di ricerca;
- **rafforzare la cooperazione e l'attività di coordinamento** con le altre Scuole a Ordinamento Speciale (relativamente alle attività di JoTTO e allo sfruttamento delle 'leve' dei finanziamenti PRO3 Linea B2 "Trasferimento tecnologico e di conoscenze" per i progetti congiunti con le Scuole), con



le strutture di intermediazione regionali (Ufficio Regionale per il Trasferimento Tecnologico) e nazionali (NetVal) per far progredire le attività di ricerca scientifica e sviluppo industriale, valorizzare le competenze e la proprietà intellettuale, promuovere la cultura del trasferimento tecnologico e dell'imprenditorialità accademica;

- **promuovere la definizione di accordi e convenzioni** che rendano la Scuola ancora più protagonista nella produzione e gestione di beni artistici e culturali, nelle relazioni con le realtà del Terzo Settore (es., organizzazioni di volontariato, e associazioni di promozione sociale con cui la Scuola sta sviluppando specifiche tematiche di ricerca) e nello sviluppo di politiche per l'inclusione;
- **favorire le attività di ricerca collaborativa** e supporto alle aziende mediante collaborazioni finalizzate a ricerca e sviluppo in conto terzi anche beneficiando di programmi di cofinanziamento regionali.

3.5 STRATEGIA PER LA COMUNICAZIONE ESTERNA

Le azioni descritte in questo obiettivo fanno riferimento al Piano di Comunicazione 2022 della Scuola IMT Altissimi Studi Lucca, documento prodotto ai sensi della Legge n.150 del 7 giugno 2000 "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni", che rappresenta una prima ricognizione delle attività di comunicazione della Scuola, necessarie ad una programmazione dettagliata delle attività future.

Obiettivo T.2 – Eventi, comunicazione, public engagement

Come altri enti universitari e di ricerca, la Scuola ha la necessità di impegnarsi strutturalmente e stabilmente nella comunicazione e nella divulgazione istituzionale e scientifica. La Scuola ha appena adottato per la prima volta un Piano di Comunicazione che ne identifica gli elementi distintivi e identitari, e individua azioni volte a rafforzare la reputazione della Scuola e ad aumentare la consapevolezza dei numerosi risultati raggiunti. A tali fini, il Piano individua i temi rappresentativi di tutta la Scuola - eccellenza, interdisciplinarietà, internazionalizzazione e residenzialità – e dettaglia gli obiettivi generali delle attività di comunicazione:

- sottolineare la missione fondante della Scuola di una ricerca d'eccellenza, a vocazione interdisciplinare, con una forte prospettiva verso l'internazionalizzazione e l'alta formazione. A questo scopo, l'impatto della comunicazione sarà amplificato con azioni specifiche per rafforzare la

reputazione, accrescere la percezione positiva verso i temi di ricerca e il valore della interdisciplinarietà, potenziare la percezione positiva verso la didattica e l'offerta dottorale, identificando ed evidenziando le storie e i risultati più significativi degli studenti, docenti e personale;

- evidenziare la qualità e il rigore scientifico delle unità di ricerca della Scuola, l'approccio sperimentale collaborativo e interdisciplinare, la vivace vita studentesca all'interno della residenzialità del Campus, i contributi al territorio locale e al nostro Sistema Paese, l'impegno nel servizio accademico e i risultati complessivi della nostra vasta comunità universitaria, inclusi studenti, docenti, personale, ex-allievi e altri. Sarà promossa la comunicazione dell'eccellenza accademica e delle iniziative di ricerca che attraversano i confini disciplinari o hanno un forte carattere traslazionale, evidenziando il percorso di ricerca in aree chiave e attuali, e distribuendo contenuti che mostrino contributi positivi alla società attraverso storie personali di crescita, insegnamento, ricerca.

Per sviluppare comunicazione, contenuti e campagne di promozione che supportino le priorità delle azioni della Scuola e affrontino le sfide della comunicazione, le azioni promosse saranno relative a:

- **creare e distribuire di contenuti** (es., comunicati stampa, attività sui *social media*, articoli sul magazine online OpenIMT, ecc.), che mostrino perché la Scuola è un eccellente luogo di studio, insegnamento, lavoro e ricerca, promuovendo in particolare campagne e comunicazioni che supportino gli sforzi della Scuola per attrarre e sostenere allievi talentuosi; al fine di migliorare l'organizzazione interna e l'efficacia delle azioni di comunicazione, sarà definito un regolamento per la proposta di eventi scientifici da parte di docenti e ricercatori della Scuola;
- sviluppare una **media relations strategy** che rafforzi le relazioni, sia con i media tradizionali locali e nazionali, sia con i nuovi canali digitali e con i social media (creazione di *press kit*, convenzioni con Ordine dei Giornalisti, ecc.);
- definire un **piano per migliorare lo storytelling** relativo alle ricerche in ambito socio-economico, socio-tecnologico e scienze umane e alla ricerca interdisciplinare con l'intento di sottolinearne il contributo sociale;
- costruire relazioni con membri dei media che si interessano delle diverse aree tematiche della ricerca, punti di forza della Scuola, e sviluppare un'interazione regolare per promuovere i ricercatori della Scuola come esperti di riferimento;

- portare a conoscenza tutti i membri della comunità (studenti, docenti, ricercatori, ex-allievi e ex-ricercatori) le sfaccettature principali dell'identità della Scuola e del **programma di comunicazione** (materiale informativo, *brochure*, vademecum per la produzione di contenuti, condivisione della *policy* per l'uso dei *social media*);
- **potenziare l'interazione e il dialogo con il tessuto cittadino**, mantenendo le attuali occasioni di *public engagement* e incrementando le azioni di disseminazione scientifica rivolte al sistema scolastico territoriale (incluso il supporto per l'orientamento e l'alternanza scuola-lavoro degli studenti) e alla cittadinanza, anche attraverso convenzioni con associazioni a carattere sociale e culturale;
- **mantenere e rafforzare le azioni congiunte con la Regione Toscana e gli altri Atenei regionali** in tutte le azioni di Terza Missione, incluse le azioni di *public engagement* e le attività di trasferimento tecnologico e di conoscenza;
- favorire, a livello nazionale, **un'azione coordinata di comunicazione con le altre Scuole** che esalti tuttavia le caratteristiche identitarie della Scuola;
- supportare, in qualità di soci fondatori, le azioni dell'Associazione Rete italiana degli Atenei ed Enti di Ricerca per il Public Engagement – **APEnet**, partecipando anche ai gruppi di lavoro su temi specifici.

