

LA SCUOLA IMT NEL TRIENNIO 2025-2027

Programma di Lorenzo Casini

4 giugno 2024

SOMMARIO

Premessa	2
1. La Scuola IMT Alti studi di Lucca: una istituzione d'eccellenza in una città d'arte	3
2. Lo stato presente: le risorse umane, strumentali e finanziarie	5
3. I tratti caratterizzanti e i punti di eccellenza della Scuola IMT	7
3.1. La inter- e multi-disciplinarietà	7
3.2. L'eccellenza nella ricerca, nella formazione e nella terza missione	9
3.3. Il sistema campus e il legame con la città	10
4. Gli ambiti di intervento	11
4.1. Aumentare le risorse finanziarie	11
4.2. Valorizzare le carriere delle ricercatrici e dei ricercatori più capaci e meritevoli	12
4.3. Migliorare i servizi alle studentesse e agli studenti	12
4.4. Valorizzare il personale tecnico-amministrativo	14
4.5. Riequilibrio sostenibile del <i>gender gap</i>	14
5. Le azioni trasversali	15
5.1. Maggiore internazionalizzazione della Scuola IMT	15
5.2. Migliore posizionamento della Scuola IMT come centro d'eccellenza	16
5.3. Potenziamento di <i>open data</i> , <i>open science</i> e modelli IA e dell'orientamento nelle scuole	17
5.4. Razionalizzare e ampliare gli spazi	17
5.5. Ottimizzare gli aspetti organizzativi e procedurali	18
6. Il quadro delle funzioni	18
7. Conclusioni: la Scuola IMT nel triennio 2025-2027	18
Tabelle	20

Premessa

Quando sono arrivato la prima volta a IMT, nel 2009, mi sono emozionato. Ero stato un anno e mezzo negli Stati Uniti e mai avrei pensato di trovare in Italia un luogo che nulla aveva da invidiare alle università americane. Anche perché la bellezza e la storia di Lucca non ce l'hanno né New Haven, né Princeton. A quel tempo c'era San Micheletto, i pochi professori già coinvolti a diverso titolo stavano riorganizzando i Programmi di Ph.D. esistenti e nasceva il Ph.D. in Management and Development in Cultural Heritage (in seguito ridenominato AMCH): un progetto in cui ho creduto subito, supportando sempre Maria Luisa Catoni per costruirlo e svilupparlo e insegnandovi come lecturer. Nel 2015 è stata quindi una scelta naturale venire qui stabilmente, perché già allora la Scuola IMT era un'istituzione dall'enorme potenziale, il cui successo è dovuto anche all'equilibrio fra proiezione internazionale, proiezione nazionale e un legame forte e concreto con la città di Lucca e con il territorio: è la sua autonomia dalle altre scuole ad ordinamento speciale limitrofe, è la qualità del suo personale, e quindi delle attività che svolge, ed è l'impostazione inter- e multi- disciplinare che la differenziano e la identificano e che l'hanno resa forte e potranno farla ancora crescere in modo sostenibile.

I successi e la crescita delle attività di questi anni, che meritano di essere proseguite, hanno portato la Scuola IMT a un punto di svolta: se le risorse ordinarie non crescono, molte attività non potranno più essere programmate e realizzate, e l'istituzione non potrà più prosperare. Serve dunque realizzare un ulteriore passo perché, oltre a continuare con grande energia a investire sul territorio e a rafforzare il legame con la città, la Scuola IMT deve anche aumentare la propria visibilità nazionale e internazionale come istituzione e deve sviluppare relazioni con le istituzioni tali da poter incrementare i finanziamenti pubblici e attrarre sempre maggiori risorse dal settore privato.

Oltre ad operare in continuità con quanto fatto sino ad oggi su molti aspetti, occorre ora lavorare tutti insieme per fare un salto che possa permettere alla Scuola IMT di portare sé stessa e la città di Lucca a un più alto grado di presenza e riconoscibilità al livello nazionale e internazionale. È una sfida non semplice, ma che per il legame che ho sempre avvertito con questa istituzione e con la città, mi sono sentito di raccogliere.

1. La Scuola IMT Alti studi di Lucca: una istituzione d'eccellenza in una città d'arte

Nata nel 2005, la Scuola IMT (Istituzioni, Mercati, Tecnologie) Alti Studi di Lucca, d'ora in avanti la Scuola IMT o la Scuola, appartiene al sistema delle scuole a ordinamento speciale, insieme con altre sei istituzioni (alle cinque più antiche, nel 2019-2022 si è aggiunta la Scuola Superiore Meridionale).

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

Ciò nonostante, fatta eccezione per i primi anni, in cui la Scuola IMT ha potuto usufruire di finanziamenti anche *ad hoc* necessari all'avviamento, è oramai da tempo che gli stanziamenti ordinari del Ministero dell'università e della ricerca alla Scuola sono sensibilmente inferiori rispetto a quelli erogati alle altre istituzioni a ordinamento speciale. In particolare, rispetto ad una media di FFO base per le Scuole di 15.833.333 euro, la Scuola IMT ha avuto nel 2023 un FFO base di 5.562.367 euro (v. tabella 1), a fronte di un volume di attività del tutto comparabile a quello delle altre scuole: questo importo non è più in grado di garantire in modo sostenibile nel tempo il volume di attività che la Scuola ha finora svolto, anche grazie alla professionalità e allo spirito di servizio del suo personale.

