IMT SCUOLA ALTI STUDI LUCCA

PROGRAMMAZIONE TRIENNALE

2026-2028

Approvata dal Consiglio di amministrazione il 17 dicembre 2025, previo parere favorevole del Senato accademico

Modificata secondo quanto approvato dal Consiglio di amministrazione il 23 settembre 2026, previo parere favorevole del Senato accademico

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

Si precisa che, per quanto attiene allo sviluppo strategico, i contenuti rappresentano l'aggiornamento al 2026 del documento di Programmazione triennale 2025-2027.

SOMMARIO

1 INTRODUZIONE 6
1.1 LA SCUOLA IMT 6
1.2 STRATEGIA 7
1.3 ORGANIZZAZIONE 8
1.3.1 La *Governance* 8
1.3.2 Aree scientifiche multidisciplinari e Unità di ricerca 8
1.3.3 Programmi di dottorato 11
2 ANALISI SWOT 13
2.1 PUNTI DI FORZA *(STRENGTHS)* 15
2.2 PUNTI DI DEBOLEZZA *(WEAKNESSES)* 17
2.3 OPPORTUNITÀ *(OPPORTUNITIES)* 23
2.4 MINACCE *(THREATS)* 24
3 OBIETTIVI STRATEGICI PER IL TRIENNIO 2025-2027 - AGGIORNAMENTO 2026 25
3.1 OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE 25
3.2 PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO 2024-2026 28
3.3 STRATEGIE PER LA PARITÀ DI GENERE, LE PARI OPPORTUNITÀ E L'INCLUSIVITÀ 31
3.3.1 Strumenti per la parità di genere 31
3.3.2 Obiettivi per la parità di genere 32
3.4 STRATEGIE PER L'*OPEN SCIENCE* 35
3.4.1 Obiettivi per l'*Open Science* 35
3.5 STRATEGIE PER L'ORIENTAMENTO 37
3.5.1 Orientamento in entrata 37
3.5.2 Orientamento in transizione e in uscita 37
3.5.3 Rapporti con gli istituti scolastici 38
3.5.4 Obiettivi per l'orientamento 38
3.6 STRATEGIE PER LA DIDATTICA 40
3.6.1 Programmi di dottorato 40
3.6.2 Formazione pre- e post-dottorale 43
3.6.3 Obiettivi per la didattica e l'alta formazione 44

3.7 STRATEGIE PER LA RICERCA 46
3.7.1 Dipartimento di eccellenza 46
3.7.2 Progetti acquisiti all'esterno 47
3.7.3 Ricerca sul campo 48
3.7.4 PNRR 48
3.7.5 Accordi e convenzioni 49
3.7.6 Interlocuzione con enti regolatori e di valutazione della ricerca nazionali ed europei, valutazione e monitoraggio della ricerca 49
3.7.7 Laboratori interdisciplinari 50
3.7.8 Obiettivi per la ricerca 50
3.8 STRATEGIE PER LA TERZA MISSIONE 53
3.8.1 *Public Engagement* 53
3.8.2 Trasferimento tecnologico e di conoscenze 54
3.8.3 Rapporti con il territorio 55
3.8.4 Comunicazione 56
3.8.5 Obiettivi per la terza missione 57
3.9 STRATEGIE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE 59
3.9.1 Mobilità studentesca 60
3.9.2 Programma *Visiting* 61
3.9.3 Obiettivi per l'internazionalizzazione 61
3.10 STRATEGIE PER LA TRANSIZIONE DIGITALE E LA SOSTENIBILITÀ 63
3.10.1 Piano di crescita del *Campus* 63
3.10.2 Sostenibilità 68
3.10.3 Risorse informatiche 70
3.10.4 Obiettivi per la transizione digitale e la sostenibilità 73
3.11 STRATEGIE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ 75
3.11.1 Riesame del sistema di Assicurazione della Qualità 75
3.11.2 Promozione della cultura della qualità e preparazione all'Accreditamento periodico 76
3.11.3 Didattica innovativa 76
3.11.4 Obiettivi per l'Assicurazione della Qualità 77
3.12 OBIETTIVI TRASVERSALI 79
3.13 OBIETTIVI GENERALI DELL'AMMINISTRAZIONE 81
4 LA COMUNITÀ DELLA SCUOLA IMT 83

4.1 PIANTA ORGANICA E FACOLTÀ ASSUNZIONALI 2026-2028 83
4.1.1 Disponibilità di punti organico 84
4.2 PIANO DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE ACCADEMICO 2026-2028 84
4.2.1 Personale docente di ruolo e personale ricercatore *tenure track* 86
4.2.2 Personale di ricerca a tempo determinato 87
4.2.3 Altro personale accademico, *Visiting Professor* e *Visiting Research Fellow* 87
4.3 PIANO DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO 2026-2028 88
4.4 ALLIEVE/I E BORSE DOTTORALI 89
5 ALLEGATI 90

1 INTRODUZIONE

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

Nata nel 2005, la Scuola IMT appartiene al sistema delle Scuole a ordinamento speciale, insieme con altre sei istituzioni[1]. Nei venti anni di attività, la Scuola ha saputo raggiungere risultati di eccellenza nella ricerca e nella didattica in ambito nazionale e internazionale.

Sulla base dal presupposto che il documento di Programmazione triennale 2025-2027 ha formalizzato in modo chiaro e coerente la strategia della Scuola per il triennio 2025-2027, tramite la definizione di obiettivi strategici che permettono di assicurare la qualità della didattica, della ricerca, della terza missione (ossia del suo impatto nel tessuto economico e sociale) e delle attività istituzionali e gestionali, come previsto dal modello di Accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari AVA3 (di seguito modello AVA3) nell'ambito A - Strategia, pianificazione e organizzazione, il presente documento garantisce la continuità d'intenti presentando l'aggiornamento degli indirizzi strategici al 2026.

1.1 LA SCUOLA IMT

Fin dalla nascita, la Scuola IMT si è caratterizzata per la marcata inter- e multi-disciplinarità dei suoi programmi di dottorato e delle sue attività di ricerca, per l'eccellente qualità del personale docente e ricercatore e dei curricula delle allieve e degli allievi, nonché per il dinamismo del suo personale tecnico amministrativo. Questi tratti hanno contribuito ad assicurare alla Scuola un livello di rendimento molto alto nel settore della ricerca e un elevato grado di attrattività per chi sceglie di intraprendere un percorso di studio *post-lauream,* favorito anche dall'ubicazione all'interno di una città d'arte di fama mondiale come Lucca. Questa eccellenza trova riscontro anche nelle importanti attività di terza missione svolte dalla Scuola e negli accordi di collaborazione siglati nel corso degli anni, così come nel riconoscimento internazionale che molte sue docenti e molti suoi docenti e progetti hanno raggiunto.

Ciò nonostante, fatta eccezione per i primi anni, in cui la Scuola IMT ha potuto usufruire di finanziamenti anche *ad hoc* necessari all'avviamento, è ormai da tempo che gli stanziamenti ordinari del Ministero dell'università e della ricerca (MUR) destinati alla Scuola risultano sensibilmente inferiori rispetto a quelli erogati alle altre istituzioni a ordinamento speciale. In particolare, rispetto a una media di Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) base per le Scuole di 17.692.054 euro, nel 2025 alla Scuola IMT è stato assegnato un FFO base di 6.642.532 euro, a fronte di un volume di attività del tutto comparabile a quello delle altre Scuole.

[1] Scuola Normale Superiore, Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Universitaria Superiore IUSS di Pavia, Gran Sasso *Science Institute* (GSSI), Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati (SISSA), Scuola Superiore Meridionale.

Dalla profonda riflessione sull'identità e sul percorso di crescita e sviluppo della Scuola a vent'anni dalla sua istituzione, nonché sulla direzione cui tendere nel medio-lungo periodo, nel 2025 hanno avuto origine sia il progetto "Le parole della ricerca: venti anni della Scuola IMT Alti Studi Lucca", sia il Piano strategico 2025-2030.

Il progetto di ricerca, sviluppato in collaborazione con Treccani, ha portato alla selezione di dieci parole chiave che, insieme e singolarmente, rappresentano l'identità della Scuola e sintetizzano vent'anni di storia, indicando, allo stesso tempo, la direzione di sviluppo per gli anni a venire: Scuola IMT Alti Studi Lucca, dottorato, interdisciplinarità, innovazione, mente, intelligenza artificiale, sistemi ciberfisici, sostenibilità, patrimonio culturale, Lucca.

Il piano strategico definisce la visione e gli obiettivi per il prossimo quinquennio, alla luce della missione della Scuola: eccellenza come scuola dottorale, integrazione tra ricerca e formazione, innovazione, interdisciplinarità e respiro internazionale. Il piano, frutto di un ampio processo partecipativo, individua tra le priorità lo sviluppo di tematiche trasversali (come intelligenza umana e artificiale, uso di nuove tecnologie, sicurezza, sostenibilità, patrimonio culturale), il potenziamento del *Campus* e delle infrastrutture digitali, la valorizzazione del rapporto fra la Scuola e il territorio di Lucca. Al centro, vi è il capitale umano, con politiche di *welfare*, equilibrio di genere, inclusione e internazionalizzazione per rafforzare la Scuola e proiettarla verso un futuro di sempre maggiori impatto e responsabilità.

1.2 STRATEGIA

In continuità con il documento di Programmazione triennale 2025-2027, la strategia per il prossimo triennio, che origina da una visione della Scuola quale **istituzione dottorale d'eccellenza a livello internazionale**, si incardina su un unico concetto chiave: la **crescita sostenibile**, innanzitutto **qualitativa**. I cinque ambiti strategici su cui continuerà a incardinarsi l'operato della Scuola sono:

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

Cinque sono anche le azioni trasversali che impegneranno la Scuola:

1. una maggiore internazionalizzazione;
2. un migliore posizionamento a livello nazionale, anche nell'ambito della formazione extra-dottorale e della ricerca in collaborazione con le istituzioni, gli enti e le imprese;
3. il potenziamento del ruolo della Scuola in merito a uso, regolazione, attuazione e impatto di modelli di intelligenza artificiale (IA), *Open Data* e *Open Science*;
4. la razionalizzazione e l'ampliamento degli spazi e delle infrastrutture, anche con l'obiettivo di promuovere l'efficientamento energetico e la sostenibilità ambientale;
5. l'ottimizzazione degli aspetti organizzativi e procedurali in tutti i settori di attività.

1.3 ORGANIZZAZIONE

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

1.3.1 La *Governance*

La squadra di governo individuata dal Rettore conta, complessivamente, nove soggetti:

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

A partire dal 1° gennaio 2026, tale squadra sarà integrata dal prof. Andrea Averardi, delegato agli affari giuridici e normativi.

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

- la commissione *Open Science*, intelligenza artificiale, ricerca, biblioteca e orientamento, nominata con decreto rettorale prot. IMT n. 19869(454) del 14 novembre 2024 e presieduta dal prorettore a *Open Science*, orientamento e intelligenza artificiale (IA);
- la commissione politiche di genere e pari opportunità, nominata con decreto rettorale prot. IMT n. 19870(455) del 14 novembre 2024 e presieduta dalla prorettrice alle politiche di genere, pari opportunità e comunicazione;
- la commissione terza missione, nominata con decreto rettorale prot. IMT n. 19868(453) del 14 novembre 2024 e integrata con decreto rettorale prot. IMT n. 393(7) del 13 gennaio 2025, presieduta dalla delegata alla terza missione;
- la commissione spazi e servizi informativi, nominata con decreto rettorale prot. IMT n. 19905(459) del 15 novembre 2024 e presieduta dal prorettore vicario.

1.3.2 Aree scientifiche multidisciplinari e Unità di ricerca

Ai sensi di quanto previsto dall'art. 2 dello Statuto, la Scuola è articolata in Aree scientifiche multidisciplinari (di seguito ASM o Aree), che rappresentano le unità organizzative di riferimento per la ricerca e costituiscono il contesto scientifico per l'organizzazione dell'offerta formativa e per l'integrazione tra ricerca e insegnamento.

Istituite con delibera del Consiglio di amministrazione nella seduta del 18 dicembre 2024, le quattro Aree rappresentano il nucleo fondativo della Scuola nei suoi primi venti anni di vita. Ad esse afferiscono le otto Unità di ricerca tematiche:

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

secondo il prospetto riportato di seguito (tabella 1).

Aree scientifiche multidisciplinari	Unità di ricerca
Economia, *management* e statistica	AXES
Neuroscienze, psicologia e filosofia	MOMILAB, PHIBOR
Scienze dei sistemi	DYSCO, MUSAM, NETWORKS, SYSMA
Sistemi culturali	LYNX

Tabella 1 - Aree scientifiche multidisciplinari in cui è strutturata la Scuola e Unità di ricerca.

Aree e Unità di ricerca interagiscono tra loro, favorendo la contaminazione di saperi e garantendo all'attività didattica e di ricerca una connotazione interdisciplinare, collaborativa e centrata su problemi.

L'organizzazione e il funzionamento delle Aree sono disciplinate dal "Regolamento per l'organizzazione e il funzionamento delle Aree scientifiche multidisciplinari", emanato con decreto rettorale n. 19202(349).02.10.2025. Secondo quanto previsto dall'art. 4 di tale regolamento, le/i Responsabili delle Aree sono state/i coinvolte/i nel processo di redazione del presente documento di Programmazione, in particolare trasmettendo al Rettore una sintesi delle prospettive di sviluppo strategico dell'Area negli ambiti della didattica, ricerca e terza missione per il triennio 2026-2028 e un prospetto dei reclutamenti necessari in tale periodo.

Si riportano di seguito le descrizioni di ciascuna Area.

Area di Economia, *management* e statistica

L'Area ha come missione la promozione dell'eccellenza della ricerca scientifica nella modellizzazione e nell'analisi dei fenomeni economici e sociali, utilizzando una varietà di strumenti teorici ed empirici. L'Area abbraccia diversi campi dell'economia e delle scienze sociali: dalla teoria economica all'econometria applicata, dall'economia internazionale all'economia politica, dall'economia spaziale e urbana all'organizzazione industriale, all'economia aziendale, al *management,* all'innovazione e all'economia

sperimentale. Elemento dirimente è il *focus* sulla ricerca originale, in grado di fornire informazioni fondamentali per la definizione delle politiche, con un approccio orientato alla risoluzione dei problemi concreti e allo studio della transizione ambientale, demografica e digitale che contribuisca allo sviluppo di politiche efficaci e all'analisi del loro impatto.

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

Area di Neuroscienze, psicologia e filosofia

L'Area studia la complessità del pensiero e del comportamento umano con un approccio complementare che integra il contributo delle Unità di ricerca MOMILAB e PHIBOR.
L'Area intende realizzare un innovativo ambiente di ricerca e di formazione, nel quale convergono armonicamente le scienze empiriche e l'indagine filosofica e storica. Questo approccio integrato favorisce una ricerca sofisticata sulla natura e l'evoluzione del pensiero e del comportamento umano, spaziando dallo studio delle basi genetiche, neurobiologiche e psicofisiche che sottendono le funzioni cerebrali e la soggettività cosciente all'esperienza umana quale frutto dell'ambiente, a quello della cultura, della storia e della riflessione filosofica.
In questa prospettiva l'Area conduce ricerche di frontiera sul ruolo che natura e ambiente rivestono nello sviluppo della complessa architettura funzionale del cervello umano e della mente, nelle sue componenti cognitive, affettive e sociali, utilizzando innovativi paradigmi sperimentali, metodi computazionali e modelli teorici, in diversi stati fisiopatologici e di coscienza. In parallelo, l'Area esplora i fondamenti della logica, del ragionamento e delle decisioni umane e analizza come la conoscenza scientifica e i suoi modelli vengono sviluppati, validati e ridefiniti. Studia inoltre le dimensioni filosofiche ed epistemologiche del pensiero umano e come i sistemi del sapere si evolvono e si influenzano reciprocamente nel tempo e nello spazio in una prospettiva interculturale, nel dialogo tra Oriente e Occidente.
Le ricerche dell'Area si intersecano ampiamente con temi di studio delle altre Aree della Scuola, quali i comportamenti sociali, economici e giuridici, l'interazione uomo-macchina, i metodi analitici avanzati, i sistemi culturali e tecnologici.
Mediante questo approccio innovativo, l'Area intende non solo avanzare le frontiere delle conoscenze nelle scienze cognitive e nella filosofia ma, in maniera ancor più ambiziosa, arrivare a proporre nuovi modelli concettuali su cosa significhi essere umano.

Area di Scienze dei sistemi

L'Area si focalizza sull'analisi mediante modelli matematici di varie tipologie di sistemi industriali, digitali, naturali, economici e sociali. Essa affonda le proprie radici nelle discipline della matematica applicata, della fisica, della statistica, dell'informatica e dell'ingegneria dell'informazione, civile e industriale. L'Area raccoglie le competenze del

personale docente e ricercatore afferente alle Unità di ricerca DYSCO, MUSAM, NETWORKS e SYSMA, contribuendo alle attività ascrivibili al pilastro metodologico delle linee di sviluppo strategico della Scuola. Tali competenze metodologiche multidisciplinari includono strumenti quali l'apprendimento automatico dai dati *(machine learning),* la scienza delle reti, l'analisi e il controllo di sistemi dinamici, l'analisi di serie temporali, la fisica statistica, la teoria dei sistemi complessi, l'ottimizzazione numerica, i metodi di integrazione delle equazioni differenziali, la statistica, i processi stocastici, i sistemi ad agente, l'analisi del *software* e i metodi formali.

Area di Sistemi culturali

L'Area presidia gli ambiti del patrimonio culturale, dei fenomeni culturali e delle industrie culturali e creative, con approcci innovativi, nonché multi- e inter- disciplinari. Le attività di ricerca e formazione coprono una vasta gamma di materie, tra cui archeologia, storia dell'arte, museologia, diritto del patrimonio culturale, *management* del patrimonio culturale, *visual studies* e storia contemporanea. Questo ampio ventaglio disciplinare consente di affrontare i temi del patrimonio culturale e dei fenomeni culturali da una prospettiva articolata e multidimensionale, che unisce analisi archeologiche, storico-artistiche, storiche, giuridiche e di storia del pensiero e delle tecnologie con approcci gestionali e con l'impiego di strumenti e metodologie propri delle *digital humanities* e delle scienze cosiddette "dure".
L'Area promuove la collaborazione con enti esterni, tra cui istituzioni pubbliche preposte alla tutela e valorizzazione del patrimonio culturale (come MIC, Direzioni Regionali, Archivi, e Musei Autonomi) e istituzioni private (fondazioni, anche di origine bancaria, musei privati, imprese, soggetti del terzo settore). Questa sinergia permette di sviluppare progetti interdisciplinari valorizzando, al livello sia di ricerca sia di formazione, il dialogo tra ricerca accademica, ricerca sul campo, pratiche professionali e terza missione. L'attività dell'Area è orientata a rispondere a problematiche complesse, adottando metodi induttivi, contestuali e *problem driven,* che partono da casi di studio specifici. Tale approccio facilita il trasferimento di competenze verso il mondo del lavoro e rafforza il legame tra ricerca e formazione.
L'Area si è strutturata in modo innovativo nel contesto nazionale ed europeo, combinando ricerca collaborativa, interdisciplinarità e continua attenzione ai bisogni di competenze nei settori coinvolti per generare impatti duraturi.

1.3.3 Programmi di dottorato

In un'ottica di consolidamento dell'offerta didattica, per il XLI ciclo di dottorato (anno accademico 2025-26) la Scuola ha attivato i seguenti 4 programmi di dottorato interdisciplinari:

- *Cultural Systems* (CS) con curriculum in *Cultural Heritage and Museum Studies* (CHMS);
- *Economics, Analytics and Decision Sciences* (EADS);
- *Mind, Brain, and Human Thought* (MBHT) con curricula in *Neuroscience, Experimental Psychology, and Psychophysiology* (NEPP) e *Human Thought: Philosophy, History, and Science* (HT);
- *Systems Science* (SyS) con curricula in *Complex Systems and Networks* (CN), *Computational Mechanics* (CM), *Learning and Control* (LC) e *Software Quality* (SQ).

La Scuola partecipa altresì, come istituzione consorziata all'Università degli studi di Firenze, al programma di dottorato in *Social Sciences for Sustainability and Wellbeing* (S3W) e a dottorati di interesse nazionale, tra cui quello in Cybersicurezza per il quale funge da sede amministrativa.

Il prospetto dei programmi di dottorato attivi e delle borse bandite per il ciclo XLI (anno accademico 2025-26) è riportato nella tabella 2, mentre la partecipazione della Scuola ai programmi di dottorato di interesse nazionale è illustrata nelle tabelle 3 e 4.

Programma di dottorato	N. borse bandite dalla Scuola IMT
Cultural Systems (CS) Curriculum: *Cultural Heritage and Museum Studies* (CHMS)	9
Economics, Analytics and Decision Sciences (EADS)	14
Mind, Brain, and Human Thought (MBHT) Curricula: *Neuroscience, Experimental Psychology, and Psychophysiology* (NEPP); *Human Thought: Philosophy, History, and Science* (HT)	9
Systems Science (SyS) Curricula: *Complex Systems and Networks* (CN); *Computational Mechanics* (CM); *Learning and Control* (LC); *Software Quality* (SQ)	12
*Social Sciences for Sustainability and Wellbeing (*S3W; dottorato congiunto con sede amministrativa presso l'Università degli studi di Firenze)*	2
Totale borse ciclo XLI di cui cofinanziate o interamente finanziate da soggetti esterni	**46** 7

Tabella 2 - Offerta dottorale della Scuola per il ciclo XLI (anno accademico 2025-26).
*Si precisa che le borse finanziate dalla Scuola sono due, ma il programma congiunto prevede il rilascio del doppio titolo di dottorato a tutte le iscritte e tutti gli iscritti.