3.6 STRATEGIA PER LA RESIDENZIALITÀ E LA SOSTENIBILITÀ

L'affermazione del Modello Campus rappresenta un aspetto qualificante dell'attività della Scuola in grado di accrescerne l'attrattività nel panorama nazionale ed internazionale. Come descritto in seguito nel piano di reclutamento 2023-2025, nel prossimo triennio si prevede una crescita del personale a tutti i livelli che coinvolgerà il personale docente, i ricercatori e le ricercatrici (*tenure track* e altre figure a supporto della ricerca, come RTD-A e assegnisti), gli allievi e le allieve dottorali, nonché il PTA. I dati previsionali, che tengono in conto dei contratti vigenti e delle nuove tipologie di contratto attivabili dal 2023, nonché i requisiti da rispettare sul rapporto tra il numero di docenti e quello dei ricercatori, determinano un crescente fabbisogno di spazi per le attività della Scuola nei prossimi anni.

Obiettivo W.1: potenziare il Modello Campus

Per far fronte ai crescenti bisogni di spazi connessi alla crescita del personale, la Scuola avrà a disposizione da marzo 2023 il **nuovo edificio ad uso Foresteria in Via Brunero Paoli**. Tale espansione garantirà

un significativo ampliamento degli spazi residenziali, mentre aumenterà solo in piccola misura il numero di postazioni di lavoro disponibili.

In linea con l'obiettivo di espandere il Campus integrato che si sviluppa nel centro storico della città di Lucca, in edifici posti a breve distanza e all'interno della cerchia delle mura urbane, la Scuola ha indetto nel 2022 tre manifestazioni di interesse per la valutazione di possibili ulteriori spazi da acquisire, due per edifici ad uso residenziale ed una per edifici pregiati finalizzati alla realizzazione di una nuova sede del Rettorato. A seguito di tali manifestazioni di interesse la Scuola ha proceduto nel 2022 con la proposta di **acquisto dello storico Palazzo Boccella**, come sede del nuovo Rettorato e per spostarvi una significativa parte degli uffici del PTA sinora ubicati nell'edificio ex-Boccherini del Complesso di San Ponziano. Ciò consentirà di allocare lo spazio liberato dal PTA nell'edificio ex-Boccherini al personale docente e ricercatore, auspicabilmente entro il 2023. Al contempo, da luglio 2023, si prevede di poter disporre dell'**ex-refettorio del Complesso di San Francesco**, in base al progetto approvato e finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, per adibirlo a due aule polifunzionali, attrezzate sia per didattica che per postazioni di lavoro dedicate a ricercatori, ricercatrici, dottorandi e dottorande.



Figura 5: Le sedi della Scuola nel centro storico di Lucca: in blu le sedi attuali (Complessi di San Francesco e di San Ponziano); in verde la nuova Foresteria in Via Brunero Paoli; in rosso Palazzo Boccella, con il tratteggio giallo per i percorsi urbani pedonali di collegamento tra le sedi.

Dal 2023, il campus integrato della Scuola assumerà dunque la consistenza descritta in Figura 5, con il Complesso di San Francesco, il Complesso di San Ponziano (edificio ex-Boccherini e Biblioteca), la Foresteria in Via Brunero Paoli ed il Rettorato a Palazzo Boccella che costituiranno un campus diffuso e residenziale che consente l'interazione tra le diverse componenti della Community.

La disamina analitica di tutti gli spazi disponibili nel campus integrato ha condotto alla previsione illustrata in Tabella 8.



Spazi disponibili	2023	2024	2025
Uffici singoli	31	31	31
Postazioni in ufficio con due desk condivisi (per Professori di II Fascia in assenza di uffici singoli e per ricercatori)	24	24	24
Postazioni per allievi dottorali in spazi condivisi e in camera	282	282	282
Postazioni per PTA (a Palazzo Boccella e in parte nell'ex ex-Boccherini o S. Francesco)	60	60	60
Posti letto per allievi	201	184	184
Camere ad uso foresteria	19	19	19

Tabella 8: previsione sull'andamento nel triennio 2023-25 degli spazi destinabili ad uffici e a residenzialità della Scuola.

Dal confronto tra il fabbisogno di spazi implicato dalle strategie di crescita della Scuola e gli spazi attualmente disponibili descritti in Tabella 8, considerando il regolamento spazi attuale per l'assegnazione della tipologia di ufficio ad ogni categoria funzionale, emerge il fabbisogno ulteriore descritto in Tabella 9, utile sia per far fronte a necessità imminenti, sia per pianificare misure a medio-lungo termine (acquisizione di ulteriori spazi e/o contributi alloggio a supporto della residenzialità distribuita in città).

Spazi da acquisire	2023	2024	2025
Postazioni in uffici condivisi/open space per ricercatori	28	44	80
Numero complessivo di postazioni in uffici condivisi/open space per ricercatori e allievi dottorali (scenario che prevede di non conteggiare il desk in camera per gli allievi)	134	150	186
Numero massimo di posti letto esterni al Campus nell'ipotesi di uso condiviso delle camere doppie per gli allievi (senza utilizzare la foresteria per allievi)	0	0	0
Numero di posti letto esterni al Campus nell'ipotesi di uso singolo delle camere doppie per gli allievi	74	74	74

Tabella 9: scenari di fabbisogno di spazi per la residenzialità e gli uffici in base al trend previsionale sull'andamento del personale, degli allievi e degli spazi nel triennio 2023-2025.

Emerge dunque chiaramente la necessità di **individuare ulteriori spazi per uffici** anche al netto dell'acquisizione di Palazzo Boccella, della ristrutturazione dell'ex refettorio e del parziale riutilizzo dell'edificio ex-Boccherini per esigenze di ricerca.

Per quanto riguarda il fabbisogno residenziale, la Scuola presenta una criticità transitoria sino a marzo 2023, da compensare con contributi alloggi e posti letto in strutture residenziali esterne al Campus in base all'iter già avviato dall'amministrazione. A decorrere da marzo 2023, con la consegna della Foresteria in Via Brunero Paoli, si disporrà degli alloggi necessari qualora si mantenga l'utilizzo delle camere doppie in modalità condivisa per gli allievi e le allieve. In tal caso, la dotazione di camere eccedente al fabbisogno potrà essere destinata ad uso foresteria per ospiti (vedasi Tabella 9). Qualora si optasse invece per l'assegnazione di tutte le camere ad uso singolo a tutti gli allievi e le allieve, allora in tal caso sarebbe necessario individuare ulteriori spazi residenziali in grado di accogliere almeno 74 allievi o allieve.



