

2021-2023

# PROGRAMMAZIONE TRIENNALE





SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA

**DOCUMENTO DI  
PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2021 - 2023**

**Scuola IMT Alti Studi Lucca**

**Direttore**

**Prof. Pietro Pietrini**

**\* \* \***

**Lucca, 11 Dicembre 2020**



## Indice

PREMESSA OPERATIVA.....	4
INTRODUZIONE .....	6
ELEMENTI CARDINE DI ORGANIZZAZIONE E FUNZIONE ISTITUZIONALI DELLA SCUOLA IMT .....	10
ANALISI "SWOT" DELLA SCUOLA .....	11
<i>Strenghts</i> . Punti di forza della Scuola .....	12
<i>Weaknesses</i> . Punti di debolezza.....	16
<i>Opportunities</i> . Opportunità.....	18
<i>Threats</i> . Rischi .....	22
LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO PER IL TRIENNIO 2021-2023 .....	24
1. Professori di ruolo.....	26
2. Ricercatori a tempo determinato di tipo B (RTD/B).....	33
3. Ricercatori a tempo determinato di tipo A (RTD/A).....	39
4. Ricercatori <i>Junior</i> (Assegnisti, borsisti, collaboratori di ricerca) .....	41
5. Allievi .....	42
6. Didattica .....	47
7. Ricerca .....	49
8. Internazionalizzazione.....	51
9. Modello <i>Campus</i> .....	58
10. Terza Missione e rapporti con il territorio .....	60
11. Ruolo nell'Alta Formazione.....	65
12. Struttura Amministrativa e personale tecnico amministrativo .....	66
13. Politiche sociali, pari opportunità e parità di genere .....	68
CONSIDERAZIONI FINALI .....	71
APPENDICE I - ANALISI SWOT .....	72



SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA

## PREMESSA OPERATIVA

Il presente documento di programmazione triennale è in continuità con il Piano generale previsto nelle Programmazioni Triennali degli anni precedenti, nello specifico con le Programmazioni 2018-2020, 2019-2021 e 2020-2022, approvate dagli Organi competenti. Al contempo, il presente Piano di Programmazione è stato ampiamente rivisitato, in considerazione dei punti e delle raccomandazioni contenute nel **Rapporto dell'Advisory Board**, nel **Parere di Accredimento della CEVS** Ministeriale a valle della visita di accreditamento del novembre 2019, come pure delle indicazioni contenute nel **Documento di Linee Strategiche** approvato dal Senato Accademico nella seduta del 13 maggio 2020.

Infine, il Programma proposto fa proprie le indicazioni emerse dal confronto con i Colleghi, con i Rappresentanti dei Ricercatori e con i Delegati del Direttore nelle molteplici occasioni di disamina nel corso degli ultimi mesi e in particolare delle revisioni di versioni precedenti.

Il documento tiene altresì conto degli aspetti di sostenibilità economico-finanziaria attuali e delle previsioni per gli anni a seguire, adottando un approccio volto a garantire il **consolidamento** e la **crescita** delle attività della Scuola nel rispetto del principio di massima cautela e **prudenza economico-finanziaria**.

La redazione del Documento di Programmazione trova basilare riscontro in un'accurata **Analisi SWOT**, eseguita al fine di identificare e condividere i punti di forza, i punti di debolezza, i rischi e le opportunità della Scuola IMT, imprescindibile per il piano programmatico.

Infine, la presente Programmazione è maturata in un periodo storico senza precedenti. L'esplosione della **pandemia da Sars-COV-2** nei primi mesi dell'anno, tuttora in piena fase evolutiva, i radicali cambiamenti di vita ad essa conseguiti, hanno

imposto una profonda rivisitazione dell'organizzazione delle attività istituzionali e della vita comunitaria all'interno del *Campus* e delle strutture della Scuola. Lo stato di necessità ha portato alla messa in atto di nuove strategie di erogazione delle attività formative, seminari e di interazione tra il corpo docente e gli Allievi e Ricercatori, come pure di organizzazione delle attività amministrative e di supporto. Suddette misure, inizialmente adottate come pronta e rapida risposta alle sopraggiunte esigenze, si sono poi consolidate in maniera più strutturata ed organica e tale da costituire validi elementi di innovazione dell'organizzazione delle attività a tutti i livelli. Questo porta ad una più articolata riflessione sulle modalità di svolgimento delle attività istituzionali della Scuola, con benefici e migliorie che potranno essere implementati e mantenuti quale modello futuro, anche una volta superata l'emergenza pandemica e a prescindere da essa.



## INTRODUZIONE

Occorre premettere alcuni aspetti 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).

Parallelamente all'entrata in vigore del nuovo Statuto, come menzionato sopra, la Direzione della Scuola ha avviato anche un processo di **revisione dei Regolamenti della Scuola**. Oltre agli aspetti meramente formali, quali le mutate denominazioni degli Organi (es., Consiglio Accademico divenuto Senato Accademico; Consiglio Direttivo divenuto Consiglio di Amministrazione), sono stati modificati articoli al fine di permettere un decentramento della gestione accademica della Scuola. In particolare, è stato abrogato l'articolo che prevedeva che il Coordinatore dei corsi di Dottorato dovesse essere necessariamente il Direttore della Scuola e sostituito con nuovo

Articolo<sup>1</sup>, che ha reso possibile la nomina di due professori ordinari quali Coordinatori dei Programmi di Dottorato. Al contempo, anche il coordinamento della Riunione dei Professori Ordinari e della *Faculty* - consessi informali che, proprio per questa loro natura, svolgono un ruolo parimenti rilevante per la più capillare azione di condivisione della gestione della Scuola - è stato affidato rispettivamente al Decano e alla Docente accademicamente più anziana in ruolo.

Secondo aspetto di rilievo, la Scuola ha ottenuto il 28 agosto 2020 **parere favorevole per l'accreditamento iniziale** a seguito della visita (tenutasi nei giorni 25-27 novembre 2019) della **Commissione di Esperti per la Valutazione delle Scuole Superiori** (CEVS) dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (**ANVUR**). La Relazione pervenuta dall'ANVUR con parere favorevole all'accreditamento iniziale della Scuola riporta una disamina dei punti di forza e di criticità della Scuola e fornisce indicazioni e raccomandazioni per le procedure e le iniziative che la Scuola dovrà mettere in atto al fine di superare gli attuali aspetti di 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 anche su un piano internazionale.

Come punto ulteriore, va considerato che il MIUR (oggi MUR) 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

---

<sup>1</sup> **Art. 4 – Coordinatore**

1. 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.
2. Il Coordinatore è garante dell'unitarietà e dell'interdisciplinarietà del Programma e del coordinamento tra i curricula, ove presenti.
3. Il Coordinatore presiede e convoca il Collegio dei Docenti, cura il coordinamento generale del Programma di Dottorato. In particolare, presenta al Collegio dei Docenti una proposta di programmazione didattica, redatta con la collaborazione dei Responsabili di Curricula, ove presenti.
4. Il Coordinatore, per le attività di sua competenza, può avvalersi della collaborazione di un Delegato di sua nomina.

Finanziamento Ordinario (FFO) e per contro l'erogazione di una parte di esso come quota premiale competitiva.

Il MUR, ogni anno, mette inoltre 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 consolidando un importo equivalente al 120% del relativo budget nel FFO. A partire dal 2016, il Ministero 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 2017 (assegnate in data 28.2.2018), tre posizioni dal piano 2018 (assegnate in data 8.3.2019) e tre posizioni dal Piano Straordinario 2020 (DM 83 del 14 maggio 2020). Nella seduta della CRUI del 19 novembre 2020, il Ministro ha comunicato di aver firmato un nuovo Piano Straordinario per ulteriori 3.300 posti di Ricercatore a tempo determinato di Tipo B. In data 2 dicembre 2020 è pervenuta comunicazione di attribuzione di ulteriori sei posizioni di RTD/B (DM Decreto Ministeriale n. 856 del 16/11/2020 - Secondo Piano Straordinario 2020 per il reclutamento di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b), della Legge 240/2010). La Scuola ad oggi dispone dunque di nove posizioni di RTD/B da assegnare.

Si pone al contempo per la Scuola, anche in ragione delle politiche di finanziamento messe in atto negli ultimi anni, una riflessione ampia sul proprio **ruolo a livello nazionale ed internazionale**, quale Istituzione singola e quale Istituzione ad Ordinamento speciale, nonché sulla propria organizzazione interna.





SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA

Come noto, la Scuola è una delle sei Istituzioni ad Ordinamento speciale presenti nel nostro Paese. Ferma restando l'autonomia amministrativa, organizzativa e statutaria di ognuna, le sei Scuole negli ultimi anni hanno avviato un proficuo confronto, finalizzato a dar luogo ad un accordo di collaborazione che veda un **coordinamento delle Scuole**, allo scopo di rafforzare il loro ruolo nel contesto dell'**Alta Formazione** nel nostro Paese e nel rapporto con gli Atenei generalisti. Le Scuole, per loro stessa natura, hanno organizzazione, funzioni e finalità che differiscono alquanto da quelle delle altre Istituzioni universitarie. È dunque necessario che il Ministero definisca sia procedure di valutazione sia misure premiali che rispondano alle specificità delle Scuole e alle loro esigenze.

Al contempo, la Scuola IMT dovrà continuare a perseguire con determinazione e convinzione la propria crescita e lo sviluppo delle attività che le conferiscono le caratteristiche di unicità del suo **ruolo nel mondo accademico nazionale ed internazionale**.



SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA

## **ELEMENTI CARDINE DI ORGANIZZAZIONE E FUNZIONE ISTITUZIONALI DELLA SCUOLA IMT**

Il piano di Programmazione Triennale della Scuola IMT non può che avere come primo punto di riferimento e di guida per la crescita della Scuola la ragione stessa della sua nascita, come ribadito anche nel documento di linee strategiche approvato dal Senato Accademico nel maggio scorso.

Appare dunque opportuno richiamare qui l'articolo 1 del **Decreto Istitutivo della Scuola IMT** del 18 novembre 2005:

*"È istituita, a decorrere dall'anno accademico 2005-2006, la Scuola IMT - istituzioni, mercati, tecnologie - Alti Studi di Lucca, istituto di istruzione universitaria di alta formazione dottorale con ordinamento speciale, della quale è approvato lo statuto allegato al presente decreto".*

*"La Scuola, per l'attuazione delle proprie finalità, istituisce corsi di dottorato di ricerca e attività di formazione post-dottorale sui temi dell'innovazione sociale, istituzionale, economica e tecnologica".*

Fedele al suo mandato istituzionale, la Scuola ha assunto progressivamente negli anni la conformazione che la caratterizza e che si contraddistingue per lo sviluppo di un numero limitato di aree di ricerca a forte **vocazione multidisciplinare**. La Scuola integra didattica e ricerca con un approccio innovativo ed efficace che si esprime e concretizza felicemente nei suoi **Corsi di Dottorato di Ricerca**.

La Scuola è caratterizzata da una **notevole agilità** nel panorama universitario italiano, il che le permette di riconfigurarsi rapidamente quando le circostanze o il suo



stesso sviluppo lo rendano necessario. Nel corso del prossimo anno, ad esempio, proseguendo nella direzione tracciata nel **Documento di Linee Strategiche di Sviluppo** verrà ulteriormente sviluppata la riflessione in corso relativa all'organizzazione delle aree di ricerca, dei Programmi Dottorali, all'offerta formativa, a strategie di crescita dell'internazionalizzazione e al ruolo della Scuola e delle Scuole nel sistema dell'alta formazione del nostro Paese.

Gli **elementi fondamentali** che caratterizzano la natura della Scuola e le sue attività sono i seguenti:

1. Professori di ruolo
2. Ricercatori a tempo determinato di tipo B (RTD/B)
3. Ricercatori a tempo determinato di tipo A (RTD/A)
4. Ricercatori *Junior* (Assegnisti, borsisti, collaboratori di ricerca)
5. Allievi
6. Didattica
7. Ricerca
8. Internazionalizzazione
9. Modello *Campus*
10. Terza Missione e rapporto con il territorio
11. Ruolo nell'Alta Formazione
12. Struttura amministrativa e personale tecnico-amministrativo
13. Politiche sociali, pari opportunità e parità di genere

## **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* (***Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats***).

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

### ***Strenghts. 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**. La Scuola conta ad oggi **19 professori di ruolo** - dieci di prima fascia, nove 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 appartengono per lo più a discipline diverse e 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 ed internazionale. 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).