Dottorato di interesse nazionale	Sede amministrativa	N. borse finanziate dalla Scuola IMT
Cybersicurezza	Scuola IMT	4
Artificial Intelligence	Università di Pisa	1
Theoretical and Applied Neuroscience	Università di Camerino	1

Tabella 3 - Partecipazione della Scuola a dottorati di interesse nazionale per il ciclo XLI (anno accademico 2025-26).

Dottorato di interesse nazionale	Sede amministrativa
Cybersicurezza	Scuola IMT
Artificial Intelligence	Università di Pisa
Theoretical and Applied Neuroscience	Università di Camerino

Tabella 4 - Dottorati di interesse nazionale cui la Scuola ha partecipato negli anni precedenti (con cicli ancora attivi nell'anno accademico 2025-26).

2 ANALISI SWOT

La definizione degli obiettivi strategici che la Scuola si pone per il prossimo triennio non può prescindere da un'accurata analisi del contesto di riferimento nazionale e internazionale. Da tale disamina emergono una serie di sfide e opportunità per il modello di sviluppo che la Scuola intende promuovere facendo leva sui propri punti di forza e consapevole degli elementi di debolezza che la contraddistinguono. Il risultato dell'analisi SWOT (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*) è illustrato sinteticamente nella figura 1 e approfondito nelle sezioni successive.

S — STRENGTHS

- Ordinamento Speciale
- Innovativa struttura interna (ASM)
- Qualità della ricerca
- Dipartimento di Eccellenza (Open Lab)
- Progetto EFC
- Qualità della didattica
- Offerta didattica innovativa
- Interdisciplinarietà applicata a problemi complessi
- Capacità di adattamento e di risposta ai temi emergenti
- Apertura a contesti non accademici
- Modello *Campus*
- Radicamento nel territorio
- Elevata qualificazione del PTA
- Utilizzo della lingua inglese come lingua di insegnamento

W — WEAKNESSES

- Dimensioni contenute
- Limitata disponibilità di spazi
- Crescita dei costi di gestione
- FFO inadeguato a una crescita sostenibile e programmata
- Provenienza da Atenei nazionali del personale docente
- Migliorabile capacità di attrarre finanziamenti per la ricerca su bandi competitivi
- Sbilanciamento di genere in alcuni gruppi di ricerca
- Assenza di un ateneo generalista nella stessa città
- Limitate possibilità di premialità per il PTA

O — OPPORTUNITIES

- Piani premiali per il reclutamento
- Collaborazioni internazionali e nazionali
- Attrattività dell'Italia e della Toscana
- Maggiore attenzione a livello nazionale e internazionale a ricerca applicata e formazione avanzata

T — THREATS

- Limitata attrattività del sistema universitario italiano
- Contesto internazionale fragile e tensioni geopolitiche
- Maggiore competizione a livello nazionale a fronte dell'incremento dell'offerta dottorale
- Mancata valorizzazione dell'interdisciplinarietà nei sistemi di valutazione italiani
- Mancato allineamento della normativa sul reclutamento alle migliori pratiche internazionali
- Fine del PNRR

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

2.1 PUNTI DI FORZA *(STRENGTHS)*

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

Lo *status* di istituzione a **ordinamento speciale** concede alla Scuola un maggior grado di flessibilità rispetto agli atenei generalisti, permettendole di reagire prontamente alle sfide emergenti. La capacità di cogliere prontamente le nuove opportunità di crescita e diversificazione si deve avvalere di una costante attività di *horizon scanning* per identificare nuovi spazi per l'innovazione dell'offerta formativa, opportunità di collaborazione con enti esterni, possibilità di reclutamento di allieve/i, di personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo.

L'**innovativa struttura interna**, basata sulle **Aree scientifiche multidisciplinari**, favorisce la collaborazione e la compenetrazione di saperi, anche tradizionalmente lontani, mobilitati di volta in volta in relazione al tema di ricerca o problema applicativo da affrontare. Le dimensioni contenute e l'articolazione su un unico livello, senza strutture decentrate, costituiscono un ulteriore valore aggiunto, favorendo lo scambio interpersonale e il fiorire di ricerche collaborative.

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

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

Il **progetto EFC,** finanziato nell'ambito del PNRR (Missione 4 "Istruzione e ricerca" - Componente 1 "Potenziamento dell'offerta dei servizi all'istruzione: dagli asili nido all'Università" - Investimento 3.4 "Rafforzamento delle Scuole universitarie superiori", di cui al decreto ministeriale n. 291 del 2 febbraio 2024), mira a rafforzare il ruolo delle Scuole Superiori nei sistemi dell'istruzione superiore attraverso l'offerta di corsi e attività formative a dottorande/i iscritte/i ad altre istituzioni e specifiche attività di orientamento, anche rivolte a studentesse/studenti delle scuole secondarie di secondo grado. Il progetto EFC, che prevede la costituzione di una rete di 8 Scuole universitarie superiori (3 Scuole Superiori a ordinamento speciale - IUSS Pavia, SISSA Trieste, Scuola IMT - e 5 Scuole Superiori di ateneo - Camerino, Macerata, Torino, Udine, Venezia), ha preso il

via a fine 2024 e si concluderà a giugno 2026 con un finanziamento complessivo per la Scuola pari a circa 2 milioni di euro.

La **qualità della didattica** è attestata dall'attrattività dei programmi di dottorato, per i quali per l'anno accademico 2025-26 si è registrata una media di 29,96 candidature per posizione offerta, così come dai risultati delle rilevazioni della soddisfazione delle allieve e degli allievi (per i quali si rimanda alle Relazioni annuali predisposte dalla Commissione Paritetica Docenti-Studenti) e del *placement.* Le dottoresse e i dottori di ricerca che hanno conseguito il titolo presso la Scuola risultano, infatti, in servizio presso prestigiose università, imprese, enti e istituzioni a livello sia nazionale sia internazionale, a testimonianza della capacità dei programmi di dottorato di fornire conoscenze applicabili non soltanto all'ambito accademico, ma anche a quello istituzionale e aziendale.

Altro punto di forza della Scuola è certamente rappresentato dall'**offerta didattica innovativa**, realizzata tramite l'attivazione di programmi di dottorato e relativi curricula che trattano, da una prospettiva interdisciplinare, temi e problemi quali la cybersicurezza, l'analisi e la gestione del patrimonio culturale, il *management* della transizione digitale, la sostenibilità e il benessere. La Scuola ha, inoltre, progettato e attivato corsi di alta formazione e aggiornamento professionale rivolti sia ad enti privati (aziende), sia a istituzioni pubbliche (quali, ad esempio, le scuole).

Un tratto distintivo della Scuola sin dalla sua origine è rappresentato dall'**approccio interdisciplinare, sul campo e laboratoriale nell'affrontare problemi complessi**, che si estrinseca sia nella didattica sia nella ricerca. Il corpo docente della Scuola, costituito da 46 unità in posizioni permanenti o *tenure track*[2], appartiene a 23 gruppi scientifico-disciplinari diversi, con una numerosità media pari a due unità per gruppo scientifico-disciplinare. Questa semplice statistica evidenzia la forte vocazione al dialogo interdisciplinare e la focalizzazione su temi e problemi complessi, che favoriscono lo sviluppo di innovative attività formative e di ricerca, uniche nel panorama nazionale e internazionale. La struttura organizzativa della Scuola, volutamente non basata su discipline, è pensata per porre al centro i problemi e i temi di ricerca e per affrontarli nella loro complessità da diverse prospettive metodologiche. L'assetto organizzativo della Scuola la rende unica nel panorama nazionale e la più adatta a sviluppare soluzioni interdisciplinari appositamente strutturate rispetto a temi di ricerca emergenti ed esigenze di formazione specifiche.

Nel corso della propria storia, la Scuola ha sviluppato una significativa **capacità di adattamento e di risposta ai temi emergenti** che ha determinato, tra le altre cose, significative modifiche all'offerta dottorale in risposta alle sfide poste dal contesto esterno e alle opportunità offerte dal PNRR, nonché l'istituzione di ulteriori percorsi formativi. Sul fronte della ricerca, la Scuola ha saputo rispondere prontamente alle sfide post pandemiche con il progetto RED e la progettualità innovativa nell'ambito del PNRR.

Un altro tratto caratterizzante la Scuola è rappresentato dall'**apertura a contesti non accademici**. Su questo fronte si segnalano in particolare il modello *Open Lab*, laboratorio aperto alle istituzioni e alle imprese creato nell'ambito del progetto RED e i numerosi accordi di collaborazione, di ricerca e di formazione stipulati con le principali

[2] Dato aggiornato al 1° dicembre 2025 e che include professoresse e professori di I e II fascia, ricercatrici e ricercatori a tempo determinato RTD-b e RTT.

istituzioni attive nell'ambito del patrimonio culturale e del terzo settore, così come con importanti istituzioni e imprese.

La Scuola si contraddistingue altresì per il **modello *Campus*** che, oltre a facilitare i rapporti personali e l'integrazione culturale, favorisce l'interazione e la collaborazione tra studiose/i con *background* scientifico diverso, da cui scaturisce una delle caratteristiche distintive della Scuola e uno dei principali fattori del suo successo: l'approccio multi- e interdisciplinare.
Il modello di *Campus* aperto favorisce, inoltre, l'organizzazione di eventi rivolti al pubblico e il conseguente rafforzamento della terza missione e dei rapporti con il territorio. In tal senso le prospettive di sviluppo immobiliare della Scuola intendono proseguire l'armonica integrazione del *Campus* con il prezioso tessuto del centro storico di Lucca, contribuendo alla sua ulteriore valorizzazione.

Ulteriore punto di forza della Scuola è il **radicamento nel territorio**. Numerose sono, infatti, le linee di collaborazione aperte e le ricadute culturali, sociali ed economiche della presenza della Scuola nel centro di Lucca. Come testimoniato dagli accordi quadro di collaborazione siglati nel 2025 con il Comune, la Provincia e la Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Toscana Nord-Ovest e con l'Unione Comuni Garfagnana, la sinergia con le istituzioni del territorio, nonché con la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, rappresenta un *asset* strategico di vitale importanza per la Scuola.

L'**elevata qualificazione del personale tecnico amministrativo,** che si contraddistingue per un livello medio di istruzione superiore a quello di altre amministrazioni simili e un'età media più bassa, e il contributo positivo al Bilancio di Genere sono tratti distintivi che permettono alla Scuola di crescere e svilupparsi in modo equo e sostenibile.

L'**utilizzo della lingua inglese** come lingua di insegnamento ha permesso alla Scuola di affermarsi come luogo di incontro per la comunità scientifica internazionale e di integrazione tra diverse culture. Su queste basi la Scuola intende potenziare ulteriormente la dimensione internazionale e la propria vocazione all'interculturalità.

2.2 PUNTI DI DEBOLEZZA *(WEAKNESSES)*

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

In primis occorre rilevare che la Scuola presenta a oggi **dimensioni ancora contenute**. Il numero di professoresse/professori di I e II fascia, RTD-b, RTT e RTD-a è, infatti, tra i più bassi tra gli atenei e le Scuole Superiori a ordinamento speciale. Come si evince dalla tabella 5, la Scuola IMT presenta, tuttavia, il rapporto più favorevole tra ricercatrici/ricercatori e professoresse/professori (0,84).

Scuola	N. prof. I fascia	N. prof. II fascia	N. prof. str. TD	Tot. prof.	N. RTD-b	N. RTT	N. RTD-a	Tot. RTD	N. RU indet	Tot. personale	RTD/ prof
Scuola IMT	**18**	**20**	**0**	**38**	**4**	**4**	**24**	**32**	**0**	**70**	**0,84**
IUSS	14	23	0	37	2	1	11	14	0	51	0,38
GSSI	25	30	2	57	4	8	23	35	0	92	0,61
SNS	32	32	0	64	3	3	19	25	4	93	0,39
SISSA	49	25	0	74	3	3	16	22	1	97	0,30
SSSA	64	64	0	128	9	23	62	94	1	223	0,73
Media	**33,67**	**32,33**	**0,33**	**66,33**	**4,17**	**7**	**25,83**	**37,00**	**1**	**104,33**	**0,54**

Tabella 5 - Personale accademico in servizio presso le Scuole Superiori a ordinamento speciale (al 1° dicembre 2025).

Malgrado gli investimenti finalizzati all'acquisizione di ulteriori spazi a uso universitario effettuati nell'ultimo triennio, permane quale punto di debolezza la **limitata disponibilità di spazi** per le attività formativo-didattiche e di ricerca (aule, sale riunioni, spazi laboratoriali, uffici per collaboratrici/collaboratori alla ricerca e per studiose/i in visita), così come per il personale tecnico amministrativo. Dall'anno accademico 2025-26 la Scuola si sviluppa su quattro sedi:

- il complesso di San Francesco, in comodato d'uso gratuito, è la sede operativa del personale docente e ricercatore dislocato in uffici singoli, doppi e in spazi comuni. Il complesso ospita due spazi a uso laboratoriale, parte della residenza studentesca (95 posti letto) e una foresteria (13 camere), oltre a 2 aule didattiche e 2 spazi per riunioni/lezioni, un auditorium (Cappella Guinigi) e un ulteriore spazio (Chiesa di San Francesco) per scuole dottorali, conferenze e *workshop*, eventi divulgativi aperti al pubblico;
- il complesso di San Ponziano è la sede della Direzione e degli uffici amministrativi e comprende l'edificio ex-Boccherini e la Chiesa di San Ponziano (sede della biblioteca), entrambi in affitto. L'edificio ex-Boccherini ospita due aule per riunioni/lezioni o piccole conferenze e un laboratorio sperimentale mentre la Chiesa di San Ponziano ospita, oltre alla biblioteca, uffici per il personale docente e ricercatore e uno spazio condiviso per la comunità studentesca;
- la residenza di via Brunero Paoli, in comodato d'uso gratuito, è la sede della residenza studentesca inaugurata nel 2024 (100 posti letto) e ospita altresì 6 sale studio utilizzate anche come aule per far fronte alle crescenti esigenze didattiche;
- Palazzo Boccella, edificio di proprietà che, a seguito di interventi di riqualificazione, verrà adibito prevalentemente a uffici per il personale docente e ricercatore, oltre a offrire due nuovi spazi per riunioni o attività didattiche con un limitato numero di partecipanti (10-20 unità).

Durante il 2025 è stato avviato l'iter per l'acquisto di un nuovo complesso, ovvero il Convento dei Frati Comboniani che, oltre a essere prossimo al complesso di San Francesco, presenta caratteristiche polifunzionali in grado di ovviare alle principali criticità esistenti (spazi laboratoriali carenti, spazi a uso didattico e per l'orientamento fortemente limitati, foresteria non adeguata a ospitare la popolazione studentesca iscritta ai corsi di laurea magistrale attivati dalla Scuola in collaborazione con altri atenei). Si prevede di rendere l'immobile progressivamente disponibile in tutte le sue componenti nel quinquennio 2026-2031, avvalendosi di fondi pubblici e privati rivolti agli interventi di adeguamento e ristrutturazione di edifici a uso universitario e per infrastrutture di ricerca.

A fronte della crescita in termini di spazi, la Scuola dovrà affrontare una **crescita dei costi di gestione** nel tempo, aspetto che costituisce un ulteriore punto di debolezza alla luce dell'attuale FFO. Tuttavia, a parziale mitigazione di tale criticità, preme segnalare come la crescita di spazi a uso laboratoriale possa fare da volano per le attività di ricerca e accrescere la competitività della Scuola nelle partecipazioni a bandi competitivi nazionali ed europei.

Le potenzialità di crescita dell'impatto della Scuola sono notevoli, ma **i finanziamenti pubblici stabili utilizzabili risultano non adeguati a una crescita sostenibile e**

programmata. Il FFO, ovvero l'unico fondo utilizzabile per attività e reclutamenti stabili o stabilizzabili, risulta il più basso tra le Scuole Superiori a ordinamento speciale (tabella 6) mentre confrontando l'incidenza della quota premiale, assegnata sulla base della performance, sul totale del finanziamento (quota base + premiale) emerge l'ottimo posizionamento della Scuola IMT, che registra la percentuale più alta (39%).

Scuola	FFO quota base 2025	FFO quota base 2024 (con integrazione art. 238 DL 34/2020 corretto penalizzazione fabbisogno 2024)	FFO quota premiale 2025	Assegnazione FFO 2025 (quota base con integrazione + quota premiale)	% quota premiale su quota base + quota premiale	Piani straordinari 2025	Totale FFO 2025 (quota base+ quota premiale+ intervento perequativo+ piani straordinari)	Assegnazione fondo dottorato e post lauream 2025
Scuola IMT	**6.642.532**	**6.881.822**	**4.245.798**	**11.127.620**	**39,0%**	**1.364.568**	**12.667.17**	**1.162.29**
IUSS	9.654.649	10.012.283	4.064.474	14.076.757	29,6%	1.080.095	15.037.761	993.519
SNS	32.157.905	33.309.852	10.407.855	43.717.707	24,5%	2.258.048	46.720.656	2.474.247
SSSA	23.634.988	24.466.313	14.545.521	39.011.834	38,1%	2.871.354	42.482.654	2.646.238
GSSI	14.372.331	14.904.721	5.361.168	20.265.889	27,2%	1.536.025	22.022.865	1.065.554
SISSA	17.380.971	17.995.741	8.875.184	26.870.925	33,8%	2.174.146	29.410.844	2.704.038
SSM	20.001.000	20.707.996	0	20.707.996	-	681.962	20.647.591	954.105

Tabella 6 - Finanziamenti statali delle Scuole Superiori a ordinamento speciale (Fonte: dati MUR, tabelle allegate al DM 595/2025).

Una potenziale debolezza è **la provenienza prevalentemente nazionale del personale docente**. Solo una frazione limitata del corpo docente della Scuola, all'atto della chiamata nel ruolo attualmente ricoperto, prestava servizio in una università straniera. Occorre tuttavia sottolineare come tutto il personale accademico della Scuola abbia maturato importanti esperienze di insegnamento e ricerca presso prestigiose università e istituzioni all'estero. La Scuola continuerà a improntare le proprie attività di reclutamento alla massima apertura internazionale, attraverso adeguate campagne di comunicazione sulle piattaforme *online*, i *job market* internazionali e l'eventuale ulteriore ricorso a procedure di chiamata diretta.

Nel bilancio consuntivo del 2024, i proventi propri della Scuola, a esclusione dei contributi del MUR e delle altre amministrazioni centrali, ammontano al 13,5% del totale delle entrate. Fino al 2024 si è osservata una tendenza alla crescita del valore dei progetti di ricerca e conto terzi che la Scuola ha saputo assicurarsi, cui ha fatto seguito un calo nel 2025 (figura 2). Anche alla luce del forte impegno del personale docente e ricercatore nelle attività connesse ai diversi progetti PNRR, ormai in fase di conclusione, nell'ultimo anno si è registrato un calo nel numero di proposte progettuali presentate, che ha conseguentemente ridotto le possibilità di ottenere finanziamenti. Nell'arco del triennio di riferimento del presente documento la Scuola intende **migliorare ulteriormente il peso percentuale dei finanziamenti esterni**.

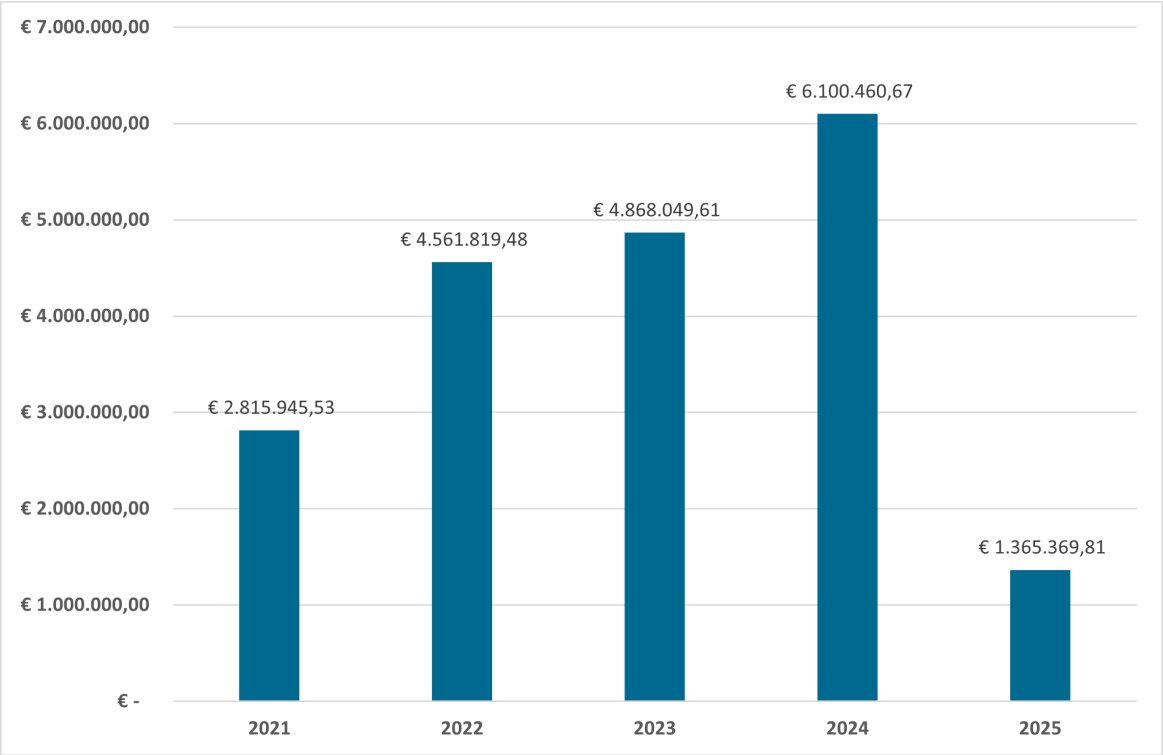

Figura 2 - Valore dei finanziamenti da progetti di ricerca e in conto terzi dal 2021 al 2025 (non sono inclusi i progetti di ricerca dottorali co/finanziati da soggetti esterni).