SCUOLA
ALTI STUDI
LUCCA

Obiettivo W.2: Migliorare l'efficienza energetica e la sostenibilità

In merito alla sostenibilità del complesso della Scuola, la strategia che è stata perseguita per lo sviluppo delle proprie sedi è quella del riuso sostenibile di edifici esistenti all'interno del centro storico di Lucca, mediante il recupero e l'adeguamento di edifici in stato di abbandono o di sottoutilizzo. Ciò porta alla duplice finalità di non impiegare suolo non edificato per la realizzazione dei propri edifici e quella di costruire un campus urbano incentrato sulla mobilità pedonale e ciclabile che permetta di vivere e lavorare nel centro storico, limitando l'utilizzo dei mezzi di trasporto individuali.

L'edificio in Via Brunero Paoli e il Palazzo Boccella si inseriscono a pieno titolo nella strategia di sviluppo della Scuola: gli edifici si trovano a pochi passi dal Complesso di San Francesco e dalle altre strutture dell'ateneo. L'edificio in Via Brunero Paoli era dismesso, mentre il Palazzo Boccella è un edificio storico della città, già ristrutturato e in passato destinato a spazio espositivo, ma oggi non più utilizzato. Inoltre, per quest'ultimo, il riutilizzo di un fabbricato già oggetto di un recente intervento di ristrutturazione porterà a costi economici ed ambientali contenuti ed inferiori rispetto alla costruzione di un nuovo edificio o alla completa ristrutturazione di un altro fabbricato. Gli interventi di adeguamento vedranno l'ottimizzazione dei sistemi impiantistici per la climatizzazione al fine di contenere i consumi energetici e in special modo dei combustibili fossili.

Ulteriori misure atte a favorire la sostenibilità ambientale del campus riguardano il monitoraggio periodico dei consumi energetici del campus e l'adozione di misure tecniche e suggerimenti comportamentali per contenerli.

In base allo storico dei consumi energetici del campus nel 2021 e distinti tra Complesso di San Francesco e Complesso di San Ponziano, è possibile stimare i consumi energetici dovuti alla gestione dei due nuovi edifici che saranno disponibili dal 2023, assimilando i consumi al metro quadrato della Foresteria in Via Brunero Paoli a quelli del Complesso di San Francesco ed i consumi al metro quadrato di Palazzo Boccella a quelli del Complesso di San Ponziano, essendo le tipologie di utilizzo similari. In base ai risultati di tale simulazione riportati in Tabella 10, si prevede **un aumento dei consumi energetici rispetto alla situazione immobiliare del 2022 pari a circa il 30%.**

Consumi energetici	Superficie (m ²)	Energia elettrica (kWh)	Energia elettrica per condizionamento (kWh)	Gas (Smc)
Complesso di San Francesco	7877	432000	108000	87000
Complesso di San Ponziano (ex-Boccherini e biblioteca)	2447 (1009+1438)	288000	-	19000
Foresteria in Via Brunero Paoli: <i>previsione</i>	2513	138000	35000	28000
Rettorato a Palazzo Boccella: <i>previsione</i>	781	92000	-	6100
Incremento consumi dovuti ai nuovi edifici			+32%	+28%

Tabella 10: consumi energetici annui degli edifici nel campus (dati riferiti al 2021 per il Complesso di San Francesco ed il Complesso di San Ponziano) e previsione dei consumi della Foresteria in Via Brunero Paoli e del Rettorato a Palazzo Boccella.

Al fine di contenere i costi di gestione, anche in relazione alla contingente crisi energetica, l'Energy Manager ha predisposto e condiviso con tutta la comunità della Scuola un decalogo di comportamenti virtuosi da tenere al fine di ridurre il consumo energetico. Inoltre, di concerto con il servizio tecnico della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, si è provveduto a modificare i settaggi delle temperature di riscaldamento dei locali del complesso durante il giorno e la notte, in ottemperanza alla normativa vigente. L'effetto di tali misure è stato monitorato con sensori in punti significativi del complesso, per verificare il corretto settaggio dei parametri di riscaldamento. **Il consumo energetico sarà monitorato su base mensile, per valutare il risparmio energetico rispetto all'anno precedente e adottare eventuali misure atte ad evitare sprechi.**



3.7 STRATEGIA PER LE PARI OPPORTUNITÀ

0.1. Ridurre il divario di genere, sviluppare l'inclusività e l'accessibilità, contrastare le discriminazioni

Il rispetto delle pari opportunità e il contrasto a ogni forma di discriminazione sono principi fondamentali della Scuola, come espresso nel proprio Statuto (art. 3). Per mezzo di modalità iterative e continuative nel tempo, la Scuola applica tali principi anche attraverso misure e strumenti specifici quali il Bilancio di genere (BdG) e il *Gender Equality Plan* (GEP), della cui redazione si occupa il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG). Tali misure e strumenti specifici sono dunque parte integrante del più generale impegno della Scuola verso la riduzione del divario di genere, per lo sviluppo dell'inclusività e dell'accessibilità e per il contrasto alle discriminazioni del quale devono beneficiare tutti i componenti della Comunità della Scuola. Il BdG, del quale la Scuola si è dotata a partire dall'anno accademico 2020-2021 e che è aggiornato su base annuale, è un documento di analisi e programmazione che prevede l'integrazione della prospettiva di genere per una valutazione degli effetti potenzialmente o effettivamente discriminatori delle scelte gestionali ed economico-finanziarie dell'istituzione. Il BdG della Scuola persegue i seguenti obiettivi:

- a partire dalle linee guida nazionali, tenendo conto delle caratteristiche della Scuola, elabora e sviluppa anche indici e misuratori specifici in merito al divario di genere come strumenti di verifica delle azioni messe in atto nel tempo;
- propone strategie innovative per l'auspicabile rimozione degli ostacoli al conseguimento dell'equità di genere, come ad esempio l'implementazione del regolamento per l'adozione della carriera alias;
- attraverso la comunicazione e diffusione delle informazioni e dei dati del BdG all'interno della comunità della Scuola, promuove la sensibilizzazione sui temi relativi all'uguaglianza e all'equità di genere.