- Naturale conseguenza di quanto detto sopra è un altro importante punto di forza della Scuola, il suo **carattere multidisciplinare**<sup>2</sup>. Questo approccio multidisciplinare, coltivato con successo fin dai primi vagiti della Scuola, ha reso possibile attività formative innovative e uniche: i Corsi di Dottorato di Ricerca della Scuola ne sono dimostrazione tangibile, basti pensare, a mero titolo esemplificativo e non certo con pretese di esaustività, al percorso dottorale in *Analisi e Management dei Beni Culturali*, unico nel suo genere nel panorama accademico. Allo stesso modo, diverse linee di ricerca multidisciplinari 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

---

<sup>2</sup> 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.

informatica e il Centro Regionale coordinato dalla Scuola, il Centro di Competenza Nazionale *ARTES 4.0* con numerosi partner istituzionali e industriali, l'Innovation Center Lab - Intesa San Paolo, sui rapporti tra processi mentali, neuroscienze, 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, ERC grant, altri finanziamenti di fondazioni, società e organizzazioni internazionali e così via), 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 di prima fascia in fasi precoci della loro carriera di ricercatore. Il **reclutamento di giovani ricercatori e assegnisti di ricerca**, compresi post-doc che hanno appena terminato il dottorato, e la messa in campo di misure volte a sostenere la loro formazione e la loro crescita, è **uno dei punti strategici della presente Programmazione Triennale**, come si descriverà in seguito.
- All'accurata selezione del personale docente e ricercatore fa riscontro 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, così come i nostri docenti e ricercatori sono spesso ambiti da altre istituzioni, non solo in Italia, in posizioni di prestigio e di avanzamento di carriera. Queste caratteristiche sono essenziali per quel flusso *'in and out'* che costituisce il respiro vitale delle Università e centri di ricerca e che, nel nostro Paese, è ancora grandemente disatteso<sup>3</sup>.

- 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. Questo aspetto, proprio in virtù della rilevanza per la Scuola, deve essere **ulteriormente rafforzato e sviluppato** anche con nuove modalità, come descritto in dettaglio in seguito.
- Il **Personale tecnico amministrativo** è un punto di forza anche in virtù del livello medio di istruzione, significativamente più alto di quello

---

<sup>3</sup> Negli Atenei italiani è radicata la tendenza a svolgere tutto il percorso formativo nella stessa sede e questa prassi anzi viene spesso considerata un punto di orgoglio, come sostenuto pubblicamente anche di recente dal neo Rettore di una grande Università.

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 presente Programmazione prevede una **riorganizzazione del PTA**, con acquisizione di figure dedicate a settori cruciali, quali in particolare, ricerca, internazionalizzazione, *placement*, come anche emerso dalle raccomandazioni della CEVS e dal confronto negli Organi collegiali.

### **Weaknesses. Punti di debolezza**

La Scuola ha al momento alcune criticità che rappresentano punti di debolezza e per le quali questa Programmazione prevede misure atte al loro superamento.

- In primo luogo, le sue ancora **esigue dimensioni**. Il numero di docenti di ruolo ad oggi è il più piccolo tra le 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<sup>4</sup>, per sostenere la crescita di una più articolata offerta formativa interna, 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. La presente Programmazione prevede una crescita del personale docente di ruolo, che si avvarrà sia delle misure premiali ministeriali, sia della positiva situazione economico-finanziaria di cui gode la Scuola, come descritto in dettaglio in seguito.

---

<sup>4</sup> I Docenti rivestono in molti casi più ruoli, compresi **incarichi che tipicamente sono incompatibili** tra loro, quali Delegato e membro di Senato o di Consiglio di Amministrazione.



- 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. A questo riguardo va considerato che la stragrande maggioranza dei Professori della Scuola ha trascorso lunghi periodi di formazione post-laurea e di lavoro in altri Paesi e che alcuni docenti sono stati chiamati direttamente da istituzioni straniere. Molti di loro, inoltre, si sono formati presso istituzioni di indubbio prestigio, quali la Scuola Normale o la Scuola Sant'Anna di Pisa. Il relativo localismo, dunque, trova una prima spiegazione nel riscontro che in quest'area geografica si trovano istituzioni universitarie di grande qualità. Ciò detto, è al contempo vero che una maggiore diversificazione di provenienza rappresenta un fattore positivo per conseguire un ambiente ancor più vivace e stimolante. A questo fine, come descritto in dettaglio in seguito, la presente programmazione prevede la possibilità di chiamate di **professori straordinari** a tempo definito e posizioni di ruolo in convenzione (***double appointment***) che 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 **mancaza di una propria dotazione immobiliare**. La Scuola occupa il complesso di San Francesco e sede di San Ponziano, che comprende l'edificio ex-Boccherini (sede Direzione e Uffici Amministrativi) e la Chiesa di San Ponziano (Biblioteca). Le sedi sono rese disponibili dal prezioso e continuo supporto della Fondazione Lucchese per l'Alta Formazione e la Ricerca (FLAFR), in particolare della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, sin dalla nascita della Scuola. Tuttavia, sarebbe di indubbio vantaggio per un'istituzione universitaria ormai 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 economiche<sup>5</sup> della Scuola, se necessario.

- Altro elemento di debolezza è rappresentato dalla relativamente limitata **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 intorno al 20% del finanziamento complessivo. Questo è anche conseguenza del numero relativamente limitato di docenti e ricercatori, criticità principale della Scuola. È indubbio, infatti, che avere un adeguato numero di docenti e ricercatori competitivi in grado di attrarre finanziamenti da fonti esterne è fattore positivo per contribuire all'auto-sostenibilità della Scuola, in particolare per lo sviluppo continuativo di attività di ricerca che richiedono risorse tecnologiche e specialistiche rilevanti e che, in quanto tali, comportano costi che non trovano, né potrebbero trovare, adeguato sostegno da parte dei finanziamenti ministeriali ordinari. La Programmazione intende promuovere meccanismi premiali per stimolare lo sforzo di docenti e ricercatori, comprese le figure più junior, nel reperire fondi esterni.

### ***Opportunities. Opportunità***

Molte sono le opportunità che la Scuola ha e delle quali può avvalersi per perseguire la sua crescita e rafforzare il suo ruolo nel Paese e a livello internazionale.

- Prima fra tutte, il suo essere **Scuola ad Ordinamento speciale**. Questo conferisce alla Scuola una pressoché totale libertà decisionale ed organizzativa

---

<sup>5</sup> È in corso la disamina delle possibilità di vincolare parte delle riserve all'acquisizione di una dotazione immobiliare.

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 ad un vero e proprio "anello dell'alta formazione" in Italia, del quale ogni Scuola, nel rispetto della propria autonomia ed indipendenza, costituisce un "castone". Il Coordinamento tra le sei Scuole permette inoltre di interfacciarsi come corpo unico con il Ministero in maniera più efficace, come già verificatosi nel corso di quest'anno<sup>6</sup>. Questo **Accordo di collaborazione** tra le sei Scuole riveste una particolare importanza proprio per le caratteristiche peculiari che, pur nella loro individualità, accomunano tutte le Scuole. Si pensi in primo luogo alle modalità di insegnamento e formazione adottate dalle Scuole, che vedono un rapporto estremamente favorevole tra docenti e discenti e non circoscritto al mero computo numerico, ma anche e soprattutto per la qualità e la continuità dell'interazione, la condivisione dell'ambiente di studio e lavoro (modello *Campus*), l'esposizione a docenti e ricercatori di diverse discipline, il dialogo transdisciplinare, il respiro internazionale e così via. Ne consegue, come prima immediata necessità, la revisione dei Regolamenti che disciplinano il computo degli oneri didattici dei docenti. Le norme Ministeriali pensate e disegnate per le Università generaliste, che erogano corsi di laurea triennale, specialistica e a ciclo unico, non possono certamente essere applicate *de plano* alla realtà delle

---

<sup>6</sup> Al Ministro sono state inviate richieste a firma congiunta di tutte le Scuole, che hanno visto favorevole accoglimento (vedasi Proroga Piano Straordinario RTD/B 2019; dispositivo su rapporto 2:1 tra ricercatori e docenti nel D.M. 856 del 16.11.2020)

Scuole. A questo fine, il Delegato alla Didattica della Scuola IMT coordina un'azione congiunta con i suoi Colleghi delle altre Scuole.

- 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, *Seasonal School*, Master intensivi, ecc.), che potrebbero richiamare allievi e studiosi da molte parti di Italia e non solo, generando al contempo anche introiti economici non trascurabili per la Scuola.
- L'investimento sulla **formazione di giovani ricercatori** è altra importante opportunità e parte integrante del nostro mandato istituzionale. 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 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<sup>7</sup>. Ad ogni buon conto, la Scuola intende continuare 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. A questo fine, oltre al mantenimento degli investimenti in figure relativamente più mature, quali sono appunto gli RTD/A, la Presente Programmazione propone, già a partire dal 2021, la messa in atto di un Programma specifico per il reclutamento di giovani post-doc, il ***Post Doctoral Starting Program***.

- 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

---

<sup>7</sup> Come già riportato nell'introduzione, il recentissimo D.M. 856 del 16.11.2020 prevede una revisione di questo criterio per le Scuole.

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.

- Le caratteristiche fondanti della Scuola già richiamate in precedenza - tra cui, qualità e diversificazione disciplinare del corpo docente e ricercatore, vocazione multidisciplinare, integrazione formazione-ricerca - sono fattori necessari e sufficienti per la realizzazione di **progetti di Spin off**. La Scuola intende continuare a promuovere questa attività, che nel corso del secondo semestre del 2020 ha visto la sottomissione di ben tre proposte.

### **Threats. Rischi**

Nella sua conformazione attuale, la Scuola corre 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. Per minimizzare questo rischio è necessario bilanciare accuratamente il

rafforzamento della valenza disciplinare, come raccomandato anche dall'*Advisory Board* e dalla CEVs. A questo riguardo, il **Documento di Linee Strategiche di Sviluppo** elaborato dai docenti di prima fascia, condiviso con l'intera *Faculty* e approvato dal Senato Accademico del 13.05.2020, indica un modello a tre pilastri di attività, due relativi a domini applicativi ed uno di metodi: a fronte di una solida presenza disciplinare e metodologica in tutti e tre i pilastri, vengono individuate aree applicative di interazione interdisciplinare. Appare dunque importante e strategico nel prossimo triennio perseguire la crescita della Scuola perseguendo una duplice strategia: consolidare e rafforzare le discipline presenti e fondamentali per le attività della Scuola; identificare e reclutare figure di interazione interdisciplinare.

- 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, *Seasonal School*, master residenziali, ecc.), attività congiunte con le altre Scuole, sono tutti strumenti utili e necessari anche a questo fine.
- **Sostenibilità funzionale**: le Scuole ad ordinamento speciale adottano modelli di formazione molto specifici e orientati all'eccellenza. Esse sono tuttavia soggette ad un sistema normativo disegnato ed ideato sulle esigenze e le caratteristiche delle Università generaliste, che poco e male si adattano alla realtà delle Scuole. La sostenibilità delle attività formative deve perciò tendere da un lato all'ampliamento dell'offerta formativa e conseguente aumento del numero di Allievi, senza al contempo rischiare di abbassare la qualità degli Allievi ammessi ai Programmi e, dall'altro, all'elaborazione di regole per le attività



formative diverse da quelle implementate per gli Atenei generalisti. Anche a questo fine, l'Accordo di collaborazione e il Coordinamento tra le sei Scuole riveste un ruolo cruciale.

## **LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO PER IL TRIENNIO 2021-2023**

La definizione delle Linee Strategiche di Sviluppo per il prossimo triennio dovrà essere articolata intorno ai già richiamati **elementi fondamentali** che caratterizzano la natura della Scuola e le sue attività:

1. Professori di ruolo
2. Ricercatori a tempo determinato di tipo B (RTD/B)
3. Ricercatori a tempo determinato di tipo A (RTD/A)
4. Ricercatori *Junior* (Assegnisti, borsisti, collaboratori di ricerca)
5. Allievi
6. Didattica
7. Ricerca
8. Internazionalizzazione
9. Modello *Campus*
10. Terza Missione e rapporto con il territorio
11. Ruolo nell'Alta Formazione
12. Struttura Amministrativa e personale tecnico-amministrativo
13. Politiche sociali, pari opportunità e parità di genere

I singoli punti suddetti sono ovviamente tra di loro fortemente interconnessi ed embricati, né potrebbe essere diversamente. La loro trattazione ai fini della Programmazione prevede pertanto una lettura 'verticale', vale a dire degli aspetti



specifici del singolo punto, ed una 'orizzontale', vale a dire della loro rilevanza nel contesto generale.