Questo squilibrio è divenuto oramai non più accettabile, anche e soprattutto a fronte del grande impulso di crescita della Scuola negli ultimi anni, e richiede una correzione in tempi brevi, altrimenti per la Scuola IMT non sarà più possibile programmare alcuna crescita e neanche consolidare le attività in essere. È evidente, infatti, che la sola quota di premialità, che pure è sempre stata di importo significativo a riprova della qualità delle attività svolte dalla Scuola, non può consentire una programmazione certa degli impegni di spesa e dunque rende impossibile, per esempio, prevedere pagamenti pluriennali di spesa

corrente (come quelli per l'attivazione di nuove borse o per la valorizzazione di giovani di talento o per l'acquisizione di nuove/i docenti o anche per il rafforzamento e progressione di carriera del personale tecnico amministrativo) o sostenere le spese di manutenzione di eventuali nuovi immobili.

Tale situazione è divenuta ancora più delicata da quando la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca ha stabilizzato il proprio contributo alla Scuola (oggi pari a quasi 600.000 euro l'anno: v. tabella 3) senza ulteriori aumenti. Alla Fondazione, agli enti del territorio, al Presidente Marcello Pera, al primo direttore e fondatore della Scuola, Fabio Pammolli, e ai direttori e al rettore che lo hanno seguito, la Scuola IMT deve infatti la sua nascita e la sua crescita, anche nei termini della convinta ed energica difesa della sua autonomia in momenti nei quali essa è stata messa in pericolo.

Al fine anche di poter mettere la Scuola IMT nelle migliori condizioni di prospettare al Governo e al Parlamento la necessità e l'urgenza di potenziare la quota FFO base a essa destinata, questo documento intende rappresentare lo stato dell'arte, con numeri, dati, punti di forza e ambiti su cui intervenire nel triennio 2025-2027, nonché il quadro di una possibile distribuzione delle funzioni di governo della Scuola.

Il documento si pone come una piattaforma aperta per continuare a raccogliere e recepire suggerimenti e osservazioni volte ad assicurare una stabilità finanziaria e una crescita sostenibile alla Scuola IMT, con una **visione** di questa istituzione come **scuola di dottorato d'eccellenza a livello internazionale**.

Può sin d'ora anticiparsi che gli obiettivi del prossimo triennio si incardinano sugli ambiti di intervento individuati nelle programmazioni precedenti e ruotano, in particolare, intorno ai **5 ambiti** seguenti, riferiti a un solo concetto chiave, quello della **crescita sostenibile innanzitutto qualitativa**, mediante:

- 1) l'**incremento delle risorse ordinarie** per mettere in sicurezza la Scuola;
- 2) la **valorizzazione delle carriere delle ricercatrici e dei ricercatori più capaci e meritevoli**;
- 3) il **miglioramento dei servizi alle studentesse e agli studenti**;
- 4) la **valorizzazione del personale tecnico-amministrativo**.
- 5) il **riequilibrio sostenibile del gender gap**.

Si tratta di aspetti emersi in questi anni e confermati dalla interlocuzione con le diverse componenti della Scuola IMT. Gli interventi su questi cinque ambiti sono attraversati da **5 importanti azioni trasversali**, riguardanti:

- 1) una **maggiore internazionalizzazione** (inclusa la visibilità) della Scuola IMT;
- 2) un **migliore posizionamento della Scuola IMT** al livello nazionale, anche nell'ambito della formazione extra-dottorale e della ricerca in collaborazione con le istituzioni, gli enti e le aziende nazionali;
- 3) il potenziamento del ruolo della Scuola in merito a uso, regolazione, attuazione e impatto di **modelli di IA, open data e open science**;
- 4) la **razionalizzazione e l'ampliamento degli spazi**, anche con l'obiettivo di promuovere l'efficientamento energetico e la sostenibilità ambientale;
- 5) l'**ottimizzazione degli aspetti organizzativi e procedurali**, con riguardo a tutti i settori di attività della Scuola.

2. Lo stato presente: le risorse umane, strumentali e finanziarie

In base ai dati MUR e del PIAO 2024-2026, alla data del 31 dicembre 2023 la Scuola IMT aveva una popolazione complessiva di circa 430 persone, composta da dottorande/dottorandi (268 tra i diversi cicli ancora attivi), personale tecnico-amministrativo (51 unità), personale docente e di ricerca a vario titolo (113). A questi vanno aggiunti circa 31 visiting professors.

Fra le dottorande e i dottorandi – circa 70/80 matricole all'anno – la proporzione di genere è equilibrata, vicina al 46 per cento di donne, con alcuni *track* che vedono l'80 per cento di donne (come AMCH) e altri invece una netta prevalenza di uomini (come CYSEC). Circa un terzo delle allieve e degli allievi sono di nazionalità straniera. Dal 2023 frequentano la Scuola, inoltre, più di 100 iscritte/i alle lauree magistrali attivate con altre Università (si tratta della Laurea Magistrale in Bionics Engineering congiunta con la Scuola Superiore Sant'Anna e l'Università di Pisa, della Laurea Magistrale in Psicologia Forense e Criminologia con l'Università di Padova e della Laurea Magistrale in Software Science and Technology con l'Università degli Studi di Firenze). Vanno poi considerati i programmi di Master (attualmente tre).

Il personale tecnico-amministrativo, con un direttore generale, conta 43 unità di line ripartiti in 9 uffici (42 unità effettive, perché vi è un responsabile *ad interim*) e 12 posizioni di staff, di cui 5 unità che sono impiegate anche in uffici di line, ripartiti in 4 uffici (di cui quello legale e quello su programmazione e controllo qualità dotati ciascuno di una sola unità). Quanto al genere, il direttore generale è uomo, mentre l'83 per cento del personale sono donne (simile la percentuale anche rispetto ai responsabili degli uffici; da segnalare che gli uomini sono concentrati in soli 2 uffici di line, acquisti e sistemi informativi e tecnologie – 7 unità – e nel supporto legale con 1 unità). Di EP ve ne è solo 1, uomo, mentre la maggior parte del personale è distribuito tra Categoria D e Categoria C.