La Scuola è dunque in grado di costituirsi come osservatorio e, allo stesso tempo, come spazio di iniziativa per la promozione dell'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. Se è vero che la comunità della Scuola continua a dimostrare un buon livello di consapevolezza in merito a tali questioni, è ugualmente vero che, proprio per questo motivo, essa ha l'opportunità di porsi come istituzione d'avanguardia nell'impegno a mettere in atto iniziative concrete. La gestione, la promozione e lo sviluppo di tali iniziative è assegnata al *Gender Equality Plan*. All'avvio di



Horizon Europe (2021), la Commissione Europea ha inserito il GEP tra i requisiti fondamentali per la partecipazione al programma quadro, definendo il documento come la "serie di impegni e azioni che mirano a promuovere la parità di genere in un'organizzazione attraverso un processo di cambiamento strutturale". Il GEP è pertanto uno strumento strategico per le organizzazioni che si occupano di ricerca e innovazione, volto all'individuazione di obiettivi concreti da raggiungersi nel tempo tramite la determinazione di specifiche misure e una costante attività di monitoraggio e valutazione. Gli obiettivi del *Gender Equality Plan* della Scuola rientrano nelle seguenti aree di intervento:

- promozione di iniziative per lo **sviluppo dell'equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro**, come ad esempio regolamenti per la sperimentazione dello *smart working* o adozione di linee guida *pet-friendly* sul luogo di lavoro;
- promozione di **misure per il conseguimento dell'equilibrio di genere** in particolare per quanto riguarda le posizioni apicali e i ruoli che partecipano ai processi decisionali, inclusi i processi che sovrintendono il reclutamento (come, ad esempio, l'istituzione di un osservatorio sul bilanciamento di genere nelle commissioni);
- promozione di iniziative per la **sensibilizzazione all'integrazione della dimensione di genere nella ricerca, nei contenuti della didattica e negli eventi di Terza Missione**, nel rispetto del principio della libertà di ricerca e didattica di ognuno;
- promozione di **misure di contrasto alla violenza di genere, alle molestie e al mobbing**, come ad esempio l'istituzione, sulla base della raccomandazione della Commissione europea 92/131/ CEE, della figura del/della Consigliere/a di fiducia (D.D. n. 1125(67).09.02.2021), cui i componenti della Scuola possono rivolgersi per ottenere tanto supporto in caso di discriminazioni e/o molestie quanto, come previsto all'art. 1 del regolamento istitutivo, in "difesa del rispetto della loro dignità, intimità e onore".

La Scuola è inoltre attiva con proprio personale di ricerca a tutti i livelli in progetti di ricerca relativi alla parità e violenza di genere e partecipa a iniziative di trasferimento metodologico e competenziale anche in ambito regolatorio al livello territoriale (per esempio con Regione Toscana ed enti del territorio).

A conclusione di questa sessione si riporta in Tabella 11 il quadro sinottico degli obiettivi della programmazione strategica 2023-2025, con indicazione delle principali azioni che saranno attuate. La Scuola ha predisposto inoltre una griglia di criteri di performance associati agli obiettivi strategici per meglio



orientare i comportamenti individuali verso il conseguimento dei risultati auspicati. Tali criteri rappresentano la base condivisa per l'erogazione della premialità individuale a partire dal 2023 e saranno rivisti a scorrimento annuale per allineare i comportamenti agli orientamenti strategici della Scuola.

Strategia	Obiettivi	Azioni
Didattica e alta formazione	D.1: Aggiornamento e consolidamento dell'offerta dottorale	Completare l'evoluzione dei dottorati e dei percorsi dottorali; promuovere la formazione di competenze interdisciplinari; potenziamento degli accordi di collaborazione con stakeholder esterni; sviluppo di iniziative a sostegno dell'attrattività dei corsi di dottorato; rendere sostenibile l'ampliamento dell'offerta dottorale
	D.2: Sviluppo dell'alta formazione pre- e post-dottorale	Potenziamento della formazione pre-dottorale; sviluppo di azioni nell'ambito di master di II livello; progettazione di corsi di Laurea Magistrale; sviluppo di iniziative di formazione continua
	D.3: Potenziamento del career service	Potenziare il supporto per l'attivazione di tirocini e mobilità, di promozione di opportunità lavorative, orientamento individuale e di gruppo, incontri informativi sulle opportunità, collaborazioni con l'Associazione Alumni; Restyling delle pagine del sito istituzionale; promuovere l'utilizzo dei social media; migliorare la collaborazione tra personale amministrativo e componente accademica; favorire la costruzione di un'identità autonoma e riconoscibile.
Ricerca	R.1: Potenziare la partecipazione a bandi competitivi e la collaborazione con enti esterni	Individuare strumenti di supporto alla partecipazione del corpo accademico della Scuola a bandi competitivi nazionali e internazionali; definire modalità di supporto alla istituzione e formalizzazione di accordi collaborativi di ricerca; individuare strumenti per la condivisione interna di idee progettuali; individuare meccanismi per attrarre giovani ricercatrici e ricercatori.
	R.2: Favorire la collaborazione tra le unità di ricerca all'interno e all'esterno della Scuola	Identificare un modello organizzativo dei diversi settori della ricerca presenti alla Scuola capace di favorire, anche attraverso meccanismi incentivanti, la collaborazione interdisciplinare, volta ad affrontare le sfide globali; favorire il raggiungimento di adeguate massa critica e visibilità nazionale e internazionale nelle aree di ricerca interdisciplinari prioritarie per la Scuola.



	R.3: Monitorare, eventualmente perfezionare e condividere gli strumenti di valutazione della ricerca	Monitorare e perfezionare gli strumenti di cui la Scuola si è dotata per valutare la ricerca; perfezionare i rapporti con altri organismi europei deputati alla riforma della valutazione della ricerca; contribuire all'azione di valutazione della ricerca e all'azione regolatoria da parte degli enti nazionali a ciò preposti; promuovere le pubblicazioni open access; promuovere e sostenere la ricerca e la pubblicazione, anche con strumenti innovativi, su materiali e dati inediti.
	R.4: Orientare alla ricerca e potenziare la ricerca sul campo	Avviare iniziative di orientamento alla scelta dei percorsi dottorali destinate agli studenti dei corsi di laurea; mettere in opera azioni specifiche atte a favorire il contatto diretto con la ricerca sul campo da parte di studenti universitari; potenziare gli strumenti a disposizione degli allievi per svolgere esperienze di contatto diretto con la ricerca sul campo; sperimentare nuovi strumenti per coinvolgere studenti e dottorandi al livello internazionale; aumentare la mobilità internazionale degli allievi del dottorato.
Terza missione, e rapporti con il territorio	T.1: Sviluppo del trasferimento tecnologico, metodologico e di conoscenze	Favorire un'azione più inclusiva di trasferimento metodologico e di competenze; fornire un supporto per la definizione di proposte progettuali con una finalità traslazionale; supporto alla costituzione di spin-off e startup, alla sottomissione di brevetti, alla valorizzazione e protezione della proprietà intellettuale; rafforzare la cooperazione e l'attività di coordinamento con le altre Scuole a Ordinamento Speciale; promuovere la definizione di accordi e convenzioni; favorire le attività di ricerca collaborativa.
Comunicazione e esterna	T.2: Eventi, comunicazione, Public engagement	Creare e distribuire di contenuti che mostrino perché la Scuola è un eccellente luogo di studio, insegnamento, lavoro e ricerca; sviluppare una <i>media relations strategy</i> ; definire un piano per migliorare lo <i>storytelling</i> ; sviluppare un'interazione regolare con i media per promuovere i ricercatori della Scuola come esperti di riferimento; mettere a conoscenza tutti i membri della comunità del programma di comunicazione; potenziare l'interazione e il dialogo con il tessuto cittadino; mantenere e rafforzare le azioni congiunte con la Regione Toscana e gli altri Atenei regionali; favorire un'azione coordinata di comunicazione con le altre Scuole; supportare APEnet.
Residenzialità e sostenibilità	W.1: Potenziare il Modello Campus	Offrire un alloggio adeguato al corpo studentesco e il personale docente; inaugurare la Foresteria in Via Brunero Paoli; completare l'acquisto e la ristrutturazione di Palazzo Boccella; approntare due aule polifunzionali nell'ex-refettorio del Complesso di San Francesco; individuare nuovi spazi per uffici; garantire postazioni di studio individuale per gli studenti



