



SCUOLA
ALTI STUDI
LUCCA

**DOCUMENTO DI
PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2020 -2022**

Scuola IMT Altissimi Studi Lucca

Direttore

Prof. Pietro Pietrini

*** * ***

Lucca, 24 Gennaio 2020



INDICE

PREAMBOLO	3
INTRODUZIONE	4
ANALISI "SWOT "DELLA SCUOLA.....	7
S. Punti di forza della Scuola.....	7
W. Punti di debolezza.....	10
O. Opportunità	12
T. Minacce (Rischi)	15
IL QUADRO ORIGINALE DELLA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE PER GLI ANNI 2019 E 2020	17
FATTORI RILEVANTI PER LO SVILUPPO DELLA SCUOLA.....	24
1. II POTENZIAMENTO DEI RAPPORTI CON LE ALTRE SCUOLE AD ORDINAMENTO SPECIALE	24
2. RICONFIGURAZIONE DELL'OFFERTA DOTTORALE DELLA SCUOLA.....	26
3. ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE - CORSI DI MASTER, SUMMER E WINTER SCHOOL.....	29
4. ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE - CORSI DI LAUREA SPECIALISTICA	30
5. ATTIVITÀ DI RICERCA	31
6. TERZA MISSIONE - TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E SVILUPPO TERRITORIALE.....	33
PROGRAMMAZIONE RECLUTAMENTI PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO 2020-2022	38
QUADRO ORGANICO PROFESSORI E RICERCATORI AL 20 GENNAIO 2020.....	42
LINEE DI SVILUPPO NELL'AMBITO DELLA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2020- 2022	43

PREAMBOLO

Il presente documento di programmazione triennale è in continuità con il Piano generale previsto nelle Programmazioni Triennali 2018-2020 e 2019-2021, entrambe approvate dagli Organi competenti nelle rispettive sedute del dicembre 2017 e novembre 2018 e si articola lungo le linee condivise unanimemente dagli Organi nelle sedute dello scorso mese di dicembre 2019. Al contempo, questo documento tiene conto e fa proprie le indicazioni emerse dal confronto con i Colleghi Ordinari, con i Rappresentanti dei Ricercatori e con i Delegati del Direttore nelle molteplici occasioni di disamina nel corso degli ultimi questi mesi. Il documento è in accordo con quanto indicato nel Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio approvato dagli Organi lo scorso dicembre e tiene altresì conto degli aspetti di sostenibilità economico-finanziaria attuali e delle previsioni per gli anni a seguire, adottando peraltro un approccio assolutamente conservativo e di massima cautela.

INTRODUZIONE

Occorre premettere alcuni presupposti rilevanti ai fini della pianificazione dell'organizzazione e dell'ulteriore sviluppo delle attività della Scuola.

In primo luogo, nel corso del 2019, la Scuola ha portato a compimento il processo di revisione dello Statuto, approvato all'unanimità dagli Organi competenti dopo pieno coinvolgimento e condivisione con l'intera comunità della Scuola IMT, ed entrato in vigore a seguito della pubblicazione in G.U. nel luglio 2019 (G.U. - serie generale - n. 163 del 13 luglio 2019). Il nuovo Statuto nella sostanza porta la Scuola a dotarsi di un'organizzazione simile a quella delle altre Scuole ad Ordinamento Speciale. In conseguenza dell'entrata in vigore del nuovo Statuto, nei mesi successivi la Scuola si è dotata dei Regolamenti necessari ed ha costituito il nuovo Consiglio di Amministrazione, che comprende *quattro membri non appartenenti ai ruoli della Scuola IMT, designati dal Senato Accademico, all'interno di una rosa proposta dal Direttore, tra personalità italiane o straniere in possesso di comprovata competenza in campo gestionale ovvero di un'esperienza professionale di alto livello con una necessaria attenzione alla qualificazione scientifica e culturale* (art. 7 comma 3b Statuto).

Secondo aspetto di rilievo, la Scuola ha avuto la prima fase del processo di accreditamento delle Scuole, culminata con la visita della Commissione di Esperti per la Valutazione delle Scuole Superiori (CEVS) dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR). Suddetta visita, avvenuta dal 25 al 27 novembre ultimo scorso, sarà seguita da relazione ufficiale di valutazione ai fini dell'accREDITamento, attesa per la fine del mese di gennaio/inizio mese di febbraio. In vista della visita della CEVS, la Scuola ha messo in atto un lungo e accurato processo di preparazione e revisione delle procedure di accREDITamento che ha coinvolto tutte le sue componenti, sia accademiche sia amministrative, con un impegno costante e molteplici riunioni fin dai primi mesi del 2019. Le indicazioni che perverranno dal

resoconto della CEVS dovranno essere tenute in adeguata considerazione ai fini delle determinazioni da prendersi relativamente alla (ri)-organizzazione delle attività esistenti e alla pianificazione di ulteriore sviluppo. La Scuola dovrà infatti mettere in atto le misure idonee a recepire le indicazioni e integrarle al fine di superare aspetti di eventuale criticità e perseguire e potenziare gli aspetti di forza e di carattere distintivo della sua essenza e missione nel contesto dell'Alta Formazione nel nostro Paese e del suo ruolo su un piano internazionale.

Come ulteriore punto, va considerato che il MIUR negli ultimi anni ha adottato una politica di finanziamento delle Università e delle Scuole Superiori che prevede una progressiva riduzione della quota fissa del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e per contro l'erogazione di una parte di esso come quota premiale competitiva. Il MIUR, ogni anno, mette in campo un piano straordinario premiale che attribuisce risorse aggiuntive sotto forma di posizioni di personale docente a copertura ministeriale. In altre parole, il Ministero sostiene i costi di suddette posizioni consolidandone il relativo budget nel FFO. Negli ultimi anni, il MIUR ha varato manovre intese a favorire il reclutamento e la stabilizzazione di giovani ricercatori, con Piani Straordinari per l'assunzione di Ricercatori a tempo determinato di tipo B (RTD-B), nell'ottica di una politica volta a risolvere le note criticità del *turn-over* del corpo docente di ruolo dell'Università italiana. In questo ambito, la Scuola ha ricevuto quattro posizioni dal piano straordinario 2016, cinque posizioni dal piano 2018 (assegnate in data 28.2.2018) e tre posizioni dal piano 2019 (assegnate in data 8.3.2019).

In sintesi, la Scuola si trova oggi in una fase di evoluzione, con cambiamenti già messi in atto (vedasi ad esempio il nuovo Statuto) che comportano ruoli e prospettive nuove, con strategie in parte ancora da attuare e da definire, anche alla luce delle indicazioni che ANVUR farà avere.

Si pone al contempo per la Scuola una riflessione ancor più ampia sul proprio ruolo nel contesto dell'Alta Formazione nel nostro Paese, *in primis*, del rapporto con le

altre cinque Scuole ad Ordinamento Speciale (Scuola Normale Superiore e Scuola Superiore Sant'Anna in Pisa; Istituto Universitario di Studi Superiori in Pavia; Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati in Trieste; Gran Sasso Science Institute in L'Aquila).

Alla luce di quanto sopra, appare non solo opportuno, ma inevitabilmente necessario, che la presente Programmazione Triennale da un lato persegua lo sviluppo secondo linee generali già tracciate nei Piani triennali precedenti, dei quali peraltro costituisce il naturale scorrimento, dall'altro riservi a momenti successivi nell'arco dei prossimi mesi la possibilità della sua rivisitazione nel tempo, peraltro prevista dalla normativa delle Pubbliche Amministrazioni, ai fini sia di recepire ed integrare le indicazioni che perverranno da ANVUR, sia di decidere in merito all'assegnazione di risorse premiali del piano straordinario 2019 del MIUR come pure di ulteriori manovre che il Miur intenderà promuovere per i prossimi mesi, anche alla luce dei recentissimi cambiamenti ministeriali (nuovo Ministero dell'Università e Ricerca; nuovo Ministro)¹, sia a valle del confronto tra il corpo docente e ricercatore già in atto su aspetti strategici di rilievo, quali i rapporti con le altre Scuole Superiori, la partecipazione ai Programmi di Dottorato Nazionale di imminente varo, nuove iniziative (lauree magistrali congiunte, Master) o riorganizzazioni in ambito di offerta formativa.

¹ Va ricordato a questo proposito che il Piano Straordinario per il reclutamento di oltre 1.500 Ricercatori di tipo B, annunciato come dato di fatto dall'allora Ministro Fioramonti nella seduta del 21 novembre 2019 della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane, è stato cancellato integralmente nella legge di bilancio.

ANALISI "SWOT "DELLA SCUOLA

Ai fini di provvedere una base oggettiva e concreta a sostegno delle linee di sviluppo tracciate nella presente programmazione triennale, occorre prendere in considerazione i principali punti di forza e di debolezza della Scuola, come pure delineare quelle che appaiono essere opportunità e, per contro, quelli che potrebbero essere rischi per la sua crescita. Come noto, suddetta disamina prende il nome, mutuato dall'ambiente anglosassone, di *analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)*.

Gli elementi presi in analisi qui di seguito sono riassunti nel quadro sinottico allegato al presente documento.

S. Punti di forza della Scuola

La Scuola compie quest'anno i quindici anni di vita, essendo stata fondata nel 2005 per le finalità che sono declinate nel decreto istitutivo.