## **1. Professori di ruolo**

Come si è rilevato nell'analisi SWOT, la composizione del corpo docente di ruolo presente oggi alla Scuola presenta aspetti di indubbia valenza, tra cui l'elevata qualità media, la complementarietà disciplinare, la vocazione al dialogo multidisciplinare, la giovane età media, l'attrattività da e per altre istituzioni, il ruolo nel contesto accademico nazionale ed internazionale.

Al contempo, la configurazione attuale presenta aspetti di debolezza e di criticità che richiedono una propositiva attenzione da parte del Piano di Programmazione. In particolare, il numero di docenti di ruolo, basso in termini sia assoluti (19 professori) sia relativi - il minore tra tutte le sei Scuole - impone alla Scuola di rafforzarsi e crescere, nel rispetto dell'osservanza delle scelte disciplinari di sviluppo strategico.

La Scuola può perseguire la crescita del corpo docente utilizzando le diverse procedure previste dalla normativa vigente come pure dalle misure messe in atto dal MUR, negli ultimi anni sostanzialmente focalizzate sul reclutamento di figure di ricercatori a tempo indeterminato di tipo B (RTD/B).

In questo modo la Scuola potrà sia consolidare il ruolo di figure di particolare rilievo per la sua organizzazione, mediante progressione di carriera come disciplinata ai sensi dell'art. 24 comma 6 della legge 240/2010 (possibilità questa in vigore fino al 31.12.2021, salvo ulteriori disposizioni) sia acquisire figure nuove dall'esterno, come disciplinato dall'art. 18 della legge 240/2010. Va ricordato che almeno il 20% del reclutamento deve per legge riguardare figure che non appartengano già ai ruoli dell'ateneo che bandisce. Nella sottostante Tabella viene riportato un quadro di sintesi dei reclutamenti avvenuti fino ad oggi alla Scuola.

Anno presa di servizio	Ruolo attuale	SSD - Posizione	Track	Nominativo	Posizione precedente
2011	Professore Ordinario	Automatica ING_inf/04	CSSE	A.Bemporad	Professore Associato Univ. Trento
		Informatica INF/01	CSSE	R. De Nicola	Professore Ordinario Univ. Firenze
2014	Professore Ordinario	Archeologia Classica L-ANT/07	AMCH	M.L. Catoni	Professore Associato Scuola IMT
		Economia Applicata SECS-P/06	ENBA	M. Riccaboni	Professore Associato Scuola IMT
	Professore Associato	Statistica SECS-S/01	ENBA	I. Crimaldi	Ricercatore Scuola IMT
		Museologia e critica artistica e del restauro L-ART/04	AMCH	E. Pellegrini	Ricercatore Ca' Foscari
		Informatica INF/01	CSSE	M. Tribastone	Professore Associato University of Southampton
2015	Professore Ordinario	Diritto Amministrativo IUS/10	AMCH	L. Casini	Professore Associato Univ. La Sapienza
		Biochimica clinica e Biologia molecolare clinica BIO/12	CCSN	P.Pietrini	Professore Ordinario Univ. Pisa
2016	Professore Associato	Psicobiologia e Psicologia fisiologica M-PSI/02	CCSN	E. Ricciardi	Ricercatore Univ. Pisa
Anno presa di servizio	Ruolo attuale	SSD - Posizione	Track	Nominativo	Posizione precedente

2017	Professore Ordinario	Storia della Filosofia Medievale M-FIL/08	AMCH	A. Bertolacci	Professore Associato Scuola Normale Pisa
		Economia Politica SECS-P/01	ENBA	E. Bilancini	Professore Associato Univ. Modena e Reggio Emilia
		Economia Aziendale SECS-P/07	ENBA	N. Lattanzi	Professore Associato Univ. Pisa
		Scienza delle Costruzioni ICAR/08	CSSE	M. Paggi	Professore Associato Scuola IMT
	Professore Associato	Fisica della Materia FIS/03	ENBA	D. Garlaschelli	Professore Associato University of Leiden
2020	Professore Associato	Logica e Filosofia della Scienza M-FIL/02	CCSN	G. Cevolani	Ricercatore tipo B Scuola IMT
		Informatica INF/01	CSSE	G. Costa	Ricercatore tipo B Scuola IMT
		Ricerca Operativa MAT/09	ENBA	G. Gnecco	Ricercatore tipo B Scuola IMT
		Politica Economica SECS-P/02	ENBA	F. Serti	Ricercatore tipo B Scuola IMT

In vista della propria crescita, la Scuola dovrà prevedere procedure di **Scouting** ampio e di lunga durata, che permettano di attrarre alla Scuola anche figure Senior, in ambiti individuati come finalizzati a promuovere la crescita della Scuola. Il **Documento di Linee Strategiche di Sviluppo** già citato individua alcuni degli ambiti nei quali è possibile effettuare *Scouting* anche ampi per figure Senior.

## Quadro Originale della Programmazione per il Triennio 2018-2020

La Programmazione Triennale approvata nel dicembre 2017 e riconfermata quindi nel 2018 e nel 2019, prevedeva per il triennio 2018-2020 le seguenti posizioni di Professori e Ricercatori a tempo determinato di tipo B, così suddivise per anno:

### ANNO 2018:

- un RTD-B in Behavioral Economics
- un RTD-B in IUS/10 - Automatica
- un RTD/B in M/PSI-01 - Psicologia generale
- un RTD/B in AMCH

### 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 Beni Culturali

La **Tabella** sottostante offre un quadro sinottico dello stato di realizzazione sino ad oggi di quanto previsto dalle Programmazioni Triennali a scorrimento annuale degli anni precedenti.

<b>Anno 2018</b>
------------------

ENBA	1 RTD/B	SECS-S/03	Statistica Economica	A.Rungi	Assunzioni a valere sul Piano Straordinario 2018
CSSE	1 RTD/B	ING-INF/04	Automatica	M. Zanon	
AMCH	1 RTD/B	L-ART/06	Cinema, Fotografia e Televisione	L. Bertelli	
CCSN	1 RTD/B	M-PSI/01	Psicologia Generale	G. Bernardi	
<b>Anno 2019</b>					
ENBA	1 RTD/B	FIS/03	Fisica della Materia	T. Squartini	Piano Straordinario 2018
AMCH	1 RTD/B	IUS/10	Diritto Amministrativo	A.Averardi	Piano Straordinario 2019
<b>CSSE</b>	<b>1 P.O.</b>	<b>INF/01</b>	<b>Informatica</b>	<b>M.Tribastone</b>	<b>Procedura ai sensi art. 24 c. 6</b>
<b>CCSN</b>	<b>1 P.O.</b>	<b>M-PSI/02</b>	<b>Psicobiologia e psicologia fisiologica</b>		
<b>Anno 2020</b>					
<b>CSSE</b>	<b>1 RTD/B</b>	<b>ING-INF/04</b>	<b>Ottimizzazione Dinamica</b>		
<b>CCSN</b>	<b>1 RTD/B</b>	<b>M-PSI/01</b>	<b>Psicologia Generale</b>		
CSSE	1 RTD/B	INF/01	Informatica	F. Pinelli	Piano Straordinario 2019
AMCH	1 RTD/B	L-ANT/07	Archeologia classica	R. Olivito	
<b>ENBA</b>	<b>1 P.O./P.A.</b>		<b>Analisi statistica</b>		
<b>AMCH</b>	<b>1 P.O.</b>		<b>Beni Culturali</b>		

**Legenda:** grigio pallido: concorso RTD/B espletato; celeste pallido: concorso RTD/B non bandito; grassetto nero: concorso professore espletato; grassetto blue: concorso professore non espletato.

In virtù dei documenti già richiamati, in particolare del **Documento di Linee Strategiche di Sviluppo** approvato dal Senato Accademico nel maggio 2020, il **Rapporto dell'Advisory Board**, il **Rapporto di Accreditamento dell'ANVUR**, tenuto conto del quadro generale di sostenibilità economico-finanziaria, la Scuola dovrà avviare il confronto su futuri reclutamenti e la loro modalità (compreso lo *Scouting*),

funzionali al consolidamento e all'ulteriore sviluppo delle proprie attività istituzionali, secondo il modello di crescita che le è proprio.

La Scuola dispone alla data del 11 dicembre 2020 di 10.6 Punti Organico Ministeriali (POM), come da Tabella sottostante:

<b>VOCE</b>	<b>PUNTI ORGANICO</b>
Residuo al 31.12.2019	9.7
Utilizzati al 11.12.2020	1.95
<b>Residuo Parziale</b>	<b>7.75</b>
Assegnazione 2020	2.85
<b>TOTALE AL 11.12.2020</b>	<b>10.6*</b>
*Al netto già del passaggio da PA a PO approvato in Senato Accademico	

Nei prossimi tre anni verranno assegnati nuovi POM, sulla base di un calcolo che tiene conto delle cessazioni dell'anno precedente e di indicatori di sostenibilità finanziaria, in particolare l'indicatore del costo del personale sul FFO, che deve rimanere inferiore all'80%. La Scuola si attesta attualmente al 52.2%, quindi molto al di sotto del limite da rispettare. I POM di cui dispone la Scuola sono già assolutamente sufficienti per perseguire un disegno di sviluppo anche ambizioso. Si tenga conto infatti che un Professore Ordinario impegna 1 POM, un Professore Associato 0.70 POM e il passaggio da RTD/B<sup>8</sup> a Professore Associato richiede 0.20 POM. Alla luce di queste considerazioni, si propone di avviare le procedure finalizzate, tramite *scouting*, all'identificazione e al reclutamento delle figure strategiche per la Scuola come da schema temporale sotto indicato; lo *scouting* potrà avvenire nella maniera più ampia possibile e riguardare le figure di professori *senior*, *junior* e RTD-B.

<sup>8</sup> Gli RTD/B da piani straordinari non richiedono POM. Al contrario, l'assegnazione comporta 0.50 POM consolidati, nel senso che la loro successiva assunzione in ruolo come Professori associati impegna solo il delta, pari a 0.20 POM.

ANNO	Punti Organico Ministeriali	Posizioni previste	Pilastri di attività di ricerca
2021	<b>10.6 POM*</b>	PO/PA RTD/B RTD/A Assegnisti**	1 - Metodi e tecnologie qualitativi e quantitativi 2 - Economia, istituzioni e sistemi produttivi 3 - Patrimonio e fenomeni culturali
2022		PO/PA RTD/B RTD/A Assegnisti**	1 - Metodi e tecnologie qualitativi e quantitativi 2 - Economia, istituzioni e sistemi produttivi 3 - Patrimonio e fenomeni culturali
2023		PO/PA RTD/B*** RTD/A Assegnisti**	1 - Metodi e tecnologie qualitativi e quantitativi 2 - Economia, istituzioni e sistemi produttivi 3 - Patrimonio e fenomeni culturali

\*: Alla data dell'11.12.2020, già decurtato di 0.30 POM necessari per passaggio da PA a PO del Prof. Mirco Tribastone (chiamata approvata a unanimità nel SA del 9.12.2020)

\*\* : RTD/A e assegnisti non entrano nel computo dei POM. Gli RTD/B da piani straordinari non richiedono impegno POM.

\*\*\*: Se vi saranno ulteriori Piani Straordinari RTD/B o se l'attuale scadenza del secondo Piano Straordinario 2020 (30 ottobre 2022) verrà prorogata.



## 2. Ricercatori a tempo determinato di tipo B (RTD/B)

La Scuola nell'ultimo lustro ha investito fortemente sulle figure di ricercatori *senior*, i **ricercatori a tempo determinato di Tipo B (RTD/B)**.

Già nella programmazione triennale 2016-2018, la Scuola aveva previsto infatti di bandire 12 posizioni di RTD/B, a valere interamente sul proprio FFO e sui Punti Organico disponibili, come da Tabella seguente:

<b>Anno 2016-2017</b>				
ENBA	1 RTD/B	MAT/09	Ricerca Operativa	A valere sul Piano Straordinario 2016
ENBA	1 RTD/B	SECS-P/02	Politica Economica	
CSSE	1 RTD/B	INF/01	Informatica	
CCSN	1 RTD/B	M-FIL/02	Logica E Filosofia della Scienza	
<b>Anno 2018</b>				
ENBA	1 RTD/B	SECS-S/03*	Statistica Economica	A valere sul Piano Straordinario 2018
CSSE	1 RTD/B	ING-INF/04	Automatica	
AMCH	1 RTD/B	L-ART/06**	Cinema, Fotografia e Televisione	
CCSN	1 RTD/B	M-PSI/01	Psicologia Generale	
<b>Anno 2019</b>				
ENBA	1 RTD/B	FIS/03	Fisica della Materia	Piano Straordinario 2018
AMCH	1 RTD/B	IUS/10	Diritto Amministrativo	Piano Straordinario 2019
<b>Anno 2020</b>				
CSSE	1 RTD/B	INF/04	Ottimizzazione Dinamica	
CCSN	1 RTD/B	M-PSI	Discipline psicologiche	
CSSE	1 RTD/B	INF/01	Informatica	Piano Straordinario 2019
AMCH	1 RTD/B	L-ANT/07	Archeologia classica	

\* SSD poi diventato SECS-P/06; \*\* SSD poi diventato M-FIL/04. In **Blue** posizioni non ancora bandite

Come riportato in **Tabella**, i successivi Piani Straordinari del Ministero hanno assegnato alla Scuola quattro posizioni dal piano 2016, cinque posizioni dal piano 2017 (in data 28.2.2018) e tre posizioni dal piano 2018 (in data 8.3.2019), consentendo di coprire interamente tutte le dodici posizioni bandite sino ad oggi.