	W.2: Migliorare l'efficienza energetica e la sostenibilità	Promuovere comportamenti virtuosi al fine di ridurre il consumo energetico; monitorare con data logger l'andamento dei consumi; sviluppare il Modello Campus secondo criteri di minimizzazione dell'impatto ambientale
Pari opportunità	O.1: Ridurre il divario di genere, sviluppare l'inclusività e l'accessibilità, contrastare le discriminazioni	Sviluppare indici e misuratori specifici in merito al divario di genere; rimozione degli ostacoli al conseguimento dell'equità di genere; promuove la sensibilizzazione sui temi relativi all'uguaglianza e all'equità di genere; promozione di iniziative per lo sviluppo dell'equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro; promozione di iniziative per la sensibilizzazione all'integrazione della dimensione di genere in ricerca, didattica e terza missione; promozione di misure di contrasto alla violenza di genere, alle molestie e al <i>mobbing</i>

Tabella 11: Quadro sinottico degli obiettivi strategici 2023-2025

4. PIANO DI RECLUTAMENTO 2023-2025

Al fine di perseguire gli obiettivi illustrati nella precedente sessione e riassunti in Tabella 11, la Scuola intende incrementare il corpo docente e ricercatore, con una particolare attenzione a mantenere un rapporto equilibrato tra professori e ricercatori, accompagnando la crescita con un incremento del personale tecnico amministrativo. Tenuto conto del quadro generale di sostenibilità economico-finanziaria, la Scuola promuove uno sviluppo organico e bilanciato delle diverse componenti del personale, avvalendosi, laddove possibile, di programmi straordinari di finanziamento del personale docente e tecnico amministrativo.

4.1 PIANO DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE ACCADEMICO

Le recenti proiezioni relative alle possibilità di crescita della Scuola sulla base del finanziamento ordinario da fonti ministeriali, nonché su base competitiva, prospettano un aumento della *faculty* nell'ordine di alcune unità. Nel medio termine, pertanto, l'assetto della Scuola nella sua composizione accademica rimarrà sostanzialmente invariato rispetto alla situazione corrente, con una bilanciata composizione lungo le due direttrici di sviluppo strategiche.

In questo contesto, la Scuola intende rafforzare le attuali competenze e procedere con un loro ampliamento a partire da esse, sulla base delle linee strategiche delineate in questo documento. Si ritiene opportuno orientare il reclutamento secondo le seguenti direttrici:

- a) direttrice di sviluppo strategico "*method-specific*" con figure complementari a quelle già presenti per distillare e modellizzare il contenuto informativo presente nei dati, utilizzandoli per capire le dinamiche del sistema che li genera, attraverso la creazione di modelli quantitativi. Per quanto detto sopra appare necessario tenere conto durante il *recruiting* della capacità dei candidati di applicare tali metodologie a problemi di interesse dell'economia, del management, della cultura e del patrimonio culturale;
- b) direttrice di sviluppo strategico "*domain-specific*", nella prospettiva cioè "da dentro il dato". Queste figure potenzierebbero le competenze esistenti ed estenderebbero il dialogo con quelle specificamente interessate alla modellizzazione di sistemi. Le metodologie "da dentro il dato" potranno essere usate per l'analisi e gestione del patrimonio e delle attività culturali per l'analisi e l'elaborazione di strumenti nel campo della valutazione di impatto socio economico, analisi e gestione del mutamento delle professioni e cambiamento tecnologico, analisi e gestione delle dinamiche economiche, geopolitiche,

culturali e sociali, media, medialità e fake, sensoristica, sicurezza, gestione della proprietà intellettuale, protezione dei dati e *privacy*.

Condizione irrinunciabile per il futuro della Scuola è una rigorosa selezione fondata su criteri di merito a tutti i livelli di reclutamento. A tal fine è necessario potenziare i rapporti con il Comitato Scientifico, evitando il rischio, necessariamente legato alla bassa numerosità del corpo accademico, che discussioni sulle scelte strategiche e reclutamenti vengano improntate a logiche autoreferenziali. Si dovrà valutare anche la possibilità di definire linee guida per il reclutamento che, in linea con quanto di recente auspicato dalla CRUI e nella discussione parlamentare sul reclutamento del personale accademico, privilegi esperienze di discontinuità nel percorso dottorato-posizione permanente all'interno della stessa istituzione.

4.2 PUNTI ORGANICO MINISTERIALI

La Scuola si contraddistingue nel panorama universitario italiano per un rapporto favorevole tra costi del personale e Fondo di Finanziamento Ordinario che a fine 2022 si attesta al 55,34%. Si stima che tale rapporto crescerà a partire dal 2024 attestandosi su livelli prossimi al 64%.

	PUNTI ORGANICO (P.O.M.)
Residuo al 31.12.2021	8,72
Utilizzati al 12.12.2022	1,9
Residuo Parziale	6,82
Assegnazione 2022	2
Assegnazione Piano straordinario per il reclutamento di personale universitario 2022-2026	5,5
TOTALE AL 12.12.2022	14,32

Tabella 12: Punti Organico disponibili



La Scuola dispone alla data del 12 dicembre 2022 di 14,32 Punti Organico Ministeriali (P.O.M.). I punti organico utilizzati nel 2022 fanno riferimento a un avanzamento di RTD/B al ruolo di professore di II fascia (per un totale di 0.2 P.O.M.). Inoltre, 1,7 P.O.M. sono stati impiegati per il personale tecnico amministrativo (0,45 Categoria D; 1,25 Categoria C).