I professori sono 30, di cui solo 6 donne (3 ordinarie su 14 e 3 associate su 16). I ricercatori di tipo B sono 11, tutti uomini; quelli di tipo A sono 26, con un terzo circa di donne. Gli assegnisti sono 49, di cui circa la metà donne.

Va segnalato un primo dato macroscopico e cioè che il grande impulso di crescita degli ultimi anni ha riguardato soprattutto la componente accademica e il numero e la tipologia di attività della Scuola, mentre molto meno è cresciuto il personale tecnico amministrativo. Con riguardo alla sostenibilità della Scuola, occorrerà tenere presente questo aspetto.

Quanto alle risorse strumentali, la Scuola IMT è distribuita su 3 complessi (San Francesco, San Ponziano e Via Brunero Paoli), ai quali si è aggiunto ora Palazzo Boccella, i cui lavori di manutenzione straordinaria dovrebbero terminare entro la fine del 2024. Ad oggi, la Scuola dispone di circa 200 posti letto per dottorande/i e visitatori in edifici ristrutturati dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca.

Con riguardo alle risorse finanziarie, vi sono circa 20 milioni di euro di finanziamenti, di cui circa 13 milioni di euro di finanziamenti da FFO (v. tabella 1 e tabella 2). Da budget 2024, le entrate ammontano a circa 20 milioni di euro. Quanto ai costi, sempre da budget 2024 quelli per il personale ammontano a circa 10 milioni di euro, di cui poco più di 2,2 milioni per il personale tecnico-amministrativo e circa 8 milioni di euro per quello dedicato alla ricerca e alla didattica. I costi della gestione corrente ammontano a 9,2 milioni di euro. Va segnalato, infine, l'accesso anche a risorse del PNRR, che avrà comunque termine nel 2026.

In sintesi, il quadro delle risorse mostra alcuni dati importanti:

- una **dimensione contenuta** della Scuola IMT, sia in termini di personale, sia in termini di risorse;

- un **sotto-dimensionamento della quota base FFO** rispetto alle esigenze della Scuola IMT e di una sua crescita sostenibile;
- un **notevole squilibrio di genere** nel personale accademico;
- un **sotto-dimensionamento del personale tecnico-amministrativo** rispetto alle attività svolte e ai servizi richiesti tanto per il personale docente e ricercatore quanto per la popolazione studentesca in crescita;
- l'esigenza di **razionalizzare e potenziare gli spazi**, anche per rafforzare l'azione di riqualificazione urbana e integrazione con la città e il territorio.

3. I tratti caratterizzanti e i punti di eccellenza della Scuola IMT

Al di là dei profili problematici sopra individuati, l'analisi dell'organizzazione e del funzionamento della Scuola IMT permette di mettere in luce numerosi punti di eccellenza, favoriti dall'ordinamento speciale, dall'eccellenza e dedizione del suo personale accademico e tecnico amministrativo, dalla qualità degli allievi, dal contributo storicamente fornito della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca e dall'intenso rapporto con la città e il territorio.

La programmazione triennale 2024-2026 individua in modo articolato i risultati dell'analisi SWOT compiuta sulla Scuola. Tra i punti di forza, preme qui segnalare: la inter- e multi- disciplinarità; l'eccellenza della ricerca, della formazione e della c.d. terza missione; il sistema Campus e il legame con la città.

3.1. La inter- e multi-disciplinarità

La Scuola IMT offre dottorati inter- e multi- disciplinari per formare figure capaci di innovare e di misurarsi con la complessità dei problemi contemporanei, ossia figure dotate di competenze provenienti dalle scienze cosiddette dure, dalle scienze sociali, dalle scienze umanistiche e dalle scienze della vita. Ciò restituisce anche un tasso molto elevato di *placement* delle allieve/degli allievi.

Oggi vi sono 6 programmi di dottorato, che evidenziano la grande varietà di temi e la propensione della Scuola alla inter- e multi-disciplinarità, all'innovazione e alla c.d. *cross-pollination*: Cognitive, Computational and Social Neurosciences; Cultural Systems, con 2 percorsi, Analysis and Management of Cultural Heritage (AMCH) e

Museum Studies (MUST); Economics, Analytics and Decision Sciences; Systems Science, con 4 percorsi, Computational Mechanics (CM), Complex Systems and Networks (CN), Learning and Control (LC), Software Quality (SQ); Management of Digital Transformation; infine, il Dottorato Nazionale in Cybersicurezza. A questi vanno aggiunti i 4 dottorati nazionali e/o di interesse nazionale cui la Scuola partecipa – Artificial Intelligence; Heritage Science; Blockchain and Distributed Ledger Technology; Theoretical and Applied Neuroscience.