Questo ha permesso alla Scuola di recuperare sia i Punti Organico sia il budget originariamente stanziato sull'FFO. Il finanziamento per ciascuna di queste posizioni, al contempo, diventa consolidato come FFO; in questo modo, il passaggio da RTD/B a professore associato al completamento del terzo anno di attività comporta per la Scuola solo l'onere della differenza tra i due ruoli. A questo riguardo, va rilevato che **le posizioni di RTD/B dei piani straordinari sono finanziate al 120% del budget per RTD/B**, il che implica che il delta economico per il passaggio a professore associato sia di soli 11.000 euro circa. Anche da un punto di vista economico-finanziario, dunque, queste posizioni assegnate dai piani straordinari sono di indubbio vantaggio.

In sintesi, l'ambizioso piano di investimenti in figure di ricercatore a tempo determinato di tipo B disegnato dalla Scuola negli anni scorsi e confermato dalle successive rivisitazioni della Programmazione Triennale, è stato fino ad oggi realizzato avvalendosi oculatamente delle risorse straordinarie assegnate dal Ministero.

Rispetto a quanto previsto dalla Programmazione Triennale, la situazione in essere vede dunque il seguente quadro generale:

- a) Sono state acquisite 11 delle 12 figure di RTD/B originariamente previste
- b) È stata acquisita inoltre una figura aggiuntiva di RTD/B in *machine learning* a seguito delle valutazioni emerse dai confronti tra Professori Ordinari e Organi a valle della Programmazione 2020-2022
- c) Rimangono dalle precedenti Programmazioni due posizioni di RTD/B, una in ING-INF/04 - Automatica e l'altra in M/PSI-01 - Psicologia generale, previste

entrambe in Programmazione per l'anno 2020 (riportate in blue nella Tabella)

- d) La Scuola dispone attualmente di nove posizioni ulteriori di RTD/B, assegnate dal primo e dal secondo Piano Straordinario del 2020

I piani straordinari Ministeriali per posizioni di ricercatore di Tipo B richiedono considerazioni generali e specifiche.

La considerazione generale è che essi rappresentano strumenti di indubbio valore e pregevole significato, consentendo per la prima volta negli ultimi decenni la possibilità a giovani di talento e motivati di accedere alla carriera accademica con un meccanismo simile, seppur non identico, a quello che è il *tenure-track* del sistema anglosassone. Dopo tre anni di prova, il conseguimento della Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN) e previa valutazione della maturità scientifica, il titolare di posizione di RTD/B può essere ammesso direttamente nel ruolo di Professore Associato. Come già detto, non si ricordano manovre di questo tipo, né per gli aspetti qualitativi della procedura, di impronta anglosassone, né per il numero di posizioni distribuite agli Atenei dal Ministero nel corso di questi anni.

Le considerazioni specifiche riguardano il ruolo e il peso che questi Piani straordinari hanno per le Scuole ad Ordinamento Speciale, come è la Scuola IMT. Nelle Scuole Superiori la selezione dei professori deriva dalla progettazione strategica di copertura di aree di ricerca e di alta formazione. Percorsi più o meno automatici di carriera interna non sono quindi nella tradizione delle Scuole, in quanto la selezione dei docenti, in modo particolare dei professori di prima fascia, si basa sulla qualità scientifica, sulle comprovate capacità di leadership, sul contributo allo sviluppo dei progetti della Scuola. Nelle Scuole è frequente sia l'attrazione di professori da altre università, italiane e straniere, sia l'uscita di giovani ricercatori e professori verso altre

istituzioni. In questo contesto, i provvedimenti ministeriali di assegnazione di posizioni di ricercatore di tipo b, parametrati su atenei generalisti, rischiano di creare squilibri alle Scuole Superiori nella distribuzione del personale tra le varie fasce se si considera che, da una parte, come menzionato prima, la carriera interna nelle Scuole Superiori è tradizionalmente limitata, anche se non preclusa, dall'altra che la mobilità all'interno dell'intero sistema universitario italiano è alquanto ridotta. Quest'ultima derivante da regole di budget che penalizzano, di fatto, l'assunzione di personale esterno. Sarebbe quindi auspicabile avere maggiore flessibilità nell'uso dei finanziamenti per risorse umane: allo stato attuale, viste le diverse storie e dimensioni, le esigenze delle sei Scuole sono piuttosto differenti. Tutti questi interventi contribuirebbero grandemente alla funzionalità e alla valorizzazione del ruolo e dell'investimento fatto nelle Scuole Superiori.

Le considerazioni immediatamente precedenti sono riprese da un più ampio documento firmato congiuntamente dai Direttori/Rettori delle sei Scuole Superiori ed inviato al Ministero nei mesi scorsi, al fine di portare all'attenzione del Ministro le peculiarità delle Scuole Superiori. Il Ministro ha preso in considerazione e condiviso i punti da noi rappresentati e ha garantito la messa a disposizione di ulteriori risorse libere. Ha al contempo ribadito l'importanza dei Piani Straordinari per posizioni di RTD/B quale strumento per favorire l'ingresso di giovani di valore nel sistema universitario del nostro Paese che, come ben noto, ha assoluto bisogno di rinnovo.

Riteniamo segno di riscontro alle esigenze peculiari delle Scuole da parte del Ministro quanto riportato nel **D.M. n. 856 del 16/11/2020** - Secondo Piano Straordinario 2020 per il reclutamento di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b), della Legge 240/2010, laddove si riporta che "*CONSIDERATO che le predette risorse sono destinate per le medesime finalità anche alle Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale, per le quali andranno opportunamente rimodulati con*

***apposito decreto, sentita l'ANVUR, i requisiti relativi al rapporto tra numero di ricercatori e numero di professori, necessari ai fini del loro accreditamento iniziale, di cui al d.m 5 giugno 2013 (prot. n. 439)".***

La questione del rispetto stringente del rapporto 2:1 tra numero di ricercatori e professori di ruolo è infatti un requisito che avevamo rappresentato al Ministro come elemento di potenziale criticità per le Scuole. Quanto riportato nel D.M. n. 856 del 16.11.2020 indica attenzione del Ministro per le specificità delle Scuole e lascia ben sperare anche per l'attuazione delle altre misure portate alla sua considerazione e valutazione.

Per completezza, va comunque ribadito che la Scuola in questi anni ha con continuità pienamente soddisfatto il suddetto requisito del rapporto tra ricercatori e corpo docente di ruolo.

Si ritiene dunque che dalla disamina di tutti i punti suesposti emerga l'indicazione di una linea che permetta l'impiego ragionevole delle risorse e sia al contempo prudentiale rispetto ai rischi potenziali.

La Scuola può, deve e vuole **investire sui giovani più meritevoli** per la sua crescita, per lo sviluppo delle sue attività e per la sua missione istituzionale al servizio del sistema Paese.

La presente programmazione propone pertanto che nel corso del 2021 venga avviata la discussione per identificare le aree di interesse sulle quali mettere a bando le tre posizioni di RTD/B del primo piano premiale 2020, tenendo conto delle necessità di crescita e di consolidamento disciplinare per le attività istituzionali - formative, di ricerca e di terza missione della Scuola - anche in considerazione delle riflessioni condotte in occasione delle precedenti Programmazioni.

La Scuola raccomanda che anche per il reclutamento di RTD/B si consideri il ricorso ad una **procedura di *scouting***, in particolare laddove sussistano le condizioni per la sua efficace applicazione, ad esempio in quei casi in cui la figura che si intende reclutare possa appartenere a molteplici Settori concorsuali (vedasi ad esempio il caso di *machine learning*, competenze condivise da molteplici settori disciplinari e concorsuali) o laddove si ritenga necessario verificare preliminarmente l'attrattività della Scuola per una determinata tipologia di figure (*expression of interest*).

A questo riguardo, va rilevato anche che le sei Scuole hanno chiesto al Ministro di poter adottare in via sperimentale una **procedura di concorso che prescindia dall'indicazione di uno specifico settore concorsuale o di un SSD**, ma che adotti invece la descrizione delle competenze che si ricercano. In questo modo, il Bando di concorso diventerebbe di fatto uno *scouting*. Sempre nell'esempio appena citato del *machine learning*, la procedura concorsuale avrebbe consentito di bandire appunto una posizione in *machine learning*. A valle dell'esito della procedura di concorso, il vincitore verrebbe quindi chiamato a scegliere il SSD nel quale essere incardinato<sup>9</sup>. Questa procedura rappresenterebbe un considerevole passo in avanti nella semplificazione delle procedure concorsuali nel nostro Paese, che seguono attualmente meccanismi che non permettono un'agevole selezione.

In ogni caso, la definizione del profilo di studioso che si intende reclutare dovrà essere frutto di disamina partecipata tra i docenti delle diverse discipline della Scuola, al fine di garantire la più ampia condivisione.

---

<sup>9</sup> Fino a quando permarrà l'attuale organizzazione in SSD che, come è noto, è oggetto di profonda discussione e rivisitazione.

### 3. Ricercatori a tempo determinato di tipo A (RTD/A)

Accanto agli RTD/B, la Scuola in questi anni ha investito con determinazione in posizioni di RTD/A. Gli RTD/A rappresentano solitamente figure di ricercatori giovani che tuttavia già posseggono una certa maturità scientifica, tale da renderli ricercatori sempre più indipendenti nel corso del triennio, in grado di supervisionare post-doc e allievi di dottorato e di sviluppare proprie linee di ricerca. Nell'esperienza della Scuola, i ricercatori di tipo A pubblicano come primo autore se non addirittura come autore senior in riviste di alto e altissimo profilo, ricevono inviti per conferenze e seminari da parte di istituzioni o società scientifiche prestigiose, vincono finanziamenti competitivi (PRIN, Ministero Salute, Regione Toscana, Fondazioni e così via), sono titolari di corsi di insegnamento in sede e presso altre Istituzioni universitarie.

La Scuola riveste un ruolo fondamentale nella formazione degli RTD/A, in virtù del suo status di Scuola ad Ordinamento Speciale, che permette loro di combinare felicemente attività di ricerca e corsi di insegnamento specialistici e tematici, come pure di supervisionare Allievi altamente motivati e capaci in un ambiente internazionale.

*Dunque, la Scuola è utile agli RTD/A e gli RTD/A sono utili alla Scuola*, in quanto costituiscono risorsa fondamentale per l'articolazione delle attività della Scuola e il loro continuo sviluppo.

La presente programmazione intende dunque mantenere il sostegno al reclutamento di RTD/A, prevedendo il finanziamento al 100% di **quattro figure di RTD/A per ciascun anno, vale a dire dodici figure di RTD/A nel triennio**. I meccanismi di attribuzione delle posizioni terranno conto di criteri di ripartizione per volume di attività, di necessità di sostenibilità e di numerosità del corpo docente, come pure della capacità di attrazione di finanziamenti esterni e di cofinanziamento. La Scuola inoltre ha previsto la possibilità automatica, previa ovviamente valutazione

scientifico, dell'estensione per l'ulteriore biennio. A questo riguardo, si evidenzia che di concerto con la Direzione Amministrativa è in corso la revisione delle procedure di rinnovo al fine di renderle il più snelle possibili e di garantire il rinnovo del contratto, laddove ovviamente sussistano i requisiti scientifici, senza soluzione di continuità, come è prassi alla Scuola. Per l'assegnazione di queste risorse alle *Research Unit* si manterrà il meccanismo di calcolo basato sul cosiddetto "*RTD/A equivalente*", vale a dire sul costo annuo di una figura di RTD/A. La Scuola intende promuovere la formazione competitiva dei giovani ricercatori che, non infrequentemente, vincono posizioni di avanzamento di carriera in Italia e all'estero ancor prima del completamento del quinquennio di contratto. Pertanto, nel caso in cui il contratto di RTD/A venga a cessare prima del suo completamento, il budget rimanente potrà essere utilizzato dalla *Research Unit* per (co)-finanziare altra posizione, al fine di garantire la continuità operativa e l'equità della distribuzione delle risorse<sup>10</sup>.