Il Piano straordinario per il reclutamento di personale universitario 2022-2026 (DM 445/2022) è suddiviso in 4 fasi (A-D), la fase A (relativa alle annualità 2022-2023) vede assegnati alla Scuola un totale di **5,5 P.O.M.** e le relative risorse economiche, mentre non sono al momento note le future attribuzioni.

Le attribuzioni devono essere utilizzate per il reclutamento di:

- Professori ai sensi dell'articolo 18 legge 240/2010 con vincolo di almeno 1/5 per le chiamate " *di coloro che nell'ultimo triennio non hanno prestato servizio quale professore ordinario di ruolo, professore associato di ruolo, ricercatore a tempo indeterminato, ricercatore a tempo determinato di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b), o non sono stati titolari di assegni di ricerca ovvero iscritti a corsi universitari nell'università stessa, ovvero alla chiamata di cui all'articolo 7, comma 5-bis.*"
- RTD/B (la l. 79/2022 prevede che si possano continuare a svolgere selezioni per RTD/B previste nei piani straordinari, o reclutare RTT).
- Personale Tecnico Amministrativo.

Le assunzioni a valere sulla FASE A devono essere effettuate nel periodo 01/10/2022-31/10/2024.

A titolo informativo, segue lo schema delle tempistiche delle fasi del piano straordinario per le quali saranno adottati provvedimenti di assegnazione ad hoc.

**Piano Straordinario - Intervallo temporale di riferimento
FASE**

A 01/10/2022-31/10/2024

B	01/01/2024-31/10/2025
C	01/01/2025-31/10/2026
D	01/01/2026-31/10/2027

Tabella 13: tempistiche del Piano straordinario per il reclutamento di personale universitario

Inoltre, nei prossimi tre anni saranno assegnati ulteriori P.O.M., sulla base di un calcolo che tiene conto delle cessazioni dell'anno precedente e di indicatori di sostenibilità finanziaria, in particolare l'indicatore del costo del personale sul FFO, che deve rimanere inferiore all'80%, e l'indicatore di sostenibilità economico finanziaria che deve superare l'unità. Infine, la Scuola potrebbe poter disporre di ulteriori 2,2 P.O.M. se il progetto di Dipartimento di Eccellenza dovesse risultare finanziato. Nonostante queste possibili variazioni incrementali, nella redazione del bilancio previsionale, la Scuola si è attenuta ad un criterio di massima prudenza indicando solo entrate certe e consolidate.

4.3 PERSONALE DOCENTE DI RUOLO

Dalle programmazioni precedenti residuano una posizione di professore di I fascia in Storia Contemporanea la cui procedura di selezione è in fase di espletamento, e una in Statistica/Econometria/*Machine Learning* per la quale è stata completata la relativa procedura di *scouting*. Per queste due posizioni in programmazione si prevede la presa di servizio nel 2023. Sono inoltre residuali 3 P.O.M allocati per posizioni da professore di I fascia che saranno rimodulati come da Tabella 14.

Per l'arco temporale oggetto di programmazione si prevede di allocare 2,2 P.O.M. nel periodo 2023-2025 per il reclutamento di professori di I e II fascia come descritto in Tabella 14. Per le tre posizioni di cui in Tabella 14 si prevede la presa di servizio entro la fine del 2023.

In considerazione dei risultati di livello ottenuti in tutti gli ambiti disciplinari di attività della Scuola in sede di VQR 2015-2019 si è ritenuto opportuno adottare un principio di allocazione delle risorse su base capitaria considerando i POM attualmente impiegati. Nel caso di arrotondamenti per eccesso essi saranno decurtati in occasione delle future allocazioni.

Area di attività	P.O.M. Professore Associato	P.O.M. Professore Ordinario
Economia	0.7	
Storia dell'arte moderna		0.5*
Informatica		1

Tabella 14: Reclutamento di personale docente

(*) la chiamata sarà effettuata solo se sarà concesso il cofinanziamento ministeriale per chiamata diretta dall'estero. Nel caso di non concessione del cofinanziamento ministeriale, gli 0,5 P.O.M resteranno a disposizione per ulteriori iniziative del medesimo settore in occasione delle future allocazioni.

In generale, e con particolare riferimento alla copertura di professori di ruolo, si valuterà la possibilità di optare per chiamate dirette secondo standard di selezione elevati - strumento che in passato si è rivelato utile per reclutare figure di alto livello - purché in linea con le necessità di competenze, rilevate ex ante, sulla base delle direttrici di sviluppo strategico della Scuola.

4.4 PERSONALE DI RICERCA A TEMPO DETERMINATO DI TIPO B (RTD/B)

In linea con una tendenza nazionale di sviluppo dei livelli di ingresso della carriera accademica, negli ultimi anni la Scuola ha investito fortemente sulle figure di ricerca a tempo determinato di Tipo B (RTD/B).

Già nella programmazione triennale 2016-2018, la Scuola aveva previsto infatti di bandire 12 posizioni di RTD/B, a valere interamente sul proprio FFO e sui P.O.M. disponibili. In seguito, i Piani Straordinari del Ministero hanno assegnato alla Scuola quattro posizioni sul piano 2016, cinque posizioni sul piano 2017 e tre posizioni sul piano 2018, consentendo di coprire interamente tutte le dodici posizioni bandite. Questo ha permesso alla Scuola di recuperare sia i P.O.M. sia il budget originariamente stanziato sul Fondo di Finanziamento Ordinario.

La Scuola inoltre ha concluso nel corso dell'anno 2022, il reclutamento di nove figure da RTD/B previste dal primo e dal secondo Piano Straordinario del 2020, come illustrato in Tabella 15.

Posizione	Settore scientifico disciplinare (SSD)
Automatica	ING-INF/04
Psicometria	M-PSI/03
Analisi Numerica	MAT/08
Economia politica	SECS-P/01
Economia e gestione delle imprese	SECS-P/08
Archeologia	L-ANT/07
Software Verification	INF/01
Fisica Applicata	FIS/07
Sustainability/Green Economy	SECS-P/02

Tabella 15: Posizioni RTD/B premiali 2020 con procedure concorsuali espletate nel 2022 (presa di servizio entro il 31 ottobre 2022)

Il finanziamento di queste posizioni, al contempo, diventa consolidato come Fondo di Finanziamento Ordinario; in questo modo, il passaggio da RTD/B a professore di II fascia comporta per la Scuola l'onere della differenza tra i due ruoli. A questo riguardo, va rilevato che le posizioni di RTD/B dei piani straordinari sono finanziate al 120% del budget per RTD/B, il che implica che la differenza per il passaggio a professore di II fascia sarà di 11.000 euro circa. Nonostante l'esiguità di tale costo, occorre tener presente che è necessario garantire il rapporto 1:2 tra professori e assegnisti/ricercatori, oltre ad altri oneri indiretti per spazi, servizi etc., con chiare implicazioni sul budget tendenziale. L'obiettivo è pertanto garantire alla Scuola, anche attraverso il reclutamento di RTD/B, un ampliamento delle linee di attività in connessione, ma non sovrapposte a quelle esistenti.