La dimensione inter- e multi- disciplinare, tanto per le discipline cosiddette STEM quanto per le discipline appartenenti all'ambito delle scienze sociali e umanistiche, si registra in modo marcato anche nell'attività di ricerca. È sufficiente qui indicare, ovviamente a titolo non esaustivo, alcune linee tematiche, che percorrono tutte le attività di ricerca attive alla Scuola, come: interazione fra sistemi cyberfisici, sistemi umani e sistemi di intelligenza artificiale; Stato e privato nell'ambito di servizi essenziali (scuola, salute, lavoro, welfare, cultura e patrimonio culturale); resilienza e sostenibilità economiche, culturali, sociali e organizzative in relazione a cambiamenti ambientali, tecnologici, geopolitici e alla globalizzazione; analisi delle criticità e dell'impatto dell'innovazione su individui, territori e organizzazioni pubbliche e private; impatto delle tecnologie e della trasformazione digitale sul lavoro e le organizzazioni; analisi dei processi decisionali e del ruolo dei dati (e relativi metodi di analisi) nelle organizzazioni territoriali, nazionali e sovranazionali; impatto delle tecnologie e della trasformazione digitale su sicurezza delle infrastrutture, degli asset delle aziende e privacy dei cittadini; fruizione (digitale e fisica), analisi e organizzazione del patrimonio culturale e delle industrie culturali e creative; analisi dell'impatto dell'incontro fra culture e ruolo del patrimonio culturale, diplomazia culturale, "difficult heritage"; accessibilità globale al patrimonio culturale; difesa della democrazia anche in relazione a manipolazioni di immagini, parole, oggetti, news, opinioni.

La struttura organizzativa della Scuola, volutamente non basata su discipline, è stata costruita per mettere al centro i problemi e i temi di ricerca e per trattarli nella loro complessità da diverse prospettive metodologiche: ciò comporta la collaborazione fra saperi, anche tradizionalmente lontani, mobilitati di volta in volta in relazione al problema di ricerca, di base o applicata, da affrontare. Questo tratto, che fa della multidisciplinarietà guidata dai temi e problemi di ricerca il proprio cardine, rende la Scuola unica nel panorama nazionale e rara in ambito internazionale, ma è anche foriero di difficoltà nella gestione dei processi di reclutamento o valutazione.

3.2. L'eccellenza nella ricerca, nella formazione e nella terza missione

Anche l'analisi dei risultati della ricerca della Scuola IMT mostra elevati livelli di qualità, confermati dall'alta percentuale di quota premiale FFO ottenuta dalla Scuola, anche rispetto alle altre Scuole a ordinamento speciale. Questa eccellenza trova riscontro sia a livello individuale (con molti docenti titolari di importanti Grant nazionali e internazionali), sia a livello di gruppo, con finanziamenti ottenuti sia su progetti, *in primis* il Dipartimento di eccellenza "Resilienza economica e digitale" (RED) per il quinquennio 2023-2027, sia in base a convenzioni e accordi sia in base ad attività in conto terzi nei diversi settori: economia, neuroscienze, patrimonio culturale, system science.

Questa elevata qualità si riflette nella ricchezza e nella varietà delle attività delle 8 unità di ricerca che concorrono a realizzare gli obiettivi della Scuola e alla visibilità della Scuola al livello nazionale e internazionale: AXES - Laboratory for the Analysis of complex Economic Systems; DYSCO - Dynamical Systems, Control, and Optimization; LYNX - Center for the Interdisciplinary Analysis of Images, Contexts, Cultural Heritage; MOMILAB - Molecular Mind Laboratory; MUSAM - Multi-scale Analysis of Materials; NETWORKS - Network Theory, Theory of Modern Statistical Physics, Economic and Financial Systems; PHIBOR - Philosophy on the Border of Civilizations and Intellectual Endeavours; SYSMA - System Modelling and Analysis. A queste si aggiungono, 5 laboratori: Strutture IT; MUSAM-Lab; Neuroscience lab - Intesa Sanpaolo Innovation Center; Open Lab; GAME Science Research Center.

Numerosi sono gli accordi di ricerca, formazione e collaborazione che la Scuola ha sottoscritto. Quanto al trasferimento tecnologico e metodologico, la Scuola IMT oltre a partecipare a importanti network, uffici e consorzi, è particolarmente attiva sia come istituzione sia attraverso la partecipazione dei membri della comunità accademica a organi di aziende e istituzioni.

Sul piano della cosiddetta terza missione, la Scuola ha dimostrato in questi anni un crescente numero e livello di attività e ciò si è tradotto in una più marcata visibilità e collaborazione con il territorio, in una maggiore visibilità della Scuola soprattutto al livello nazionale e in una maggiore efficacia nel porsi come punto di riferimento per organizzazioni, istituzioni e aziende negli ambiti presidiati dalla Scuola.

I punti di forza dell'attività di ricerca della Scuola IMT sono quindi molti e a tal proposito non vanno dimenticati tre importanti aspetti della ricerca: il primo è che la ricerca realizza l'identità multidisciplinare della Scuola; il secondo è che la ricerca è strettamente intessuta nell'attività formativa; il terzo, infine, è che la Scuola pratica ricerca e formazione sul campo, un tratto che la distingue e la caratterizza.

Dal punto di vista organizzativo, va sottolineata una duplice dimensione. La prima è quella di gruppo, rintracciabile in progetti di ricerca, attività della Scuola, programmi dottorali, alcune unità di ricerca e laboratori, da cui emerge una spiccata inter- e multi-disciplinarietà e una eccellente cooperazione tra diverse discipline. La seconda è quella individuale, che riguarda tutti i membri del corpo accademico, nella quale docenti e ricercatrici/ricercatori della Scuola hanno raggiunto un livello di qualità molto alto nelle rispettive discipline.

Vi è perciò da considerare che l'organizzazione della ricerca nella Scuola IMT deve riflettere e valorizzare entrambe le dimensioni di eccellenza, una più orizzontale e di aggregazione tra le diverse discipline, l'altra più verticale nelle singole discipline.

Infine, va sottolineato che la Scuola IMT è stata capace di raggiungere l'eccellenza nelle proprie attività anche grazie alla capacità della Faculty di identificare e intercettare linee di studio e approfondimento originali e innovative, tali da rendere la Scuola un punto di riferimento nel panorama nazionale e internazionale.