In linea con quanto già messo in atto in occasione del Programma PRIN 2017, la Scuola garantirà inoltre il rinnovo per l'ulteriore biennio agli RTD/A che risulteranno vincitori di un Progetto PRIN come Responsabile di Unità di Ricerca in uno dei bandi previsti per il prossimo triennio, a cominciare dal Bando che si chiude il prossimo 26 gennaio 2021. Questo meccanismo si applicherà a tutti gli RTD/A, a prescindere dalla fonte di finanziamento della loro posizione triennale, vale a dire anche a coloro che detengano posizioni finanziate interamente o parzialmente su fondi esterni. In questo modo, così come nella passata edizione, la Scuola vuole incoraggiare e sostenere i giovani Ricercatori a diventare competitivi nell'attrazione di fondi esterni e a premiarne il successo.

---

<sup>10</sup> Questo meccanismo evita il paradosso che possano essere penalizzati proprio i gruppi di ricerca più competitivi o con un turn-over maggiore (es., mancato rinnovo biennio per non soddisfacente produttività).



#### 4. Ricercatori *Junior* (Assegnisti, borsisti, collaboratori di ricerca)

I Ricercatori cosiddetti *Junior* ricomprendono gli Assegnisti di Ricerca (che in verità possono in taluni casi appartenere anche a ruoli più senior, equiparabili a RTD/A), borsisti e collaboratori di ricerca. Con la già menzionata eccezione degli Assegnisti senior, queste posizioni sono tipicamente ricoperte da figure che sono nelle primissime fasi della loro carriera, sostanzialmente subito dopo aver conseguito il titolo di Dottore di ricerca (post-doc) o negli anni immediatamente successivi.

Per una Scuola di Alta Formazione post laurea, quale è la Scuola IMT, la formazione di queste figure rientra pienamente nel mandato istituzionale in quanto rappresenta la naturale continuità con la formazione dottorale.

La Scuola dunque intende promuovere il reclutamento dei giovani post-doc più brillanti e motivati che vogliono mettersi alla prova per ambire a diventare ricercatori indipendenti. Per perseguire questo fine, la presente Programmazione Triennale prevede un Bando denominato ***Post Doc Starting Program (PSP)*** che si prefigge di reclutare post doc di livello eccellente, competitivi a livello internazionale.

Il ***Post Doc Starting Program*** attribuisce *assegni di durata biennale* finanziati al 100% dalla Scuola. La Programmazione Triennale prevede quattro posizioni nel 2021, sei posizioni nel 2022 e altre sei posizioni nel 2023. Come per gli RTD/A, i meccanismi di attribuzione alle *Research Unit* delle posizioni terranno conto di criteri di ripartizione per volume di attività, di necessità di sostenibilità e di numerosità del corpo docente, come pure della capacità di attrazione di finanziamenti esterni e di cofinanziamento.

Il PSP appare anche programma idoneo ad attrarre giovani ricercatori di talento da altri Paesi. I giovani più motivati sono naturalmente inclini e desiderosi di compiere esperienze di studio e lavoro in Paesi e realtà diverse dalle loro, ancor di più nelle fasi

iniziali della loro carriera. Adeguatamente promosso, anche attraverso procedure di *scouting* internazionale, questo Programma potrebbe riscuotere successo nell'attrarre figure di giovani di qualità alla Scuola.

La Scuola ritiene importante stimolare il reclutamento di risorse esterne, sia da Bandi competitivi sia da organizzazioni pubbliche e private (imprese, fondazioni, enti, ecc.). Andranno dunque messi a punto criteri premiali di valutazione per incentivare questi aspetti.

## 5. Allievi

Gli Allievi rappresentano il *core* della missione istituzionale della Scuola, essendo la nostra una Scuola di Dottorato, così come recita il Decreto Istitutivo del 18.11.2005. Molto semplicemente, ***se non avessimo Allievi, non saremmo una Scuola.***

Quale Scuola ad Ordinamento Speciale dedicata all'Alta Formazione, la Scuola IMT ha il privilegio e al contempo l'onere di individuare le discipline e l'approccio migliore per la missione formativa, svincolata da tutti quegli elementi che invece condizionano le Università generaliste che, in quanto tali, devono provvedere ad assicurare un'ampia gamma di offerta formativa rivolta a tutti.

Le Scuole Superiori per contro hanno piena autonomia decisionale e al contempo utilizzano procedure selettive altamente competitive che garantiscono il reclutamento degli Allievi più motivati e qualificati sia dal nostro sia da altri Paesi.

Le scelte operate dalla Scuola IMT nel corso dei suoi primi quindici anni hanno consentito di addivenire ad un'offerta formativa incardinata su due Corsi di Dottorato a sede amministrativa interna, a loro volta articolati in due percorsi dottorali ciascuno, che risultano innovativi, originali, sostanzialmente unici nel panorama non solo italiano. Per queste loro caratteristiche attraggono centinaia e centinaia di candidati che si sono formati nelle migliori Università in Italia o all'estero. Il numero di aspiranti candidati in

rapporto alle borse disponibili è molto elevato in assoluto e ancor di più rispetto ai numeri delle altre istituzioni (negli ultimi cinque anni è oscillato tra 1:26 e 1:110).

Se dunque questo permette di operare un'accurata e soddisfacente selezione, al contempo la Scuola potrebbe e dovrebbe fare di più. Ogni anno, infatti, numerosi candidati di elevato profilo rimangono esclusi essendo nel complesso il numero di borse a disposizione ancora limitato. Parimenti, pur essendo certamente soddisfacente la percentuale di Allievi di provenienza non italiana, sarebbe positivo cercare di attrarre un numero maggiore di domande anche da Paesi nei quali l'offerta formativa è alquanto competitiva, come peraltro anche raccomandato dal rapporto di accreditamento della CEVs.

La Scuola ha profuso impegno continuativo nel migliorare l'offerta formativa per i suoi Allievi:

- La durata del corso di Dottorato è passata da tre a **quattro anni**, consentendo in questo modo agli Allievi di avere più tempo per sviluppare adeguatamente progetti di ricerca innovativi, complessi, di maggior impegno.
- Al contempo, è stata mantenuta la possibilità di conseguire il diploma dopo **tre anni** di corso, come previsto dalla normativa vigente. In questo modo, quegli Allievi che abbiano scelto un progetto di ricerca con una cornice temporale più breve, che abbiano intenzione di intraprendere una carriera professionale invece che una carriera accademica o che abbiano già durante il corso di dottorato ricevuto interessanti offerte di lavoro, possono optare per questa possibilità.
- Sono state istituite le ***Frontier Proposal Fellowships***, misura unica di sostegno economico nel panorama italiano, che consente

agli Allievi dell'attuale Dottorato triennale di avere a disposizione un anno ulteriore per portare a termine progetti di ricerca particolarmente innovativi e proceduralmente complessi<sup>11</sup>.

L'anno 2020 è stato e continua ad essere afflitto da una pandemia senza precedenti, almeno a memoria nostra. Questo ha causato e continua a determinare una situazione di grave disagio e impedimento nelle attività di studio e di ricerca, impossibilità a soggiorni in altri centri, laboratori, musei, biblioteche. La Scuola ha messo in atto misure volte al sostegno degli Allievi a vari livelli:

- È stata resa possibile fin dall'inizio della pandemia la discussione della tesi in sessioni interamente telematiche
- È stata modificata la procedura di discussione per la tesi di dottorato, passando da un sistema a 'sessioni' periodiche ad una modalità 'a sportello', vale a dire con la possibilità di discutere la tesi di dottorato Allievo per Allievo in ogni periodo dell'anno.
- Sono state istituite le **Supporting Fellowship**. Anche queste misure uniche nel contesto italiano, consentono agli Allievi dell'ultimo anno di corso di avere un sostegno economico equivalente alla borsa di dottorato fino ad ulteriori cinque mesi per completare il lavoro di tesi rallentato dalla pandemia
- Sono state acquisite residenze esterne per fornire un alloggio in **stanza singola a ciascun Allievo** della Scuola, al fine di garantire loro la massima sicurezza possibile
- Sono state verificate le condizioni per garantire loro accesso a **postazioni di studio** e lavoro in assoluta sicurezza, secondo il

---

<sup>11</sup> L'ultimo ciclo di dottorato ancora triennale arriverà a completamento il prossimo novembre. La Programmazione prevede dunque un ulteriore bando FPF per l'anno 2021.

piano elaborato di concerto dal Gruppo di Lavoro Covid e dal responsabile sicurezza e prevenzione

- Sono state avviate **campagne di test** sierologici e di tamponi per minimizzare il rischio di contagio all'interno del Campus e intervenire tempestivamente in caso di positività
- Sono state acquisite **dotazioni informatiche** per migliorare significativamente la qualità delle lezioni a distanza e delle riunioni in forma mista, sia attrezzando le aule della Scuola sia fornendo supporto informatico a docenti ed Allievi

La presente Programmazione intende mantenere le iniziative a sostegno degli Allievi. In particolare, anche per gli Allievi che hanno cominciato da poche settimane il terzo anno di corso, verranno resi disponibili sia il Bando per le **Frontier Proposal Fellowships** (questi sono gli ultimi Allievi di corso triennale) sia le **Supporting Fellowship** per i disagi subiti a causa della pandemia e del suo perdurare.

Va considerato a questo riguardo che i consistenti disagi legati all'interruzione protratta delle attività di studio e ricerca dei giovani Dottorandi eserciteranno effetti prolungati nel tempo, che andranno verosimilmente ben oltre la cessazione delle misure restrittive e l'auspicabile e atteso ritorno della libera circolazione tra centri di ricerca, laboratori, biblioteche, musei e così via. In altre parole, anche i Dottorandi che si trovano attualmente al secondo o anche al primo anno di corso, si trovano ad accumulare ritardi che andranno poi recuperati in un arco temporale più esteso. Ammesso e non concesso che il ripristino delle condizioni antecedenti l'esordio della pandemia avvenga in tempi non lunghi e che avvenga in maniera completa. A piena tutela e rassicurazione dei nostri Allievi che, animati da profonda motivazione soffrono ogni attimo di impedimento e vivono la preoccupazione dell'incertezza della situazione,

la presente Programmazione, nel ribadire la garanzia della continua e assoluta attenzione al corpo discente della Scuola, prevede la messa in atto di meccanismi di tutela, quali le *Supporting Fellowship*, anche per gli Allievi dei Cicli successivi. Si rimanda alle revisioni annuali del Piano di Programmazione per la valutazione della tipologia degli interventi più idonei.

Verrà inoltre perseguito il piano di **realizzazione del nuovo complesso del Campus**, in via Brunero Paoli (vedasi anche punto 9. *Campus*). Il progetto è pronto ed approvato e i lavori, a cura della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, avranno inizio non appena si sarà avuta comunicazione ufficiale di erogazione del finanziamento Ministeriale già approvato e deliberato. Secondo le informazioni ricevute dal Ministero, dovremmo essere prossimi all'erogazione, che si attende a settimane.

La Scuola inoltre intende rafforzare ancora **l'efficacia dell'offerta formativa**, offerta che si articola nel connubio di studio e ricerca. Vanno in questa direzione le misure destinate al reclutamento di tutte le figure sopra descritte, comprendendo professori, ricercatori, assegnisti e post doc. Un simile potenziamento potrà infatti garantire una più fine ed articolata azione di supervisione ed insegnamento, in un modello di stampo anglosassone nel quale una data figura è al contempo supervisore di una figura in posizione più *junior* ed è a sua volta supervisionato da una figura più *senior*, con responsabilità e grado di indipendenza variabile a seconda del livello.

Sempre nell'ambito delle misure a sostegno degli Allievi rientrano anche le nuove iniziative didattiche, comprese quelle sviluppate di concerto con altre Scuole, per la condivisione di docenti e discenti.

Altra componente importante per la vita degli Allievi è **l'Associazione Ex-Allievi e Studenti**. L'Associazione, oltre a promuovere l'immagine e i valori della Scuola, intende diventare il punto di contatto e raccordo tra gli Ex-Allievi, che



manterranno in tal modo il loro legame con la Scuola presso la quale si sono formati, e i giovani in corso o appena diplomati, che potranno trovare nei loro colleghi più anziani un riferimento per esperienza di lavoro, consigli, indicazioni, condivisioni di una parte così importante della propria esistenza. In questo modo, l'Associazione potrà offrire un contributo significativo nell'ambito della formazione, della progressione di carriera post-dottorato e del *placement* nel mondo del lavoro, e potrà favorire la promozione delle attività e del modello della Scuola in ambito locale, nazionale e internazionale.