Un primo indubbio punto di forza risiede nella qualità dei docenti di ruolo. La Scuola conta attualmente 16 professori di ruolo - undici di prima fascia, cinque di seconda fascia -, che godono nel complesso di un profilo accademico e scientifico di grande levatura. Questo aspetto ha molteplici ricadute positive in termini, solo per citare i principali, di produttività scientifica, attrattività di finanziamenti esterni, incarichi in enti ed organizzazioni nazionali ed internazionali, *ranking* istituzionale. Un secondo punto di forza è la diversa provenienza culturale dei docenti incardinati, che non solo appartengono per lo più a discipline diverse, con molteplici settori scientifico-disciplinari rappresentati alla Scuola, ma posseggono una naturale vocazione al dialogo trans-disciplinare, favorendo in questo modo lo sviluppo di attività formative e di ricerca innovative e uniche nel panorama nazionale e non solo. Questo è aspetto di

fondamentale importanza per un'istituzione, qual è la Scuola IMT, che ha numeri e dimensioni relativamente limitate, tali da escludere, se anche così si volesse, qualsivoglia possibilità di organizzazione verticale simil-dipartimentale o simil-istituto. Una siffatta organizzazione sarebbe fattore di mortale criticità per la Scuola, che si troverebbe relegata al ruolo di piccola brutta copia di Università generaliste o a scimmiettare tipologie di assetti presenti in Scuole che hanno altri numeri, altra tradizione e anzianità e finanche altro mandato istituzionale (quale ad esempio, la formazione pre-dottorale).

Consegue a quanto detto sopra un altro importante punto di forza della Scuola, il suo carattere multidisciplinare². Questo approccio multidisciplinare, coltivato con successo fin dagli albori della vita della Scuola, ha reso possibile attività formative innovative e uniche, vogliamo ricordare, a mero titolo esemplificativo e non certo con pretese di esaustività, il percorso dottorale in Analisi e Management del Patrimonio Culturale, unico nel suo genere nel panorama accademico, come pure linee di ricerca multidisciplinari che raccolgono intorno a sé studiosi e competenze di ambiti alquanto diversi, basti menzionare, sempre a mero titolo di esempio, i sistemi complessi applicati all'economia e alla finanza come pure alla biologia, la sicurezza informatica e il Centro Regionale coordinato dalla Scuola, il Centro di Competenza Nazionale *ARTES 4.0* con

² La Scuola ha seguito un proprio percorso, tuttora in via di precisa definizione, per sviluppare la propria vocazione multidisciplinare.

Sono emersi due approcci distinti che trovano concreta applicazione nei quattro curricula dottorali e negli specifici piani di studio.

Il primo approccio è quello di una *multidisciplinarietà domain-specific*: la classe di fenomeni oggetto di studio è chiaramente specificata e ben caratterizzata, mentre i metodi impiegati per studiare tali fenomeni sono vari e provengono da discipline diverse. In questo approccio, il metodo didattico mira a parificare la preparazione degli studenti in entrata, che possono avere retroterra formativi anche molto diversi.

Il secondo approccio è quello di una *multidisciplinarietà method-specific*: i metodi impiegati sono chiaramente specificati e ben caratterizzati, mentre la classe di fenomeni da studiare grazie a tali metodi è diversificata al suo interno e potenzialmente molto ampia. In questo caso il metodo didattico pone l'enfasi sulla specializzazione in uscita di studenti con retroterra formativi tendenzialmente omogenei.

numerosi partner istituzionali e industriali, l'Innovation Center Lab - Intesa San Paolo, sui rapporti tra processi mentali, economia e management.

Ulteriore punto di forza della Scuola sono i Ricercatori e gli assegnisti di ricerca. Accuratamente selezionati, nel complesso altamente motivati, preparati e determinati, i giovani ricercatori - spesso indicati come *Junior Faculty* - rappresentano la base solida della piramide organizzativa delle attività di ricerca e di formazione della Scuola. Gli investimenti degli ultimi anni messi in campo dalla Scuola sia nel reclutamento di giovani ricercatori sia nel loro sostegno, hanno permesso di selezionare figure capaci di attrarre finanziamenti competitivi sul piano nazionale ed internazionale (PRIN, finanziamenti di società e organizzazioni internazionali, ecc.), in grado di sviluppare in maniera autonoma originali progetti di ricerca, di supervisionare allievi dei corsi di Dottorato e post-doc più giovani, di conseguire l'Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN) sia di seconda sia anche di prima fascia in fasi precoci della loro carriera di ricercatore.

L'accurata selezione del personale docente e ricercatore comporta una non comune attrattività sul piano nazionale ed internazionale dei nostri studiosi, come pure degli stessi allievi che conseguono il diploma di Dottorato. In controtendenza rispetto alla maggior parte degli Atenei italiani, la Scuola attrae docenti e ricercatori da altre sedi come pure i suoi docenti e ricercatori sono spesso ambiti da altre sedi, non solo in Italia, in posizioni di prestigio e di avanzamento di carriera. Queste caratteristiche sono essenziali per quel flusso 'in and out' che è il respiro vitale di Università e centri di ricerca.

La Scuola trova poi un indiscutibile punto di forza nel suo Modello Campus residenziale, unico nel panorama nazionale. Modello che favorisce l'interazione tra gli studenti provenienti da luoghi e discipline diverse e tra loro e i ricercatori e docenti, come pure con i *Visiting Professor*, ospitati in sede in virtù della presenza di una Foresteria. Il Campus, inoltre, consente l'organizzazione di eventi rivolti al pubblico

generale e attività convegnistiche anche esterne, promuovendo in tal modo iniziative finalizzate a rafforzare la terza missione.

L'internazionalizzazione è anch'essa un importante punto di forza della Scuola, che si articola in diverse componenti, dal reclutamento degli allievi, alle relazioni strutturate con scuole di dottorato di altri Paesi, ai programmi di scambio di allievi e ricercatori, al vasto programma di *Visiting Professor* e attività seminariali.

Il Personale tecnico amministrativo è un punto di forza anche in virtù del livello medio di istruzione, significativamente più alto di quello solitamente riscontrato in altre amministrazioni, dell'età media assai più bassa e del carattere internazionale dello stesso, tutti elementi che ne aumentano la flessibilità nei ruoli e favoriscono un alto senso di appartenenza istituzionale.

La Terza Missione è infine un punto di forza con il suo trasferimento tecnologico e metodologico attraverso le collaborazioni con aziende ed enti privati e pubblici a diversi livelli (locale, regionale, nazionale, internazionale), e attraverso una ricca attività di divulgazione.

W. Punti di debolezza

La Scuola ha al momento alcune criticità che rappresentano punti di debolezza. In primo luogo, le sue ancora esigue dimensioni. Abbiamo ad oggi un numero di docenti di ruolo che si colloca alla base delle sei Scuole ad Ordinamento Speciale. Questa è probabilmente la principale criticità della Scuola. Siamo ancora lontani dai numeri minimi necessari per diventare massa critica, per evitare la pressoché completa sovrapposizione tra Organi e corpo docente, per sostenere la crescita di una più articolata offerta formativa interna (basti considerare i requisiti di minima per un corso di dottorato), per consolidare innovative strategie formative e di ricerca, per rivestire

un ruolo di maggior peso nell'Alta Formazione nel nostro Paese e a livello internazionale.

Una debolezza del reclutamento, rilevata in più passaggi della visita della CEVS lo scorso novembre, è la relativa omogeneità dei docenti di ruolo, che si sono formati in buona parte in Università del Centro-Nord Italia, per quanto la stragrande maggioranza di essi abbia trascorso lunghi periodi di formazione post-laurea e di lavoro in altri Paesi, compresi alcuni docenti che sono stati chiamati direttamente da istituzioni straniere. Chiamate di professori straordinari a tempo definito e posizioni di ruolo in convenzione (*double appointment*) possono portare alla Scuola studiosi qualificati di Università di altri Paesi, con molteplici benefici, non ultimo quello di espandere e consolidare un *network* di rapporti e collaborazioni internazionali.

Altro rilevante punto di potenziale debolezza è la mancanza di una propria dotazione immobiliare. Il Campus della Scuola è disponibile in virtù del prezioso e continuo supporto di FLAFR, in particolare della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, sin dalla nascita della Scuola. Tuttavia, sarebbe di indubbio vantaggio per un'istituzione universitaria matura poter contare su immobili propri, per poter fare investimenti e pianificazioni anche sul lungo periodo. In questa prospettiva, sono già in atto piani per addivenire all'acquisizione di propri immobili, che andranno perseguiti con determinazione, anche avvalendosi in parte delle riserve economiche³ della Scuola, se necessario.

Altro elemento di debolezza è rappresentato dalla capacità di incrementare l'attrattività di risorse esterne. La percentuale di sostegno delle attività della Scuola, non solo dei progetti di ricerca in senso stretto, su proventi esterni è al momento

³ Nei prossimi mesi andrà considerata la possibilità di vincolare parte delle riserve all'acquisizione di una dotazione immobiliare.

intorno al 20% del finanziamento complessivo⁴. Questo è anche conseguenza del punto precedente, vale a dire del numero relativamente limitato di docenti e ricercatori. È indubbio, infatti, che avere un adeguato numero di docenti e ricercatori competitivi in grado di attrarre finanziamenti da fonti esterne è necessario per favorire l'auto-sostenibilità della Scuola.