La composizione del personale docente vede una forte prevalenza del genere maschile. Se la quota femminile del personale tecnico amministrativo è ampiamente maggioritaria

e la composizione di genere del corpo studentesco risulta sostanzialmente bilanciata, il personale docente conta tra le proprie file solo 6 professoresse (di cui due di prima fascia) su un totale di 38 unità[3] (escluse/i le/i docenti in convenzione). Lo **sbilanciamento di genere** si riscontra in particolare **in alcuni gruppi di ricerca** se si considera che le professoresse appartengono solo a due delle otto Unità di ricerca della Scuola.

Una vulnerabilità evidenziata anche nel Piano strategico 2025-2030 è l'**assenza di un ateneo generalista nella stessa città**, che limita le possibilità di collaborazione volte a favorire una maggiore interazione con studentesse/studenti dei corsi di laurea e laurea magistrale e potenziali dottorande/i. Per ovviare a tale potenziale criticità, la Scuola IMT ha sottoscritto a gennaio 2025 un accordo quadro di durata quinquennale con l'Università degli studi di Firenze, che si aggiunge alla collaborazione con l'Università di Pisa, in armonia con le altre due Scuole Superiori a ordinamento speciale limitrofe, ovvero la Scuola Normale Superiore e la Scuola Superiore Sant'Anna, nonché con altri prestigiosi atenei quali l'Università degli studi di Padova. Un'altra misura attuata per mitigare questa criticità è rappresentata dal programma *Honors,* lanciato in via sperimentale nel 2025 a livello nazionale e internazionale e finalizzato ad avvicinare alla Scuola IMT giovani talenti durante il loro percorso di laurea.

Lo sviluppo della Scuola non può prescindere dal contributo fondamentale del **personale tecnico amministrativo**. Tuttavia, in ragione della sua piccola dimensione, la Scuola offre a tale categoria **limitate possibilità di premialità e progressione**. In particolare, i limiti imposti dalla normativa all'entità del fondo risorse decentrate vincolano in modo significativo le opportunità di progressione economica orizzontale.

2.3 OPPORTUNITÀ *(OPPORTUNITIES)*

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

La Scuola intende continuare a trarre vantaggio dai **piani premiali per il reclutamento** per sviluppare in modo bilanciato e sostenibile il proprio corpo docente e ricercatore. L'investimento sulla formazione di giovani ricercatrici e ricercatori è un'importante opportunità e parte integrante del mandato istituzionale della Scuola. Nel prossimo triennio la Scuola continuerà, quindi, a investire nel reclutamento di ricercatrici/ricercatori a tempo determinato. A ciò si affianca anche la possibilità di utilizzare gli strumenti messi a disposizione dal MUR per effettuare chiamate di personale accademico con meccanismi premiali (chiamate dall'estero, chiamate di vincitrici e vincitori di finanziamenti altamente competitivi).

La rete di **collaborazioni internazionali e nazionali** che la Scuola ha saputo costruire nel tempo costituisce un elemento di sviluppo da rafforzare ulteriormente. È in atto, infatti, un processo di progressiva istituzionalizzazione dei rapporti, attraverso la sottoscrizione

[3] Situazione al 1° dicembre 2025.

di accordi di collaborazione che contribuiscono ad accrescere l'attrattività, la visibilità e il potenziale di sviluppo nazionale e internazionale della Scuola. Questa intende sfruttare appieno tali opportunità, canalizzando ulteriori risorse per lo sviluppo di iniziative didattiche congiunte con *partner* nazionali e internazionali, accordi per il conferimento di doppio titolo e accordi strategici di collaborazione per il conseguimento dei propri obiettivi istituzionali.

Un'opportunità che può favorire la vocazione internazionale della Scuola è senza dubbio data dall'**attrattività dell'Italia e**, in particolare, **della Toscana**. Il potenziale attrattivo può avere effetti su molteplici piani, che vanno dal programma di *Visiting* (di cui alla sezione 3.9.2) alla mobilità in entrata, dall'attrazione di talenti nei programmi di dottorato all'organizzazione di eventi (seminari e *workshop*) di taglio internazionale. Il piano di sviluppo della Scuola identifica, pertanto, una serie di azioni dedicate a tradurre questo potenziale di crescita in valore aggiunto per la Scuola stessa e per il suo contesto di riferimento.

La Scuola può, infine, trarre vantaggio dal contesto generale di **maggiore attenzione a livello nazionale e internazionale alla ricerca applicata e alla formazione avanzata**, che trova attuazione in una serie di politiche volte ad accrescere, anche in Italia, i finanziamenti dedicati alla formazione dottorale e al sostegno attivo alle collaborazioni pubblico-privato per lo sviluppo di soluzioni innovative.

2.4 MINACCE *(THREATS)*

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

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

Il **contesto internazionale fragile e incerto** e le **tensioni geopolitiche** in corso influenzano negativamente molteplici ambiti che vanno dall'economia alla collaborazione internazionale, con conseguente impatto sulla ricerca, la formazione e il progresso scientifico. La ricerca scientifica e la mobilità accademica internazionale stanno, infatti, trovando crescenti ostacoli a causa di politiche nazionali sempre più restrittive sull'immigrazione e sulla sicurezza nazionale, che rallentano lo scambio di conoscenze e limitano le opportunità di collaborazione.

Come già richiamato in precedenza si osserva una **maggiore competizione a livello nazionale a fronte dell'incremento dell'offerta dottorale**, in larga parte derivante dai finanziamenti del PNRR, con conseguenti difficoltà nel comunicare i fattori di differenziazione dei percorsi e attrarre le candidate e i candidati più valide/i.

La natura interdisciplinare delle attività di ricerca e formazione della Scuola trova un forte vincolo nella **mancata valorizzazione dell'interdisciplinarietà nei sistemi di valutazione italiani** ancora improntati a una rigida separazione tra discipline e settori concorsuali con dimensioni spesso subottimali. Pertanto, il sistema di incentivi interni (es. il ricorso a schemi interni di promozione dei progetti di ricerca interdisciplinari e di pubblicazioni su riviste multidisciplinari) non trova un corrispettivo esterno nei sistemi promossi dell'ANVUR per l'abilitazione scientifica e la valutazione della qualità della ricerca.

Il **mancato allineamento della normativa italiana sul reclutamento alle migliori pratiche internazionali** in termini di autonomia, flessibilità e incentivi offerti comporta una perdurante separazione tra i principali mercati accademici internazionali e il contesto istituzionale italiano che incide negativamente sulla possibilità di attrarre e trattenere talenti.

La **fine del PNRR** e, più in generale, l'ampio ricorso a meccanismi di finanziamento straordinari contribuiscono ad aumentare l'incertezza sui possibili scenari di sviluppo della Scuola nel lungo periodo. Per mitigare gli effetti di queste fonti di incertezza, la Scuola ha adottato una serie di strumenti e politiche funzionali ad accrescere la possibilità di anticipare i mutamenti di contesto, identificando preliminarmente il sottoinsieme di opzioni di sviluppo di maggior valore da consolidare nel tempo, in costante dialogo con gli *stakeholder* di riferimento.

3 OBIETTIVI STRATEGICI PER IL TRIENNIO 2025-2027 - AGGIORNAMENTO 2026

A vent'anni dalla nascita e con il venir meno delle risorse del PNRR, che hanno permesso una generalizzata crescita dell'organico e delle attività, è fondamentale definire un percorso di consolidamento che consenta alla Scuola di confermare e valorizzare la propria eccellenza. In questa sezione è tracciata, quindi, la prospettiva di sviluppo della Scuola per il triennio 2025-2027, aggiornata al 2026, che è il risultato di un processo partecipato cui hanno preso parte, su indicazione del Rettore, tutti gli *stakeholder* e i membri della comunità della Scuola IMT.

Coerentemente con quanto previsto dal modello AVA3, gli obiettivi strategici sono stati definiti garantendo l'integrazione con il bilancio e individuando indicatori e *target* da utilizzare per quantificare e valutare la performance istituzionale.

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

3.1 OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

La Scuola ha proposto, per il triennio 2025-2027, alcuni obiettivi strategici in linea con i 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs), dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Tali

obiettivi sono perseguiti attraverso una serie di azioni coordinate e integrate che affrontano i seguenti aspetti:

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

La Scuola intende puntare al consolidamento delle proprie risorse e a un incremento dei finanziamenti, così da poter realizzare una crescita sostenibile delle attività e assicurare l'eccellenza nella ricerca, nella didattica e nei servizi offerti alle allieve e agli allievi. A tal fine, la Scuola procederà, da un lato, a un'azione di revisione della spesa; dall'altro, alla ricerca di ulteriori finanziamenti e al massimo ricorso a fondi regionali, nazionali ed europei. Si prevede che la realizzazione di nuovi laboratori di ricerca e l'attenzione a percorsi di formazione dottorale integrata su tematiche di frontiera riguardanti la digitalizzazione, anche nelle discipline tradizionali, in un'ottica multidisciplinare ed interdisciplinare altamente innovativa, facciano da volano per le attività progettuali, accrescendo la competitività della Scuola nella partecipazione a bandi competitivi nazionali ed europei.

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

La Scuola si impegna a garantire una crescita sostenibile del corpo docente e ricercatore, ponendo particolare attenzione al riequilibrio della parità di genere e alle pari opportunità. Tale obiettivo sarà perseguito attraverso misure specifiche, come per esempio:

- la progettazione di meccanismi premiali per il reclutamento e la progressione di carriera volti a favorire il genere meno rappresentato, garantendo trasparenza e criteri di selezione equi nelle procedure di reclutamento;
- l'attento monitoraggio della composizione di genere lungo tutta la traiettoria accademica, con particolare attenzione ai ruoli di stabilizzazione, per individuare e rimuovere eventuali barriere sistemiche;
- l'organizzazione di iniziative di formazione sulla parità di genere, rivolte a tutta la comunità della Scuola (con particolare attenzione alla *Governance* e agli uffici amministrativi), per favorire decisioni consapevoli e libere da stereotipi;
- il rafforzamento di collaborazioni con reti e organizzazioni esterne impegnate nella promozione dell'equità di genere, a livello territoriale, nazionale e internazionale, al fine di realizzare le *best practices* e ampliare le opportunità per il personale docente e ricercatore.

Ogni iniziativa entrerà in un processo di costante monitoraggio e valutazione attraverso la produzione di rapporti periodici, come il Bilancio di Genere e il *Gender Equality Plan*, per misurare i progressi e individuare nuove azioni correttive.

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

Per integrare efficacemente gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030 per la formazione, la Scuola intende puntare all'incremento delle opportunità formative e di ricerca innovative, tramite la promozione dell'internazionalizzazione e dell'accessibilità (es., borse di studio per studentesse/studenti internazionali), lo sviluppo di progetti di dottorato, moduli formativi o seminari sui temi della sostenibilità e della trasformazione digitale, il rafforzamento delle collaborazioni con aziende e istituti di ricerca che supportino progetti che uniscono innovazione e sostenibilità, l'incremento dell'uso di tecnologie e metodologie innovative per migliorare l'interazione tra il personale docente e la comunità studentesca, il rafforzamento delle iniziative di formazione sul campo e una didattica più inclusiva e accessibile. La Scuola promuoverà altresì nuove attività formative e di ricerca in ambito dottorale con un respiro internazionale, mediante scambi di dottorande/i finalizzati anche al conseguimento del doppio titolo presso la Scuola.

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

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

Come esplicitato nel Piano strategico 2025-2030, la Scuola ha indicato la tematica trasversale della sostenibilità tra quelle di rilevanza strategica su cui concentrare la propria azione. Nello sviluppare soluzioni concrete per la transizione ecologica e l'inclusione sociale, in accordo con le direttive europee, saranno esplorate collaborazioni e casi studio innovativi presso la Casa di Reclusione di Gorgona, promuovendo un modello di economia circolare che coniughi sostenibilità ambientale e sociale.

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

Risponde all'obiettivo di sviluppo sostenibile anche il piano di gestione e ampliamento del *Campus*, improntato al recupero di edifici storici esistenti. Grazie a importanti interventi di ristrutturazione e adeguamento/riqualificazione, nel pieno rispetto dei vincoli paesaggistici e ambientali, la Scuola avrà a disposizione spazi addizionali per attività di ricerca e didattiche creando, allo stesso tempo, nuove aree pienamente fruibili dalla collettività (chiostri, giardini, spazi di aggregazione e confronto, chiese) che sarebbero altrimenti irrimediabilmente perduti.

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

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

Figura 3 - Mappatura degli SDGs nelle pubblicazioni della Scuola (dati aggiornati al 1° dicembre 2025. Totale delle pubblicazioni considerate: 814. Fonte: banca dati Scopus).

3.2 PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO 2024-2026

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

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

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

Gli indicatori e i relativi *target* scelti per misurare il grado di realizzazione degli obiettivi sopra menzionati in fase di presentazione della proposta progettuale sono riportati nella tabella 7.

Le azioni operative che consentiranno il raggiungimento dei *target* prefissati sono declinate nelle sezioni 3.8, 3.9 e 3.10.

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

Tabella 7 - Prospetto degli indicatori e *target* del programma di interventi "Geografie variabili: La Scuola IMT dal locale al globale nello sviluppo della ricerca e del trasferimento di una cultura della ricerca" presentato dalla Scuola nell'ambito della programmazione triennale del sistema universitario (PRO3) per il triennio 2024-2026.

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

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

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

3.3.1 Strumenti per la parità di genere

Gli strumenti chiave nel perseguimento della parità di genere sono principalmente due, il Bilancio di Genere (BdG) e il *Gender Equality Plan* (GEP), della cui redazione si occupa il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), coadiuvato dagli uffici amministrativi competenti per la raccolta e l'organizzazione dei dati e dalla prorettrice alle politiche di genere, pari opportunità e comunicazione.
Questi strumenti rappresentano un elemento cardine dell'impegno verso la riduzione del divario di genere, per lo sviluppo dell'inclusività e dell'accessibilità e per il contrasto alle discriminazioni a beneficio dell'intera comunità della Scuola.

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

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

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

3.3.2 Obiettivi per la parità di genere

La Scuola è in grado di costituirsi come osservatorio e, allo stesso tempo, come spazio di iniziativa per la promozione e lo sviluppo di misure e azioni per l'uguaglianza e l'equità di genere, la valorizzazione della diversità e il contrasto a ogni tipo di discriminazione per favorire il benessere di coloro che svolgono in essa il proprio lavoro e la propria attività.
A tale scopo opera anche la commissione politiche di genere e pari opportunità, che supporta la *Governance* nella definizione e nel monitoraggio delle azioni in materia di parità, inclusione e benessere organizzativo.

Tra le iniziative già intraprese in questa direzione, si segnala l'installazione della panchina rossa nel giardino degli Osservanti, spazio condiviso tra la Scuola e la cittadinanza, dotata di QR code che rimanda a una "lezione disegnata" (format educativo della Scuola) contro la violenza sulle donne, in collaborazione con il Centro Antiviolenza Luna di Lucca. L'iniziativa rientra nel programma di azioni di sensibilizzazione promosse in occasione della Giornata internazionale del 25 novembre e intende coniugare una valenza simbolica con una dimensione formativa continuativa, in linea con gli obiettivi della Scuola in materia di parità di genere e contrasto alla violenza.

Gli obiettivi da perseguire in tal senso sono riportati nella tabella 8.

In coerenza con l'obiettivo G.6, in un'ottica di sostegno alla genitorialità, la Scuola oltre a offrire alla propria *Community* convenzioni con asili nido, scuole dell'infanzia e centri estivi, sta esplorando la possibilità di individuare, tramite bando per manifestazioni di interesse, uno spazio da destinare a **servizio di asilo nido a supporto della comunità IMT** e della città. L'iniziativa, attualmente in fase preliminare, si inserisce nel quadro delle politiche di *welfare* e di conciliazione vita-lavoro, con l'obiettivo di ridurre gli ostacoli alla piena partecipazione alla vita accademica e scientifica.

Obiettivo	Azioni	Indicatore	Livello iniziale (2024)	*Target* (2027)
G.1 - Rafforzare le sinergie tra *Governance*, commissioni e uffici per la promozione della parità di genere	Garantire la raccolta periodica e l'analisi di dati disaggregati per genere Supportare programmi di formazione per la *Governance*, i componenti delle commissioni e degli uffici competenti sul tema della parità di genere	Rapporti periodici sulla parità di genere (es. BdG e GEP) Numero di iniziative formative (anche esterne) per la *Governance* e il personale	1 0	≥2 ≥2
G.2 - Promuovere la rappresentanza femminile sostenendo concretamente le ASM nel raggiungimento della parità di genere nello sviluppo della carriera	Prevedere meccanismi premiali per il reclutamento e le progressioni di carriera del genere meno rappresentato (ad es. documento programmatico ufficiale come "Linee guida per l'equità di genere nelle carriere accademiche")	Adozione del documento programmatico	No	Sì*
G.3 - Monitorare le percezioni della *Community* rispetto alla parità di genere e al benessere lavorativo	Introdurre un questionario anonimo periodico per il monitoraggio della cultura istituzionale	Numero di somministrazioni del questionario	0	Almeno 2 somministrazioni
G.4 - Rafforzare la presenza di tematiche di genere nei contenuti della ricerca, della didattica e della terza missione	Supportare iniziative e progetti di ricerca legati alla parità di genere, in particolare in ottica collaborativa tra ASM o in direzione interdisciplinare Arricchire le collezioni bibliografiche con risorse specifiche sul tema Promuovere collaborazioni con enti, organizzazioni e centri di ricerca a livello locale, nazionale e internazionale su tematiche di genere, inclusività e lotta alle discriminazioni Assicurare l'equilibrio nella composizione di genere negli eventi (in particolare di ricerca e terza missione) organizzati dalla Scuola, o ai quali la Scuola partecipa formalmente	Numero di iniziative e progetti supportati Incremento delle risorse bibliografiche relative alle tematiche di genere Numero di eventi in collaborazione	3 56 monografie cartacee 0	Almeno 1 nuova iniziativa/progetto di ricerca supportato +20% ≥2

G.5 - Promuovere un ambiente sicuro e rispettoso e rafforzare i meccanismi di supporto per chi subisce molestie o *mobbing*	Diffondere informazioni sulle attività della Consigliera di Fiducia e del servizio di supporto psicologico	Numero di eventi e iniziative informative sul ruolo della Consigliera	3	≥3
	Rinnovo della convenzione con la ASL per l'erogazione del servizio di supporto psicologico	Convenzione per servizio di supporto psicologico rinnovata	No	Sì*
G.6 - Sostenere la genitorialità e il lavoro di cura del personale e della comunità studentesca, riducendo gli ostacoli alla piena partecipazione alla vita accademica (◊)	Introduzione di un contributo economico integrativo a sostegno della genitorialità destinato al personale e alla comunità studentesca secondo criteri definiti	Adozione del contributo economico integrativo	No	Sì
	Attivazione di un monitoraggio sistematico e periodico delle convenzioni esistenti con asili nido, scuole dell'infanzia e centri estivi, finalizzato a individuare margini di miglioramento e di incremento	Sistema di monitoraggio delle convenzioni attivo	No	Sì

Tabella 8 - Obiettivi per la parità di genere per il triennio 2025-2027, con aggiornamento al 2026.
(◊) Nuovo obiettivo, non presente nel documento di Programmazione triennale 2025-2027. (*) *Target* da raggiungersi entro il 2027.

3.4 STRATEGIE PER L'*OPEN SCIENCE*

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

3.4.1 Obiettivi per l'*Open Science*

Per agevolare l'accesso ai dati raccolti, ai metodi applicati e alle conoscenze generate dall'attività di ricerca, la strategia della Scuola per il triennio 2025-2027 ha come obiettivi:

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

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

Tabella 9 - Obiettivi per l'*Open Science* per il triennio 2025-2027, con aggiornamento al 2026. (*) *Target* da raggiungersi entro il 2027.

3.5 STRATEGIE PER L'ORIENTAMENTO

L'orientamento universitario per il dottorato e l'alta formazione si concentra sull'informare, accompagnare, motivare e supportare la comunità studentesca nelle fasi di accesso e transizione verso percorsi formativi avanzati e successivi percorsi di carriera.