In sintesi, il piano di investimenti in RTD/B disegnato dalla Scuola è stato fino ad oggi realizzato avvalendosi delle risorse straordinarie assegnate dal Ministero.

Delle 21 figure totali di RTD/B già reclutate sulla base delle Programmazioni Triennali precedenti, 10 sono già inquadrati come Professoressa o Professori di II fascia.

Per il prossimo triennio la Scuola intende allocare un totale di 1,5 P.O.M. per il reclutamento di figure da RTD/B per i quali sono già stati individuati i settori scientifico disciplinari di afferenza, come descritto in Tabella 16.

Posizione	Settore scientifico disciplinare (SSD)
Scienza delle Costruzioni	ICAR/08
Psicobiologia e Psicologia Fisiologica	M-PSI/02
Automatica	ING-INF/04

Tabella 16: Posizioni RTD/B da bandire nel 2023

Il reclutamento delle competenze identificate nella Tabelle 14 e 16 permetterà uno sviluppo bilanciato sulla base delle esigenze rilevate e discusse e lungo le due direttrici strategiche della Scuola (analisi, previsione e regolazione di sistemi socio-tecnologici complessi; analisi, gestione e regolazione dei sistemi economici e culturali).

La necessità di scegliere un settore concorsuale, penalizzante nel caso di profili interdisciplinari, risulta molto limitante per la Scuola che ha nell'interdisciplinarietà una delle sue caratteristiche fondanti.

4.5 PERSONALE DI RICERCA A TEMPO DETERMINATO DI TIPO A (RTD/A), ASSEGNISTI, BORSISTI, COLLABORATORI DI RICERCA

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

Nella programmazione 2023-2025 si confermano le previsioni della precedente programmazione triennale a scorrimento annuale in merito al reclutamento di giovani ricercatrici e ricercatori. Nello specifico, la presente programmazione intende mantenere il sostegno al reclutamento di RTD/A, prevedendo per l'anno

2023 il finanziamento al 100% di dodici figure di RTD/A. Nei due anni successivi la Scuola si impegnerà a finanziare le nuove figure previste dalla nuova legislazione.

I meccanismi di identificazione degli ambiti scientifici in cui reclutare tali figure di ricerca tengono conto di criteri di ripartizione per volume di attività, di necessità di sostenibilità e di numerosità del corpo docente, come pure della capacità di attrazione di finanziamenti esterni e di cofinanziamento. In considerazione dei risultati di livello ottenuti in tutti gli ambiti disciplinari di attività della Scuola in sede di VQR 2015-2019 si è ritenuto opportuno adottare un principio di allocazione delle risorse su base capitaria considerando i P.O.M. attualmente impiegati. In caso di arrotondamenti per difetto le risorse eccedenti saranno rese disponibili come budget per assegni di ricerca o posizioni visiting. Nel caso di arrotondamenti per eccesso essi saranno decurtati in occasione delle future allocazioni.

Settore o Area	Numero di posizioni assegnate
Scienze economiche e statistiche (13/A, 13/B o 13/D)	3
Automatica (09/G1)	1
Diritto del patrimonio culturale (12/D1)	1
Visual Archives (11/C2, 11/C4)	1
Logica e filosofia della scienza (11/C2)	1
Psicologia generale, psicobiologia e psicomatria (11/E1)	1
Scienza delle costruzioni (08/B2)	1
Fisica della materia (02/B2)	1
Storia della filosofia (11/C5)	1
Informatica (01/B1)	2

Tabella 17: Posizioni RTD/A da bandire nel 2023

Per gli ambiti in cui non è ancora stato identificato un settore scientifico disciplinare per il reclutamento di RTD/A la Scuola considera la possibilità di ricorrere a procedure di scouting internazionale, in particolare in quei casi in cui la figura che si intende reclutare possa appartenere a più Settori concorsuali.

Si ricorda inoltre la Scuola nei mesi di giugno e luglio 2021, ha deliberato di finanziare il rinnovo di due anni per le posizioni RTD/A in essere (e con scadenza entro il 30 giugno 2023) e di finanziare un assegno di ricerca dell'importo equivalente a 18 mesi di RTD/A per ciascuna delle posizioni RTD/A che hanno completato il percorso di cinque anni (entro il 30 giugno 2023). Da queste assegnazioni, in seguito ai reclutamenti effettuati nel corso dell'anno 2022, sono emerse economie che saranno ridistribuite alle *research unit* a titolo di cofinanziamento per posizioni da RTD/A.

Il piano di reclutamento di RTD/A è altresì funzionale al conseguimento dell'obiettivo E_b della programmazione ministeriale 2021-2023 (Proporzione dei ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. a) e b), sul totale dei docenti di ruolo).

La Scuola ritiene importante stimolare il reperimento di risorse esterne, sia attraverso la partecipazione a bandi competitivi sia coinvolgendo organizzazioni pubbliche e private (imprese, fondazioni, enti, ecc.). Andranno dunque messi a punto criteri di valutazione atti a incentivare queste azioni. Constatato che per alcune delle posizioni di ricerca a tempo determinato previste nella precedente programmazione non sono ancora state attivate le relative procedure, si procederà ad ulteriori allocazioni solo dopo che le assegnazioni già approvate per il 2023 saranno state utilizzate. Si realizzeranno strumenti amministrativi atti ad accompagnare più efficacemente le fasi di concretizzazione delle decisioni e supportare l'iter delle procedure di reclutamento, anche al fine di garantire il raggiungimento dell'obiettivo E_b.

4.6 ALLIEVE/I E BORSE DOTTORALI

La formazione dottorale è al centro della missione istituzionale della Scuola, le scelte operate finora hanno consentito di addivenire ad un'offerta formativa incardinata su cinque corsi di dottorato a sede amministrativa interna che risultano innovativi, interdisciplinari e internazionali ed è stato profuso un impegno continuo per migliorare la qualità dell'offerta formativa. In particolare, a partire dal XXXVII ciclo dottorale, la durata dei Programmi è passata a tre anni, in modo da allinearne la durata dei programmi a quella prevista per le borse PNRR. La presente programmazione intende confermare l'orientamento strategico di potenziare l'offerta di programmi dottorali della Scuola, puntando ad ampliare il bacino di attrazione in termini di provenienza degli allievi, in particolar modo per quanto riguarda la componente

internazionale. Nel triennio, stando l'attuale dotazione, la Scuola intende mantenere l'attuale livello di finanziamento per le borse dottorali, promuovendo laddove possibile il co-finanziamento da parte di soggetti privati e istituzioni pubbliche per potere offrire borse addizionali.