O. Opportunità

Molte sono le opportunità che la Scuola ha e non ha ancora pienamente utilizzato. Prima fra tutte, il suo essere Scuola ad Ordinamento speciale. Questo conferisce alla Scuola una pressoché totale libertà decisionale sulle attività formative, non dovendo queste rispondere alle esigenze e ai vincoli propri delle Università generaliste. Nel complesso, un ruolo di privilegio e di enorme responsabilità che la Scuola può arrivare a coltivare ancor meglio, anche di concerto con tutte le altre cinque Scuole con lo stesso ordinamento. Infatti, come sostenuto fin dalla prima prolusione del mio mandato nel dicembre del 2015, il Coordinamento del dialogo tra le sei Scuole ad Ordinamento Speciale rappresenta una concreta opportunità di dar vita a quello che già ho definito come "l'anello dell'Alta Formazione" in Italia, del quale ogni Scuola costituisce un "castone". Un Coordinamento efficace tra le sei Scuole può portare come prima cosa anche ad una condivisione di risorse finalizzata alla razionalizzazione dei costi, basti pensare ad esempio al patrimonio bibliotecario, oggi in gran parte informatizzato e pertanto accessibile in tempo reale da ogni angolo del mondo. Senza poi considerare il fatto che la vicinanza geografica di tre delle sei Scuole (Scuola IMT, Sant'Anna e Normale) consente anche agevoli scambi e prestiti di materiale

⁴ Questa percentuale si riferisce ai finanziamenti da enti esterni e non tiene conto del finanziamento della cattedra di Diritto Amministrativo finanziata dalla Fondazione CRLU

documentale cartaceo⁵. La contiguità fisica permette inoltre la realizzazione di corsi congiunti di insegnamento, con scambio di docenti e di allievi, come già avviata proprio da questo anno accademico. Il valore principale del Coordinamento tra le Scuole risiede nel fatto di potersi rapportare con il Ministero e con le altre istituzioni con voce unitaria, aumentando in questo modo il peso del ruolo delle Scuole nel contesto universitario italiano. Infine, un efficace Coordinamento tra le Scuole, con iniziative attuate in comune, e quindi con la formazione del già menzionato "Anello dell'Alta Formazione", potrebbe essere strumento efficace per permettere alle sei Scuole di raggiungere una massa critica nei contesti internazionali e di rapportarsi con ben altro peso anche nei confronti del Ministero. D'altra parte, un'altra naturale linea di sviluppo potrebbe riguardare il rafforzamento delle cooperazioni internazionali già in essere e l'istituzione di nuove per rafforzare i programmi di Alta Formazione della Scuola accrescendone il respiro internazionale.

Il modello Campus Residenziale, con la sua Foresteria, è una delle caratteristiche distintive della Scuola di dottorato e rappresenta un'ottima opportunità per sviluppare attività formative anche a carattere intensivo (es., settimana di studio, *Winter/Summer School*, ecc.), che potrebbero richiamare allievi e studiosi da molte parti di Italia e non solo, generando anche introiti economici per la Scuola.

L'investimento sulla formazione di giovani ricercatori è altra importante opportunità. Nell'ultimo quadriennio, la Scuola ha investito molto nel reclutamento di figure già più mature, quali sono i Ricercatori a tempo determinato di Tipo A. Accanto a queste, è necessario che la Scuola recluti un numero adeguato di *post-doc* (assegnisti di ricerca). C'è al momento una grande offerta di profili appena usciti dalla formazione dottorale, i quali necessitano di passare ancora qualche anno in un ambiente stimolante per portare a termine ambiziosi progetti di ricerca con la necessaria

⁵ Accanto alle riviste elettroniche, la Scuola possiede una rilevante dotazione di documenti cartacei, in particolare nel settore dei beni culturali, ove sono presenti testi unici in Italia.

supervisione. I giovani *post-doc*, inoltre, hanno una maggior propensione a spostarsi tra istituzioni, in Italia e all'estero, potendo contribuire alla formazione di una rete di rapporti con altri centri di eccellenza. I post-doc sono la fascia della piramide subito al di sotto di quella degli RTD-A e subito sopra gli stessi allievi di dottorato. Sono dunque la 'prima leva' della ricerca post-dottorale ed è compito istituzionale di una Scuola come la nostra selezionare i migliori e contribuire al completamento del loro processo di maturazione affinché possano poi diventare ricercatori indipendenti. A questo riguardo va tenuto presente anche il requisito ministeriale che, per l'accreditamento delle Scuole, prevede la presenza di due ricercatori a tempo determinato (assegnisti, RTD-A o RTD-B) per ogni docente incardinato in ruolo. Questo comporta che la Scuola continuerà ad avere un cospicuo numero di membri della *junior Faculty* che, con la sola potenziale eccezione degli RTD-B, per definizione saranno temporanei, il che comporta un alto grado di *turn-over*. La Scuola dunque si troverà a formare giovani ricercatori (assegnisti e RTD-A, appunto) che, dovendo poi trovare altrove una posizione di crescita professionale, potranno rappresentare, come detto sopra, un valido strumento per sviluppare un network di collaborazione con i migliori centri di ricerca internazionali. Questo a sua volta offrirà la possibilità anche per gli allievi di Dottorato, in corso o dopo il conseguimento del diploma, di avere percorsi consolidati per esperienze di ricerca e lavoro in altre istituzioni.

Per la struttura della Scuola, per la varietà e diversità interdisciplinari delle attività formative e di ricerca che conduciamo, dovrà essere mantenuto un rapporto fisiologico, anche numerico, tra ricercatori più senior (RTD-A e RTD-B) e figure meno mature, quali gli assegnisti (*post-doc*). Questo modello piramidale embricato consente l'acquisizione progressiva di indipendenza e maturazione del giovane ricercatore, garantendo al contempo il grado di supervisione necessario per acquisire autonomia.

Nuove importanti opportunità conseguono anche dalle modifiche statutarie entrate in vigore nel luglio 2019. Queste infatti consentono alla Scuola di intraprendere

nuove attività formative, incluse lauree specialistiche in convenzione con altre istituzioni, che possono portare ad incrementare il ruolo che la Scuola esercita nella formazione di alto livello per i giovani più brillanti del nostro Paese e di altri nel mondo.

T. Minacce (Rischi)

La Scuola corre al momento alcuni rischi potenziali. Il principale è verosimilmente quello di non raggiungere dimensioni adeguate a formare massa critica e a sostenere le attività. La Scuola deve investire su se stessa e perseguire attivamente una crescita che la porti a divenire istituzione consolidata e forte, in grado di dialogare, anche da una prospettiva numerica e di attività, in maniera paritetica con le altre istituzioni similari.

Altro rischio potenziale, che poi è l'altra faccia della medaglia di quella che in realtà è una nostra grande forza ed opportunità, è la frammentazione delle attività qualora non venga rafforzato il dialogo e l'interazione multidisciplinare in armonia con la crescita disciplinare. L'eterogeneità dei profili dei docenti di ruolo è un'indubbia ricchezza, infatti, se foriera di collaborazioni sinergiche, mentre può diventare una minaccia se dà luogo ad uno sviluppo frammentario, disarmonico che rischia di minare la possibilità di avere una identità.

Come ogni istituzione, in particolare quelle in crescita, la Scuola deve tener sotto controllo la sostenibilità economica delle proprie attività, per garantire le risorse per il suo funzionamento e il suo sviluppo, come pure il rispetto dei vincoli di spesa imposti dal Ministero. Accurato utilizzo delle risorse premiali assegnate, impegno per l'incremento del reclutamento di finanziamenti esterni attraverso attività sia di ricerca sia conto terzi sia formative (es., corsi intensivi, Winter/Summer School, master

residenziali, ecc.), attività congiunte con le altre Scuole, sono tutti strumenti utili e necessari anche a questo fine.

IL QUADRO ORIGINALE DELLA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE PER GLI ANNI 2019 E 2020

La Programmazione Triennale approvata nel dicembre 2017 e riconfermata nel dicembre 2018, prevedeva per l'anno 2019 e 2020 le seguenti posizioni:

ANNO 2019:

- un RTD-B in FIS/03 - Fisica della Materia
- un RTD-B in IUS/10 - Diritto Amministrativo
- un P.O in INF/01 - Informatica
- un P.O. in M-PSI/02 - Psicobiologia e psicologia fisiologica

ANNO 2020:

- RTD-B in ING-INF/04 - Automatica
- RTD-B in L-ANT/07 - Archeologia
- RTD-B in M-PSI/01 - Psicologia Generale
- P.O./P.A. in Analisi Statistica
- P.O. in Analisi del Patrimonio Culturale

Va ricordato che nel luglio del 2018, nell'ambito della rivisitazione periodica della Programmazione, il Consiglio Accademico approvò lo scorrimento anticipato della Programmazione Triennale, resosi non solo possibile ma necessario alla luce dei risultati del Piano Straordinario del MIUR che, in data 28 febbraio 2018, aveva assegnato alla Scuola cinque posizioni di RTD-B con finanziamento completo (al 120%

del costo) da parte ministeriale. Queste cinque posizioni premiali consentirono quindi di finanziare pienamente le quattro posizioni di RTD-B previste dalla Programmazione Triennale per l'anno 2018, liberando in tal modo i punti organico e il relativo budget (0.50 per ciascuna posizione, per un totale di due punti organico) obbligatoriamente allocati in origine a copertura delle quattro posizioni. Al contempo, la Scuola fu chiamata a procedere anche all'assegnazione della quinta posizione di RTD-B attribuita dal Piano Premiale del MIUR, in quanto la normativa richiedeva espressamente che le posizioni previste nell'ambito del Piano Premiale si chiudessero con la presa di servizio dei vincitori entro il 31 dicembre 2018.