3.5.1 Orientamento in entrata

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

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

3.5.2 Orientamento in transizione e in uscita

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

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

Tenuto conto che circa il 55% delle dottoresse/dei dottori di ricerca italiani, a un anno dal conseguimento del titolo, trova lavoro al di fuori del settore accademico (fonte: *report* AlmaLaurea 2025 sulla condizione occupazionale dei dottori di ricerca), risulta di particolare importanza offrire a dottorande/i neo-dottoresse/dottori di ricerca servizi che le/i accompagnino e supportino nella ricerca di professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione anche al di fuori del settore accademico. Partendo da tale presupposto il servizio di *placement* della Scuola mira a:

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

3.5.3 Rapporti con gli istituti scolastici

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

3.5.4 Obiettivi per l'orientamento

I principali obiettivi per l'orientamento includono:

- lo sviluppo di un *Honors Program*, volto sia a suscitare l'interesse verso una carriera orientata alla ricerca, sia ad anticipare la formazione innovativa e interdisciplinare caratteristica della Scuola. A valle della prima sperimentazione (settembre 2025-giugno 2026) di un percorso formativo, rivolto alle studentesse e agli studenti iscritte/i a corsi di laurea magistrale o equivalenti con l'obiettivo di far conoscere e partecipare ad attività di ricerca in corso, sperimentando un approccio multi-, inter- e trans-disciplinare, sarà valutata la validità dell'iniziativa nell'intento di definire un modello strutturato a cui dare attuazione a partire dal 2027;
- la progettazione e realizzazione di iniziative residenziali e immersive di ricerca e orientamento, in entrata e in transizione, quali ad esempio scuole estive/invernali residenziali in cui le studentesse e gli studenti iscritte/i a corsi di laurea magistrale o equivalenti e dottorati possano conoscere in modo diretto il personale docente e ricercatore della Scuola, le linee di ricerca, le discipline caratterizzanti i programmi di dottorato offerti e l'approccio multi-, inter- e trans-disciplinare promosso dalla Scuola IMT e al tempo stesso sperimentare il modello *Campus* (si veda anche la sezione 3.9);
- la strutturazione di un sistema di monitoraggio del placement e di un cruscotto dati che permetta, tra le altre cose, lo studio dell'evoluzione delle posizioni lavorative delle ex allieve e degli ex allievi nel tempo.

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

Tabella 10 - Obiettivi per l'orientamento per il triennio 2025-2027, con aggiornamento al 2026. (*) *Target* da raggiungersi entro il 2027.

3.6 STRATEGIE PER LA DIDATTICA

Nell'ambito della didattica, l'azione strategica della Scuola sarà orientata prioritariamente ai programmi di dottorato, riconosciuti quale fulcro dell'offerta formativa e punto di riferimento attorno al quale sviluppare, in continuità, iniziative a supporto dell'orientamento, della formazione e delle attività pre- e post-dottorali.

3.6.1 Programmi di dottorato

Negli anni scorsi, i finanziamenti straordinari derivanti dal PNRR e dalle iniziative dei dottorati nazionali, dal progetto RED e da *partner* istituzionali e aziendali hanno rappresentato per la Scuola un'opportunità senza precedenti di sviluppo sul fronte della formazione dottorale, consentendo un significativo aumento del numero di borse messe a bando e un ampliamento delle discipline scientifiche coinvolte. La fase di crescita rapida sostenuta da queste risorse ha avuto un impatto rilevante non solo sul piano quantitativo, ma anche su quello qualitativo, rafforzando la reputazione e l'attrattività dei programmi di dottorato della Scuola a livello nazionale e internazionale, ma generando al tempo stesso un aggravio gestionale e amministrativo e uno sviluppo che, in alcuni passaggi, è risultato meno governabile sul piano strategico.

Alla luce di una significativa riduzione di tali finanziamenti, la Scuola si trova ora a dover ridefinire la propria strategia di medio periodo.

L'obiettivo prioritario sarà quello di consolidare l'attuale offerta dottorale (di cui alla tabella 2), mantenendo elevati standard qualitativi e un numero congruo di borse. A tal fine sarà necessario valutare con attenzione nuove politiche di cofinanziamento, sia interne che esterne, che consentano di garantire sostenibilità e qualità nel lungo periodo, tra cui la collaborazione con *partner* aziendali e istituzionali, sul modello di quanto già sperimentato, e il sostegno alla costituzione di reti formative d'eccellenza (in ambito sia di dottorati congiunti a livello nazionale e internazionale, sia di iniziative programmatiche competitive sulle linee sperimentali della Scuola, quali le *Doctoral Networks - Marie Skłodowska-Curie Actions)*.

La recente ridefinizione dell'offerta dottorale, condotta in seguito alla costituzione delle ASM, si è basata sui programmi già esistenti, integrando le esigenze provenienti dalla società e dal contesto scientifico, tecnologico, economico, sociale e culturale di riferimento, e consentendo, quando necessario, adattamenti mirati a garantire la piena coerenza e l'attualità dei percorsi.

Viste le recenti e rilevanti trasformazioni, una fase di consolidamento dell'offerta dottorale esistente risulta cruciale per monitorarne in modo sistematico l'efficacia e la copertura tematica, nonché la corretta programmazione e distribuzione delle borse, in coerenza con le strategie della Scuola, la sostenibilità economica, la disponibilità di spazi di lavoro e alloggi, gli indici di performance dei percorsi formativi. In tale contesto, particolarmente rilevante risulta anche l'impegno verso una sempre maggiore digitalizzazione delle attività di gestione e supporto alla didattica.

L'analisi critica e continuativa dell'offerta dottorale non potrà prescindere dal coinvolgimento diretto del corpo docente della Scuola, chiamato a contribuire in maniera attiva alla definizione delle linee di sviluppo e all'aggiornamento delle tematiche

scientifiche e metodologiche. Solo un consolidamento nel tempo consentirà di valutare con consapevolezza l'impatto delle recenti riforme, evitando ulteriori oscillazioni che rischierebbero di indebolire l'identità dei programmi e l'attrattività complessiva della Scuola.

Pur mantenendo un'impostazione integrata e dialogante tra i diversi programmi dottorali, è tuttavia evidente come ciascun percorso abbia progressivamente sviluppato elementi di specificità e rilevi esigenze specifiche, anche organizzative. Questa evoluzione, da interpretare come un'opportunità di arricchimento, dovrà essere accompagnata da una riflessione sulla possibilità di mantenere bandi indipendenti, che permettano di valorizzare le peculiarità di ciascun programma e le diverse strategie di reclutamento, nonché di introdurre modelli organizzativi differenziati. Tra questi, si potrà valutare, per esempio, a partire dall'anno accademico 2027-2028 e in ogni caso subordinatamente alla effettiva disponibilità di risorse aggiuntive, l'introduzione di cicli quadriennali per percorsi di ricerca che lo richiedano, al fine di garantire tempi adeguati di maturazione scientifica e un più solido posizionamento internazionale, come un'allocazione specifica di risorse per attività distintive quali il supporto alle attività di ricerca e la formazione sul campo.

Per il XLI ciclo di dottorato, i programmi della Scuola hanno mantenuto un livello di attrattività molto elevato. Anche a fronte della riduzione dei finanziamenti PNRR, le domande ricevute hanno registrato un aumento significativo (+82,9%) rispetto al ciclo precedente, con un rapporto di quasi 30 candidature per posto bandito. Si tratta di un segnale incoraggiante, che testimonia la solidità e la riconoscibilità della nostra offerta, ma anche l'efficacia delle recenti iniziative di promozione nazionale e internazionale.

Nel prossimo triennio, la Scuola intende razionalizzare la propria partecipazione ai dottorati nazionali, con l'obiettivo di garantire sostenibilità organizzativa, qualità formativa e coerenza strategica con le proprie aree di eccellenza scientifica. L'esperienza maturata nei primi cicli e, in particolare, nel dottorato di interesse nazionale in Cybersicurezza di cui la Scuola è sede amministrativa ha evidenziato un disallineamento tra l'impegno richiesto in termini gestionali e amministrativi e le risorse effettivamente disponibili. Allo stesso tempo, la partecipazione ha generato visibilità scientifica e opportunità di collaborazione con atenei e centri di ricerca nazionali e internazionali. Alla luce di tali evidenze, la Scuola si propone di avviare una valutazione sistematica della propria partecipazione ai dottorati nazionali, finalizzata a definire un modello di presenza più selettivo e sostenibile. La riflessione sarà condotta attraverso le ASM competenti, con un focus particolare sul dottorato nazionale in Cybersicurezza quale risorsa significativa per la visibilità della Scuola e per una nuova espansione tematica sui temi della sicurezza e resilienza digitale, economica e produttiva, geopolitica, culturale e sociale. Nel corso del triennio, la Scuola continuerà a partecipare, anche senza allocare borse, ai dottorati nazionali con altra sede amministrativa, a rivedere il modello organizzativo, tematico e gestionale del dottorato nazionale in Cybersicurezza, a garantire che la partecipazione ai dottorati nazionali avvenga nel rispetto dei criteri di qualità accademica, scientifica e internazionale che caratterizzano l'offerta dottorale della Scuola. Il monitoraggio dell'azione avverrà attraverso indicatori relativi alla qualità dei dottorandi, alla partecipazione internazionale, alla sostenibilità gestionale e al livello di integrazione interdisciplinare delle attività formative.

In questo contesto, l'internazionalizzazione rimane una priorità strategica. Visto il lieve calo nella percentuale di dottorande e dottorandi con titolo di accesso estero (21,4% per

il XLI ciclo rispetto al 23,9% per il XL ciclo) nei prossimi anni sarà fondamentale intensificare la partecipazione a consorzi universitari internazionali, avviare programmi congiunti di dottorato con istituzioni estere e sviluppare strategie innovative di reclutamento. Particolare attenzione dovrà essere rivolta sia agli aspetti reputazionali della Scuola *(ranking,* indicatori della qualità della ricerca, *partnership* internazionali), sia all'adozione di strumenti operativi di riconoscimento e armonizzazione dei percorsi formativi, come l'*European Credit Transfer and Accumulation System* (ECTS), già in fase di definizione. Il progetto EFC potrà costituire un'ulteriore leva di rafforzamento in questa direzione.

È tuttavia necessario sviluppare ulteriori azioni innovative per attrarre giovani talenti, non solo alla Scuola, ma, più in generale, al sistema universitario italiano, che attualmente recluta nei percorsi dottorali circa la metà dei candidati dell'accademia francese e sei volte meno rispetto a quella tedesca (fonte: OCSE, *Education at a Glance).* Inoltre, in linea con quanto avviene a livello nazionale, la Scuola riceve prevalentemente candidature da paesi emergenti, mentre quelle da altri paesi europei rappresentano ancora una minoranza, spesso originaria di realtà di piccola o media dimensione. Nei prossimi anni sarà, quindi, cruciale sviluppare strategie mirate ad ampliare la base geografica di provenienza delle candidate/dei candidati, rafforzando al tempo stesso la capacità attrattiva e la visibilità internazionale della nostra comunità scientifica.

Proprio in termini di spinta verso un'azione di internazionalizzazione, la Scuola ha valutato di sostenere in modo specifico lo svolgimento di un periodo di studio e ricerca all'estero di almeno sei mesi da parte delle allieve e degli allievi del XXXVIII ciclo (si veda la sezione 3.9.1).

Dal 2023, l'ANVUR ha introdotto il modello AVA3, apportando importanti cambiamenti nell'Assicurazione della Qualità per i corsi di dottorato. In questo contesto, si è resa necessaria una revisione dei processi per garantire un adeguamento formale e sostanziale, mirato a migliorare l'efficacia nella progettazione, erogazione e monitoraggio delle attività formative a livello dottorale. Un primo risultato concreto di questo percorso è stato il perfezionamento delle tempistiche per l'istituzione dei nuovi cicli dottorali e per la revisione dell'offerta formativa, con l'effetto di assicurare una finestra di programmazione amministrativa, didattica e promozionale più estesa e tempestiva.

In parallelo, la Scuola ha avviato un'attenta revisione complessiva dei regolamenti legati all'ambito della didattica, così da accogliere e disciplinare le trasformazioni in corso. Le nuove norme dovranno garantire al tempo stesso rigore e flessibilità, contemperando l'esigenza di stabilità con quella di adattamento ai mutamenti del contesto scientifico, tecnologico ed economico. La *governance* didattica dovrà essere ripensata in funzione di una gestione più integrata dei percorsi e di una valorizzazione delle specificità disciplinari, favorendo una maggiore responsabilizzazione dei Collegi Docenti e una partecipazione attiva della comunità studentesca. A questo proposito, la Scuola intende valorizzare in modo innovativo il coinvolgimento delle dottorande e dei dottorandi nelle attività di tutoraggio e di didattica integrativa, compatibilmente con le esigenze di ricerca e previa approvazione da parte dei Collegi Docenti. Questa scelta mira a rafforzare il supporto alle studentesse e agli studenti dei corsi di laurea magistrale e, allo stesso tempo, a valorizzare il ruolo formativo del tutoraggio per lo sviluppo di competenze trasversali.

Un altro fronte di crescita riguarda l'innovazione nelle metodologie didattiche. L'evoluzione tecnologica, incluse le applicazioni dell'intelligenza artificiale generativa, offre nuove opportunità per migliorare l'interazione tra il personale docente e la comunità studentesca, ampliare le esperienze di formazione sul campo e garantire maggiore inclusione e accessibilità. Soprattutto per il corpo docente più giovane, sarà necessario sperimentare nuove pratiche di insegnamento e valutare il loro impatto sui percorsi di apprendimento.

Come già detto, il modello AVA3 ha inoltre introdotto importanti cambiamenti nell'Assicurazione della Qualità. In risposta, la Scuola ha già avviato una revisione dei processi interni, che dovrà essere ulteriormente consolidata nel triennio. Tra le priorità vi sono la raccolta delle opinioni delle dottoresse e dei dottori di ricerca a un anno dal conseguimento del titolo, da correlare insieme ai dati relativi al *placement* e alla produttività in termini di pubblicazioni scientifiche; la visibilità dei prodotti di ricerca della dottoranda/del dottorando, soprattutto nell'ambito della valutazione della performance dei percorsi dottorali e della qualità della ricerca della Scuola; come già anticipato, l'allocazione e l'uso dei fondi per attività di ricerca delle dottorande e dei dottorandi, inclusi laboratori, formazione sul campo, partecipazione a convegni e periodi di ricerca esterni, secondo la necessità delle diverse discipline e programmi di dottorato; il coinvolgimento dell'Associazione Allievi ed ex-Allievi (SAA) nelle azioni di *placement*.

L'attuazione del sistema di monitoraggio degli indicatori AVA3 specifici per il dottorato dovrebbe consentire un'analisi continua della qualità e dell'efficacia dei programmi di dottorato. Questo punto fondamentale richiederà un'attenta azione di gestione informatica e analisi di tutte le informazioni e i dati raccolti dall'Ufficio Dottorato e Alta Formazione. A questo proposito, è già stata avviata una ricognizione degli strumenti applicativi in dotazione per la gestione amministrativa e a supporto delle attività didattiche, che ha visto la collaborazione dell'Ufficio Sistemi Informativi e Tecnologie e del CINECA. L'obiettivo è quello di potenziare in maniera significativa l'infrastruttura digitale della Scuola, adottando strumenti gestionali in linea con quelli ormai impiegati dalla maggioranza degli atenei italiani. Tali strumenti, pur richiedendo un periodo di adattamento da parte della comunità accademica, costituiscono un investimento strategico in termini di efficienza e qualità del servizio. La loro adozione e integrazione con la nuova architettura del sito web istituzionale rappresenta una scelta strategica in linea con le esigenze di digitalizzazione e miglioramento promosse dal modello AVA3. Essa consentirà di rafforzare la capacità di monitoraggio e analisi dei percorsi dottorali, migliorare il supporto al corpo docente e alla comunità studentesca e garantire una maggiore efficienza complessiva nella gestione della vita accademica.

3.6.2 Formazione pre- e post-dottorale

Accanto alla promozione dell'offerta dottorale, la Scuola persegue l'obiettivo strategico di ampliare il raggio di attività dedicate all'alta formazione, rivolgendo l'attenzione a iniziative a livello pre-dottorale con l'obiettivo di rafforzare il proprio posizionamento e la propria reputazione a livello nazionale e internazionale, nonché di formare profili con competenze in linea con i programmi di dottorato offerti.

Tenuto conto che nell'ultimo triennio la Scuola ha attivato il corso di laurea magistrale interateneo in *Software: Science and Technology* e il corso di laurea magistrale in Logica, Filosofia delle Scienze e Metodi della Ricerca, in collaborazione con l'Università

degli studi di Firenze, oltre al corso di laurea magistrale in Psicologia Forense e Criminologia Clinica, in collaborazione con l'Università degli studi di Padova (con moduli didattici presso la sede della Scuola), particolarmente rilevante risulta non solo monitorare i corsi attivi, ma anche valutare se e quando svilupparne di nuovi, mantenendo rigorosi criteri di adeguatezza, rilevanza e innovatività.

Appare altresì opportuno ampliare le iniziative volte a promuovere le attività di alta formazione della Scuola attraverso l'istituzione di corsi avanzati, programmi di orientamento post-laurea, tirocini e progetti di tesi supervisionati dal personale docente e ricercatore. Una spinta significativa in tale direzione si è avuta nell'ultimo anno, grazie al progetto *Educating Future Citizens* (EFC), che ha permesso di avviare diverse iniziative, tra cui l'*Honors Program*, un percorso sperimentale rivolto a studentesse e studenti universitari particolarmente meritevoli, ispirato agli *Honours Degrees* delle università anglosassoni. Nella sua prima sperimentazione, l'iniziativa ha offerto un accesso precoce alla ricerca attraverso attività seminariali, corsi dedicati e la supervisione diretta del corpo docente e ricercatore della Scuola, configurandosi quale strumento di formazione pre-dottorale pensato per orientare e preparare i migliori talenti all'ingresso nei programmi di dottorato, rafforzando la continuità tra formazione universitaria e alta formazione. Nei prossimi anni sarà da valutare come proseguire la sperimentazione di iniziative vòlte ad attrarre giovani talenti, garantire un percorso formativo di eccellenza, diffondere una cultura della ricerca *hands-on* e consolidare il ruolo della Scuola come punto di riferimento nel panorama dell'alta formazione, dell'orientamento e della ricerca.

I benefici apportati alla Scuola da tali iniziative sono stati molteplici e si sono manifestati su diversi livelli. Da un lato, esse hanno contribuito ad accrescere la capacità della Scuola di attrarre finanziamenti esterni, migliorandone al contempo la visibilità e la reputazione non solo presso gli/le allievi/e iscritti/e, ma anche nei confronti di enti, istituzioni e operatori attivi nei settori dell'istruzione, dell'innovazione, della gestione del patrimonio e dei sistemi culturali. Dall'altro, hanno favorito l'ampliamento della rete di contatti e collaborazioni, consolidando il ruolo della Scuola come punto di riferimento nazionale nel campo della formazione avanzata e continua. Le attività hanno avuto un'ampia risonanza a livello locale e nazionale, coinvolgendo oltre cento docenti esterni - che hanno apportato nuove competenze e prospettive - insieme a numerosi docenti interni provenienti da diverse Aree, rafforzando così ulteriormente il carattere multidisciplinare e interdisciplinare che da sempre contraddistingue la Scuola.

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

3.6.3 Obiettivi per la didattica e l'alta formazione

Gli obiettivi per la didattica e l'alta formazione per il triennio 2025-2027, con aggiornamento al 2026, sono riportati nella tabella seguente.

Obiettivo	Azioni	Indicatore	Livello iniziale (2024)	*Target* (2027)
D.1 - Monitoraggio e supporto alle attività di formazione sul campo	Definizione di KPI per il monitoraggio di attività di formazione sul campo finalizzate all'innovazione nella didattica (*off site lectures*, esperienze di allieve/i presso aziende, istituzioni, etc.)	Monitoraggio avviato	No	Sì*
D.2 - Iniziative per il miglioramento dell'esperienza formativa e professionale delle/i dottorande/i	Definizione di iniziative a supporto delle attività di *placement* Valutazione della compatibilità del sistema ECTS con i corsi e con le metodologie didattiche della Scuola Revisione del "Regolamento del Dottorato di ricerca"	Numero di allieve/i partecipanti alle iniziative *Report* sulla compatibilità del sistema ECTS con i corsi con le metodologie didattiche della Scuola	0 No	20 Sì*
D.3 - Coinvolgimento di dottorande/i in attività di tutoraggio	Iniziative e azioni per favorire la partecipazione di dottorande/i a attività didattiche (es., codocenze a livello di tutta l'offerta formativa) e di tutoraggio	Numero di posizioni messe a bando	0	15*
D.4 - Linee guida per la redazione e approvazione delle proposte di programmi di dottorato di nuova istituzione	Redazione e approvazione di linee guida per istituire nuovi programmi di dottorato	Approvazione del documento da parte degli Organi della Scuola	No	Sì*
D.5 - Configurazione dell'infrastruttura digitale per la gestione didattica (◊)	Configurazione di strumenti per la digitalizzazione dei processi di gestione didattica (piani di studio, iscrizioni, carriere studenti, calendari), anche tramite CINECA ESSE3	Configurazione avviata	No	Sì

Tabella 11 - Obiettivi per la didattica e l'alta formazione per il triennio 2025-2027, con aggiornamento al 2026.
(◊) Nuovo obiettivo, non presente nel documento di Programmazione triennale 2025-2027. (*) *Target* da raggiungersi entro il 2027.