4.7 PIANO DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

Il personale tecnico amministrativo della Scuola ricopre un ruolo fondamentale nella amministrazione e gestione della stessa, riconosciuto negli anni passati anche dalla stessa CEVS nel corso della visita effettuata in occasione dell'accreditamento della Scuola e da ultimo, ma non meno importante, dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, nel corso dell'ispezione effettuata nei primi mesi dell'anno 2022.

La visita del Dirigente dell'Ispettorato Generale dei Servizi Ispettivi di Finanza Pubblica incaricato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze per l'esecuzione della verifica amministrativo-contabile presso la Scuola, ha evidenziato l'eccellente organizzazione degli uffici e delle attività, nonché l'ottima preparazione di tutto il personale tecnico amministrativo; ne è prova ulteriore la comunicazione pervenuta dallo stesso MEF nel mese di settembre 2022, che, a conclusione delle operazioni di verifica, prende positivamente atto delle iniziative intraprese e, per quanto di competenza, "comunica che può considerarsi conclusa la trattazione della verifica in argomento".

La Scuola, tuttavia, si trova oggi ad affrontare nuove sfide: l'istituzione e l'avvio di nuovi corsi di Dottorato, tra cui uno nazionale coordinato dalla Scuola, le iniziative in applicazione del PNRR nelle quali spesso IMT riveste un ruolo strategico, sia nei partenariati che nei grandi programmi di ricerca, lo sviluppo edilizio che si sta concretizzando comportano attività di gestione, di coordinamento di reti, di rendicontazione che portano inevitabilmente ad un ampliamento degli adempimenti non solo in termini quantitativi ma anche e soprattutto qualitativi. Per tali ragioni tutti gli Uffici dell'Amministrazione, ognuno con il suo specifico ruolo e le proprie competenze, sono chiamati in causa.

A questo già impegnativo programma di lavoro potrebbe aggiungere ulteriore rilevanza la presentazione del progetto legato ai Dipartimenti di eccellenza che, se approvato, avrà di sicuro un notevole impatto sul personale Tecnico Amministrativo.

Al 31.12.2022 risultano in servizio 43 unità di personale tecnico e amministrativo, tutte a tempo indeterminato, a dimostrazione del perseguimento dell'intento della Direzione Generale, già espresso nelle



precedenti programmazioni, di consolidamento della struttura amministrativa mediante la stabilizzazione dei contratti di formazione e lavoro e la copertura con contratti a tempo indeterminato delle posizioni ricoperte con contratti a termine. Il rapporto numerico tra le unità di personale tecnico amministrativo e il personale docente e ricercatore è pertanto quasi perfettamente bilanciato. Il personale tecnico amministrativo della Scuola ha un'età media di 39 anni con una quota femminile del 81,39%.

Ferma restando la programmazione già approvata nel 2022-2024, la dotazione di Punti organico indicata come necessaria, come precisata sotto, ha lo scopo principale di rafforzare gli uffici con focus specifico su quelli che inevitabilmente saranno soggetti ad un aumento del carico di lavoro: è indispensabile che il corpo docente della Scuola, impegnato nelle iniziative sopra richiamate, trovi al suo fianco una struttura amministrativa numericamente adeguata e preparata a svolgere funzioni sicuramente richieste: gestire dottorati, reclutare, acquistare, gestire risorse, monitorare lo stato di attuazione delle attività e rendicontare.

La Scuola si pone inoltre l'obiettivo di valorizzare le competenze già presenti in servizio garantendone la crescita professionale, per tale ragione si tiene conto della necessità di assicurare alcune progressioni di carriera anche al fine di ridurre il turnover in uscita del personale.

Da non escludere infine, in quanto situazione già sperimentata, l'eventualità di cessazioni per trasferimento non programmate: a queste è necessario reagire repentinamente con la rapida, e per quanto possibile, copertura dei vuoti creatisi nell'organico.

Si ipotizza quindi la seguente programmazione in termini di P.O.M. per i prossimi anni:

- 2023: 2 P.O.M. (di cui 0,55 per il completamento della precedente Programmazione);
- 2024: 1 POM.

In considerazione del Piano straordinario per il reclutamento di personale Universitario, di cui al DM 445.06.05.2022, che ha visto assegnati alla Scuola per il periodo ottobre 2022 – ottobre 2024 (Piano A) un totale di 5,5 P.O.M., le assunzioni del personale Tecnico Amministrativo laddove ritenuto necessario, potranno essere inserite su suddetto Piano o fatte gravare sui punti organico disponibili a seguito di riassegnazione ministeriale.

4.8 PUNTI ORGANICO E FACOLTÀ ASSUNZIONALI

La seguente tabella riassume l'allocazione dei Punti Organico (P.O.M.) per il triennio 2023-2025. Come si evince dall'analisi della tabella i P.O.M. che la Scuola ha attualmente a disposizione permettono di coprire l'intera la programmazione fino al 2025. A questi poi dovremmo aggiungere le ulteriori assegnazioni che saranno destinate alla Scuola nei prossimi anni.

		2023	2024	2025
Residuo Programmazione 2022- 2024	Storia Contemporanea	1		
	Econometria/Statistica/Machine L.	1		
	Passaggi da RTD/B a Professori di II fascia	0,4	0,2	1,6
P.O.M. 2022-2024		2,4	0,2	1,6
Programmazione 2023- 2025	Professore di II fascia	0,7		
	Professore di I fascia per chiamata diretta	0,5		
	Professore di I fascia	1		
	Ricercatori RTD/B	1	0,5	
P.O.M. 2023-2025		3,2	0,5	0
TOTALE P.O.M. FACULTY		5,6	0,7	1,6



Residuo Programmazione 2022- 2024	Unità di categoria EP	0,4		
	Unità di categoria D	0,3		
	Unità di categoria C	0,25	0,5	
P.O.M. 2022-2024		0,95	0,5	0
Programmazione 2023- 2025	Unità di categoria D	0,75		
	Unità di categoria C	1,25	1	
P.O.M. 2023-2025		2	1	
TOTALE P.O.M. PTA		2,95	1,5	0
TOTALE		8,55	2,2	1,6

Tabella 18: Sintesi impegno dei punti organico, 2023-2025