Con decisione unanime, fu deliberata l'anticipazione di una delle due posizioni di RTD-B prevista per l'anno 2019. A questo riguardo, la disamina della Programmazione Triennale a distanza di quasi otto mesi dalla sua ultima approvazione consentiva di confermare la validità delle indicazioni ivi riportate, tanto che fu deliberato unanimemente di approvare la messa a bando di entrambe le posizioni di RTD-B previste dalla programmazione per l'anno 2019. Il Consiglio Accademico a questo proposito si interrogò su quale fosse la sequenza temporale tale da consentire l'impiego ottimale delle risorse disponibili, anche alla luce di possibili attribuzioni di ulteriori posizioni premiali per l'anno 2019 e dei già ricordati vincoli temporali previsti nell'ambito del Piano Premiale 2018. Dopo approfondita discussione e disamina di tutti i punti rilevanti, si decise che la posizione di RTD-B assegnata al SSD FIS/03 - Fisica della Materia venisse messa a bando per prima, in tempi tali da consentire l'espletamento della procedura concorsuale con presa di servizio del vincitore entro e non oltre il 31 dicembre 2018. Per la seconda posizione di RTD-B, quella in Diritto Amministrativo, fu deliberato di metterla a bando nei primi mesi del 2019, in modo tale

che fosse possibile utilizzare per la sua copertura una posizione di RTD-B eventualmente attribuita dal MIUR nell'atteso Piano Straordinario 2019⁶.

Fu altresì deciso dagli Organi di procedere alla messa a bando della suddetta posizione anche qualora il Piano Straordinario 2019 non avesse previsto posizione alcuna di RTD-B. Suddetta decisione intendeva allora rimarcare la validità e la convinzione della Scuola nel voler consolidare la propria crescita lungo le linee identificate in Programmazione Triennale 2018-2020.

Come da attese, il Piano Straordinario 2019 del MIUR, deliberato con Decreto n. 204 dell' 8 marzo 2019, ha attribuito alla Scuola tre posizioni premiali RTD-B. Questo ha permesso di dare seguito immediato a quanto deliberato dagli Organi al momento dello scorrimento della Programmazione Triennale, utilizzando una delle tre posizioni premiali di RTD-B ai fini del Bando per un RTD-B in IUS/10 - Diritto Amministrativo.

Ad oggi, pertanto, le procedure per ciascuna delle sei posizioni di RTD-B previste per gli anni 2018 (quattro posizioni) e 2019 (due posizioni) sono state espletate con i vincitori di concorso già in servizio da tempo.

Rimangono ancora **due posizioni premiali di RTD-B dal piano straordinario 2019** (attribuite con il già ricordato Decreto n. 204 dell' 8 marzo 2019), per le quali il Decreto stesso prevede che i vincitori di concorso debbano aver preso servizio entro il 30 aprile 2020.

Negli incontri con i Colleghi Ordinari nelle settimane scorse è emersa la volontà di una rivalutazione delle modalità da adottare per il reclutamento delle figure previste dalle due posizioni di RTD-B suddette, fino ad arrivare anche alla possibilità di non utilizzare le due risorse premiali, facendo comunque conto su assegnazioni future di

⁶ Va ricordato infatti che le posizioni premiali possono essere utilizzate per la copertura di posizioni anche già messe a bando, purché le procedure concorsuali non siano ancora giunte a conclusione e il vincitore non abbia quindi preso servizio.

simili posizioni. A sostegno di quest'ultima eventualità, sono state adottate ragioni sia di carattere temporale (la scadenza del 30 aprile p.v. non consentirebbe tempo sufficiente per un adeguato *scouting* e/o bando a valle della loro assegnazione, che di per sé richiede ancora tempo per disamina) sia di sostenibilità di budget sul lungo periodo: come noto, infatti, una volta che l'RTD-B viene trasformato - dopo tre anni - in Professore Associato, richiede due posizioni *junior* per il mantenimento del requisito ministeriale.

Sulla questione dell'impiego delle due posizioni RTD-B da Piano Straordinario MIUR 2019 vi sono alcuni elementi rilevanti che vanno presi in considerazione:

1. Non vi è, ad oggi, un nuovo Piano Straordinario per RTD-B. Contrariamente a quanto l'allora Ministro Fioramonti aveva anticipato nel suo intervento ufficiale alla seduta della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI) in data 21 novembre scorso, l'annunciato Piano Straordinario con circa 1.500 nuove posizioni di RTD-B è stato cancellato integralmente dalla Legge di Bilancio.
2. **Questione Temporale:** le sei Scuole ad Ordinamento Speciale hanno condiviso in questi giorni un documento ufficiale di richiesta di proroga sulla scadenza del 30 aprile da inviare al Ministro dell'Università e Ricerca, motivato dal fatto che le peculiari caratteristiche delle Scuole richiedono lunghi processi di valutazione e di selezione. È quindi verosimile ritenere che sarà utilizzabile una congrua estensione temporale (fino al 31.12.2020), tale da consentire sia la prosecuzione di valutazioni anche a valle del report della CEVS, delle decisioni su possibili Lauree Specialistiche congiunte, Corsi di Master, Dottorati nazionali e via di seguito, tutti argomenti che stanno venendo a maturazione proprio in questi ultimi mesi o settimane, sia tutte le procedure di selezione, ivi compreso eventuale *scouting*.

3. Questione di sostenibilità economica: queste posizioni sono finanziate al 120% del costo di un RTD-B (>58.000 euro/anno), con budget che rimane consolidato negli anni successivi come FFO. Questo comporta che il passaggio a Professore associato (70.000 euro/anno) costa meno di 12.000 euro all'anno. Se si fa dunque una proiezione in un arco di sei anni del costo dell'acquisizione di un RTD-B che poi diventa Prof. Associato, emerge che il costo ente è pari a 18.500 euro/anno⁷. Il bilancio è perfettamente in grado di far fronte a questo impegno aggiuntivo di spesa, come si evince facilmente da un'attenta analisi del Bilancio approvato nella seduta del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione del 18 dicembre 2019.
4. Passaggi negli Organi: In più occasioni gli Organi della Scuola hanno ribadito, all'unanimità, l'intenzione di mettere in essere quanto previsto dalla Programmazione Triennale, financo a deliberare nella seduta del Senato Accademico del 29 novembre 2019 di scrivere nella lettera inviata al MIUR che la Scuola intendeva mantenere invariata tale programmazione e quindi di reclutare le due unità restanti di Ricercatore a Tempo determinato a valere sul piano straordinario 2019 nell'anno 2020.

Considerate *in primis* le motivazioni suesposte, unitamente a ragioni più generali di politica universitaria, tenuto conto anche delle raccomandazioni anticipate dalla CEVS, si ritiene che l'assegnazione delle due posizioni premiali di RTD-B debba essere

⁷ In un arco di sei anni - periodo più che ragionevole per la programmazione - un RTD-B ha i seguenti costi: per i primi tre anni, -25.000 euro/anno (valendo come junior faculty che fa risparmiare una posizione perlomeno di assegnista, avendo al contempo la maturità di un RTD); per i successivi tre anni, 12.000 euro/anno più 25.000 euro x 2= 50.000 euro/anno per le due posizioni junior che comporta un professore. Quindi, il costo totale equivale a 36.000 + 150.000 - 75.000= 111.000 euro. Diviso 6 anni: 18.500 euro/anno

conseguente ad una attenta valutazione della necessità di consolidamento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione della Scuola, a valle quindi delle scelte strategiche di investimento in nuove attività che verranno prese nelle prossime settimane. Ferma restando l'approvazione da parte del Ministero della proroga richiesta congiuntamente da tutte e sei le Scuole, vi è tutto il tempo necessario ad addivenire a scelte condivise, sulla base di criteri oggettivi di fabbisogno di consolidamento di attività nei diversi settori.

Per quanto riguarda le posizioni di Professore di ruolo, la Programmazione Triennale prevedeva per l'anno 2019 **due posizioni di Professore di Prima Fascia approvate** per rispondere al fabbisogno allora identificato. Suddette posizioni non sono state messe a bando nell'anno appena conclusosi e saranno oggetto di nuova rivalutazione, unitamente ad **una posizione di P.O./P.A.** in Analisi Statistica ed **una di P.O.** nell'ambito dell' Analisi del Patrimonio Culturale, in origine previste per l'anno 2020.

In questa fase di consolidamento delle aree di attività della Scuola, anche alla luce delle considerazioni sul Bilancio, è necessario che la Scuola valuti con dovuta ponderazione la possibilità di **procedure per avanzamenti interni di carriera** - possibilità, come noto, prevista dalla normativa vigente, Legge 240/2010 - confrontando il vantaggio per lo sviluppo ulteriore di settori di attività già attivi con i possibili aspetti di criticità.

Si ritiene al contempo che nel prossimo triennio la Scuola possa e debba investire in **posizioni per professore in convenzione a tempo definito**, anch'esse esplicitamente previste dalla normativa vigente. Queste posizioni potrebbero essere impiegate per chiamate dirette di studiosi internazionali di elevato profilo che, pur

mantenendo la loro posizione nel Paese di origine, trascorrerebbero alcuni mesi l'anno presso la Scuola, contribuendo in tal modo ad attività didattiche, alla definizione dei programmi dottorali, allo sviluppo di attività di ricerca congiunta e di supervisione di allievi e post-doc. Questa strategia può rafforzare il grado di internazionalizzazione della Scuola, attraendo appunto prestigiosi studiosi stranieri, e consentirebbe parimenti di incrementare la rete di contatti e collaborazioni internazionali, con reciproco beneficio sia per gli allievi sia per docenti e ricercatori. Aspetto positivo, inoltre, sono i costi relativamente contenuti di queste posizioni, specialmente se a tempo definito, e la possibilità di attingere alle riserve se necessario.