3.3. Il sistema campus e il legame con la città

Tra le caratteristiche della Scuola IMT vi è, come visto, la disponibilità di strutture per la residenzialità e la distribuzione su 3 complessi dentro le mura di Lucca, ai quali si aggiungerà nel 2024, una volta finiti i lavori, Palazzo Boccella. Il modello campus rappresenta un elemento decisivo per attrarre dottorande/dottorandi e docenti. In aggiunta, le operazioni immobiliari fin qui compiute, come la ristrutturazione del complesso San Francesco, hanno rappresentato esperienze virtuose di rigenerazione urbana e di riqualificazione delle aree degradate o comunque trascurate del centro storico.

Tuttavia, come già evidenziato, la valorizzazione di questa eccellenza richiederà anche un importante intervento di razionalizzazione e potenziamento degli spazi, inclusa la disponibilità di parcheggi, nonché di attenzione alla loro gestione anche in termini di costi.

Sotto questo profilo, è opportuno che il campus IMT sia tale per tutti, assicurando servizi di qualità a ogni sua componente, dagli allievi – per i quali, soprattutto in termini di alloggi, si è fatto molto – ai ricercatori/ricercatrici, al personale tecnico-amministrativo e al corpo docente.

4. Gli ambiti di intervento

In questi 20 anni la Scuola IMT ha raggiunto traguardi importanti, riuscendo anche a consolidare un tasso di eccellenza nelle diverse discipline e al livello interdisciplinare, un fruttuoso rapporto con il territorio e con la città di Lucca e un alto grado di apertura ad altre istituzioni (universitarie e non), a enti e ad aziende.

È quindi importante assicurare continuità nelle azioni e negli ambiti già presidiati, come del resto segnalato nel PIAO e nella Programmazione triennale 2024-2026. Allo stesso tempo, vi sono alcuni ambiti, di seguito riportati, sui quali appare urgente e prioritario concentrare l'attenzione nel prossimo triennio per garantire una **crescita sostenibile** della Scuola IMT e perseguire la visione di questa istituzione come Scuola di dottorato di eccellenza di fama internazionale.

4.1. Aumentare le risorse finanziarie

Il tema delle risorse, come visto, è il più urgente. La quota base FFO non solo è molto inferiore rispetto a quella delle altre Scuole a ordinamento speciale, ma oramai non permette più di programmare anche minimi incrementi di spesa senza dover rinunciare ad altri pagamenti. In aggiunta, le risorse ottenute dal PNRR hanno comunque carattere transitorio e il 2026 vedrà un brusco calo delle risorse provenienti da tale fonte.

L'incremento delle risorse stabili si rende perciò oggi non più rinviabile. A tal fine, è necessario procedere in due modi.

Il primo è quello di chiedere al Governo e al Parlamento un aumento della quota base FFO di almeno 4,5 milioni di euro annui, a partire dalla legge di bilancio 2025 o al più tardi 2026. In tal modo, la quota base per la Scuola IMT potrà auspicabilmente arrivare ad almeno 10 milioni di euro e dunque vicina a quella delle altre istituzioni a ordinamento speciale. Si tratta di un obiettivo ambizioso, che richiede un intenso lavoro di interlocuzione, anche tecnica, con le autorità governative e con gli organi politici nazionali per continuare a rappresentare la situazione della Scuola IMT, farla conoscere, mostrare la criticità della situazione

attuale e proporre possibili soluzioni. È un percorso lungo, non facile, ma fattibile se condotto in modo deciso ma pacato e consapevole delle dinamiche e delle tempistiche istituzionali, unitamente a campagne mirate dirette a migliorare la visibilità anche mediatica della Scuola IMT, soprattutto in relazione alle attività che la caratterizzano e la qualificano maggiormente.

Il secondo modo è quello di incrementare i finanziamenti provenienti da altri soggetti pubblici e privati, sia tramite forme di partenariato o di contributi stabili (sul modello di quanto già avviene con la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca), sia grazie alle attività di progetto. Sotto questo ultimo profilo, l'eccellenza della ricerca della Scuola IMT e la sua capacità di aggregare diverse discipline su tematiche innovative possono rappresentare una grande opportunità.

4.2. Valorizzare le carriere delle ricercatrici e dei ricercatori più capaci e meritevoli

Tra i punti di forza della Scuola IMT vi è, come visto, la capacità di attrarre, sia nei programmi di dottorato, sia come assegniste/i di ricerca o ricercatrici/ricercatori di tipo A, giovani di qualità che possono spesso costituire una filiera fondamentale di crescita, un vivaio di eccellenza formatosi con metodo inter- e multi- disciplinare.

Diviene importante costruire percorsi di valorizzazione delle risorse d'eccellenza che la Scuola IMT produce o riesce ad attrarre, secondo criteri chiari, trasparenti, ragionevoli e proporzionati. Allo stesso tempo, vanno assicurate modalità di reclutamento dirette a mantenere elevata la qualità della docenza e della ricerca.

Occorre quindi trovare un punto di equilibrio tale da non trasformare le legittime aspettative di chi rappresenta merito ed eccellenza in diritti acquisiti o meccanismi automatici, sempre nel rispetto dei principi di ragionevolezza e proporzionalità. Questo percorso diviene ancor più necessario e urgente in considerazione della nuova figura del RTT.

4.3. Migliorare i servizi alle studentesse e agli studenti

La Scuola IMT è un'eccellenza per i suoi programmi di dottorato ed è divenuta particolarmente attrattiva negli anni. Ciò anche grazie alla sua collocazione nel centro storico di una città d'arte e per i servizi residenziali.