3.7 STRATEGIE PER LA RICERCA

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

Oltre all'entità della quota premiale del FFO 2025 (di cui alla tabella 6), i risultati ottenuti nel corso dell'anno accademico 2024-25 descritti nelle sezioni a seguire mostrano l'efficacia della Scuola nell'ambito della ricerca.

3.7.1 Dipartimento di eccellenza

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

Tenuto conto che nel 2026 avrà inizio la seconda fase del progetto (biennio 2026-2027), la strategia della Scuola è quella di completare con successo la realizzazione dello stesso entro il 31 dicembre 2027, ponendo le basi per il consolidamento delle attività dell'*Open Lab* a lungo termine.

Per valutare i risultati del progetto, la Scuola ha individuato, già in sede di presentazione della proposta progettuale, obiettivi e relativi *Key Performance Indicator* (tabella 12).

Di particolare rilevanza risulta l'obiettivo legato all'analisi, in chiave interdisciplinare, delle evidenze disponibili sulla resilienza economica e digitale durante la pandemia e nella prospettiva di ripresa post-pandemica, che si ricollega all'obiettivo R.3 - Potenziamento della ricerca collaborativa e multidisciplinare.

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

Tabella 12 - Obiettivi del progetto RED con esplicitati i relativi indicatori e *target.*

3.7.2 Progetti acquisiti all'esterno

Senza considerare il progetto RED (di cui alla sezione 3.7.1), i progetti di ricerca attivi nel 2025[4] sono stati complessivamente 91 (per un finanziamento esterno pari a 15.254.750,93 euro), di cui 21 di nuova acquisizione (per un finanziamento esterno totale pari a 1.365.369,81 euro).
Tra i progetti attivi, preme menzionare:

- 26 Progetti PRIN (16 PRIN 2022, 10 PRIN 2022 PNRR);
- 1 progetto FIS - Fondo Italiano per la Scienza;
- 11 progetti finanziati dal MUR di cui 10 su fondi PNRR (1 Ecosistema dell'Innovazione, 1 Partenariato Esteso, 1 Infrastruttura di Ricerca, 3 bandi a cascata, 2 contratti di ricerca per giovani ricercatori, 2 proposte progettuali presentate da giovani ricercatrici/ricercatori e 1 cofinanziato MIMIT/UE);

[4] Dati aggiornati al 30 novembre 2025.

- 8 progetti finanziati con fondi europei fra cui 4 ERC, 1 Marie Curie, 1 *Research Infrastructure,* 1 *Mission-Cancer, Digital Europe*, 1 *European digital innovation hub* cofinanziato MIMIT/UE;
- 11 progetti finanziati con fondi della Regione Toscana in seguito a bandi competitivi regionali.

Di questi progetti finanziati da MUR, da Enti Europei, Regione Toscana o acquisiti su fondi PNRR tramite bandi a cascata, 14 sono stati acquisiti o avviati nel 2025.

3.7.3 Ricerca sul campo

Nel 2025 risultano attivi 12 progetti di ricerca sul campo, con un finanziamento totale di 804.760 euro che ha permesso di reclutare complessivamente 10 soggetti, tra titolari di assegni e borse di ricerca. Preme sottolineare come tali progetti rappresentino da tempo alla Scuola IMT non solo un elemento caratterizzante, ma anche un terreno privilegiato per l'integrazione fra ricerca e formazione e per la realizzazione di una formazione guidata dai problemi e da un approccio *hands-on.* Tali progetti sono stati finanziati o cofinanziati dai seguenti enti: Regione Toscana, Comune di Lucca, Sigma Ingegneria S.r.l., Società Italiana Autori ed Editori (SIAE), Fondazione Paolo Cresci, Archivio storico Provincia di Lucca, Museo della Carta, Direzione Regionale Musei Nazionali Lazio, Ministero della Cultura.

Risultano attivi nel 2025 ulteriori 39 progetti e altrettante convenzioni per il cofinanziamento di borse dottorali (per un ammontare complessivo di 3.767.607,11 euro) in collaborazione con enti esterni, incluse importanti realtà museali italiane, e 52 progetti di cofinanziamento da parte di enti esterni di borse dottorali a valere su fondi PNRR (per un ammontare complessivo di 3.884.453,15 euro).

3.7.4 PNRR

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

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

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

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

all'integrazione dei servizi sulla piattaforma *Sobigdata.it* e all'accesso transnazionale della piattaforma;

Linea 3.3 - "Introduzione di dottorati innovativi che rispondono ai fabbisogni di innovazione delle imprese e promuovono l'assunzione dei ricercatori da parte delle imprese" in cui la Scuola ha attivato numerose borse di studio cofinanziate dalle imprese, in particolare all'interno del programma di dottorato in *Management of Digital Transformation*.

Durante il 2025 la Scuola ha partecipato anche a un bando a cascata previsto dal PNRR per rafforzare, attraverso la concessione di finanziamenti a soggetti esterni ai partenariati, alcune specifiche attività di ricerca attraverso il reclutamento di personale ricercatore e tecnologo a tempo determinato e/o l'acquisto di forniture, beni e servizi necessari alla sua attuazione. La Scuola ha ottenuto il finanziamento di un progetto a valere sul Piano nazionale per gli investimenti complementari al PNRR (PNC), per la concessione di finanziamenti destinati ad iniziative di ricerca per tecnologie e percorsi innovativi in ambito Sanitario e Assistenziale. Nello specifico, il progetto "Processi ATtentivi nella Rlabilitazione robotica dell'Arto Superiore - PATRIAS" è stato finanziato all'interno del bando a cascata emanato dall'Istituto di Sistemi e Tecnologie Industriali Intelligenti per il Manifatturiero Avanzato STIIMA-CNR.

3.7.5 Accordi e convenzioni

A novembre 2025 risultano attivi 46 accordi e convenzioni di ricerca, di cui 10 attivati/e nel corso dell'anno, oltre a 54 convenzioni per il cofinanziamento di borse per ricerche dottorali e 63 per il cofinanziamento di borse per ricerche dottorali a valere sui fondi PNRR.

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

La Scuola è stata particolarmente attiva nell'interlocuzione con gli enti nazionali regolatori e di valutazione della ricerca (MUR, ANVUR), segnalando l'inadeguatezza degli attuali criteri di valutazione rispetto alle caratteristiche della Scuola, alla sua proiezione internazionale in termini di *placement* delle ex allieve e degli ex allievi e, soprattutto, al suo modello interdisciplinare adottato anche nella ricerca. La Scuola partecipa altresì ai lavori dell'organismo europeo deputato alla riforma della valutazione della ricerca (Coara, https://coara.eu/), con coinvolgimento nel Capitolo nazionale Italia e nei gruppi tematici. A tal proposito preme menzionare l'adozione e pubblicazione, alla fine di ottobre 2025, del CoARA *Action Plan* della Scuola IMT.

Nel corso del 2025 la Scuola ha proceduto all'assegnazione del fondo per la premialità destinato al personale docente e ricercatore con riferimento all'anno 2024 sulla base di appositi criteri.

Nel corso del 2025 la Scuola ha condotto e concluso le azioni di raccolta dei dati necessari all'espletamento dell'esercizio VQR 2020-2024 e avviato il primo processo interno di monitoraggio della qualità della ricerca.

3.7.7 Laboratori interdisciplinari

Nel corso del 2025 sono stati istituiti 3 nuovi laboratori interdisciplinari che vedono la partecipazione di membri di diverse ASM:

- il Centro Studi e Formazione sulla Donazione;
- il Laboratorio Interdisciplinare sugli Impatti delle Politiche;
- il *Firms, Markets, and Technologies Lab.*

3.7.8 Obiettivi per la ricerca

In linea con quanto previsto dallo Statuto e in continuità con alcune delle azioni già in atto, gli obiettivi della ricerca per il triennio 2025-2027, con aggiornamento al 2026, si collocano lungo le seguenti direttrici:

- potenziamento della ricerca sul campo, della ricerca collaborativa e dell'orientamento attraverso: attività di ricerca che coinvolgano diverse discipline e/o ASM o laboratori della Scuola; progetti di ricerca che coinvolgano attori esterni alla Scuola, anche del territorio lucchese (es. monitoraggio dei flussi turistici legati ai grandi eventi nella città di Lucca; raccolta e monitoraggio dei dati socio-economici relativi a Lucca *Comics&Games;* etc.); attività di ricerca sul campo e *hands-on,* per le quali vanno previsti supporti amministrativi e finanziari atti a coinvolgere nelle attività sia il personale docente e di ricerca interno ed esterno alla Scuola, sia allieve/i e alumnae/i della Scuola, sia studentesse/studenti universitari, dottorande/i e studiose/i afferenti ad altre istituzioni italiane e straniere, sia personale attivo entro istituzioni esterne alla Scuola;
- potenziamento delle fasi iniziali delle carriere di ricerca, anche attraverso il supporto al coinvolgimento di giovani in formazione o nelle fasi inziali della ricerca – incardinate/i o meno alla Scuola - in progetti della Scuola;
- strumenti per la valorizzazione del personale di ricerca interno, anche attraverso l'incremento del supporto finanziario alle attività di ricerca;
- strumenti per il riequilibrio di genere, anche in termini delle carriere del corpo docente e ricercatore;
- analisi dei risultati del monitoraggio interno della ricerca;
- consolidamento delle attività dell'*Open Lab,* l'infrastruttura di ricerca costituita nell'ambito del progetto RED.

In generale, le direttrici menzionate e gli obiettivi elencati nella tabella 13 mirano a consolidare le iniziative assunte nel precedente triennio, che ha visto una crescita notevole e iniziative sperimentali. Un obiettivo generale, che coinvolge anche la ricerca, è di dare maggiore visibilità alle linee di ricerca attive alla Scuola e nel contesto delle ASM.

Obiettivo	Azioni	Indicatore	Livello iniziale (2024)	*Target* (2027)
R.1 - Potenziamento delle iniziative di ricerca sul campo sia nell'ambito delle ricerche dottorali sia delle ricercatrici/dei ricercatori attive/i alla Scuola	Supporto finanziario alla ricerca sul campo	Numero di iniziative di ricerca sul campo	0	5
R.2 - Completamento delle azioni finalizzate all'esercizio VQR 2020-2024 e analisi dei risultati del monitoraggio interno della ricerca	Simulazioni e istruttorie finalizzate al conferimento dei prodotti per l'esercizio VQR 2020-2024 Analisi dei risultati del monitoraggio interno della ricerca	Dati del monitoraggio interno della ricerca analizzati	No	Sì*
R.3 - Potenziamento della ricerca collaborativa e/o multidisciplinare	Supporto finanziario alle ricerche collaborative e multidisciplinari con particolare riguardo ai temi degli usi e impatti di IA, della valorizzazione e fruizione dei dati digitalizzati, del *gender*, della valorizzazione del patrimonio culturale, della valutazione degli impatti delle politiche	Numero di iniziative di ricerca collaborativa e/o multidisciplinare documentata (laboratori e progetti attivi al 31/12)	2	4
	Incremento del numero di accordi e convenzioni per ricerche in collaborazione con enti esterni	Numero di accordi e convenzioni per ricerche collaborative con enti esterni alla Scuola (attivi/e al 31/12)	33	38
R.4 - Potenziamento delle fasi iniziali della carriera di ricerca e progressioni di carriera, priorità riequilibrio di genere	Supporto finanziario per le fasi iniziali della carriera di ricerca e per la partecipazione a iniziative di ricerca e/o formazione sul campo	Numero di ricercatrici/ricercatori reclutate/i attraverso il meccanismo attuato	0	2
	Progressioni di carriera, con priorità al riequilibrio di genere	Percentuale di donne che progrediscono nella carriera	20,6%	≥20,6%

R.5 - Consolidamento delle attività dell'*Open Lab*	Sviluppo di attività di ricerca a carattere interdisciplinare Definizione di nuove linee di attività tramite la seconda *Call for Ideas* Stipula di accordi di collaborazione con soggetti esterni	Percentuale di *target* raggiunti (con riferimento ai KPI del progetto)	0%	80%

Tabella 13 - Obiettivi per la ricerca per il triennio 2025-2027, con aggiornamento al 2026. (*) *Target* da raggiungersi entro il 2027.

3.8 STRATEGIE PER LA TERZA MISSIONE

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

Questo impegno si inserisce in un contesto nazionale ed europeo che riconosce sempre più l'importanza della terza missione, non solo come criterio di valutazione e distribuzione dei fondi premiali, ma soprattutto come strumento essenziale per rispondere alle sfide della società contemporanea. In linea con l'Agenda ONU 2030 e gli SDG, la Scuola ha sviluppato un approccio strutturato alla terza missione, istituendo nel 2023 un processo di monitoraggio interno delle attività e potenziando le strutture amministrative dedicate. L'obiettivo per il triennio 2025-2027 è di perfezionare il processo di monitoraggio, passando da un approccio di valutazione *ex-post* a uno *ex-ante* tale da permettere di valutare l'impatto sociale delle attività, anche tramite indicatori specifici.

3.8.1 *Public Engagement*

In un'epoca caratterizzata da crescente complessità e diffusione di disinformazione, la Scuola ha la responsabilità di condividere il proprio patrimonio di metodi e conoscenze in modo accessibile e coinvolgente, promuovendo il pensiero critico, la relazione con la complessità e il dialogo informato su temi cruciali per la società. La Scuola riconosce, quindi, il *Public Engagement* non solo come attività divulgativa, ma come un vero e proprio processo bidirezionale di scambio e arricchimento reciproco con la società. Questo approccio permette di intercettare le reali esigenze del territorio, stimolare l'interesse per la ricerca e l'innovazione, anche nel pubblico più giovane, contribuire a decisioni pubbliche informate e promuovere una cittadinanza consapevole e partecipe.

Obiettivi specifici da perseguire nel triennio 2025-2027, anche alla luce del programma di interventi PRO3 "Trasferimento, potenziamento e diffusione di una cultura della ricerca" e del *target* relativo all'indicatore "B_e - Numero di *spin off* universitari, *start up* e/o attività di trasferimento della conoscenza e/o brevetti registrati rispetto ai docenti strutturati dell'ateneo" sono:

- la promozione della partecipazione attiva di dottorande/i e giovani ricercatrici e ricercatori alle attività di divulgazione scientifica tramite la creazione di una rete di riferimento e il monitoraggio nel tempo dei risultati ottenuti. Il fine ultimo è duplice: da un lato formare una nuova generazione di ricercatrici e ricercatori consapevoli dell'importanza della comunicazione, della conoscenza e del trasferimento tecnologico; dall'altro sfruttare le capacità e le competenze delle ricercatrici e dei ricercatori più giovani per dialogare con le giovani generazioni, con cui condividono interessi e linguaggio;
- il potenziamento dei rapporti con il territorio da ottenersi grazie all'impegno a proseguire le collaborazioni con enti e istituzioni locali, incluse quelle scolastiche, per massimizzare l'impatto sociale delle attività della Scuola. A questo scopo, le attività saranno mirate alle varie fasce di età della popolazione (età scolare, età adulta, terza età) e a gruppi svantaggiati della popolazione (come gli ospiti della Casa Circondariale di Lucca);

- la creazione di un evento ponte, che presenti la Scuola al territorio come parte integrante della vita cittadina, sottolineando le numerose iniziative intraprese e come le sue attività di ricerca siano di specifica utilità per la città;
- la realizzazione di un sistema di monitoraggio supportato da metriche precise che consentano di valutare l'efficacia delle iniziative e ottimizzare le risorse. A tal fine la raccolta dati avrà inizio già nella fase di sviluppo delle attività quando dovranno essere esplicitate le tematiche e la popolazione di riferimento, prestando particolare attenzione a garantire un collegamento con le iniziative di ricerca della Scuola;
- la standardizzazione dei processi organizzativi, in particolare tramite la definizione di linee guida per l'organizzazione degli eventi da affiancare, quale strumento operativo, al Regolamento sul tema per migliorare l'efficienza del servizio e la qualità delle iniziative.

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

Con specifico riferimento al 2025, si ricordano, tra le tante iniziative:

- la partecipazione all'evento Lucca *Comics&Games* con un padiglione dedicato ospitato nella sede della biblioteca IMT. A tal proposito, preme ricordare che dal 2024 la Scuola ricopre il ruolo di *Scientific Partner* ufficiale dell'evento ed è responsabile dello sviluppo di contenuti in 3 aree strategiche: *Game Science, Comics Studies e Cultural Sciences*;
- la partecipazione a Pianeta Terra Festival, l'evento annuale dal taglio multidisciplinare ideato e progettato da Editori Laterza e promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca con l'obiettivo di far conoscere al pubblico il nostro pianeta a tutto tondo, nell'ambito del quale si prevede che la Scuola assuma un ruolo preminente quale *partner* scientifico, come esplicitato nel Piano strategico 2025-2030;
- "*Open* IMT", una serie di iniziative rivolte al pubblico organizzate dalla Scuola, che vede ospiti di alto livello riflettere su temi di attualità e cultura;
- la rassegna di incontri "Voci di biblioteca. Libri, scienza, attualità", organizzata in collaborazione con la Biblioteca Civica Agorà nell'ambito di una convenzione triennale con il Comune di Lucca. Giunta, nel 2025, alla quarta edizione, questa rassegna annuale di presentazioni di libri di divulgazione su temi di scienza e cultura vede autrici e autori dialogare con ricercatrici e ricercatori della Scuola su temi di scienza e cultura che intersecano le diverse linee di ricerca istituzionali.

3.8.2 Trasferimento tecnologico e di conoscenze

Il trasferimento tecnologico e di conoscenze costituisce un importante collegamento tra la ricerca accademica e l'innovazione del sistema produttivo, istituzionale, culturale e sociale. In un contesto globale sempre più competitivo, l'opportunità di trasformare i risultati della ricerca in innovazioni concrete è leva di sviluppo sostenibile del territorio e la competitività del Paese.

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

Gli obiettivi specifici per il triennio 2025-2027 includono:

- la creazione di laboratori e centri studi interdisciplinari che eventualmente coinvolgano enti esterni alla Scuola;
- il rafforzamento dell'ecosistema locale tramite lo sviluppo di un programma strutturato di interazione con il tessuto imprenditoriale locale, con particolare attenzione alle Piccole e Medie Imprese (PMI) innovative. In tal senso, la l'edizione 2025 della *JoTTO Fair,* tenutasi presso il *Campus* della Scuola, ha rappresentato un momento chiave di interlocuzione, così come la costituzione del Comitato di indirizzo tra la Scuola IMT, la Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Toscana Nord-Ovest e Lucca Innovazione e Tecnologia S.r.l. conseguente alla stipula di un accordo quadro. Tale collaborazione ha portato, inoltre, alla sottoscrizione di un protocollo d'intesa tra le tre parti finalizzato allo sviluppo di un'attività continua e congiunta di formazione a favore del sistema produttivo locale, denominata scuola di impresa "INNOVA";
- la formazione all'imprenditorialità tramite specifiche iniziative di promozione della cultura dell'imprenditorialità accademica e del trasferimento tecnologico rivolte alla comunità studentesca e al corpo ricercatore (in primis, la creazione di uno scaffale sul tema presso la biblioteca della Scuola);
- lo sviluppo di *partnership* strategiche grazie al potenziamento delle collaborazioni con istituzioni, incubatori e acceleratori d'impresa;
- la realizzazione di un sistema integrato di supporto all'innovazione, dalla protezione della proprietà intellettuale alla commercializzazione *(spin off* e brevetti), essenziale per massimizzare l'impatto della ricerca.

3.8.3 Rapporti con il territorio

Nell'ultimo decennio la Scuola ha incrementato e rafforzato notevolmente il proprio rapporto con tutte le realtà istituzionali, produttive e culturali del territorio. Facendo leva sulla propria natura a carattere fortemente interdisciplinare e sul sistema *Campus* che ormai qualifica un intero quadrante della città, la collaborazione con gli attori territoriali si è sviluppata attraverso i numerosi ambiti scientifici, spesso facendo convergere su un medesimo progetto competenze afferenti all'ambito delle scienze sociali e delle scienze dure. Ciò ha comportato un graduale, ma crescente, riconoscimento della Scuola quale interlocutore privilegiato per l'attivazione di attività e progetti inerenti al territorio di Lucca e la sua provincia, che si è manifestato nel crescente coinvolgimento diretto del personale docente e ricercatore della Scuola, in qualità di esperti e referenti, nelle numerose iniziative, anche a carattere divulgativo, promosse sul territorio.

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

1. da un punto di vista istituzionale nel 2025 sono stati siglati una serie di accordi quadro di collaborazione (Comune, Provincia, Camera di Commercio, Industria,

Artigianato e Agricoltura Toscana Nord-Ovest e Unione Comuni Garfagnana), che hanno stretto ulteriormente la collaborazione della Scuola con gli enti territoriali;

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

L'obiettivo è consolidare la tendenza sopra descritta, che è andata sviluppandosi negli ultimi anni, cercando di aumentare la platea degli attori coinvolti, in particolare attraverso una serie di azioni che possono essere sintetizzate nei seguenti quattro punti:

1. rendere alcune collaborazioni più stabili, anche attraverso l'attivazione di progetti di lunga durata;
2. potenziare il coinvolgimento degli attori del territorio nel finanziamento o cofinanziamento di borse di dottorato;
3. ampliare la tipologia e il numero dei progetti in cui possa essere previsto un coinvolgimento diretto degli attori presenti sul territorio;
4. potenziare il ruolo della Scuola come referente scientifico e tecnico per le questioni che quotidianamente emergono dal tessuto istituzionale, industriale, aziendale e culturale del territorio.