Sudette posizioni andranno attribuite in prima battuta alle aree che non andranno a beneficiare di posti di ruolo, con criteri di precedenza basati sul fabbisogno legato a nuove attività didattiche (Corsi dottorato, Lauree Specialistiche) e produttività scientifica. Si prevedono una/due posizioni nel 2021 e una/due posizioni nel 2022.

In sintesi, pertanto, la Programmazione Triennale vede ad oggi la piena attuazione di quanto stabilito per il 2019 per quanto riguarda il reclutamento dei Ricercatori di Tipo B. Per contro, la Scuola non ha ancora bandito le due posizioni di Professore Ordinario, già approvate e conseguentemente messe a bilancio per lo stesso anno.

FATTORI RILEVANTI PER LO SVILUPPO DELLA SCUOLA

1. II POTENZIAMENTO DEI RAPPORTI CON LE ALTRE SCUOLE AD ORDINAMENTO SPECIALE

Come si è già scritto anche in passato, la crescita della Scuola deve considerare sia il consolidamento e lo sviluppo della sua organizzazione interna sia il potenziamento dei rapporti con le altre Scuole ad Ordinamento speciale nel nostro Paese sia il potenziamento di rapporti strategici con università o enti di ricerca internazionali.

Se si pensa infatti al ruolo della Scuola nei prossimi cinque-dieci anni, è difficile immaginare un'istituzione che operi in isolamento e senza relazioni con le altre istituzioni simili. Questa considerazione non vale solo per la Scuola IMT, ma parimenti anche per ciascuna delle altre Scuole presenti in Italia. Punto di fondamentale importanza questo, anche al fine di evitare possibili fraintendimenti e distorsioni in questo rispetto. Il rapporto di collaborazione e condivisione con le altre Scuole non potrà che avvenire in maniera paritetica e nel rispetto delle singole identità ed autonomie, senza che un'istituzione prevalga su un'altra.

Il potenziamento dei rapporti con le altre Scuole, con la messa in condivisione di iniziative nell'ambito dell'offerta didattica, di progetti di ricerca e della terza missione, come pure delle risorse di ciascuna (es., biblioteche) è via maestra e fondamentale per addivenire alla costituzione di una rete nazionale per l'Alta Formazione nel nostro Paese, con rilevanza e attrattività internazionale.

Sono ad oggi già attive iniziative in questo senso con alcune delle altre cinque Scuole, con la prospettiva di incrementare i rapporti con ciascuna di esse nei prossimi mesi.

Il consolidamento di suddetti rapporti potrà passare anche attraverso la costituzione di strutture giuridicamente riconosciute, come è stato nel recente passato

per il *Joint Transfer Technology Office* (JoTTO) che, nato come espressione di Scuola IMT, Scuola Sant'Anna e Scuola Normale Superiore, vede ad oggi la partecipazione di tutte e sei le Scuole Superiori.

Non vi è dubbio che la costituzione di una rete (un Anello) per l'Alta Formazione in Italia conferirà alle Scuole una 'natura sovraordinata' con una dignità ed un ruolo di peso ben maggiore di quello di ciascuna di esse prese nella loro singolarità.

Al fine di promuovere questo processo di sviluppo dei rapporti con le altre Scuole, la Scuola IMT potrà anche destinare risorse volte a sostenere iniziative congiunte, sia in ambito formativo, sia in ambito di ricerca, sia per quanto riguarda la terza missione, secondo le modalità che verranno discusse ed approvate nelle sedi e negli organi competenti.

2. RICONFIGURAZIONE DELL'OFFERTA DOTTORALE DELLA SCUOLA

Come pianificato nelle precedenti programmazioni triennali, nel corso di quest'anno si è definitivamente realizzata l'estensione della durata del Corso di Dottorato da 3 a 4 anni, ristrutturando l'organizzazione dei due Corsi presenti al momento alla Scuola per gli studenti del XXXV ciclo. Tale prolungamento ha raccolto l'esigenza condivisa da tutti i Docenti della Scuola di garantire ai dottorandi un arco di tempo maggiore per lo sviluppo dell'attività di ricerca oggetto della propria tesi ed ha parificato la Scuola alle molte altre Università italiane e straniere che hanno già adottato un identico modello. Nello specifico, per salvaguardare la possibilità di conseguire il titolo di dottorato già a compimento del terzo anno di corso, la Scuola ha optato per la **formula "4 anni meno 1"**, che garantisce quella flessibilità necessaria per la gestione e la valutazione di percorsi individuali degli studenti, concedendo la possibilità, prevista dalla legge, di conseguire comunque il titolo di dottorato in tre anni.

L'incremento della durata del Corso di Dottorato ha comportato nuovi oneri finanziari e implicazioni logistiche per la Scuola, che sono state appropriatamente gestite, di concerto con la Direzione Amministrativa, al fine di garantire gli obiettivi di crescita della Scuola e il rispetto dei criteri di accreditamento ministeriale per le Scuole ad ordinamento speciale.

Contestualmente alla nuova organizzazione del Dottorato, la Scuola ha modificato la tempistica del Bando di concorso per la selezione e l'ammissione degli allievi, promuovendo una strategia per anticipare il Bando al mese di gennaio/febbraio e di completare le procedure di selezione entro il mese di giugno, con l'auspicio di intercettare in maniera più efficace le applicazioni degli studenti universitari più brillanti. I risultati di questo primo anno di sperimentazione sembrano soddisfacenti, essendo stato riscontrato un pressoché ubiquitario incremento della qualità dei candidati risultati vincitori.

Le approvate modifiche del Regolamento del Dottorato consentono ora che il Coordinatore del Corso di Dottorato non debba più essere necessariamente il Direttore della Scuola. L'Art. 4, comma 1, recita infatti che "*Il Coordinatore viene nominato dal Senato Accademico tra i professori di prima fascia a tempo pieno o, in mancanza, tra i professori di seconda fascia a tempo pieno in servizio presso la Scuola*". Si ritiene di provvedere alla designazione dei Coordinatori per i due Corsi di Dottorato in tempo utile per il Bando relativo al XXXVI ciclo, con una seduta *ad hoc* aggiuntiva degli Organi del mese di febbraio 2020.

Parallelamente a questa riorganizzazione, la Scuola ha definito un piano di borse competitive di ricerca (***Frontier Proposal Fellowships***) per il sostegno del quarto anno di studio degli studenti attualmente in corso, vicariando quindi la mancanza di un supporto almeno per quegli studenti il cui il progetto di ricerca sia particolarmente impegnativo e richieda pertanto tempistiche più lunghe. Tale programma ***Frontier Proposal Fellowships*** viene riproposto anche per l'anno accademico 2019-2020, per gli studenti del XXXIII Ciclo di Dottorato, che si trovano nella medesima situazione dei loro colleghi dello scorso ciclo.

Negli ultimi mesi, il MIUR ha promosso la messa a punto dei cosiddetti '**Dottorati a valenza nazionale**', ciascuno dei quali organizzato da un'università capofila e da un ampio consorzio di università ed enti di ricerca. La partecipazione a tali Dottorati dovrà essere valutata caso per caso, in base alle linee strategiche di sviluppo della Scuola IMT. In ogni caso, la partecipazione ai Dottorati a valenza nazionale, come pure a valenza regionale, non dovrà avvenire in competizione con i Corsi di Dottorato con sede amministrativa alla Scuola, che costituiscono l'attività fondamentale di una scuola di dottorato con modello *Campus*.

Contestualmente, la Scuola dovrà potenziare lo sviluppo di nuovi dottorati in co-tutela, sia a valle di accordi quadro come quello con l'Università Cattolica di Lovanio in Belgio e l'Università di Alicante in Spagna, sia direttamente con la stipula di apposite

convenzioni di co-tutela individuali, come quella con il Dipartimento di Ingegneria Elettrica dell'Università Cattolica di Lovanio, con l'Università di Groningen in Olanda, con l'Università di Bordeaux Montaigne in Francia e con l'Università di Siviglia in Spagna, per il rilascio di titoli di dottorato congiunti o doppi, e attivare corsi di dottorato internazionale, nell'ottica di una sempre maggiore internazionalizzazione delle proprie attività.

Ai fini di incrementare il grado di internalizzazione dei Corsi di Dottorato, la Scuola intende cooptare nel Collegio dei Docenti dei propri Corsi anche membri di prestigiose Università e centri di ricerca di altri Paesi. A questo fine possono contribuire, seppur non necessariamente, le posizioni in convenzione di professori da istituzioni straniere prima descritte.

Importante consolidare anche il Piano relativo ai ***Visiting Professor***, che ha l'intento primario di mantenere ed incrementare la rete di relazioni e di contributi internazionali per i nostri allievi e collaboratori. A questo fine, sarà possibile anche promuovere iniziative a sostegno di sabbatici brevi (3-6 mesi), che permettano di selezionare prestigiosi studiosi stranieri intenzionati a trascorrere un periodo di studio presso la Scuola.

3. ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE - CORSI DI MASTER, SUMMER E WINTER SCHOOL

Come già delineato nella Programmazione Triennale 2019-2021, la Scuola ha promosso iniziative formative specifiche come ***Summer e Winter School e Corsi Residenziali***.

In particolare, nel corso del 2019 sono state portate a termine cinque *Winter/Summer Schools*, tutte con l'atteso numero di partecipanti e budget in attivo. Inoltre, sono state avanzate altre proposte di *W/S Schools* con l'obiettivo di attirare studenti di tipo *executive* sui temi di '*Neuroscience Applied to Business and Management*' e '*Family Business*'.

Al contempo, la Scuola ha promosso la progettazione di **corsi di Master di II livello**. Nei mesi scorsi il corpo docente della Scuola ha sviluppato un'articolata discussione sulle linee e i temi per possibili Corsi di Master da realizzare alla Scuola. Al momento due proposte sono state prodotte e sono attualmente oggetto di valutazione per deciderne l'eventuale implementazione: una proposta in ambito *experimental social science* presso la Scuola IMT e una proposta in ambito *data science and statistical learning* presso l'Università di Firenze. È emersa inoltre la proposta di attivare Corsi di Master che possano anche costituire la base della formazione didattica del primo anno dei corsi di Dottorato accanto a Master con taglio multidisciplinare. Obiettivo è avere almeno un Master bandito per il prossimo anno accademico o un Executive Course.

4. ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE - CORSI DI LAUREA SPECIALISTICA

Come riportato già nella precedente Programmazione Triennale, la Scuola ha iniziato a valutare la possibilità di sostenere Corsi di Laurea specialistica di alto profilo e carattere innovativo, da attuarsi di concerto con Università toscane e le altre Scuole ad ordinamento speciale. Esempio di tale azione, è il **Corso di Laurea in *Bionics Engineering***, che la Scuola ha definito con la Scuola Superiore Sant'Anna e l'Università di Pisa, e che prevede la partecipazione attiva del corpo docente della Scuola e partecipazione degli studenti alle attività di laboratorio e ricerca presso la Scuola.

Al momento sono in fase di valutazione altri progetti per la realizzazione di Corsi di Laurea specialistica in altri settori. In particolar modo, da diversi mesi la Scuola si sta confrontando con l'Università di Pisa al fine di promuovere un Corso di Laurea in tema di **'Ingegneria della carta'**, attualmente in fase di valutazione.

La Scuola intende al contempo perseguire anche accordi con prestigiose istituzioni internazionali.

5. ATTIVITÀ DI RICERCA

Come già scritto in precedenza, la Scuola svolge una funzione particolarmente attiva nella **ricerca**, così come compete ad un'istituzione universitaria di alto livello. I docenti presenti alla Scuola sono tutti studiosi di fama internazionale nelle loro discipline, come attestato anche dalle agenzie nazionali ed internazionali di valutazione, ANVUR *in primis*. Lo spirito di ricerca è l'anima pulsante di un professore universitario, che persegue il suo mandato istituzionale coniugando studio e insegnamento, conferendo in tal modo un valore inestimabile all'istituzione che lo accoglie.

In questo quadriennio, la Scuola ha sostenuto attivamente le attività di ricerca e promosso la sua vocazione multidisciplinare, *in primis* con il forte programma di investimento nella ricerca per Progetti ad Attività Integrata (PAI) che prevedono la partecipazione congiunta delle diverse e complementari anime della Scuola.

La Scuola deve perseguire attivamente l'incremento del cofinanziamento della ricerca su fondi esterni, che attualmente si attesta intorno al 20%. A questo fine, la Scuola ha già messo in campo misure volte a sostenere i giovani ricercatori quali ad esempio la garanzia dell'estensione biennale, previa verifica scientifica, del contratto per i Ricercatori a tempo determinato di Tipo A (RTD-A) risultati vincitori di progetti del bando PRIN2017 come Responsabili di Unità di Ricerca.

La Scuola intende anche promuovere il reclutamento di figure post-doc nel prossimo triennio, accanto al reclutamento di figure di RTD-A, allo scopo di garantire continuità nelle diverse fasce della ricerca.

Verranno anche definiti meccanismi incentivanti per i giovani che presentano progetti competitivi a organizzazioni internazionali (es., ERC), con modalità che verranno definite da un'apposita Commissione.

Al fine di sostenere la partecipazione a bandi internazionali di ricerca, la Scuola rafforzerà l'ufficio ricerca destinando una figura di PTA a questo fine.

6. TERZA MISSIONE - TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E SVILUPPO TERRITORIALE

La Scuola persegue uno sviluppo armonico delle sue attività didattiche, di ricerca e Terza Missione, in continuità con le direttrici strategiche articolate nelle programmazioni precedenti e in particolare negli ultimi due anni. Come noto, la Terza Missione assumerà inoltre un ruolo sempre più importante nella valutazione delle Università ed enti di ricerca, sino ad arrivare a concorrere all'attribuzione dei fondi premiali.

La Scuola aveva pianificato già per il triennio 2018-2020 e nei piani successivi una strategia di potenziamento delle proprie attività di trasferimento tecnologico con l'obiettivo di sviluppare le eccellenze scientifiche in seno alla Scuola e di contribuire alle politiche di sviluppo del territorio mirate ad accrescere la competitività delle imprese.

Fondamentale è risultata la cooperazione e l'attività di coordinamento della Scuola in sinergia con la Scuola Normale Superiore, la Scuola Superiore Sant'Anna e l'Istituto Universitario di Studi Superiori di Pavia che hanno condotto alle ripetute e produttive esperienze di JoTTO e alla partecipazione dal 2019 per il prossimo triennio al Centro di Competenza Nazionale ARTES4.0 del MISE nell'ambito delle attività del Programma Industria 4.0. A questo proposito, va anche ricordata la costituzione dell'Ufficio di Trasferimento Tecnologico Regionale a supporto degli uffici dei singoli atenei e delle scuole toscane e che vede la Scuola partecipare congiuntamente alla cabina di regia.

Come descritto anche nelle precedenti Programmazioni, la Scuola ha mirato a valorizzare le proprie competenze di ricerca sull'analisi di *big data*, sulla sicurezza informatica e sullo studio dei sistemi *cyber-fisici* per far fronte alle molteplici sfide tecno-socio-economiche connesse alla rivoluzione digitale. Sul tema della sicurezza informatica, ad esempio, è stato più volte ricordato il protocollo di intesa tra la Regione

Toscana, le Università di Firenze, Pisa e Siena, il Centro Nazionale delle Ricerche e la Scuola IMT per la costituzione del Centro di Competenza Cyber-security Toscana (C3T) per le PMI e per la Pubblica Amministrazione.

Oltre agli aspetti già descritti, la Scuola ha sviluppato attivamente anche altri rapporti con il territorio locale e nazionale nell'ambito sia della formazione sia della ricerca in collaborazione con partner istituzionali e industriali. Tali rapporti di collaborazione scientifica si sono già concretizzati e stanno contribuendo a sviluppare alcune iniziative di rilievo, che sono state anche presentate ai Commissari CEVS nel corso delle audizioni dello scorso novembre, compresi i recenti accordi di collaborazione con il Polo Museale della Toscana per la co-promozione del Museo Nazionale di Villa Guinigi e Museo Nazionale di Palazzo Mansi, lo sviluppo dell'Innovation Center Lab-Neuroscience con Intesa Sanpaolo, la definizione di un accordo tra la Scuola e la Camera di Commercio di Lucca, e la definizione del *Game Science Research Center*, il primo centro accademico sulla scienza e la pratica del gioco.

Le attività elencate hanno condotto a benefici in termini di innovazione nel medio-lungo periodo, con particolare riferimento alla formazione di capitale umano qualificato, realizzazione di brevetti, spin-off, contratti di ricerca e consulenza che costituiranno un volano per generare ulteriori finanziamenti. Nello specifico di questi aspetti, va menzionata la sottomissione di una domanda di brevetto nazionale, frutto della ricerca istituzionale del progetto *ERC Proof of Concept*, e la nascita dello spin-off accreditato Tree-Tower srl, insediato nel Polo Tecnologico Lucchese e che ha già offerto importanti soluzioni di *placement*.

In parallelo, e con un impatto atteso già nel breve periodo, la Scuola ha continuato a favorire le attività di supporto alle aziende e alle istituzioni mediante collaborazioni finalizzate alla ricerca e sviluppo in conto terzi.

Dal 2018 è pienamente attivo l'Innovation Center Lab-Neuroscience, nato dai primi incontri interlocutori e dall'accordo definito nel 2017 con Intesa Sanpaolo. L'obiettivo del laboratorio è di utilizzare, anche mediante casi pratici, i più avanzati approcci in ambito di neuroscienze cognitive, computazionali, sociali, *data analytics* e di *management* al fine di meglio comprendere i processi cognitivi e decisionali delle persone, per applicarli all'ideazione, progettazione e test di nuovi prodotti e servizi da parte delle imprese. Dal gennaio 2018, Innovation Center Lab-Neuroscience ha finalizzato dodici accordi attuativi o contratti che, oltre a favorire un'importante azione di *placement*, hanno consentito l'acquisizione di strumentazione e tecnologie innovative e l'attivazione di un Laboratorio Multidisciplinare per l'attività sperimentale congiunta e interdisciplinare di interesse per tutte le aree presenti nella Scuola. Dal momento che i servizi e l'impiego di prodotti derivanti dai progetti conclusi sono stati proposti a soggetti terzi e hanno superato studi di brevettabilità e di industrializzazione, la Scuola nei prossimi mesi dovrà valutare un modo sempre più efficiente per gestire le risorse umane, tecnologiche e finanziarie a disposizione del Laboratorio e per favorirne una maggiore integrazione con le realtà di ricerca presenti alla Scuola.