Con l'incremento della popolazione studentesca e l'aumento di attività, è divenuto necessario intervenire per migliorare i servizi alle studentesse e agli studenti.

In tal senso, alcune iniziative potrebbero riguardare:

- gli alloggi, sia dentro la Scuola, sia attivando apposite convenzioni con strutture dentro le mura;
- le postazioni studio e i desk, attualmente sotto-dimensionati e non ancora assistiti da una adeguata piattaforma di prenotazione nel medio-lungo periodo;
- lo sviluppo dell'assistenza alle studentesse e gli studenti internazionali, attualmente portato avanti dall'ufficio Facilities, anche grazie all'Associazione Allievi ed Ex-Allievi nella quale vi sono attive/i studentesse/studenti che supportano le loro colleghe e i loro colleghi per queste procedure (da segnalare positivamente l'accordo con la Questura per agevolare i controlli);
- sistema di tutorato, con riguardo al Career Service della Scuola che, insieme con l'Associazione Allievi ed Ex-Allievi, ha intenzione di organizzare un programma di mentoring, e ha già organizzato alcune iniziative collaterali su questi argomenti (e in generale sul tema del benessere nella vita lavorativa);
- sviluppo della Library, in particolare l'accesso alle risorse elettroniche e open access, nonché aumento dell'attrattività della Library come spazio, anche per risolvere alcuni problemi di postazione di lavoro e studio;
- maggiore disponibilità di aule;
- maggiori risorse nella mobilità internazionale di allieve e allievi e nello scambio tra istituzioni;
- premialità e sostegno per tesi sperimentali o di forte innovazione, che richiedono spesso un anno aggiuntivo di ricerca;
- verifica dello stato dell'arte e futuro potenziamento di tutti i servizi a studentesse e studenti (per es. palestra, nido, oltre a quelli già menzionati).

4.4. Valorizzare il personale tecnico-amministrativo

L'amministrazione della Scuola IMT può contare, come visto, su personale dinamico e di qualità, spesso sottoposto a un carico di lavoro eccessivo, soprattutto con la crescita delle attività didattiche e di ricerca e l'incremento del numero di ricercatori e ricercatrici, docenti e dottorande/i. In aggiunta, l'elevato numero di allievi stranieri comporta un sovraccarico non indifferente.

In altri termini, il personale tecnico-amministrativo è attualmente sottodimensionato e con una premialità non adeguata. A conferma di ciò, per assicurare una premialità a questo personale si è fatto ricorso all'intera quota utilizzabile per la premialità del finanziamento del progetto Dipartimento di eccellenza RED.

Diviene perciò urgente intervenire per valorizzare il personale tecnico-amministrativo della Scuola IMT, da un lato aumentando le risorse e, dall'altro, studiando incrementi della quota percentuale attualmente destinata dai progetti. Allo stesso tempo, vanno incentivate programmi di formazione e strumenti di maggior internazionalizzazione, tramite scambi o partecipazione a iniziative a livello nazionale e internazionale, anche in considerazione del fatto che il personale tecnico-amministrativo della Scuola è già in forte prevalenza multilingue.

Il problema più rilevante resta però quello dei paletti normativi che attualmente bloccano il fondo risorse decentrate – pari a poco più di 100.000 euro nella parte fissa – e che limitano le possibilità di crescita economica del personale tecnico-amministrativo e di valorizzazione delle carriere interne. Al riguardo, è indispensabile riprendere e intensificare le interlocuzioni con le istituzioni per trovare una soluzione in tempi rapidi.

Inoltre, vanno affrontati anche temi riguardanti le dotazioni informatiche, i buoni pasto e altri servizi per assicurarsi che non vi siano storture nell'applicazione.

4.5. Riequilibrio sostenibile del *gender gap*

I dati della Scuola IMT sull'equilibrio di genere, come visto, sono negativi, in particolare per quanto riguarda il personale accademico: la situazione degli RTD di tipo B, per esempio, vede 11 uomini su 11, mentre tra i professori vi sono 6 donne su 30. Meno sbilanciata è la situazione per gli RTD di tipo A e per assegniste e assegnisti. Ne deriva quindi una piramide in cui il genere femminile è meno presente via via che si sale nelle posizioni accademiche. Fra le allieve e gli allievi, vi è un sostanziale equilibrio di genere, anche se con difformità fra i diversi

track. Quanto invece al personale tecnico-amministrativo, vi è una forte maggioranza di donne, con direttore generale e unico EP uomini.

Negli ultimi anni, la Scuola IMT ha comunque tentato di migliorare la situazione, per esempio adottando nel 2021 il primo bilancio di genere. e continuando in questi anni a monitorare, attraverso l'azione del CUG e degli uffici amministrativi competenti, i dati della popolazione della Scuola disaggregati per genere. Tuttavia, questo atto e il successivo *gender plan* sono stati poco efficaci e non hanno ancora consentito di introdurre modifiche di rilievo.

Una crescita sostenibile della Scuola IMT dovrebbe perciò includere:

- 1) la valorizzazione dei più giovani e delle loro carriere (come sopra precisato), continuando a premiare il merito e l'eccellenza;
- 2) misure adatte a condurre un riequilibrio di genere in modo sostenibile, da realizzare tramite azioni concrete dirette a:
 - riconoscere incentivi e/o premialità per il reclutamento di donne;
 - non penalizzare le carriere di coloro che, di genere maschile, si trovano in una fase precoce della carriera e senza propria responsabilità si trovano ad alimentare il gender gap;
 - incentivare politiche di sostegno alla genitorialità e in generale all'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata;
 - studiare meccanismi per modificare i regolamenti elettorali al fine di assicurare un equilibrio di genere negli organi collegiali, nel rispetto delle disposizioni statutarie.