Avviata nel 2016, l'Associazione è diventata pienamente operativa dal luglio 2018, sebbene le attività si siano inevitabilmente rallentate con l'esplosione della pandemia. Nei prossimi mesi, oltre ad offrire un supporto organizzativo, amministrativo e finanziario che prolunghi il periodo di 'incubazione' e permetta all'Associazione nei prossimi mesi una progressiva crescita e implementazione in modo sempre più indipendente dalla Scuola stessa (es., definizione dell'organizzazione operativa dell'Associazione, crescita e sviluppo del network di contatti con gli ex-allievi e relazioni tra studenti e ex-allievi, implementazione delle diverse modalità di comunicazione, sia a livello social media e pagina web dedicata, organizzazione di eventi periodici associativi, ecc.), la Scuola intende individuare forme specifiche di interazione con l'Associazione, legate soprattutto ai temi del *placement* e del supporto alle attività e alle carriere degli studenti, della promozione della visibilità della Scuola e dell'internazionalizzazione.

## **6. Didattica**

L'offerta formativa della Scuola è al momento incardinata su due Corsi di Dottorato di Ricerca, a loro volta articolati in due percorsi (*track*) dottorali, a sede amministrativa nella Scuola.



La Scuola inoltre è partner fondatore del Dottorato congiunto in *Data Science*, a sede amministrativa presso la Scuola Normale Superiore, frutto della cooperazione tra Scuola IMT, Scuola Normale, Scuola Sant'Anna, Università e CNR di Pisa. Nel mese di ottobre 2020 si è avuto il primo Allievo che ha conseguito il diploma in suddetto Corso di Dottorato.

Nell'ambito della presente Programmazione Triennale, la Scuola intende sviluppare la propria offerta formativa secondo le seguenti strategie:

- Incrementare le **relazioni con altri Corsi di Dottorato** presso istituzioni di elevato profilo internazionale, per definire percorsi in co-tutela e doppio titolo
- Sviluppare rapporti di **scambio e collaborazione con istituzioni internazionali** di alto profilo --> obiettivo, una collaborazione strutturata per ogni percorso dottorale
- Partecipare alla **Scuola di Dottorato in Intelligenza Artificiale** a capofila Università di Pisa
- Attivare **corsi di Master**, anche in collaborazione con altre istituzioni
- Definire **nuovi corsi di dottorato** in aree innovative strategiche
- Attivare **Seasonal School** e corsi di formazione specialistica utilizzando piattaforme da remoto anche in modalità mista.

La Scuola inoltre sta affrontando la questione della tipologia di erogazione dei suoi insegnamenti, in particolare del cosiddetto **carico didattico** anche in considerazione di quanto previsto dalla normativa in vigore. Questa riflessione, condotta di concerto dalle sei Scuole Superiori, sotto la guida della Scuola IMT, è di grande rilevanza. Per la peculiarità della loro missione formativa, le Scuole adottano modelli di insegnamento che non possono essere valutati con le stesse procedure e calcoli con i quali si misura la produttività negli Atenei generalisti, dove sono presenti corsi di laurea triennale e specialistica con insegnamenti suddivisi in CFU. Il modello della Scuola IMT, in analogia





con quello delle altre Scuole, si rivolge a gruppi numericamente alquanto limitati di Allievi (nella maggior parte dei casi inferiori alla dozzina) che vivono all'interno del *Campus* ed è improntato a modalità che integrano lezioni di tipo frontale con approcci didattici più innovativi, quali i Seminari avanzati o i *Research Seminars*, nei quali più docenti interagiscono contemporaneamente con gli Allievi per favorire la disamina critica di temi di ricerca o di studio partendo da punti di vista e formazione diversi. Inoltre, il rapporto numericamente favorevole tra docenti e Allievi, permette un'attività di formazione molto spesso ritagliata su singoli Allievi o su gruppi piccolissimi, attività che non necessariamente può configurare le caratteristiche di lezione frontale.

Nel rispetto del loro mandato formativo rivolto anche a sostegno degli Atenei generalisti, le Scuole stanno aprendo singoli corsi di insegnamento o specifiche parti di essi anche a studenti esterni alle Scuole stesse.

Nel complesso, dunque, l'offerta didattica erogata dalla Scuola IMT possiede caratteristiche distintive e peculiari rispetto alle classiche attività formative proprie degli Atenei generalisti, che richiede **un'adeguata valorizzazione e valutazione anche da parte del Ministero**. Come già detto, questo è uno dei punti che le sei Scuole hanno portato all'attenzione del Ministro, quale aspetto peculiare delle Scuole.

## **7. Ricerca**

La Ricerca è attività di primaria rilevanza per la Scuola, parte integrante della stessa attività formativa. Alla Scuola infatti i giovani Allievi imparano a fare ricerca. Così come per l'attività formativa, caratteristica distintiva della ricerca alla Scuola è la sua vocazione fortemente multidisciplinare, che vede i professori e i ricercatori della Scuola aperti al dialogo, al confronto e alla collaborazione con gli studiosi di altre discipline. Negli anni, questa scelta strategica ha favorito in maniera armonica il consolidamento disciplinare e lo sviluppo dell'approccio multidisciplinare.

La Scuola ha perseguito questo modello reclutando studiosi di alto profilo scientifico, che godono di fama internazionale nel loro campo di ricerca e sono ai vertici delle graduatorie redatte dalle agenzie nazionali ed internazionali di valutazione, ANVUR *in primis*. L'eccellenza disciplinare di per sé non comporta automaticamente che uno studioso sia aperto al dialogo trasversale. Per questo la Scuola ha adottato meccanismi di condivisione di reclutamento volti ad assicurare la coesistenza di eccellenti competenze disciplinari con una marcata attitudine al dialogo multidisciplinare. La procedura di **scouting** risponde in primo luogo anche a questa esigenza, così come il percorso seminariale.

Per stimolare e promuovere ancor di più il dialogo tra discipline diverse, la Scuola ha varato un consistente programma di finanziamento per Progetti ad attività integrata (PAI), tuttora in atto, che si sono concretizzati in ricerche integrate con approccio innovativo ed originale. Arrivati a questo stato di avanzamento, è necessario promuovere una valutazione degli effetti della misura messa in atto, per future iniziative dello stesso genere.

La cooperazione tra discipline diverse trova concreta espressione anche nelle attività dell'Innovation Center Lab - Neuroscience, all'interno del quale operano studiosi e ricercatori di ambiti diversi, quali psicologi, neuroscienziati, economisti, aziendalisti ed altri ancora.

Parimenti, il Laboratorio Multidisciplinare conduce ricerche con moderne metodologie della psicofisica applicata a diversi settori di studio, compresi l'economia, le scienze sociali, la psicologia sperimentale, la psicologia forense.

La presente Programmazione Triennale intende continuare a sostenere l'impegno della Scuola nella ricerca. A questo riguardo, si richiama quanto già riportato in precedenza a proposito degli investimenti per il reclutamento di ricercatori a tempo

determinato di tipo B, di tipo A, come pure di assegnisti di ricerca (***Post doc Starting Program***) e delle misure e interventi previsti per promuovere le attività di ricerca.

La Scuola deve perseguire attivamente l'incremento del **cofinanziamento della ricerca su fondi esterni**, che rimane ancora intorno al 20%. L'incremento di fondi esterni per il co-finanziamento di posizioni di ricercatore e post-doc contribuisce anche a mantenere l'incidenza del costo del personale rispetto al FFO al di sotto dell'80%, soglia che il Ministero pone per considerare virtuosa un'istituzione e che la Scuola, come si dirà in seguito, rispetta ampiamente (al momento siamo al 52.2%).

A questo fine, la presente Programmazione propone misure premiali per i giovani ricercatori che mostrino capacità di attrazione di finanziamenti esterni, quali ad esempio la garanzia dell'estensione biennale, previa verifica scientifica, del contratto per i Ricercatori a tempo determinato di Tipo A (RTD-A) che risulteranno vincitori di progetti dei prossimi Bandi PRIN come Responsabili di Unità di Ricerca. Si propone anche di promuovere 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, così come anche raccomandato dalla CEVs.

## **8. Internazionalizzazione**

La Scuola ha un'impronta internazionale. Le attività formative si svolgono in lingua inglese. Un terzo degli Allievi proviene da istituzioni internazionali. Esistono già consolidati rapporti di collaborazione con Scuole di Dottorato di altri Paesi. Il programma di *Visiting Professor* permette di avere numerosi studiosi provenienti da prestigiose Istituzioni straniere che trascorrono periodi di insegnamento e

collaborazione presso la Scuola. Abbiamo un Comitato scientifico (Advisory Board) internazionale. Gli Allievi sono incoraggiati a trascorrere periodi di studio presso centri di ricerca di altri Paesi.

Tutto ciò premesso, emerge la necessità di rafforzare e sviluppare ulteriormente l'aspetto di internazionalizzazione della Scuola, a vari livelli e nei vari ambiti di attività. Nello specifico:

- **Allievi:** è necessario impegnarsi per aumentare il numero di candidature da Paesi con un'offerta didattica forte e competitiva. Questo a maggior ragione considerando che nel prossimo triennio verosimilmente la Scuola sarà in grado di incrementare il numero dei propri Allievi. Anche il rapporto della Cevs ha rimarcato questo aspetto
- **Docenti:** il corpo docente di ruolo non annovera studiosi stranieri. Come rilevato anche dal rapporto della CEVs, il corpo docente della Scuola soffre di eccessivo 'localismo', come si è già riportato in precedenza. Pur non potendo condividere pienamente alcune considerazioni della CEVs al riguardo, in particolare laddove si tende a valorizzare la nazionalità di appartenenza piuttosto che il percorso formativo, non si può non considerare che l'attuazione di una più completa prospettiva internazionale non può non riflettersi anche nella composizione del corpo docente. La presente Programmazione intende promuovere la riflessione su possibili meccanismi utili al reclutamento - a tempo determinato e definito - di studiosi stranieri di alto profilo, mediante ad esempio **posizioni di professore straordinario**. Queste posizioni temporanee, solitamente della durata di un triennio, attuabili anche con le modalità del tempo definito, permetterebbero di reclutare docenti di alto profilo scientifico da prestigiose istituzioni straniere che potrebbero trascorrere presso la Scuola

un semestre all'anno, alternandosi con la sede di provenienza. Questo meccanismo appare particolarmente vantaggioso, in quanto consente al docente, che mantiene anche la sua affiliazione originale, di svolgere parte delle sue attività presso al Scuola, integrando dunque l'offerta formativa con corsi seminariali specialistici e supervisionando progetti di ricerca di dottorandi e post-doc. In virtù della doppia affiliazione, il docente potrebbe quindi diventare il tramite per mettere in atto un rapporto di collaborazione a diversi livelli, quali lo scambio di Allievi e giovani ricercatori, progetti di ricerca, *Visiting professors*, dottorato congiunto. Inoltre, queste posizioni temporanee potrebbero essere anche un valido strumento per valutare docenti stranieri per una successiva chiamata diretta<sup>12</sup>

Altra misura che può concorrere a favorire la presenza di studiosi stranieri è quella dei **Sabbatici Brevi** (vedasi punto *Visiting Professors* più avanti) da mettere a bando per richiamare persone di elevato profilo per periodi di tre-sei mesi

- **Ricercatori e assegnisti:** trovandosi nelle fasi iniziali della loro carriera, queste figure sono naturalmente inclini a compiere esperienze, anche protratte, di ricerca e di lavoro in altri Paesi. La presente Programmazione intende sostenere, anche attraverso procedure di *scouting*, la promozione del reclutamento di **giovani ricercatori da altre istituzioni internazionali**<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> La possibilità sia per la Scuola sia per il Docente straniero di 'studiarsi a vicenda' per un periodo sufficientemente lungo prima della chiamata definitiva permette di minimizzare il rischio che emergano in seguito problemi legate ad aspettative disattese, come purtroppo non infrequentemente accade nel caso di chiamate di studiosi da altri Paesi.

<sup>13</sup> Per posizioni nella fascia iniziale di carriera il nostro Paese può essere competitivo da molti punti di vista, compreso non ultimo anche quello salariale.