Nel biennio 2018-2019 sono stati inoltre avviati quattro progetti finalizzati al reclutamento di assegnisti di ricerca cofinanziati dalla Regione Toscana (POR FSE 2014-2020), di cui tre rivolti ai temi di Industria 4.0 in cooperazione con importanti imprese del territorio quali Sofidel, Cromology Italia ed Extreme Automation del Gruppo ACelli, ed un progetto cofinanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca mirato all'analisi dei flussi turistici connessi con l'evento Lucca Comics and Games.

Sono stati inoltre banditi, e prenderanno avvio nella seconda metà del mese di marzo 2020, n. 8 Assegni di Ricerca finanziati da Regione Toscana all'interno del programma di intervento "FUTURA" presentato nell'ambito del POR FSE 2014-2020, Asse A-Occupazione, Assegni di ricerca in ambito culturale della Regione Toscana. Le azioni finora svolte contribuiranno a migliorare il posizionamento della Scuola in relazione alla

valutazione della terza missione. Guardando allo scorso biennio, il contributo degli indicatori di Terza Missione relativi a conto terzi, brevetti, partecipazione a consorzi e altre attività di terza missione (tra cui le attività di promozione di progetti di ricerca e formazione in ambito sociale, coordinamento di eventi scientifici nazionali ed internazionali e politiche sociali già descritte in altre parti di questa programmazione) sarà significativamente positivo.

Al fine di potenziare le attività suddette, la Scuola dovrà superare alcuni elementi di criticità.

Ad oggi, la Scuola non dispone di PTA che sia specificatamente dedicato al supporto di proposte progettuali e partecipazione a bandi competitivi. Queste risorse, che spesso possono essere reclutate da fondi di singoli progetti di ricerca o da bandi dedicati a livello regionale o nazionale, rappresenterebbero una strategia importante a supporto del corpo docente per la partecipazione a bandi competitivi. L'Ufficio Ricerca si sta già dotando di una figura di PTA a supporto delle attività di trasferimento tecnologico e sarebbe possibile pensare ad un'ulteriore figura di riferimento che si specializzi sulla scrittura di progetti di ricerca, soprattutto in bandi nazionali e europei.

Per potenziare queste attività, si potranno individuare anche forme di supporto o premialità relative alla sottomissione di progetti competitivi, soprattutto per i ricercatori più giovani e di cui abbiamo già parlato, o alla creazione di brevetti liberi, non finanziati da specifici progetti di ricerca.

Accanto a queste azioni, si sente la diffusa necessità di una maggiore condivisione tra colleghi e aree di ricerca delle iniziative di terza missione in atto o in fase di sviluppo. La Scuola dovrà quindi individuare momenti dedicati nell'ambito della programmazione delle attività per condividere tali iniziative con la community della Scuola. Ovviamente, strategie specifiche dovranno essere messe in atto anche per

promuovere la visibilità e l’impatto di tali iniziative verso l’esterno, sia rivolte al mondo accademico sia soprattutto ai possibili *stakeholders* delle iniziative.

PROGRAMMAZIONE RECLUTAMENTI PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO 2020-2022

Il personale tecnico amministrativo della Scuola ricopre un ruolo fondamentale nell'amministrazione e gestione della stessa ed è stato riconosciuto anche nel corso dell'ultima visita della CEVS quale punto di forza della Scuola.

Tutto il personale, sia a tempo indeterminato sia con contratti a termine, svolge funzioni essenziali per garantire il buon andamento delle pratiche amministrative, nonché il rispetto delle norme e delle scadenze delle attività istituzionali della Scuola.

Tenuto conto di quanto sopra esposto e alla luce, inoltre, della crescita del corpo docente e ricercatore della Scuola e del conseguente aumento delle attività connesse, è necessario che la Scuola consolidi la propria struttura amministrativa prevedendo la stabilizzazione dei contratti di formazione e lavoro, la copertura con contratti a tempo indeterminato delle posizioni attualmente ricoperte con contratti a termine, un incremento delle unità di personale, come pure una crescita dell'inquadramento che possa rispondere alle lecite aspettative dei dipendenti migliori.

Si ricorda che alla fine del 2019 sono state espletate le procedure per la stabilizzazione di 4 unità con contratto di formazione e lavoro e che è inoltre in corso una procedura di reclutamento per una unità a tempo indeterminato presso l'Ufficio Bilancio e Contabilità per la copertura di un posto reso vacante da trasferimento di personale presso altro ente.

Per gli anni 2020-2022 sono proposti i reclutamenti di alcune figure PTA (in **grassetto** le figure aggiuntive rispetto al personale già in servizio ad oggi) sulla base dei bisogni individuati dalla Direzione Amministrativa uscente. Considerata la fase di aggiustamento e possibile riorganizzazione di alcune delle attività della Scuola e che un nuovo Direttore Amministrativo è in corso di reclutamento, anche il fabbisogno di

nuove figure in ambito amministrativo verrà precisato nel corso della ricognizione e confronto con tutte le componenti della Scuola che il Direttore ha già avviato.

Anno 2020

- stabilizzazione di 4 posizioni con contratto di formazione e lavoro – categoria C (Ufficio Risorse Umane, Ufficio Affari Generali (2 unità), Ufficio Comunicazione ed Eventi) – le procedure si sono concluse al termine dell’anno 2019

- stabilizzazione di 1 posizione con contratto di formazione e lavoro – categoria C per l’Ufficio Infrastrutture e Servizi Informatici

- 2 unità di categoria C
 - ✓ **una unità per l’Ufficio Dottorato e Alta Formazione**
 - ✓ **una unità per l’Ufficio Risorse Umane**, quest’ultima da valutare anche in base alle nuove attività che saranno trasferite a questo ufficio dall’Ufficio Bilancio e Contabilità

- 3 unità di categoria D
 - ✓ Un’unità a copertura della posizione vacante presso l’ufficio Bilancio e Contabilità già citata nelle premesse
 - ✓ Un’unità a copertura della posizione attualmente ricoperta con contratto a termine per l’attivazione e gestione di Master e altre attività formative

- ✓ Un'unità a copertura della posizione attualmente ricoperta con contratto a termine per le attività di Ufficio Stampa
- **1 unità di categoria EP** per attività di coordinamento generale in vista anche dell'ipotesi di riorganizzazione della struttura amministrativa sulla base di Aree Amministrative

Anno 2021

- stabilizzazione di 3 posizioni con contratto di formazione e lavoro – categoria C
 - ✓ due unità per l'Ufficio Biblioteca e Valorizzazione della ricerca
 - ✓ una unità per l'ufficio Comunicazione ed eventi
- 5 unità di categoria C
 - ✓ Un'unità a copertura della posizione attualmente ricoperta con contratto a termine per l'ufficio Dottorato e Alta Formazione
 - ✓ Un'unità a copertura della posizione attualmente ricoperta con contratto a termine per l'ufficio Risorse Umane
 - ✓ Un'unità a copertura della posizione attualmente ricoperta con contratto a termine per l'ufficio Affari Generali
 - ✓ **Un'unità per l'ufficio Gestione Campus** da valutare anche in base ad eventuali nuove strutture residenziali che saranno assegnate alla Scuola

- ✓ **Un'unità per l'ufficio Infrastrutture e Servizi Informatici** da valutare anche in base ad eventuali nuove strutture residenziali che saranno assegnate alla Scuola

- 3 unità di categoria D
 - ✓ Un'unità a copertura della posizione attualmente ricoperta con contratto a termine presso l'ufficio Affari Generali (è in corso di valutazione lo scorrimento da graduatoria in vigore)
 - ✓ Un'unità a copertura della posizione attualmente ricoperta con contratto a termine per le attività di Divulgazione Scientifica
 - ✓ **Un'unità per l'Ufficio Ricerca e Trasferimento Tecnologico**

Anno 2022

Al momento non sono previsti reclutamenti per il 2022

QUADRO ORGANICO PROFESSORI E RICERCATORI AL 20 GENNAIO 2020

Il corpo docente e ricercatore della Scuola è composto ad oggi da:

- Professori ordinari: 11 (compreso uno in aspettativa)
- Professori Associati: 5
- Assistant Professor - RTD/B: 10
- Assistant Professor - RTD/A: 13 + 2 bandi chiusi
- Assistant Professor - Assegno di ricerca: 6 + 2 bandi chiusi
- Post Doctoral Fellow - Assegno di ricerca: 6
- Research collaborator - Assegni di ricerca : 15 + 11 in fase di Bando
- Borsisti di ricerca: 8

Alla data odierna, inoltre, sono in atto le procedure di valutazione ai sensi dell'art. 24 comma 5, Legge 240/2010 per il consolidamento in posizioni di Professore Associato al termine del triennio, ovviamente previa verifica di soddisfacimento dei requisiti di merito del candidato. Questo significa che la Scuola potrà arrivare ad avere, nel mese di aprile del 2020, tre professori associati ulteriori in pianta organica, portando quindi il numero totale di docenti a 19.