5. Le azioni trasversali

Le iniziative riferite agli ambiti di intervento sopra delineati possono essere più agevolmente realizzate mediante l'attivazione delle seguenti azioni trasversali.

5.1. Maggiore internazionalizzazione della Scuola IMT

Rispetto ai punti di eccellenza raggiunti dalla Scuola IMT, essa sconta ancora un livello di internazionalizzazione non all'altezza dei propri risultati. È dunque importante potenziare questo ambito con

interventi finalizzati a coprire ogni aspetto, dalla comunicazione al trasferimento tecnologico sino alle collaborazioni istituzionali. Soprattutto è necessario rendere strategica la comunicazione, proseguendo e potenziando le attività realizzate negli ultimi anni (dall'apertura di account social alla creazione del magazine Open), così da aumentare la visibilità della Scuola IMT nel mondo (e anche in Italia).

Si dovrebbero rafforzare le reti e gli accordi con istituzioni internazionali, anche incrementando le opportunità di "scambio" per le allieve/gli allievi, nonché per tutta la popolazione della Scuola, inclusi docenti e personale tecnico-amministrativo in termini di formazione.

Altri strumenti per realizzare questa azione sono i professori visitatori, l'organizzazione di seminari internazionali e i dottorati honoris causa.

5.2. Migliore posizionamento della Scuola IMT come centro d'eccellenza

In parte collegata al punto precedente, questa azione serve a posizionare la Scuola IMT in modo ancora migliore quale centro di ricerca e formazione d'eccellenza nel panorama territoriale, nazionale e internazionale.

A questo scopo, sarà necessario migliorare l'articolazione organizzativa interna, ora frammentata. Diviene importante avviare il percorso condiviso e partecipato di individuazione delle aree previste nello Statuto.

Inoltre, sarà importante rafforzare la didattica lungo **4 direttrici**:

- 1) **valorizzare e potenziare la formazione sul campo** anche tramite scuole stagionali, master, corsi di perfezionamento offerti a target specifici italiani ed esteri;
- 2) **ampliare l'offerta formativa per la pubblica amministrazione e le aziende**, anche tramite scuole stagionali;
- 3) **potenziare iniziative di formazione avanzata** sia tramite la collaborazione a lauree, sia attraverso l'avvio di percorsi *honors courses*.
- 4) **sviluppare e incrementare una comunicazione mirata** della Scuola (cui sarebbe chiamata l'intera comunità della Scuola, non soltanto le/i docenti).

5.3. Potenziamento di *open data*, *open science* e modelli IA e dell'orientamento nelle scuole

È importante potenziare le modalità di accesso e comunicazione dei prodotti della ricerca, attuando *policies* ispirate a criteri di *open data* e *open science*, come già praticato da alcuni research unit. Occorre perciò incrementare gli investimenti relativi alle dotazioni computazionali, sia cloud, sia server.

In aggiunta, è importante sviluppare forme avanzate di applicazione di modelli di intelligenza artificiale nei diversi settori di attività della Scuola: docenza, ricerca, amministrazione, nonché potenziare progetti di ricerca incentrati sull'analisi dell'impatto che tali strumenti hanno sulle pratiche individuali e organizzative.

Insieme con queste attività, andrebbe rafforzato il ruolo della Scuola IMT nell'orientamento delle giovani studiose e dei giovani studiosi, per esempio organizzando momenti di incontro o corsi con le scuole superiori.

5.4. Razionalizzare e ampliare gli spazi

Il sistema Campus rappresenta, come visto, uno dei punti di forza della Scuola IMT. L'acquisizione di Palazzo Boccella consentirà, una volta terminati i lavori di manutenzione straordinaria, di avere nuovi spazi: è importante verificare che siano state valutate approfonditamente tutte le possibili alternative circa l'utilizzo di questo Palazzo, proprio perché le esigenze sono sempre più numerose per tutte le componenti.

Occorre procedere a un piano di razionalizzazione per assicurare migliore collocazione alla Faculty e alle studentesse/agli studenti, soprattutto con riferimento alle postazioni di studio e ai desk, redatto secondo i criteri dell'ammodernamento, della riqualificazione urbana e della sostenibilità ambientale (efficientamento energetico e riduzione del *carbon footprint* della Scuola IMT).

Vi è inoltre una emergenza aule, su cui potrebbe essere utile verificare la disponibilità di San Michele, almeno in una prima fase.

Occorre partire da un piano dettagliato del fabbisogno oggi, a 5 e a 10 anni, così da ampliare e razionalizzare gli spazi nella prospettiva di rendere la Scuola IMT ancora di più un luogo di eccellenza nel panorama accademico internazionale.

In termini generali, l'obiettivo deve essere quello di rafforzare il più possibile il sistema Campus, per tutta la popolazione della Scuola IMT –

studenti, ricercatori, docenti, visiting, personale tecnico-amministrativo – e per tutti i servizi (inclusi parcheggi e palestra), anche per potenziare l'integrazione con la città e il centro storico di Lucca.

5.5. Ottimizzare gli aspetti organizzativi e procedurali

Un ulteriore ambito su cui è importante intervenire è quello riguardante l'organizzazione e i procedimenti della Scuola, in tutti i settori, da quello amministrativo alla didattica e alla ricerca.

Gli organi preposti hanno prodotto importanti documenti sino ad oggi. Bisogna metterli in pratica e concentrare gli sforzi sulla qualità dei servizi, sotto ogni profilo. A tal fine, è utile anche migliorare l'articolazione organizzativa interna, ora frammentata, come sopra osservato, e semplificare una serie di procedure e adempimenti, così da alleggerire il carico amministrativo per personale tecnico-amministrativo, allievi/e, ricercatrici/ori e docenti.