Una particolare attenzione merita, infine, il rapporto con il comparto scolastico. Negli ultimi anni, infatti, si è sviluppata una crescente interlocuzione, concretatasi in diversi progetti che hanno raggiunto anche istituti al di fuori territorio lucchese, e che si auspica possa portare a un consolidamento delle relazioni e un'espansione delle attività, concordate su base annuale prima dell'avvio dell'anno scolastico.

3.8.4 Comunicazione

Nell'ambito della comunicazione, per il triennio 2025-2027 la Scuola si è posta l'obiettivo di rafforzare la propria visibilità e il proprio posizionamento strategico sia a livello nazionale, che internazionale. Particolare attenzione sarà dedicata alla promozione sistematica dei programmi di dottorato attraverso campagne mirate, volte ad attrarre candidature di qualità, a consolidare la reputazione della Scuola come centro di eccellenza accademica, e a rafforzare la presenza della Scuola nelle reti accademiche nazionali e internazionali (es. EFC). Parallelamente, si prevede un *focus* sulla comunicazione interna, per migliorare il flusso informativo tra la *Governance,* il personale docente e ricercatore e il personale tecnico amministrativo, e favorire una maggiore coesione tra le diverse componenti della comunità accademica.

Da luglio 2025 è online il nuovo sito web istituzionale, concepito come piattaforma innovativa per gestire la comunicazione sia interna[5] che esterna, ottimizzando l'accessibilità e l'efficacia dei contenuti, integrando strumenti per la gestione dei dati in linea con le strategie di *Open Science* e migliorandone il *carbon footprint*. A questo strumento è stata affiancata un'azione di consolidamento o nuova creazione di canali di comunicazione della Scuola: dall'incremento di traffico sugli *account social* alla creazione del canale WhatsApp per sviluppare la comunicazione interna delle attività, dalla realizzazione di un nuovo breve video di presentazione della Scuola e della nuova *brochure* alla campagna in collaborazione con l'Enciclopedia Treccani (di cui alla sezione 1.1). In tale direzione sono previste ulteriori azioni di consolidamento, come la realizzazione di una *graphic novel* ambientata alla Scuola e la progettazione di nuovi video di presentazione della Scuola e delle ASM.

3.8.5 Obiettivi per la terza missione

Gli obiettivi per la terza missione per il triennio 2025-2027, in aggiunta all'obiettivo B_e di cui alla tabella 7, sono riassunti nella tabella seguente, con aggiornamento al 2026.

[5] A ottobre 2025 è stata aggiornata anche la *homepage* della intranet istituzionale (SIIMT).

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

Tabella 14 - Obiettivi per la terza missione per il triennio 2025-2027, con aggiornamento al 2026.
(◊) Nuova azione, non presente nel documento di Programmazione triennale 2025-2027 (*) *Target* da raggiungersi entro il 2027.

3.9 STRATEGIE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

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

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

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

Di particolare rilevanza, nell'ambito dello sviluppo dell'internazionalizzazione della Scuola nel periodo 2025-2026, risulta il progetto *Educating Future Citizens* (EFC), i cui obiettivi sono:

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

Il progetto punta allo scambio di conoscenze, esperienze e migliori pratiche, alla condivisione di risorse anche strumentali, allo sviluppo di programmi congiunti, alla promozione di opportunità di mobilità per studentesse, studenti, ricercatrici e ricercatori, allo sviluppo e diffusione della cultura dell'innovazione. Una dimensione rilevante è quella dell'internazionalizzazione e mobilità, a cui è dedicato un *Work Package* specifico, coordinato proprio dalla Scuola.

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

- l'istituzione di borse di mobilità per periodi di studio e ricerca all'estero per studentesse/studenti e dottorande/i;
- l'offerta di periodi di mobilità al personale docente e ricercatore per creare reti di collaborazione;

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

Per quanto riguarda i primi tre punti, la Scuola IMT si è proposta di perseguire un approccio integrato lanciando, e coordinando per tutta la rete EFC, il *National and International Mobility Program*, che unifica tutte le richieste di mobilità nazionale e internazionale, in entrata e in uscita, da parte di studentesse, studenti, ricercatrici e ricercatori e personale tecnico amministrativo.

Il progetto EFC ha rappresentato, infine, uno stimolo al potenziamento del supporto amministrativo all'internazionalizzazione.

3.9.1 Mobilità studentesca

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

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

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

3.9.2 Programma *Visiting*

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

In aggiunta alla gestione ordinaria del programma *Visiting,* nel 2026 la Scuola si propone di supportare, in modo coordinato tra tutte le ASM, il programma integrato *IMT International Visiting Program*, dedicato unicamente all'attrazione presso la Scuola di studiose/i internazionali per un periodo di almeno una settimana consecutiva. Il programma sarà finanziato su fondi del progetto EFC, in linea con gli scopi del progetto stesso e con gli obiettivi di internazionalizzazione della Scuola, in particolare nell'ambito del progetto *"Only connect:* la Scuola IMT e gli scambi internazionali", parte del programma di interventi PRO3 2024-2026 (di cui alla sezione 3.2).

Poiché il *target* che la Scuola si è posta di raggiungere nel 2026 con riferimento all'indicatore PRO3 D_i risulta molto ambizioso, è cruciale che tutto il personale docente e ricercatore si impegni nell'attrarre studiose/i internazionali tramite collaborazioni scientifiche ed esperienze di formazione, così come l'attuazione di un'efficace attività di promozione dei bandi per posizioni da *Visiting Professor/Visiting Research Fellow* da parte dell'Amministrazione.

Infine, nel corso del triennio di riferimento la Scuola potrà valutare l'attivazione di un *Distinguished Fellow Program*, tramite cui ospitare presso la Scuola studiose/i di chiara fama e consolidata esperienza.

3.9.3 Obiettivi per l'internazionalizzazione

Alla luce di quanto sopra considerato, l'obiettivo specifico per l'internazionalizzazione per il triennio 2025-2027, che si aggiunge agli obiettivi D_b e D_i di cui alla tabella 7, è riportato nella tabella seguente.

Obiettivo	Azioni	Indicatore	Livello iniziale (2024)	*Target* (2027)
I.1 – Potenziamento del PTA dedicato all'internazionalizzazione	Potenziamento di risorse PTA dedicate all'internazionalizzazione	Esistenza di un nucleo o ufficio, formato da più unità di PTA, dedicato all'internazionalizzazione	No	Sì
I.2 - Potenziamento delle collaborazioni internazionali (◊)	Individuazione di nuovi *partner* internazionali Stipula di accordi di cooperazione internazionale vòlti a rafforzare la collaborazione in ambito accademico, scientifico e di ricerca, la mobilità studentesca e lo scambio di personale docente e ricercatore	Stipula di nuovi accordi di cooperazione internazionale	No	Sì

Tabella 15 - Obiettivi per l'internazionalizzazione per il triennio 2025-2027, con aggiornamento al 2026.
(◊) Nuovo obiettivo, non presente nel documento di Programmazione triennale 2025-2027.

3.10 STRATEGIE PER LA TRANSIZIONE DIGITALE E LA SOSTENIBILITÀ

3.10.1 Piano di crescita del *Campus*

Il *Campus* distribuito della Scuola si articola all'interno delle mura cittadine e comprende il complesso di San Francesco, il complesso di San Ponziano (edificio ex-Boccherini e biblioteca di San Ponziano), la residenza di via Brunero Paoli e Palazzo Boccella. Con riferimento a quest'ultimo, nel 2025 sono state completate le gare di appalto pubblico per l'aggiudicazione dei lavori di ristrutturazione e l'inaugurazione è prevista nella primavera del 2026, in linea con il cronoprogramma di interventi per l'utilizzo dei fondi ministeriali che la Scuola si è aggiudicata per la riqualificazione degli edifici e per le infrastrutture di proprietà.

Il complesso infrastrutturale del *Campus* distribuito (figura 4) rappresenta un aspetto fortemente qualificante per le attività della Scuola e ne accresce l'attrattività nel panorama nazionale e internazionale grazie alle attività di orientamento, all'offerta di borse dottorali con *benefit* residenziali e alla possibilità di ospitare studiose/i in visita per prolungati periodi di ricerca, con un impatto positivo in termini di visibilità, internazionalizzazione e qualità e quantità delle attività di ricerca e formazione.

Nel contempo, il *Campus* costituisce un valore aggiunto per la città, che beneficia in termini culturali ed economici della presenza di una istituzione universitaria che vive e opera nel territorio, così come della progressiva riqualificazione di edifici storici di grande pregio, precedentemente dismessi o in condizioni di sostanziale degrado. A oggi, il *Campus* della Scuola IMT rappresenta il più grande intervento di riqualificazione di immobili storici della città di Lucca.

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

La situazione attuale degli spazi nel *Campus* è sintetizzata, in termini funzionali, nella tabella 16.

Tipologie di spazi	Consistenza nel *Campus*
Postazioni in uffici singoli per personale docente e/o ricercatrici/ricercatori *tenure track*	min 26 - max 44
Postazioni in uffici condivisi da 2 posti per ricercatrici/ricercatori *tenure track*	min 0 - max 34
Postazioni per ricercatrici/ricercatori non *tenure track* (RTD-a e titolari di assegno o contratto di ricerca)	50
Postazioni per dottorande/i (in *open space*)	138
Postazioni per dottorande/i in camera (considerando massimo 1 postazione in camera doppia)	108
Postazioni per personale docente e ricercatore in visita e per professoresse/professori in convenzione	8
Postazioni per personale tecnico amministrativo	58
Posti letto in camera singola per dottorande/i	25
Posti letto in camera doppia per dottorande/i	166
Posti letto complessivi per dottorande/i	191
Posti letto in foresteria (camere singole e mini-appartamenti per ospiti)	13
Aule e sale per riunioni e conferenze	8
Laboratori	3
Mensa (coperti)	124

Tabella 16 - Consistenza degli spazi nel *Campus* distribuito. Per le postazioni riservate al personale docente e/o a ricercatrici/ricercatori *tenure track* sono illustrati due scenari: il primo che massimizza il numero di postazioni a scapito degli uffici a uso singolo; il secondo che massimizza il numero di uffici a uso singolo a scapito di quelli a uso condiviso, da valutare in base alle esigenze e alla crescita prevista del personale.

La ristrutturazione di Palazzo Boccella ha rappresentato un intervento a breve termine mirato ad ampliare gli spazi a uso ufficio per il personale docente e ricercatore, riallineando a breve termine gli standard operativi, a lungo disattesi a causa della rapida crescita del personale durante il triennio 2021-2024, con quanto previsto dal "Regolamento sugli spazi e sui servizi residenziali", che prevederebbe uffici singoli destinati al personale docente di prima e seconda fascia.

Altre attività rivolte all'utilizzo intelligente degli spazi, tenendo anche conto dei numerosi periodi di studio e ricerca fuori sede svolti dalla comunità studentesca, hanno riguardato la messa in opera nel 2025 di un sistema unificato di prenotazione delle postazioni studio localizzate nelle aree condivise per periodi di lunga durata fino ad un mese. Ciò ha consentito di assegnare in modo dinamico le postazioni a chi effettivamente ne avesse bisogno, aspetto essenziale dal momento che una preallocazione nominale sarebbe stata largamente inefficiente e non ottimale.

Contestualmente, la connettività ai servizi di rete della Scuola è stata garantita in piena efficienza e sicurezza grazie a un aggiornamento della VPN (*Virtual Protocol Network*)

che consente l'accesso alle risorse elettroniche in abbonamento, ai *software cloud* e ai *server* di ateneo in modalità *smart* da qualsiasi luogo nel mondo.

A fronte di tali interventi migliorativi, permangono tuttavia forti criticità per quanto riguarda le postazioni di lavoro riservate al personale docente e ricercatore in visita e/o in convenzione e alle categorie delle ricercatrici/dei ricercatori a tempo determinato e post-dottorali.

Ipotizzando una consistenza del personale docente strutturato di 50 unità, sulla base dei vincoli ministeriali è necessario prevedere una consistenza di personale ricercatore non strutturato (ricercatrici/ ricercatori a tempo determinato, titolari di assegni o contratti di ricerca) pari al doppio, ovvero almeno 100 unità. A oggi si è ovviato alla carenza di spazi per tali categorie introducendo un sistema di prenotazione analogo a quello in uso per la comunità studentesca, con la consapevolezza che tale rimedio è chiaramente insufficiente a garantire condizioni di lavoro ottimali in presenza.

L'edificio ex-Boccherini, prevalentemente riservato ad aree *open space* e uffici per il personale tecnico amministrativo, ha raggiunto a sua volta la sua capienza massima a cui si può ovviare solo spostando il laboratorio *Open Lab* in un locale più idoneo. Questa esigenza, unita alla necessità di ulteriori spazi per l'installazione di strumentazione scientifica per i progetti finanziati dall'esterno, pone la necessità di investire ulteriori risorse nella ricerca di nuovi spazi a uso laboratoriale.

Per quanto riguarda le strutture ricettive, pur registrando significativi interventi in favore della comunità studentesca, emergono ancora alcune specifiche criticità. Innanzitutto, la forte crescita del numero di eventi scientifici e di orientamento che prevedono l'ospitalità delle/dei partecipanti non è stata sinora accompagnata da un ampliamento della foresteria, la cui dimensione è rimasta invariata dal 2013. Tale sottodimensionamento non permette, inoltre, alla Scuola di ospitare nel *Campus* il personale docente e ricercatore neoassunto per periodi di lunga durata, agevolando il trasferimento a Lucca da altre sedi. Una ulteriore criticità, sebbene sinora limitata a pochi casi isolati, è legata al supporto a dottorande straniere/ dottorandi stranieri con figli, a cui non è possibile dare residenza nel *Campus* in base alla convenzione in essere con la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca. Ciò risulta fortemente critico se si tiene conto che la residenza rappresenta un requisito necessario per usufruire dei servizi sociosanitari italiani. In questi casi si è potuto solo parzialmente intervenire mediante un bando per fornire supporto economico alla residenzialità fuori dal *Campus*. Analoghe problematiche si rilevano per la limitata capacità di accoglienza delle studentesse e degli studenti dei percorsi di laurea magistrale in collaborazione con altri atenei durante i periodi di studio a Lucca. Considerando l'aumento dei costi di locazione a Lucca e la crescente difficoltà nella stipula di contratti di affitto, sia di breve sia di lunga durata, a causa dell'aumento degli eventi cittadini, la Scuola si trova ad affrontare una criticità in termini di capacità attrattiva di nuovi membri della *Community*.

In risposta alle criticità sinora evidenziate, nel 2025 la Scuola ha avviato alcune azioni che, nel medio e lungo termine, avranno effetti positivi sulla disponibilità di spazi. In primis, in seguito a una raccolta di manifestazioni di interesse, la Scuola ha avviato l'iter per l'acquisizione di un immobile, adiacente al *Campus* di San Francesco e dalle caratteristiche polifunzionali, di proprietà dell'Ordine dei Frati Comboniani. Oltre che per la vicinanza e le motivazioni storiche, ovvero la possibilità di riunire il convento che un tempo era destinato alle suore di clausura francescane con il convento dei frati francescani, il complesso risponde alle esigenze delle Scuola in quanto dotato di una

piccola foresteria (15 camere destinabili a 30 posti letto), spazi per attività didattiche e attività formativa avanzata di tipo laboratoriale, in linea con le esigenze scientifico-didattiche della Scuola. La Scuola ha altresì sviluppato un piano di possibili investimenti finanziabili da diverse fonti, al fine di rendere la ristrutturazione finanziariamente sostenibile su base pluriennale.

Qualora l'iter di acquisto andasse a buon fine, il nuovo complesso avrà un impatto positivo sull'intera *Community* IMT in termini di spazi di lavoro (tabella 17):

- mitigando la forte criticità connessa agli spazi destinati al personale tecnico amministrativo nell'edificio Ex-Boccherini, grazie allo spostamento del laboratorio *Open Lab* in un locale più ampio e idoneo, anche per la presenza di servizi igienici a latere, necessari per le attività laboratoriali;
- creando spazi per ospitare laboratori nell'ambito di progetti finanziati (ad es. ERC e progetti in ambito archeologico o sulla digitalizzazione di manufatti con interesse storico) e il relativo personale ricercatore che, allo stato attuale, non trovano adeguata collocazione;
- permettendo il recupero di spazi da destinare alle attività sperimentali congiunte con l'Innovation Center Intesa Sanpaolo con cui la Scuola IMT intrattiene un rapporto di collaborazione scientifica nell'ambito degli accordi quadro per lo sviluppo di tre laboratori congiunti tematici: *Neuroscience Lab, Sport Hub* e *Cultural Heritage Hub;*
- fornendo aule e spazi condivisi, essenziali per il progetto *Educating Future Citizens* nel contesto sia della didattica frontale, sia di ambito sperimentale, sia per lo svolgimento di attività sul campo nell'ambito di programmi di orientamento e formazione pre-dottorale;
- ampliando gli spazi a uso archivio, allo stato attuale ampiamente carenti;
- fornendo almeno un locale a uso magazzino a oggi non disponibile nel *Campus;*
- consentendo di realizzare una *server farm* per l'espansione delle infrastrutture informatiche e di calcolo scientifico intensivo, essendo l'attuale spazio del *Campus* completamente saturo.

Tipologie di spazio	Quantità
Aule per la didattica e l'orientamento (circa 30 posti ciascuna)	2
Laboratori interdisciplinari con postazioni di lavoro	5 (circa 2000 m^2)
Uffici per tecnologi a supporto delle attività laboratoriali	2
Nuove postazioni per personale tecnico amministrativo nell'edificio ex-Boccherini (a seguito dello spostamento dell'*Open Lab)*	8
Nuovi posti letto (che consentiranno di ampliare la foresteria per esterni nel *Campus* di San Francesco)	30
Server farm	1
Locali a uso archivio e/o magazzino	2

Tabella 17 - Nuovi spazi previsti nel nuovo complesso in fase di acquisizione.

3.10.2 Sostenibilità

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

Tutti gli interventi sono stati realizzati contemplando la **sostenibilità economica**. A oggi, infatti, la Scuola è riuscita a espandere il proprio *Campus* impattando solo in parte sulle proprie riserve, per l'acquisto di Palazzo Boccella, e avvalendosi di contributi ministeriali MUR derivanti dal Fondo per l'edilizia e le grandi attrezzature scientifiche 2021, 2022-2023 e 2024 (di cui rispettivamente ai decreti ministeriali 1275/2021, 455/2023 e 774/2024) e dal Fondo investimenti 2021-2035 destinato al cofinanziamento di programmi di intervento di ammodernamento strutturale e tecnologico (di cui al decreto ministeriale 1274/2021) per tutti i lavori di ristrutturazione che si sono resi necessari. La sinergia con la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca ha, inoltre, consentito di sostenere economicamente gli importanti lavori di ristrutturazione e adeguamento della residenza di via Brunero Paoli, parzialmente finanziati dal decreto ministeriale 853/2018 (Secondo Piano degli interventi di tipologia A1, B e C per alloggi e residenze per studenti universitari ex art. 3, comma 1, DM 937/2016 - IV bando Legge n. 338/2000) per l'edilizia universitaria e dalla Fondazione stessa.

Nel 2025 la Scuola ha commissionato l'esecuzione di importanti interventi di efficientamento energetico per Palazzo Boccella, al fine di adeguare gli impianti termici, sanitari ed elettrici allo *standard* di qualità del *Campus,* nonché di ammodernare gli infissi migliorando l'isolamento termico e acustico.

Sempre nel 2025 sono proseguite le azioni di monitoraggio e di riduzione dei consumi e, grazie alla revisione del sito *web* istituzionale, la Scuola ha migliorato il proprio ***carbon rating*** da 1,79 g di CO_2 prodotta a ogni visita del sito (superato dall'87% delle pagine sul *web)* a 0,3 g (superato ormai solo dall'1% delle pagine sul *web*)[6].

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

Nel 2026, a fronte di una interlocuzione e collaborazione con la città di Lucca, sarà valutato un progetto di riqualificazione degli Orti Urbani di Santa Chiara, finalizzato a restituire alla piena fruizione cittadina questo importante spazio verde. La riqualificazione permetterà anche di collegare, attraverso un passaggio ciclo-pedonale, via Santa Chiara e via Brunero Paoli proprio attraverso gli orti. Il nuovo spazio verde,

[6] Fonte: https://www.websitecarbon.com/

coperto da rete *Wi-Fi* della Scuola, consentirà un più rapido collegamento tra le diverse aree del *Campus* e fornirà spazio per attività divulgative da condurre all'aperto nella bella stagione. La riqualificazione avrà anche un impatto positivo sulla cittadinanza, creando uno spazio aperto e condiviso, pienamente integrato nel percorso urbano della zona est del centro storico, così come già avvenuto con successo con l'apertura dei chiostri di San Francesco.