Dando piena attuazione a quanto al momento previsto dal Piano Triennale di programmazione, la Scuola nella sostanza potrà arrivare ad avere un numero dei suoi docenti nel 2021-22 pressoché duplicato rispetto al 2015, al netto ovviamente di eventuali ulteriori posizioni aggiuntive che possano essere attribuite da piani premiali, come pure, per converso, senza contare eventuali trasferimenti di professori ad altri Atenei.



LINEE DI SVILUPPO NELL'AMBITO DELLA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2020-2022

Nei prossimi tre anni, la Scuola dovrà proseguire il suo processo di crescita e di sviluppo delle attività, consolidando la sua operatività istituzionale. Il Bilancio approvato nella seduta degli Organi del 18 dicembre 2019 garantisce la sostenibilità del consolidamento e della crescita della Scuola. Va tenuto conto altresì che a partire dal 2021 la Scuola potrà avvalersi nuovamente del contributo economico della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, stornato in questi ultimi anni a sostegno dell'investimento del progetto di ampliamento del Campus nella sede di Via Brunero Paoli.

La base di riferimento per lo sviluppo della Scuola è stata fino ad oggi individuata nei quattro *track* dottorali. Questo ha consentito un riferimento omogeneo, diversamente dalle Research Unit, alquanto variegate nella loro composizione e organizzazione.

Nell'ottica della multidisciplinarietà perseguita dalla Scuola e come già definita, i *track* dottorali sono la base per le proposte degli investimenti per il consolidamento e lo sviluppo dei pilastri disciplinari. L'interazione multiforme tra le diverse discipline ha generato e continua a generare le peculiari attività formative che rendono unico nel panorama nazionale, e non solo, il nostro Programma Dottorale, le innovative attività di ricerca e la forte attività di Terza Missione che caratterizzano la Scuola.

La crescita della Scuola non potrà quindi prescindere dal consolidamento delle basi disciplinari del Programma Dottorale.

I piani straordinari del Ministero nei passati tre anni hanno portato al momento al reclutamento di dieci figure di RTD-B che hanno permesso di sviluppare nuovi aspetti di didattica e di ricerca ed essere attivamente impegnati anche nella terza missione. RTD-B e persino RTD-A sono risultati vincitori di progetti nell'ultimo Bando PRIN ministeriale e di altri bandi nazionali ed internazionali, dimostrando quindi capacità di

attrazione di fondi competitivi e rivestendo un ruolo attivo nel sostegno anche economico delle attività istituzionali. Alcuni di loro hanno scritto proposte ERC o sono attualmente impegnati nella redazione di esse. In sintesi, l'acquisizione di ricercatori, sia di tipo A sia di tipo B, in generale si è dimostrata essere un proficuo investimento per lo sviluppo della Scuola da molteplici punti di vista. Per la Scuola, quale istituzione universitaria per l'Alta Formazione, la formazione di giovani ricercatori rientra nelle primarie finalità istituzionali. Poter selezionare i giovani migliori e più motivati - sulla base esclusiva di criteri di merito - e promuovere la loro maturazione quali studiosi negli ambiti di pertinenza, è un vero privilegio e motivo di orgoglio per i docenti della Scuola, ancor prima che essere un dovere istituzionale.

Nei prossimi tre anni, la Scuola dovrà proseguire con decisione e determinazione nella sua missione istituzionale, anche attraverso il reclutamento di figure di ricercatori e professori di ruolo. Risorse inoltre andranno investite sulla base della definizione di nuove attività formative.

Andranno valutate con cura le risorse premiali destinate alla Scuola dai Piani Straordinari del Ministero. Le due posizioni di RTD-B ancora non messe a bando, andranno assegnate a valle delle decisioni programmatiche che verranno prese nelle prossime settimane, tenendo conto delle esigenze per la didattica, la ricerca e la terza missione. La proroga richiesta al Ministro dalle sei Scuole ad ordinamento speciale consentirà di portare a termine e valutazioni in merito alle due posizioni di RTD-B premiali ancora disponibili.

La Scuola deve anche consolidare il corpo docente di ruolo. A questo fine, sono già in programmazione posizioni di Professore di Prima fascia per l'anno 2019 e per l'anno 2020. La Scuola dovrà valutare con cura in che misura, accanto ai reclutamenti esterni già effettuati in questi ultimi anni e ancora da effettuare, intenda promuovere avanzamenti interni di carriera, come peraltro previsto e ammesso dalla Legge 240/2010, al fine di consolidare risorse di grande valore e utilità ai fini della crescita

della Scuola e del perseguimento della sua missione istituzionale. Questa modalità di reclutamento, inoltre, permette investimenti più mirati e contenuti anche dal punto di vista di sostenibilità finanziaria.

In sintesi, dunque, la Scuola nel prossimo triennio manterrà gli investimenti volti a consolidare la sua crescita e l'affermazione del suo ruolo nel contesto nazionale ed internazionale. Questi investimenti si articoleranno secondo le seguenti principali linee programmatiche di sviluppo:

- Reclutamento di assegnisti di ricerca nel ruolo di *post-doc* Prima fase successiva al dottorato, il post dottorato rappresenta un momento fondamentale per la maturazione del giovane ricercatore, che in questa fase "si mette alla prova" e addiviene a scelte importanti per la carriera futura e al contempo è una risorsa importante per le attività della Scuola, permettendo di reclutare i giovani più motivati e brillanti.
- Reclutamento di ricercatori a tempo determinato di Tipo A Figure di ricercatori in una fase di maturazione più avanzata rispetto ai *post-doc*, gli RTD-A sono base fondamentale per l'articolazione delle attività di formazione, ricerca e terza missione della Scuola. Nell'ultimo quadriennio la Scuola ha sostenuto con decisione il reclutamento di queste figure, con numerose posizioni completamente finanziate dalla Scuola. Per gli anni 2020, 2021 e 2022, accanto alle posizioni appena bandite o in corso di Bando come da schema sopra riportato, la Scuola assegnerà almeno quattro posizioni per anno. Tra i criteri per le procedure di assegnazione sarà valorizzato anche il co-finanziamento su fondi esterni, al fine di promuovere l'incentivazione del reclutamento di

finanziamenti esterni, indipendentemente dalla loro provenienza, vale a dire progetti di ricerca, conto terzi, attività formative e divulgative, e così via.

- Reclutamento figure di ricercatori a tempo determinato di Tipo B

Come riepilogato sopra, la Scuola già nella programmazione triennale del 2017-2019, ribadita negli anni successivi, aveva ritenuto fondamentale per la sua crescita investire in RTD-B, in numero complessivo di 13 posizioni, così distribuite nel tempo: 4 nel 2017; 4 nel 2018, 2 nel 2019; 3 nel 2020. Suddette posizioni, originariamente deliberate con pieno sostegno economico della Scuola, sono state poi fino ad oggi tutte coperte dalle posizioni premiali attribuite dai Piani Straordinari del MIUR. Ad oggi, come già detto, sono state espletate le procedure per il reclutamento di dieci RTD-B. Come sopra ricordato, la Scuola ha ancora due posizioni di RTD-B dal Piano Straordinario dell'8 marzo 2019. Le due posizioni sono risorse importanti e andranno assegnate a valle della disamina già avviata anche sulle linee di sviluppo della Scuola.

- Reclutamento Professori di ruolo

Si è detto come il numero di Professori di ruolo alla Scuola sia ancora relativamente esiguo, che ci posiziona all'ultimo posto tra le sei Scuole ad Ordinamento Speciale. La seconda fascia (professori associati) sarà incrementata nel corso del triennio a venire, a cominciare dal prossimo mese di aprile, dal passaggio degli attuali RTD-B a professori associati. La fascia intermedia del corpo docente, dunque, accanto ai reclutamenti anche recenti di professori associati, verrà alimentata da questi passaggi e da eventuali altri reclutamenti che la Scuola potrà e vorrà fare negli anni prossimi, anche in

considerazione delle politiche di investimento ministeriale che, come ben noto, in questi ultimi anni si sono focalizzate pressoché esclusivamente sul reclutamento "*tenure-track*" di giovani ricercatori.

Nel prossimo triennio, possiamo e dobbiamo dunque focalizzarci sul reclutamento di figure apicali, di professori di prima fascia di grande levatura. La Scuola ha compiuto in questi anni sforzi notevoli per il reclutamento di professori di seconda fascia che nel complesso si sono dimostrati figure basilari per il consolidamento e lo sviluppo delle attività istituzionali della Scuola, contraddistinte dalle loro peculiari caratteristiche di interdisciplinarietà e trasversalità. Alla luce di questi fattori importanti e unici, la Scuola dovrà valutare la possibilità di mettere in atto procedure di avanzamenti di carriera nel rispetto delle modalità, anche percentuali rispetto al numero complessivo di posizioni, previste dalla Legge 240/2010, ex Art. 24.

- Incentivazione dell'internazionalizzazione del corpo docente e ricercatore.

Un afflato internazionale è componente indispensabile per la maturazione degli Allievi e per un sano confronto di crescita di ricercatori e docenti. A sostegno di questa finalità, la Scuola ha in essere fin dai primissimi anni un cospicuo programma di *Visiting Professor*, come pure di attività seminariale con relatori esterni. È necessario promuovere ulteriormente il reclutamento di figure a tempo determinato ad ogni livello - *post-doc*, ricercatori e professori - utilizzando gli strumenti a disposizione, compresa la possibilità di professori a tempo determinato in convenzione, modalità peraltro fortemente raccomandata dalla CEVS.

ALLEGATO - ANALISI *SWOT*