6. Il quadro delle funzioni

Per sviluppare gli interventi e le azioni sopra indicate, è necessario definire aree di governance e deleghe funzionali coerenti con gli ambiti di intervento e gli obiettivi da raggiungere. Risulta così possibile individuare, in via preliminare, otto gruppi di funzioni:

- 1) Organizzazione, budget, Faculty Management**
- 2) Didattica e servizi agli studenti**
- 3) Ricerca e innovazione**
- 4) Comunicazione (interna ed esterna) e politiche di genere**
- 5) IT, logistica e spazi**
- 6) Rapporti con la città e con il territorio e terza missione**
- 7) Internazionalizzazione**
- 8) Open data, open science, IA e orientamento**

7. Conclusioni: la Scuola IMT nel triennio 2025-2027

La Scuola IMT, come visto, è nata e si è sviluppata per accrescimento, reclutando eccellenze nelle diverse discipline e crescendo come Scuola inter- e multi- disciplinare integrata nella città e con il territorio.

In questi venti anni, la Scuola ha attratto e prodotto allievi e ricercatori di altissimo livello, raggiungendo risultati straordinari in tutte le materie in cui operano le proprie e i propri docenti. In aggiunta, il personale tecnico-amministrativo presenta un dinamismo e una qualità difficili da trovare in altri contesti universitari.

I dati mostrano che la Scuola IMT può ora fare un cambio di passo, che però non deve snaturare le caratteristiche fondamentali di questa istituzione. La Scuola IMT è una **scuola di dottorato**, non un'università, e non vi sono le condizioni o i numeri per inseguire le università generaliste. La crescita della Scuola IMT deve essere innanzitutto **qualitativa**, nell'innovatività e nelle modalità della ricerca e della didattica, nei servizi, negli spazi, nel reclutamento, nella comunicazione, nella terza missione.

Il modello della Scuola IMT trova un tratto qualificante nella circostanza che giovani talenti possono lavorare insieme con figure già affermate, leader nelle rispettive discipline, potendo contare su servizi, infrastrutture e personale tecnico-amministrativo d'eccellenza. Attualmente la notorietà o il prestigio di chi lavora alla Scuola IMT precedono quelli dell'istituzione. L'obiettivo nel lungo periodo, perciò, deve essere che la fama e la reputazione della Scuola IMT possano diventare più note e prestigiose di quelle delle persone che vi sono e che vi sono state.

Tabelle

Tabella 1

Finanziamenti statali agli istituti a ordinamento speciale (dati ANVUR)

Istituzione	FFO quota base 2023	FFO 2023	Post lauream (dato 2022)	PRO3 (2023)	Totale finanziamenti statali
IMT	5.562.367	11.373.811	980.361	285.345	12.639.517
IUSS	7.573.709	12.298.639	738.078	238.000	13.274.717
GSSI	12.788.373	19.878.074	844.263	454.938	21.177.275
SISSA	16.174.171	27.757.499	2.981.607	513.883	31.252.989
Sant'Anna	21.204.283	38.647.467	2.368.778	637.817	41.654.062
SNS Pisa	31.697.097	44.159.083	2.083.320	870.017	47.112.420
Media Scuole	15.833.333	25.685.762	1.666.068	500.000	27.851.830

Tabella 2

Finanziamenti anni 2023 e 2022 (dati IMT)

Ricavi	2023	2022
MUR – FFO Quota base	5.744.480	5.531.006
MUR – FFO Quota premiale	4.000.975	3.424.427
MUR – Interventi per gli studenti	1.114.564	983.161
MUR – Piani straordinari	1.631.060	1.164.871
MUR – Altri interventi	1.687.076	1.375.532
Contributi da altri Enti Pubblici	461.390	156.660
Contributi da Università	116.424	-
Contributi da altri Enti Privati	518.656	90.037
Proventi propri <i>(per iscrizioni convegni e seminari, attività commerciali, sponsorizzazioni ecc.)</i>	427.631	230.766
Progetti di ricerca	1.880.180	1.507.073
Totale	17.582.436	14.463.533
Utilizzo fondo	641.003	145.451
Recuperi e rimborsi vari	31.432	18.100
Proventi diversi	79.595	17.981
Totale	18.334.466	14.645.065

Tabella 3

Contributi Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca (dati IMT)

Anno	Contributi in-kind			Contributi Giovani ricercatori	Contributi
	Uso strutture	Servizi alle strutture	Totale in-kind		
2006	121.000	-	121.000	-	121.000
2007	121.000	-	121.000	-	121.000
2008	121.000	-	121.000	800.000	921.000
2009	121.000	-	121.000	800.000	921.000
2010	121.000	-	121.000	800.000	921.000
2011	121.000	-	121.000	800.000	921.000
2012	121.000	-	121.000	800.000	921.000
2013	341.000	122.500	463.500	400.000	863.500
2014	561.000	245.000	806.000	400.000	1.206.000
2015	561.000	245.000	806.000	300.000	1.106.000
2016	561.000	245.000	806.000	480.000	1.286.000
2017	561.000	18.000	579.000	480.000	1.059.000
2018	561.000	18.000	579.000	-	579.000
2019	561.000	18.000	579.000	-	579.000
2020	561.000	18.000	579.000	-	579.000
2021	500.500	18.000	518.500	-	518.500
2022	440.000	-	440.000	-	440.000
2023	597.125	-	597.125	-	597.125
Totale	6.652.626	947.500	7.600.125	6.060.000	13.660.125