Ulteriori attività rivolte alla integrazione del *Campus* nel contesto cittadino riguarderanno la realizzazione di una copertura *Wi-Fi* su tutta la piazza San Francesco e la **realizzazione di un sistema *Wi-Fi* sulle mura di Lucca** per un progetto di ricerca, in collaborazione con il Comune di Lucca, volto a monitorare i flussi turistici associati ai grandi eventi e il relativo impatto socioeconomico.

Relativamente alle azioni per migliorare il benessere della *Community* IMT, nel 2026 si completerà l'automazione del cancello che consentirà l'accesso ai campi sportivi all'aperto della scuola Carducci, negli orari stabiliti dalla convenzione firmata tra le parti.

Ulteriori azioni riguarderanno l'ideazione e realizzazione di **misure in favore dello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità *smart working* e telelavoro e dell'attività di studio e ricerca fuori sede**, che a loro volta agevolano l'inclusività, rendendo maggiormente sostenibili, anche in termini economici, i costi degli spostamenti casa-luoghi di studio e casa-lavoro.

Relativamente al personale tecnico amministrativo, tra le forme di mobilità sostenibile è compresa quella del telelavoro, già prevista ai sensi della Legge 16 giugno 1998 n. 191 art. 4[7], nonché dal Regolamento recante disciplina del Telelavoro nelle Pubbliche Amministrazioni (D.P.R. 8 marzo 1999 n. 70), dall'Accordo Quadro Nazionale sul telelavoro nelle Pubbliche Amministrazioni del 23 marzo 2000, dall'Accordo Quadro Europeo per il telelavoro del 16 luglio 2002 e, da ultimo, dal nuovo CCNL del Comparto Istruzione e Ricerca, siglato a fine 2025, che disciplina in maniera organica la distinzione tra le tipologie di lavoro agile e lavoro da remoto.

A partire dal 1° novembre 2021, la Direzione Generale della Scuola, di concerto con la Rappresentanza Sindacale Unitaria (RSU), ha stipulato un accordo integrativo in materia di lavoro agile, che disciplina le attività telelavorabili, la procedura per la presentazione della domanda e l'articolazione dell'orario di lavoro (che garantisce comunque più del 50% delle ore lavorative in sede), con l'obiettivo di conciliare, a parità di prestazioni, l'organizzazione delle attività con il benessere psico-fisico del lavoratore. Pertanto, l'impegno dell'Amministrazione è quello di **supportare e rafforzare il programma di lavoro agile e telelavoro** fin qui intrapreso, giungendo a una puntuale regolamentazione degli stessi, anche tenuto conto di eventuali modifiche al CCNL, e prevedendo di dotare il personale tecnico amministrativo degli strumenti informatici necessari. Di fondamentale importanza sarà il **monitoraggio dell'attuazione e dell'efficacia** di dette misure, anche in termini di raggiungimento degli obiettivi annuali dell'Amministrazione e

[7] "Allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane, le amministrazioni possono installare nell'ambito delle proprie disponibilità di bilancio apparecchiature informatiche e collegamenti telefonici e telematici necessari che possono autorizzare i propri dipendenti ad effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro, previa determinazione delle modalità per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa".

di garanzia del corretto e regolare adempimento dell'attività corrente. **Potrà anche essere prevista l'istituzione di un *Mobility Manager*.**

In tal senso si segnala come la Direzione Generale stia valutando il possibile affidamento a una ditta esterna del servizio di gestione del lavoro agile, strutturato su tre pilastri principali:

- fornitura di un PC a noleggio, destinato al personale autorizzato allo svolgimento del lavoro agile;
- supporto tecnico settimanale, erogato dalla ditta mediante un sistema di *ticketing* e comprensivo di attività di configurazione del PC, gestione dell'accesso VPN, installazione e aggiornamento dell'antivirus, nonché assistenza per problematiche tecniche di natura *software*;
- gestione del supporto *hardware*, per gli interventi coperti da assistenza o garanzia.

Nel caso in cui l'intervento non rientri tra quelli coperti dall'assistenza tecnica, sarà previsto un Regolamento di affidamento e tenuta del PC, volto a chiarire le responsabilità individuali connesse all'utilizzo dell'attrezzatura informatica. Tale regolamento si affiancherà e sarà complementare al "Regolamento per la disciplina delle forme di lavoro a distanza per il personale tecnico amministrativo".

3.10.3 Risorse informatiche

La Scuola IMT, attraverso il lavoro istruttorio della commissione spazi e sistemi informativi, in sinergia con le azioni promosse dalla commissione *Open Science*, intelligenza artificiale, ricerca, biblioteca e orientamento, punta a sviluppare nel triennio un **piano di crescita e potenziamento dei sistemi informativi** nella loro accezione più ampia, intesi come l'insieme delle risorse e attività finalizzate alla gestione (raccolta, registrazione, elaborazione, conservazione, comunicazione) e al trattamento dei dati. Questa tematica è rilevante e di impatto per tutte le discipline della Scuola, sia per i dati provenienti da studi e ricerche in campo medico o sociale, sia per quelli generati da metodi di simulazione e di calcolo scientifico.

Con riferimento a questo tema, nel 2025 è stata condotta un'analisi istruttoria delle *best practice* sinora adottate dai singoli gruppi di ricerca in materia di gestione e trattamento dei dati condivisi per finalità scientifiche, con l'obiettivo di individuare esigenze comuni e prassi disciplinari specifiche. Questa attività ha evidenziato una forte eterogeneità nei comportamenti. In particolare, è emerso come la redazione dei *Data Management Plan* (DMP) risulti a oggi non sistematica e sostanzialmente facoltativa, limitata ai soli casi in cui sia espressamente richiesta da enti finanziatori esterni.

Alla luce di ciò, nel prossimo triennio la Scuola intende definire un modello istituzionale di riferimento per la gestione dei dati della ricerca, che includa:

- l'adozione di linee guida comuni per la redazione dei DMP, anche in forma semplificata;
- l'istituzione di un servizio di supporto tecnico e metodologico al personale ricercatore per la predisposizione e il monitoraggio dei DMP;
- la valutazione di piattaforme digitali per l'archiviazione, la condivisione e la conservazione dei *dataset*, in linea con i principi *FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable)*.

La definizione di un modello di riferimento consentirà il passaggio da una gestione frammentata e individuale dei dati a un approccio coordinato e sostenibile, coerente con le politiche europee di *Open Science* e la strategia di sviluppo digitale della Scuola.

A **livello infrastrutturale** emergono sin da ora due linee di intervento.

Da un lato, le strumentazioni informatiche per il calcolo scientifico intensivo e per la memorizzazione dei dati, utilizzate sia per esigenze di ricerca sia per l'archiviazione documentale amministrativa, richiedono un progressivo adeguamento e rinnovo a fronte della loro obsolescenza tecnologica. A valere sui fondi dei decreti ministeriali 774/2024 e 1274/2023 e su alcuni progetti PNRR, entro novembre 2025 sono state avviate le procedure di acquisto per il rinnovo dei *server* di Scuola, dei servizi di rete e telefonia, oltre alla duplicazione dei collegamenti internet GARR e all'acquisto dell'*hardware* necessario per l'integrazione di Palazzo Boccella con il resto della rete informatica della Scuola. Ulteriori risorse per infrastrutture informatiche e grandi attrezzature, attribuite nel corso del triennio, saranno investite per potenziare i *server* dedicati al calcolo scientifico, tuttora preferibili, dal punto di vista dei costi complessivi, alle soluzioni *cloud.*

Dall'altro lato, per quanto riguarda la comunità studentesca, la Scuola ha attivato un servizio di prenotazione delle postazioni di lavoro e la maggior parte delle stesse di nuovi *monitor* in modo da garantire un ambiente attrezzato per le attività di studio e ricerca della comunità studentesca.

L'eventuale fornitura diretta di *laptop* a ciascuna allieva/ciascun allievo comporterebbe un onere di gestione amministrativa e tecnica molto elevato, non proporzionato ai benefici attesi. Per questo motivo, si sta valutando la possibilità di introdurre una forma di contributo economico individuale, eventualmente scalato dai fondi di ricerca assegnati a ciascuna allieva/ciascun allievo, così da consentire loro di dotarsi autonomamente dell'attrezzatura necessaria, secondo criteri di efficienza e sostenibilità economica.

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

La prima riguarda la realizzazione di un sistema di firma elettronica per il personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo. La digitalizzazione dei processi di gestione documentale rappresenta una priorità strategica per ridurre l'uso di supporti cartacei e semplificare i flussi autorizzativi interni.

Nel corso del 2025 la Scuola ha aderito a FirmaIO, il sistema nazionale di firma digitale gestito da PagoPA, che consente ai firmatari di sottoscrivere documenti direttamente tramite l'app IO, garantendo al contempo elevati standard di sicurezza, tracciabilità e validità legale. Tuttavia, per sfruttare appieno le potenzialità della piattaforma, sarà necessario sviluppare un gestionale integrato, che permetta agli uffici di inviare i documenti in firma attraverso una *dashboard* centralizzata, monitorando lo stato di avanzamento del processo e gestendo in modo coordinato le pratiche multi-firma. In attesa della piena integrazione con FirmaIO e dell'individuazione della piattaforma, è stato rinnovato temporaneamente un contratto che consente la firma elettronica istantanea dei documenti mediante autenticazione con SPID o CIE, garantendo così la continuità operativa e la validità dei procedimenti digitali.

La seconda linea di intervento riguarda l'aggiornamento del sistema informativo. L'attuale sistema SIIMT funziona come un CRM per tenere traccia dei contratti. Tuttavia, essendo basato sul linguaggio PHP 7, necessita di un aggiornamento per garantirne la sicurezza, le performance e la compatibilità con le nuove infrastrutture. Questo intervento dovrebbe includere, ad esempio: (i) migrazione del codice a una versione supportata e sicura, preferibilmente PHP 8 o superiore; (ii) aggiornamento dell'interfaccia e delle funzionalità per migliorare l'usabilità e la gestione dei contratti; (iii) integrazione di nuove funzionalità di reportistica e notifiche per aumentare la tracciabilità e facilitare l'accesso rapido alle informazioni. In prospettiva, l'obiettivo è superare l'attuale struttura monolitica del sistema, attraverso la redazione di un documento tecnico di indirizzo che definisca il percorso di separazione graduale dei moduli software, a partire dai componenti legati all'anagrafica e alla gestione dei dati utente. Il primo passo in questa direzione sarà la realizzazione della *dashboard* della nuova intranet, che fungerà da interfaccia di accesso ai diversi moduli applicativi. Tale approccio consentirà di introdurre tecniche di sviluppo moderne e modulari, basate su architetture scalabili e interoperabili, in linea con i principi di sostenibilità, sicurezza e manutenibilità del *software*.

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

Dopo un'ampia analisi dei prodotti disponibili sul mercato e l'impossibilità di trovare un *software* adeguato per le specifiche esigenze connesse alla selezione dottorale, che vede un numero particolarmente elevato di domande, nel corso del 2025 la Scuola ha personalizzato l'ambiente *Google Sheets* per adattarlo alle esigenze operative delle commissioni di selezione, introducendo funzionalità e automazioni che consentono la consultazione simultanea, la valutazione strutturata e l'aggregazione automatica dei punteggi dei candidati. Dalle analisi condotte non sono emerse differenze significative negli esiti finali delle selezioni rispetto agli anni precedenti, ma le commissioni hanno espresso un alto grado di soddisfazione per la maggiore chiarezza, semplicità e uniformità del processo di valutazione. Questa esperienza, pur basata su strumenti già in uso, ha permesso di standardizzare le pratiche di selezione e costituisce un punto di partenza per l'eventuale adozione futura di piattaforme più integrate per la gestione delle candidature.

Ulteriori investimenti, in continuità con le precedenti programmazioni, riguarderanno le **licenze per i *software*** acquistati su fondi della Scuola e su cui la commissione spazi e sistemi informativi eseguirà un monitoraggio continuo per definire eventuali nuove licenze da acquisire o già acquisite e da dismettere, in base al *budget* a disposizione e alla diffusione del loro utilizzo nella *Community* IMT. Nel 2025, particolare attenzione è stata dedicata alle tecnologie emergenti connesse all'intelligenza artificiale generativa. La Scuola ha, infatti, dedicato risorse all'acquisto di un *account educational* ChatGPT

per il personale docente e alcuni uffici amministrativi, in base all'accordo stipulato con la CRUI.

Infine, a fronte della crescita infrastrutturale, la commissione spazi e sistemi informativi ha monitorato l'impegno richiesto del personale tecnico amministrativo a supporto della gestione degli spazi e dei servizi informativi, per efficientare l'azione relativa a processi trasversali condivisi e definire eventuali nuove competenze da acquisire (ufficio tecnico, gestione *server*, ecc.) tramite bandi di reclutamento.

3.10.4 Obiettivi per la transizione digitale e la sostenibilità

Gli obiettivi per la transizione digitale e la sostenibilità per il triennio 2025-2027, con aggiornamento al 2026, sono riportati nella tabella seguente.

Obiettivo	Azioni	Indicatore	Livello iniziale (2024)	*Target* (2027)
E.1 - Piano di espansione del *Campus*	Indizione di avviso pubblico esplorativo finalizzato alla ricerca di un immobile da destinare a uso polifunzionale universitario	Completamento della procedura di avviso pubblico e analisi delle manifestazioni di interesse pervenute	Assente	Completata*
E.2 - Abbattimento delle barriere architettoniche del *Campus*	Miglioramento dell'accessibilità fisica agli spazi del *Campus*	Realizzazione di misure architettoniche per agevolare l'accesso al complesso di San Ponziano (pedana e corrimani)	Assente	Completata
S.1 - Potenziamento delle azioni per la mobilità della popolazione studentesca per ricerca sul campo	Analisi del supporto alla mobilità nazionale ed internazionale per la popolazione studentesca, definizione di *budget* integrativi, procedure di assegnazione/rimborso, unificazione dei bandi e delle procedure attuali	Procedure unificate previste di assegnazione supporti alla mobilità	0	1
S.2 - Introduzione dell'opzione di telelavoro per il personale tecnico amministrativo	Definizione di un regolamento/contratto per il telelavoro del personale tecnico amministrativo	Numero di regolamenti/contratti	0	1*
S.3 - Miglioramento del *carbon footprint* della Scuola	Riduzione impatto ambientale del sito *web* della Scuola attraverso la sua revisione (passaggio da gestione in locale a sistema *in cloud* della Regione Toscana)	*Carbon rating*	Categoria F	Categoria E o superiore
IT.1 - Migliorare la dotazione informatica della popolazione studentesca e del personale tecnico amministrativo	Definizione di misure sostenibili per migliorare la dotazione *hardware,* flessibili e differenziate in base alla categoria in oggetto	Numero di regolamenti per l'acquisto e la gestione di *laptop* e/o altre attrezzature informatiche	0	1
IT.2 - Rinnovo grandi attrezzature IT di supporto alla Scuola	Rinnovo *server* e attrezzature informative di utilizzo generale della Scuola	Avvio procedura di acquisto *server* di ateneo per *storage* dati, servizi di rete e telefonia fissa	0	1
IT.3 - Ampliamento e rafforzamento della rete informatica di ateneo	Messa in opera e integrazione della rete di Palazzo Boccella con il resto della rete *internet* della Scuola	Realizzazione della rete	Assente	Completata
IT.4 - Individuazione del RAO per le forme elettroniche	Formazione del personale dell'Ufficio Sistemi Informativi e Tecnologie come *Registration Authority Office* per l'assegnazione delle firme elettroniche al personale docente e ricercatore	Avvio della procedura di formazione del personale come RAO per le firme elettroniche del personale docente e ricercatore	Assente	Completata

Tabella 18 - Obiettivi per la transizione digitale e la sostenibilità per il triennio 2025-2027, con aggiornamento al 2026. (*) *Target* da raggiungersi entro il 2027.

3.11 STRATEGIE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

Completata la definizione del sistema di Assicurazione della Qualità, in risposta a quanto richiesto dalla CEVS in occasione della visita di Accreditamento iniziale, l'impegno della Scuola è di continuare a garantire la qualità dell'offerta formativa, della ricerca, delle attività di terza missione e, in generale, dei servizi erogati.

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

3.11.1 Riesame del sistema di Assicurazione della Qualità

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

Nel 2025, a valle di una approfondita riflessione sul sistema di AQ e di un'autovalutazione sul soddisfacimento dei requisiti per l'Accreditamento, il Presidio della Qualità ha curato la revisione critica dei documenti chiave dell'AQ, ovvero "Le politiche della Qualità", "Il sistema di Assicurazione della Qualità" e "Il sistema di rilevazione delle opinioni delle allieve e degli allievi", tenendo conto dell'evoluzione del contesto interno ed esterno conseguente all'introduzione del modello AVA3 e degli indirizzi della *Governance*.

Nell'ambito della revisione del sistema di AQ, visto il progressivo consolidamento del ruolo del Presidio della Qualità, del Nucleo di Valutazione e della Commissione Paritetica Docenti-Studenti che ha caratterizzato l'ultimo quinquennio, sono state esplicitate le competenze di ciascun Organismo così come il ruolo degli altri attori che intervengono nell'AQ e le modalità di interlocuzione con questi.

Con l'obiettivo di favorire la partecipazione della comunità studentesca ai processi di AQ tramite la condivisione delle opinioni e, contestualmente, garantire l'attuazione del ciclo di Deming *(Plan, Do, Check, Act* – PDCA) per il miglioramento della didattica, è stato avviato un percorso di revisione del sistema di somministrazione e gestione dei risultati dei questionari di rilevazione delle opinioni delle allieve e degli allievi con conseguente aggiornamento della documentazione interna sul tema.

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

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

Partendo dal presupposto che è necessario sviluppare una maggiore **consapevolezza dei temi dell'Assicurazione della Qualità**, sempre più rilevante risulta una strutturata azione comunicativa che consenta ai vari soggetti di conoscere il proprio ruolo all'interno del sistema di AQ e le modalità con cui è possibile partecipare al miglioramento continuo.

Su tale fronte la Scuola intende potenziare le attività formative e di diffusione della cultura della qualità rivolte a tutta la *Community,* pianificando iniziative dedicate alle varie categorie e promuovendo la partecipazione diretta della comunità studentesca, del personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo ai processi di AQ.

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

Sulla scia di una proficua collaborazione con il Nucleo di Valutazione, proseguiranno inoltre le audizioni, strumento che si è dimostrato molto valido per analizzare lo stato del sistema di AQ della Scuola e individuare aspetti da migliorare, fungendo allo stesso tempo da banco di prova per la visita di Accreditamento. Il colloquio con i membri del Nucleo di Valutazione, infatti, oltre a stimolare una riflessione sugli aspetti da considerare e sugli indicatori previsti dal modello AVA3, permette di sperimentare l'interlocuzione con un valutatore esterno.

3.11.3 Didattica innovativa

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

A novembre 2025 si è svolto un primo incontro formativo incentrato sulla metodologia didattica innovativa denominata *flipped classroom,* che favorisce l'apprendimento attivo.

Per continuare a potenziare la qualità della docenza saranno promosse ulteriori iniziative dedicate al personale docente e ricercatore, con particolare attenzione ai soggetti appena entrati nel ruolo e con limitata esperienza di insegnamento. L'obiettivo, da perseguire grazie anche all'intervento di formatori esterni esperti del settore, sarà far conoscere modalità didattiche innovative, funzionali all'insegnamento dottorale, e favorire un ambiente formativo in grado di accompagnare le allieve e gli allievi nel loro percorso di ricerca. La formazione si connoterà inizialmente come un percorso sperimentale che, al termine del triennio 2025-2027 e sulla base dei risultati ottenuti, potrà essere consolidato.

Con l'obiettivo fondamentale della più ampia condivisione delle competenze necessarie a garantire la progettazione e l'erogazione di percorsi formativi centrati sulle allieve e sugli allievi, a tali iniziative si affianca un percorso di *mentoring* interno. Pensato per guidare il personale neoassunto o con minore esperienza didattica nei primi incarichi di insegnamento, il *mentoring*, grazie al coinvolgimento del personale docente con maggiore anzianità di servizio e alla condivisione di buone pratiche, permette alle

ricercatrici e ai ricercatori all'inizio della propria carriera accademica di affrontare consapevolmente non solo la didattica frontale, ma anche le fasi di definizione del *syllabus* e valutazione dei risultati di apprendimento.

3.11.4 Obiettivi per l'Assicurazione della Qualità

Gli obiettivi per l'Assicurazione della Qualità per il triennio 2025-2027, con aggiornamento al 2026, sono riportati nella tabella seguente. Nell'ambito del riesame del sistema di Assicurazione della Qualità (obiettivo AQ.1) particolare attenzione sarà riservata alla semplificazione dei processi secondo i principi del *lean management*.

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

Tabella 19 - Obiettivi per l'Assicurazione della Qualità per il triennio 2025-2027, con aggiornamento al 2026.

3.12 OBIETTIVI TRASVERSALI

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

In aggiunta, per il triennio 2025-2027 la Scuola ha individuato i seguenti obiettivi trasversali il cui perseguimento, vista la rilevanza, è stato e continuerà a essere curato dal Rettore, coadiuvato, laddove necessario, dai membri della *Governance* in ragione dei relativi ambiti di competenza:

- l'**istituzione delle Aree scientifiche multidisciplinari** (di cui alla sezione 1.3.2), obiettivo raggiunto nel 2025, a cui faranno necessariamente seguito azioni funzionali a meglio definire il ruolo delle Aree nel sistema di governo e a garantire il corretto funzionamento delle stesse;
- l'**adozione del primo Piano strategico** della Scuola IMT, che è stato approvato a ottobre 2025 e presentato in occasione della cerimonia di inaugurazione dell'anno accademico 2025-26;
- la **razionalizzazione e la semplificazione dei regolamenti della Scuola**, al fine di rendere più efficace l'azione del personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo;
- il **miglioramento della qualità dei servizi alla comunità** della Scuola, anche con riferimento al fabbisogno degli spazi sopra indicato, alla disponibilità di risorse bibliografiche e informatiche per docenti e allieve/i, all'assistenza alle allieve e agli allievi.