- **Dottorato di ricerca:** come detto in precedenza, la Scuola dovrebbe perseguire per ognuno dei quattro percorsi dottorali la realizzazione di un accordo di collaborazione sistematizzata con un'istituzione internazionale di prestigio, con un piano di scambi di docenti e discenti e la definizione di un titolo di dottorato congiunto
- **Dottorato internazionale:** accanto a quanto previsto al punto immediatamente precedente, la Scuola potrebbe perseguire la realizzazione di un primo Corso di Dottorato internazionale. La crescita del corpo docente, in particolare dei professori di seconda fascia, a valle del compimento del percorso di RTD/B cominciato proprio quest'anno, rappresenta per la Scuola una sufficiente forza operativa anche per iniziative di questo genere
- **Seminari e conferenze di carattere internazionale<sup>14</sup>:** già eventi frequenti alla Scuola, un possibile incremento di questo aspetto può derivare dall'organizzazione di eventi da ripetere con cadenza regolare. In questo senso va l'idea di un **International Doctoral Symposium**. Pensato dai ricercatori, l'International Doctoral Symposium è un evento da tenere ogni anno presso la Scuola, dedicato esclusivamente a ricercatori nella prima fase della loro carriera. Tale tipo di evento, oltre a costituire un elemento di diffusione della conoscenza della Scuola, può portare a un notevole incremento dell'internazionalizzazione e alla creazione di nuove reti tra la Scuola e le università straniere. Più in generale la creazione di eventi a carattere internazionale e magari interdisciplinare, cadenzati in modo tale che possano trasformarsi in un evento regolare, possono costituire un elemento su cui investire nel prossimo triennio

---

<sup>14</sup> Ovviamente questo punto, come pure i due successivi, si prospettano al momento come strategie in *stand-by*, in attesa di tempi migliori di controllo della pandemia da Sars-COV-2.

- **Seasonal Schools:** hanno visto un deciso incremento rispetto agli anni passati, con l'organizzazione delle scuole, estive e invernali che, per diffusione dei bandi, qualità e quantità dei partecipanti, hanno avuto un impatto deciso sull'internazionalizzazione della Scuola. Anche da questo punto di vista la Scuola deve mantenere l'attuale andamento positivo. La presente Programmazione intende incentivare l'istituzione di partenariati con università straniere per l'organizzazione di scuole estive o invernali, garantendo condizioni di supporto economico come già in passato. L'inclusione strutturata di partner stranieri può anch'esso favorire la costruzione di reti e quindi l'apertura di canali di collaborazione per studenti, ricercatori e professori.
- **Visiting Professors.** L'implementazione delle figure dei *visiting professor* presso la Scuola è un aspetto centrale per le politiche di internazionalizzazione. La Scuola ha messo in atto un crescente sforzo per sostenere questa azione. Oltre alla maggiore disponibilità delle risorse stanziare dalla Scuola per il programma di attrazione di *Visiting Professor* già esistente e fermo restando l'elevato numero di docenti stranieri invitati per tenere seminari (da qui forse l'opportunità di pubblicare una lista che li ponga con maggiore evidenza sul sito della Scuola), si prevede per il prossimo triennio la messa a punto di un programma di inviti, sulla base di una **call internazionale**, per residenze brevi, da uno a tre mesi, da svolgere nel lasso temporale di un anno dalla pubblicazione del bando. I professori invitati potranno beneficiare delle strutture della Scuola, interagire con tutta la comunità della Scuola – dai docenti agli studenti –, partecipando alle lezioni, seminari o eventi, e quindi tenere un seminario durante il loro periodo di *visiting*. La Scuola sostiene il *visiting* per le spese di mantenimento (vitto e alloggio nelle strutture del campus) e per le spese

di viaggio. Questa soluzione consentirà di “fidelizzare” una serie di studiosi, anche magari in fasi iniziali o intermedie della loro carriera accademica e attivare un incremento della conoscenza a livello internazionale della Scuola. Da questo punto di vista il ruolo del *Campus* è fondamentale e verranno ulteriormente sfruttate le potenzialità anche nell’ottica delle possibilità che può offrire per promuovere l’internazionalizzazione.

- **Partecipazione a reti universitarie:** Recentemente la Scuola ha avviato un processo di partecipazioni ad alcune reti universitarie o gruppi di lavoro. Si segnala la recente inclusione in SAR (**Scholar at Risk**); da valutare, quali prossime mosse, la partecipazione ad altri reti, tra cui **RUNIPACE** (La rete delle università per la Pace). La Scuola dovrà effettuare un costante monitoraggio delle reti internazionali che possono diventare elementi di dialogo e di supporto (specie in momenti di crisi come la pandemia). La partecipazione a reti qualificate comporta non una maggiore visibilità internazionale della Scuola, ma anche la possibilità di ospitare studiosi internazionali in difficoltà nel proprio Paese
- **Rete degli *Institutes for Advanced Studies*:** la partecipazione a questi programmi amplifica notevolmente il numero e la qualità delle relazioni internazionali, con beneficio anche degli studenti e delle possibilità di svolgimento di periodi all’estero. La Scuola intende esaminare la possibilità di adesione alla suddetta rete
- **Individuazione di aree di intervento.** Per il prossimo triennio la Programmazione propone di individuare alcune aree geografiche extraeuropee di intervento su cui concentrare i propri sforzi sia in termini promozionali sia di attività di ricerca. Questa proposta deriva in primo luogo dalla constatazione del grande numero di domande che provengono ai nostri Corsi di dottorato da paesi extraeuropei, spesso da parte di candidati



con *curricula* assai qualificati. La scelta delle aree di interesse dovrà scaturire dal confronto tra i professori e i ricercatori della Scuola e dovrà portare all'organizzazione di programmi dedicati, sfruttando anche le possibilità di residenza nel *Campus*. Si pensi ad esempio a corsi avanzati rivolti a funzionari o membri dell'amministrazione di paesi esteri; a corsi specifici rivolti a dottorandi di una determinata area geografica; ad accordi finalizzati a scambi tra studenti o alla creazione di brevi campus residenziali per docenti e ricercatori della Scuola; alla promozione tra università e istituti di una data zona finalizzati a determinati progetti di ricerca o formativi.

In sintesi, la Scuola intende promuovere l'internazionalizzazione in maniera più strutturata e organizzata. Se è vero che storicamente l'internazionalizzazione nasce da iniziative dei singoli professori che costruiscono una propria rete di relazioni internazionali, che si riflette poi sull'immagine della Scuola, è parimenti vero che è necessario un maggior coordinamento e un maggior dialogo affinché la Scuola consegua un profilo istituzionale tale da annoverarla tra le istituzioni universitarie e di ricerca in ambito internazionale. La partecipazione alle reti, oltre che la presenza nei consessi istituzionali deputati all'internazionalizzazione (CRUI) sono un elemento. Per perseguire un maggior incremento del coordinamento interno, si propone di creare un ufficio appositamente dedicato all'internazionalizzazione che possa svolgere questo ruolo e che possa quindi favorire la conoscenza delle opportunità di internazionalizzazione e il dialogo tra professori. Il lavoro di coordinamento del delegato all'internazionalizzazione dovrà essere maggiormente sostenuto da strutture amministrative dedicate in modo da poter potenziare e migliorare lavoro e conoscenza sulle relazioni internazionali e le connesse possibilità di sviluppo.

## 9. Modello *Campus*

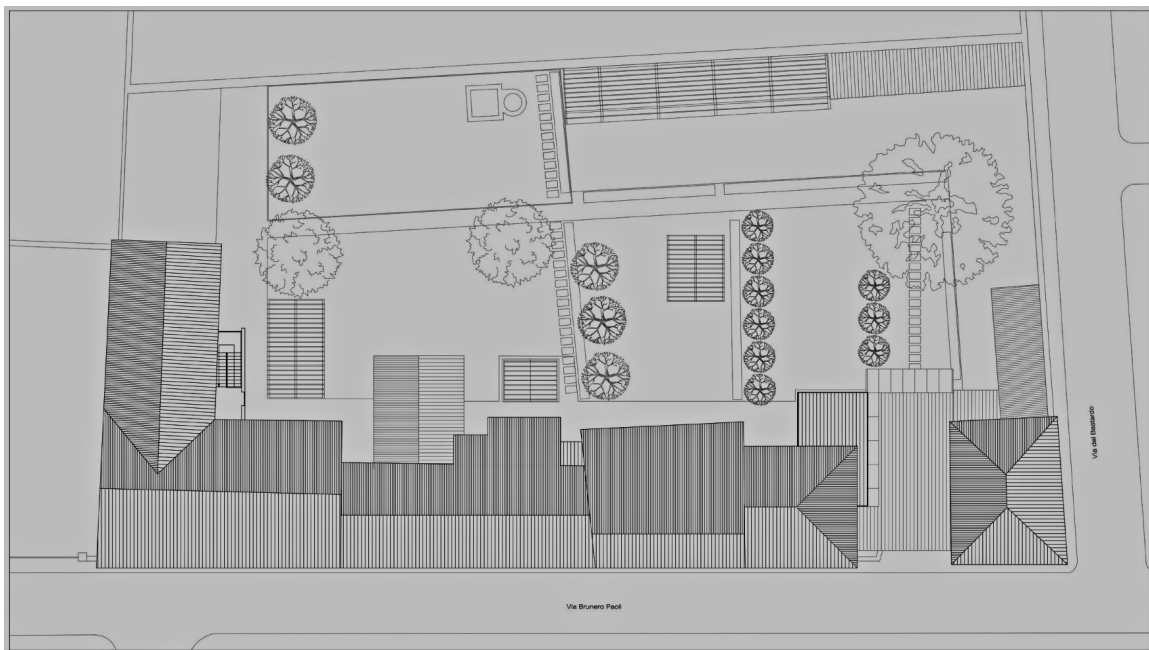
La Scuola ha adottato fin dall'inizio il modello *Campus* residenziale. Modello che favorisce l'interazione tra gli studenti provenienti da luoghi e discipline diverse e tra loro e i ricercatori e docenti, come pure con i *Visiting Professor*, ospitati in sede in virtù della presenza di una Foresteria. 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.

Il *Campus* è pertanto elemento centrale per la vita della Scuola e di fondamentale importanza per la sua crescita e rafforzamento. In quest'ottica, è indispensabile perseguire il **Progetto di ampliamento del Campus**. Come già riportato in documenti precedenti e discusso in più occasioni negli Organi, esiste un ambizioso progetto che prevede un'espansione rilevante del Campus, con la dotazione aggiuntiva del Complesso di Via Brunero Paoli, complesso che si trova adiacente alla sede di San Ponziano e tra questa e il Campus in San Francesco. La collocazione logistica dunque non potrebbe essere più favorevole (vedasi Figura).



La nuova sede è già da tempo di proprietà della Fondazione della Cassa di Risparmio di Lucca, esiste già un progetto di ristrutturazione approvato e vi è un contributo cospicuo (circa 4.5 milioni di euro) già deliberato dal Ministero del quale attendiamo l'erogazione in tempi brevi. Lo scorrimento della graduatoria ministeriale ci vede infatti in prossimità della metà, con erogazione attesa per i primissimi mesi del 2021.

La nuova sede permetterà di aumentare notevolmente il numero di Allievi residenti. Il progetto prevede infatti 16 stanze singole e 42 stanze doppie, per un totale di 100 posti letto, oltre a spazi studio, aree ricreative e spazi verdi (superficie coperta pari a 1.280,13 metri quadri; area verde pari a 2.112,16 metri quadri). Il complesso sarà completamente privo di barriere architettoniche (vedasi Figura).



## 10. Terza Missione e rapporti con il territorio

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 ha assunto inoltre un ruolo importante nella valutazione delle Università ed enti di ricerca, come si ricava dalla VQR appena partita.

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  
ALTI STUDI  
LUCCA

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, 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*.

Sono attualmente in fase di valutazione da parte degli Organi tre proposte di nuove *spin-off* della Scuola, una delle quali congiunta con l'Università di Padova.

In parallelo, con un impatto atteso già nel breve periodo, la Scuola ha continuato a favorire le attività di supporto alle aziende 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. Nell'arco di tre anni, sono stati attivati diciassette progetti, di cui sei tuttora in corso, con un finanziamento complessivo di circa 2 milioni di Euro. Le tematiche di ricerca dei singoli progetti si sono concentrate principalmente nell'applicazione delle neuroscienze in ambito economico, finanziario e sociale. I finanziamenti 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.

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.

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 **figure di personale tecnico-amministrativo** 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.

Nell'ambito dei Programmi Speciali, dovranno essere rafforzate e potenziate le seguenti azioni programmatiche:

- **Convenzioni con soggetti organizzativi del terzo settore** con lo scopo per la Scuola IMT di qualificarsi come centro di ricerca di rilevanza internazionale in alcune aree di competenza distintive e di rafforzare i legami con il tessuto socio-economico del territorio per il trasferimento di competenze e risultati applicativi.

A solo scopo esemplificativo, la Scuola ha avviato una convenzione con i centri nazionali e regionali AVIS nell'ambito di progetti scientifici finalizzati ad analizzare il comportamento del sistema dei donatori di sangue e plasma, predirne possibili scenari di evoluzione del comportamento e definire strategie e politiche di intervento per migliorarne il comportamento. Sulla stessa direzione, la Scuola dovrà promuovere interazione con altre realtà del panorama locale e nazionale, come il Centro Nazionale Volontariato, che rappresentano elementi fondamentali per l'analisi, gestione e regolazione dei sistemi economici e culturali a cui la Scuola mira.

- **Promozione di progetti di ricerca e formazione in ambito sociale e socio-economico.** Nell'ottica di un più ampio trasferimento delle competenze sviluppate presso la Scuola a livello del territorio e, in particolar modo con la rete scolastica lucchese, la Scuola IMT si è caratterizzata per la divulgazione scientifica rivolta alla cittadinanza e in particolare ai giovani studenti e agli insegnanti delle scuole del territorio (es., 'Settimana del Cervello' o gli incontri con gli studenti sul tema dei pericoli della rete e il cyberbullismo durante lo scorso anno). Tale attività, in passato premiata dalle associazioni "Amici del Giorgi" e "Amici del Fermi" con la medaglia dedicata allo scienziato Giovanni Giorgi, si è inoltre declinata in ambito più traslazionale verso la valutazione



scientifico di interventi a carattere sociale. Ad esempio, dall'anno scolastico 2016-17 fino ad oggi, la Scuola ha attivato con l'Istituto Superiore d'Istruzione 'Sandro Pertini' di Lucca, un progetto di ricerca, cofinanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, per analizzare gli effetti dell'insegnamento di pratiche meditative sulle caratteristiche psicometriche degli studenti e sull'organizzazione funzionale e strutturale del loro cervello. Ugualmente sarà fondamentale potenziare le attività e le risorse del *Game Research Center* della Scuola che, attraverso progetti come BluTube, mira a promuovere e sostenere le attività legate alla "terza missione" universitaria (impegno pubblico, scienza dei cittadini, costruzione del valore della conoscenza, divulgazione) che prevedono l'impiego del "gioco".

## **11. Ruolo nell'Alta Formazione**

Come ben esplicitato nel Decreto Istitutivo richiamato nelle primissime pagine di questo documento, la Scuola è deputata all'Alta Formazione. Questa caratteristica, come già detto, conferisce alla Scuola un ampissimo grado di libertà e di flessibilità rispetto alle Università generaliste e al contempo le assegna un ruolo di grande responsabilità ed un impegno. In questi anni la Scuola ha sviluppato con successo strategie che le hanno permesso di raggiungere e mantenere posizioni di vertice nell'ambito accademico e della ricerca nel nostro Paese e nel mondo. Nelle pagine precedenti sono state delineate le strategie e le modalità per potenziare tutti gli aspetti e le diverse componenti della Scuola anche a questo fine.

In questa sezione, si ritiene di richiamare l'importanza del rapporto con le altre cinque Scuole ad Ordinamento Speciale del nostro Paese, due delle quali situate a pochi chilometri di distanza dalla nostra. In questi anni la Scuola ha portato avanti un'azione di confronto e di condivisione con le altre Scuole, dando vita ad un Coordinamento tra i sei Rettori/Direttori, al fine di consolidare il ruolo delle Scuole di

Alta Formazione nel sistema Paese. Questo Coordinamento ha portato alla messa a punto di un **Accordo di Collaborazione** tra le Scuole che si articola in diversi punti e che, in sintesi, identifica i punti di forza e le caratteristiche peculiari delle Scuole, ne riafferma il ruolo nel sistema educativo e pone al Ministro questioni di primaria importanza per lo sviluppo delle Scuole e il miglior perseguimento del loro fine istituzionale, molte delle quali sono state prese in considerazioni nelle diverse sezioni di questo documento, quali ad esempio le necessità di intervento per il reclutamento, le misure di valutazione, il computo degli oneri didattici e così via.

Il Documento di Accordo di Collaborazione è attualmente in fase di esame e valutazione da parte degli Organi delle singole Scuole.

## **12. Struttura Amministrativa e personale tecnico amministrativo**

Il personale tecnico amministrativo della Scuola ricopre un ruolo fondamentale nella amministrazione e gestione della stessa ed è stato riconosciuto come tale 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 imposte sia da fattori esterni che interni.

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 e una crescita dell'inquadramento dei dipendenti.

Si ricorda che sono alla data attuale in corso di svolgimento tre procedure di selezione, come già presenti nella programmazione triennale 2019-2021.

Stante quanto sopra, la Direzione Amministrativa intende completare la programmazione 2020-22 per quanto riguarda il PTA, consolidando posizioni già in organico con contratto a tempo determinato e reintegrando nella struttura le posizioni resesi vacanti a causa di mobilità verso altre istituzioni. Obiettivo ultimo di tale azione è il rafforzamento dell'organizzazione per rispondere con efficacia e rapidità al prospettato sviluppo della Scuola. Particolare attenzione verrà riservata, coerentemente con quanto raccomandato dalla CEVS, alle attività rivolte all'erogazione dei **servizi agli Allievi**, al **supporto istituzionale**, alla **ricerca** e **terza missione**. In coerenza, poi, con quanto sopra esposto in tema di **internazionalizzazione**, si prevede il consolidamento del supporto a tali attività al fine di "favorire la conoscenza delle opportunità di internazionalizzazione e il dialogo tra professori" e affiancare il delegato all'internazionalizzazione nel suo lavoro di coordinamento.

Altrettanto rilevante e coerente con quanto indicato nelle linee strategiche, è il supporto alle **attività di ricerca**, tramite il reperimento di figure di riferimento che affianchino i docenti nella scrittura e nelle diverse fasi legate alla presentazione e gestione di progetti di ricerca, soprattutto in bandi nazionali e europei.

È intenzione della Direzione Amministrativa consolidare con una unità dedicata il supporto al processo di **assicurazione della qualità** e agli organismi ad essa preposti nonché potenziare i servizi connessi all'erogazione della didattica a distanza e più in generale, in coerenza con gli obiettivi per la performance organizzativa 2021, al processo di progressiva digitalizzazione dei servizi erogati all'utenza interna ed esterna.

Conseguentemente, si prevedono, in aggiunta alla programmazione 2020-2022, e al personale in servizio nel 2020, le figure che seguono:

- 4 posizioni di categoria D

- 3 posizioni di categoria C di cui una è la stabilizzazione di una posizione attualmente in contratto di formazione e lavoro (prevista per il 2022).

### **13. Politiche sociali, pari opportunità e parità di genere**

Negli ultimi anni la Scuola ha rivolto grande attenzione alle politiche sociali e alle pari opportunità, con una particolare attenzione alle azioni positive sui temi dell'uguaglianza di genere.

In linea anche con le più recenti indicazioni ministeriali, la Scuola ha definito una Delega sul tema ed ha prontamente costituito il **Comitato Unico di Garanzia** (CUG), che ha avviato i propri lavori nel Dicembre 2018 con il compito di favorire l'eguaglianza di genere, la conciliazione vita privata-vita professionale, il benessere lavorativo, attraverso piani operativi che saranno integrati appieno nel Piano Strategico della Scuola, attraverso il Piano di Azioni Positive.

Su indicazione poi dello stesso CUG, la Scuola ha già avviato le procedure per dotarsi quanto prima della figura della/del **Consigliera/e di Parità**, andando a completare la definizione delle figure istituzionali a supporto del benessere lavorativo.

Nello specifico, il CUG si è attivamente mosso per promuovere la realizzazione di un ambiente caratterizzato dal rispetto dai principi di pari opportunità, benessere organizzativo e dall'assenza di qualsiasi forma di discriminazione, diretta ed indiretta. Dopo una prima fase organizzativa che ha dotato il CUG di un **Regolamento e di una pagina web dedicata**, sono state attuate azioni rivolte al benessere lavorativo. A mero scopo esemplificativo, si ricordano l'istituzione del **Servizio di Supporto Psicologico** per gli Allievi di dottorato, fruibile anche dai ricercatori, professori e personale tecnico amministrativo della Scuola, tramite convenzione triennale con l'Azienda USL Toscana Nord Ovest; la revisione dello Statuto della Scuola, con l'adozione di norme etiche per il contrasto alle discriminazioni e per la promozione delle

pari opportunità. Inoltre, al CUG è stato recentemente assegnato dalla Direzione il compito di redigere il **Bilancio di Genere**; la maggior parte del lavoro analitico è stata già assolta, rispondendo alla Direttiva Ministeriale recentemente mirata a individuare le misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei CUG nelle amministrazioni pubbliche.

Tra le iniziative, che dovranno essere finalizzate, avviate o proseguite nel prossimo triennio, si possono includere:

- la **redazione Bilancio di Genere** e la periodica definizione del Piano d'Azioni Positive (PAP);
- la definizione di incontri con gli studenti per **monitoraggio benessere lavorativo** nell'ambito del modello *Campus*, anche attraverso la promozione della verifica sui servizi offerti dalla Scuola IMT all'utenza interna (*in primis* agli Allievi di dottorato, ma anche ai ricercatori, professori e personale tecnico amministrativo) che affianchi e integri il questionario sul Benessere Organizzativo che viene già somministrato all'intera comunità (**Progetto Good Practice** a cui la Scuola IMT ha aderito). Tale azione va promossa di concerto con la Commissione Paritetica Docenti-Studenti della Scuola per la valutazione della qualità dei servizi offerti (vedere sotto);
- la **definizione delle modalità di smart-working** che, andando oltre all'attuale situazione pandemica, possa permettere una gestione più agile degli orari e dei compiti lavorativi al nostro PTA. La Scuola, anche nell'ambito dei gruppi di lavoro della CRUI e dell'Amministrazione Pubblica, dovrà valutare le diverse possibilità di *smart-working*, regolarne l'accesso e utilizzo, e pianificare un'attenta dotazione di strumenti hardware per soddisfare le diverse esigenze dei diversi ruoli del PTA;

- la **revisione del Codice Etico** della Scuola, che presenta lacune sui temi delle pari opportunità, del *mobbing* e di tutte le forme di discriminazione in ambito lavorativo;
- la realizzazione di **interventi di informazione e sensibilizzazione sui temi delle pari opportunità, della prevenzione della violenza di genere e di tutte le discriminazioni** (ricordiamo che una prima iniziativa si è svolta l'11 febbraio 2020 in occasione della Giornata internazionale delle donne e delle ragazze nella scienza, proclamata dalle Nazioni Unite per incoraggiare la partecipazione delle donne alla ricerca scientifica e favorire la parità di genere in un settore importante per la società come la ricerca scientifica, <http://www.imtlucca.it/it/eventonew/giornata-internazionale-delle-donne-delle-ragazze-nella-scienza-ragazze-neri> );
- il potenziamento dell'adesione della Scuola IMT alla **rete regionale dei CUG Toscana** e la promozione della costituzione di una **rete tra le Scuole di Eccellenza del territorio**. Tale obiettivo nasce dall'interazione e dialogo in ambito di didattica, ricerca e terza missione con le Scuole a Ordinamento Speciale limitrofe, Scuola Superiore Sant'Anna Pisa e Scuola Normale Pisa, e che necessariamente potrebbe declinarsi anche nell'ambito delle politiche sociali. Condividendo esigenze lavorative specifiche e particolari, il coordinamento dei CUG delle tre Scuole potrebbe favorire una maggiore e più efficace azione sinergica in ambito di benessere organizzativo ed equità di genere;
- l'attuazione di **strategie comunicative** per far sì che **nel linguaggio dell'istituzione** sia riconosciuto e valorizzato anche il genere; fornire all'utenza strumenti semplici e chiari per l'uso corretto del genere grammaticale nel linguaggio amministrativo;



SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA

- l'avvio di una costante **attività di monitoraggio della parità di genere** nell'ambito delle attività seminari, congressuali, formative e divulgative della Scuola IMT.

### **CONSIDERAZIONI FINALI**

Il presente documento di Programmazione Triennale è ispirato ad un principio basilare di consolidamento e di crescita della Scuola IMT Alti Studi nel perseguimento della nostra missione istituzionale.

Il Documento è frutto della condivisione con i Colleghi della Scuola nei loro diversi ruoli istituzionali - Delegati, Coordinatori di Dottorato, Responsabili di *Track* dottorale, Direttori di *Research Unit*, componenti degli Organi, Docenti e Ricercatori, Rappresentanti degli Allievi - del confronto con la Direzione Amministrativa e dell'assistenza del Personale degli Uffici Amministrativi. Errori ed omissioni sono esclusiva responsabilità dello scrivente Direttore. A tutti va il mio sincero e grato apprezzamento.

## **APPENDICE I - ANALISI SWOT**