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

Tabella 20 - Obiettivi trasversali per il triennio 2025-2027, con aggiornamento al 2026.

Il quadro sinottico degli obiettivi strategici per il triennio 2025-2027 funzionali allo sviluppo e alla crescita della Scuola, con aggiornamento al 2026, è disponibile in allegato.

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

3.13 OBIETTIVI GENERALI DELL'AMMINISTRAZIONE

Gli obiettivi dell'Amministrazione si inseriscono nella visione strategica complessiva e sono strettamente allineati con la missione istituzionale. Essi, pertanto, rappresentano passi concreti per raggiungere un'eccellenza sostenibile in tutti gli ambiti di intervento di rilevanza strategica: dalla formazione alla ricerca interdisciplinare, dall'innovazione tecnologica alla creazione di reti internazionali. Poiché ogni obiettivo e ogni azione a esso correlata non rappresenta un intervento isolato, ma è parte di un processo continuo di crescita e miglioramento che mira a rafforzare costantemente l'efficienza gestionale della Scuola, sono di seguito presentati i principali macro-temi su cui l'azione dell'Amministrazione sarà focalizzata. Gli obiettivi di performance organizzativa assegnati alle singole strutture organizzative saranno, poi, esplicitati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026-2028.

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

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

Preparazione alla visita di Accreditamento. Essendo ormai terminato il quinquennio di validità dell'Accreditamento iniziale, anche in luce delle significative novità introdotte dal modello AVA3, è importante che la Scuola attui una serie di azioni preparatorie alla visita di Accreditamento periodico. Oltre alla verifica dei requisiti e la cura della documentazione, tra le azioni previste rientra anche la formazione sui temi dell'Assicurazione della Qualità e dell'Accreditamento, in particolare tenuto conto del grande rinnovamento nella compagine amministrativa avvenuto negli ultimi anni.

Promozione del benessere organizzativo. La Scuola intende proseguire nell'azione volta a garantire un sempre maggiore benessere organizzativo e il contemperamento equilibrato di lavoro e tempo libero. Le azioni da mettere in

campo riguardano il monitoraggio e il miglioramento delle politiche fin qui adottate: la recente introduzione del sistema dei buoni pasto, la regolamentazione e promozione dello *smart working,* il monitoraggio e potenziamento del sistema di sussidi e *welfare,* l'implementazione del fondo salario accessorio, verificando l'efficacia degli strumenti e introducendo, se del caso, i necessari miglioramenti.

Reingegnerizzazione dei processi. L'Amministrazione intende confermare il proprio impegno nella definizione di procedure interne e nell'ottimizzazione dei flussi operativi con l'obiettivo finale di rendere i processi più snelli, accessibili e coerenti alle esigenze dell'Amministrazione e dell'utenza, migliorare la qualità dei servizi erogati e gestire le risorse in modo efficiente. In tal senso la Scuola intende avvalersi delle possibilità offerte dall'intelligenza artificiale generativa, programmando una serie di iniziative di formazione sull'utilizzo della stessa in ambiente lavorativo rivolte al personale tecnico amministrativo.

Particolare attenzione continuerà a essere riservata alla revisione e standardizzazione di pratiche e procedure gestite dall'Ufficio Dottorato e Alta Formazione, al fine di migliorare l'efficienza, ridurre i tempi di gestione delle pratiche e garantire una maggiore trasparenza nelle attività svolte.

Controllo di gestione. Alla luce delle considerazioni già espresse nell'analisi SWOT (di cui alla sezione 2 e figura 1) in merito alla crescita di costi di gestione, all'inadeguatezza del FFO a una crescita sostenibile e alla fine del PNRR, la Scuola intende intensificare la propria attività di controllo di gestione e di monitoraggio della spesa. In particolare, con riferimento all'acquisizione di nuovi spazi è necessario quantificare preliminarmente l'impatto di spesa corrente che essi avranno sul bilancio della Scuola. È, inoltre, opportuno predisporre un piano di rientro nell'eventualità in cui non si dovesse realizzare nel 2026 l'auspicato incremento delle entrate, anche in ragione di politiche incentivanti per l'attrazione di risorse esterne attivate dalla Scuola.

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

4 LA COMUNITÀ DELLA SCUOLA IMT

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

4.1 PIANTA ORGANICA E FACOLTÀ ASSUNZIONALI 2026-2028

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

L'evoluzione del numero di unità di personale in servizio nel triennio 2023-2025 è riportata in tabella 21.

		2023	2024	2025*
Personale docente e ricercatore	Professoresse/Professori ordinari	14	17	19
	Professoresse/Professori ordinari in convenzione	-	2	2
	Professoresse/Professori associati	15	15	19
	Professoresse/Professori associati in convenzione	-	2	1
	RTD-b	12	11	4
	RTT	-	4	4
	RTD-a	25	22	27
	Contratti di ricerca (ex art. 22 l. 240/2010)	-	-	4
	Totale	**66**	**73**	**80**
Personale tecnico amministrativo	Elevate professionalità	1	1	1
	Funzionari	23	24	26
	Collaboratori	19	31	31
	Operatori	1	1	1
	Tecnologi	-	1	-
	Totale	**44**	**58**	**59****

Tabella 21 - Personale in servizio nel triennio 2023-2025 (dati al 31 dicembre di ogni anno).
*I dati 2025 rappresentano una stima basata sul personale in servizio al 1° dicembre, tenuto conto di eventuali prese di servizio in previsione per il mese di dicembre.
**Sono incluse due unità di personale in congedo non retribuito per periodo di prova presso altro ente (ex art. 94, comma 10 del CCNL Istruzione e Ricerca), una appartenente all'Area dei Funzionari e una all'Area dei Collaboratori.

4.1.1 Disponibilità di punti organico

Vista la propria natura di istituzione di alta formazione e la significativa crescita del personale accademico che ha caratterizzato gli ultimi anni, lo sviluppo della Scuola nel triennio 2026-2028 sarà innanzitutto di tipo qualitativo. Nel determinare il fabbisogno e definire, quindi, la programmazione dei reclutamenti si è tenuto conto:

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

La Scuola dispone alla data del 1° dicembre 2025 di un totale di 8,87 Punti Organico Ministeriali (P.O.M.) derivanti dai residui delle assegnazioni ordinarie, a cui si aggiungono i residui delle assegnazioni a valere sul Piano Straordinario[8] per il reclutamento di personale universitario 2022-2026 (di cui ai decreti ministeriali n. 445/2022 e 795/2023), come evidenziato nella tabella 22.

Piani Straordinari	Punti Organico assegnati	Punti Organico residui	Da utilizzare entro
FASE A (DM 445/2022)	5,5	0	31/12/2026
FASE B (DM 795/2023)	6,5	5,22	31/12/2027
Totale	**12**	**5,22**	

Tabella 22 - Prospetto dei Punti Organico Ministeriali (P.O.M.) a valere sul Piano Straordinario per il reclutamento di personale universitario 2022-2026.

4.2 PIANO DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE ACCADEMICO 2026-2028

La Scuola si contraddistingue nel panorama universitario italiano per un rapporto favorevole tra costi del personale e FFO (54,46% a fine 2025 sulla base dei dati preconsuntivo 2025). Secondo le stime riportate nella tabella 23, nel prossimo triennio l'indicatore di spese di personale (IP), registrerà un andamento crescente. Lo sviluppo stimato si basa sul personale attualmente in servizio e sui i reclutamenti previsti dal presente documento, rispetto a una quota invariata di FFO. Pur trattandosi di una stima per eccesso, destinata a diminuire qualora la quota base del FFO dovesse aumentare nel prossimo triennio, si sottolinea come la previsione si mantenga in ogni caso ben al di sotto del livello critico (80%).

[8] I reclutamenti a valere sul Piano Straordinario includono:
- personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato;
- ricercatrici/ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'articolo 24 della legge 240/2010 (RTT) e della stessa norma nella versione previgente la legge 79/2022 lettera b) (RTD-b);
- professoresse/professori solo nel caso di procedure ex articolo 18 della legge 240/2010.

	2024	2025	2026	2027	2028
Indicatore IP	54,24	54,46	59,59	64,41	70,14
Spese personale (in €)	7.344.854	7.350.018	8.154.820	8.625.427	8.762.195
FFO (in €)	13.542.616	13.497.025	13.684.441	13.390.538	12.492.188*

Tabella 23 - Andamento dell'indicatore IP (spese di personale) in rapporto al Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). I dati relativi al 2024 sono ricavati da PROPER, quelli relativi al 2025 gli altri sono stime.
*Il calo delle risorse a disposizione è legato alla conclusione del finanziamento Dipartimenti di eccellenza 2023-2027 (progetto "Resilienza Economica Digitale" - RED).

Per quanto riguarda il vincolo sul rapporto tra il numero di professoresse/professori e il numero di ricercatrici/ricercatori e assegniste/i previsto dal decreto ministeriale n. 439/2013[9] quale requisito per l'Accreditamento iniziale delle Scuole Superiori a ordinamento speciale, la previsione presentata in tabella 24 tiene in considerazione i reclutamenti e le progressioni in corso o già pianificate con riferimento al personale docente e ricercatore *tenure track* presupponendo di mantenere invariato il numero di ricercatrici e ricercatori di altre fattispecie. Nelle more di direttive ministeriali sul tema, ai fini del prospetto sono state conteggiate, in una logica estensiva, anche le nuove figure contrattuali di cui agli art. 22, 22-bis e 22-ter della legge 240/2010. Preme segnalare, tuttavia, come l'incertezza normativa sulla riforma del pre-ruolo, con specifico riferimento alle figure ex art. 22, 22-bis e 22-ter della legge 240/2010, abbia comportato nel 2025 un rilevante rallentamento nei nuovi reclutamenti, influenzando in maniera decisiva l'indicatore in oggetto.

	2025	2026	2027	2028
Numero di professoresse e professori	38	42	44	44
Numero minimo di ricercatrici/ricercatori e assegniste/i ai sensi del DM 439/2013	76	84	88	88
Previsione numero di ricercatrici/ricercatori e assegniste/i da programmazione	68 (-8)	52 (-32)	45 (-43)	44 (-44)

Tabella 24 - Prospetto dell'andamento del requisito di numerosità minima di ricercatrici/ricercatori e assegniste/i previsto dal decreto ministeriale n. 439/2013.

In prospettiva futura appare evidente l'impossibilità di soddisfare il requisito senza applicare nuove strategie di reclutamento. Nelle more di un aggiornamento al

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

decreto ministeriale n. 439/2013, nel triennio di riferimento della presente programmazione si prevede di attuare specifiche misure atte a incrementare il numero di ricercatrici/ricercatori reclutate/i a valere su fondi esterni e, qualora permanesse uno scostamento rispetto al valore necessario per soddisfare il requisito, saranno attuate le opportune azioni correttive.

4.2.1 Personale docente di ruolo e personale ricercatore *tenure track*

In attuazione di quanto previsto dal precedente documento di programmazione triennale, nel corso del 2025 sono state avviate quattro procedure ex art. 24, comma 6 della legge 240/2010, di cui tre concluse e con presa di servizio nell'anno.
Con una lieve variazione rispetto a quanto previsto nella programmazione 2025-2027, per il triennio 2026-2028 saranno destinati al reclutamento di personale docente di ruolo e personale ricercatore *tenure track* un totale di 7,8 P.O.M. Nel dettaglio, si prevede di:

- dar luogo a sei procedure ex art. 24, comma 6 della legge 240/2010 per professoresse/professori di I fascia nel 2026 e fino a ulteriori quattro nel 2027. Qualora non venisse disposta una ulteriore proroga della validità dell'art. 24, comma 6 della legge 240/2010, l'avvio delle procedure previste per il 2027 potrà essere anticipato al 2026♦;
- reclutare una professoressa/un professore di I fascia nel 2026 e una/o nel 2027;
- reclutare una ricercatrice/un ricercatore ai sensi della legge 240/2010 articolo 24 comma 3 nel 2027 e tre nel 2028 (al netto di eventuali ulteriori finanziamenti o Piani straordinari).

Saranno altresì garantiti i passaggi dal ruolo di ricercatore a tempo determinato (RTD-b) a quello di professore di II fascia già imputati sui fondi dei Piani Straordinari di riferimento per un totale di 0,8 P.O.M.

	2026	2027	2028
Professoresse/professori di I fascia	2,8♦	2,2	-
Professoresse/professori di II fascia*	0,6	0,2	-
Ricercatrici/ricercatori *tenure track* (RTT)	-	0,7	2,1
Totale	**3,4♦**	**3,1**	**2,1**

Tabella 25 - Pianificazione dei reclutamenti di personale docente e ricercatore *tenure track* in termini di P.O.M. *I passaggi dal ruolo di ricercatore a tempo determinato (RTD-b) a quello di Professore di II fascia sono già stati imputati sui fondi dei Piani straordinari di riferimento.
♦Modifica approvata dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 23 settembre 2026, sentito il Senato accademico (attivazione, nel corso del 2026, di due ulteriori procedure ai sensi dell'art. 24, comma 6, della legge 240/2010 per la copertura di due posizioni di professoressa/professore di I fascia, per un impegno complessivo pari a 0,6 P.O.M.).

4.2.2 Personale di ricerca a tempo determinato

Accanto a posizioni da ricercatrici/ricercatori *tenure track,* in questi anni la Scuola ha investito con determinazione in posizioni di RTD-a e altre tipologie di contratti per giovani figure di ricerca (titolari di assegni di ricerca e borse di studio) e, nel corso del 2025, ha avviato le prime procedure di reclutamento delle nuove figure previste dagli articoli 22, 22bis e 22ter della legge 240/2010.

Con riferimento a tali figure, per il triennio 2026-2028 nel presente documento non sono previste specifiche assegnazioni alle Aree. Si ricorda, infatti, che a queste è già stato allocato il *budget* per il reclutamento di giovani ricercatrici/ricercatori per l'intero triennio 2025-2027 allo scopo di permettere un'adeguata programmazione e mantenere in equilibrio i valori degli indicatori di cui alla tabella 24.

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

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

Con riferimento al programma ***Visiting Professor/Research Fellow,*** la Scuola intende procedere in continuità con gli anni precedenti, prevedendo anche per il 2026 una significativa dotazione, pari a quella prevista nel precedente documento di programmazione triennale.

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

Si segnala, inoltre, che nel 2025 sono state rinnovate alcune delle **convenzioni con altri atenei** ai sensi dell'art. 6, comma 11 della legge 240/2010, sottoscritte nel 2024. Si riporta di seguito il dettaglio di tali convenzioni in entrata:

- Università degli studi di Bergamo - Prof. Silvio Vismara (AXES);
- Università degli studi di Genova - Prof. Alessandro Armando (SYSMA);
- Politecnico di Bari - Prof. Stefano Mazzoleni (MOMILAB).

La Scuola ha previsto di mantenere invariate le risorse destinate alle convenzioni con altri atenei anche per l'anno 2026.

4.3 PIANO DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO 2026-2028

Per la Scuola il personale tecnico amministrativo ricopre un ruolo cruciale non solo per le elevate competenze professionali di cui dispone, ma anche per lo spiccato senso di appartenenza più volte dimostrato, sia in occasione dei numerosi eventi che caratterizzano la vita della Scuola, sia nell'abbracciare senza riserve le sfide lanciate in questi ultimi anni.

In prospettiva futura, alla luce della rilevata carenza di spazi da adibire a uffici, nel breve-medio periodo particolarmente rilevante sarà l'impegno a supporto dello sviluppo edilizio che si sta concretizzando. Particolare attenzione sarà, poi, dovuta alla gestione dei numerosi progetti di cui la Scuola è risultata assegnataria, sia in ambito sia europeo, sia nazionale.

Infatti, poiché la crescita del corpo docente e ricercatore ha ampliato la capacità di attrarre finanziamenti e di porre in essere nuove iniziative (si pensi alla ormai consolidata partecipazione al *Lucca Comics and Games*), le attività che le strutture amministrative si trovano a gestire, in aggiunta a quelle ordinarie, sono aumentate in modo significativo. La struttura amministrativa mostra, pertanto, una evidente necessità di essere rafforzata, sia per rispondere in maniera efficace alle prospettive delineate nel presente documento, sia per gestire agevolmente il carico di lavoro. In quest'ottica il 2025 è stato caratterizzato da una revisione dell'assetto organizzativo, finalizzata a una più razionale ripartizione delle attività e alla reingegnerizzazione dei processi, e da un contestuale rafforzamento di alcuni uffici.

Da non sottovalutare, poi, sono le restrizioni allo sviluppo delle carriere del personale già in servizio imposte dai vincoli normativi posti alla consistenza del fondo per le Progressioni Economiche Orizzontali, che ad oggi risulta irrisoria. Su tale fronte, è intenzione della Scuola dare attuazione ad azioni volte a garantire al personale un adeguato sviluppo professionale.

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

La programmazione dei punti organico destinati al reclutamento di personale tecnico amministrativo nel 2026 si pone l'obiettivo, oltre a quanto già indicato in premessa, di una stretta coerenza con le linee strategiche fin qui delineate, non solo nell'ottica di meglio supportare le attività in corso, ma anche di intraprendere nuove iniziative in ambiti ritenuti di interesse. È di fondamentale importanza, infatti, anche al fine di assicurare coerenza con il modello AVA3, che le strategie della Scuola trovino riscontro nella programmazione dei reclutamenti, inclusi quelli relativi al personale tecnico amministrativo. Va evidenziato altresì che alcune linee di intervento individuate nella presente programmazione hanno già trovato o stanno trovando attuazione tramite la realizzazione dei piani di reclutamento già approvati negli anni precedenti.

Partendo da un organico di 59 unità di personale (al 31 dicembre 2025), di cui 50 a tempo indeterminato, il piano di reclutamento intende proseguire l'azione di potenziamento della struttura amministrativa, prevedendone lo sviluppo sulla base di due linee di riferimento e tenendo comunque nella debita considerazione la compatibilità di bilancio:

1. rafforzare ulteriormente l'organizzazione, con particolare attenzione alla possibile stabilizzazione del personale precario;
2. adeguare i livelli di carriera del personale già in servizio alle esigenze organizzative, alle attività effettivamente svolte e alle responsabilità effettivamente assunte.

Per quanto attiene al punto 2, vanno segnalati i lavori di predisposizione del "Regolamento per la disciplina delle progressioni verticali ai sensi dell'art. 52 del D.lgs. n. 165/2001 riservate al personale tecnico amministrativo in servizio a tempo indeterminato", a cui faranno seguito, nel corso del 2026, le prime procedure di progressione economica verticale.

Il piano di reclutamento prevede il completamento di quanto già approvato nel precedente documento di programmazione triennale, ovvero il rafforzamento degli uffici della Scuola con l'inserimento anche di personale qualificato per lo svolgimento di specifiche attività fino a oggi non coperte, e l'assunzione di alcune unità di personale di elevata professionalità per completare la nuova struttura organizzativa dell'Amministrazione.

In aggiunta a quanto esplicitato nel documento di programmazione triennale 2025-2027, si prevede l'assegnazione di un ulteriore P.O.M., da utilizzare entro la fine del triennio di riferimento.

La tabella 26 mostra la distribuzione del P.O.M. disponibili, suddivisi per area professionale.

Area	2026	2027	2028
Operatori (ex cat. B)	0	0	0
Collaboratori (ex cat. C)	1	0,75	0
Funzionari (ex cat. D)	0,3	0	0
Elevate Professionalità (ex cat. EP)	0,2	0,2	0
Totale	**1,5**	**0,95**	**0**

Tabella 26 - Pianificazione dei reclutamenti di personale tecnico amministrativo (in termini di P.O.M.) suddivisi per area professionale.

4.4 ALLIEVE/I E BORSE DOTTORALI

Poiché la formazione dottorale è al centro della missione istituzionale della Scuola, nel corso del triennio 2026-2028 la Scuola curerà la revisione dell'offerta dottorale

in essere con l'obiettivo di consolidare la propria offerta di programmi di dottorato, valutare le modalità della propria partecipazione ai Programmi dottorali di interesse nazionale e favorire il finanziamento o cofinanziamento di borse dottorali su fondi esterni.

La Scuola si propone di garantire un numero di borse bandite in linea con quello degli ultimi cicli. Per il ciclo XLII (A.A. 2026-27) sono previste 32 borse finanziate con fondi della Scuola. A queste si potranno aggiungere ulteriori borse a tema, finanziate o cofinanziate da *partner* esterni per una quota pari ad almeno un terzo del costo complessivo (ovvero per almeno 31.333 euro).

5 ALLEGATI

- Allegato A - Quadro di sintesi degli obiettivi strategici
- Allegato B - Criteri per l'assegnazione del fondo della per la premialità per il personale docente e ricercatore per l'anno 2026

IMT SCUOLA ALTI STUDI LUCCA