



IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

Piano di Orientamento Strategico

2025-2031

AGGIORNAMENTO OTTOBRE 2025

Indice

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | Premesse | 2 |
| 2. | Istantanea | 4 |
| 3. | Quadro strategico di riferimento | 5 |
| 3.1 | Missione | 5 |
| 3.2 | Visione..... | 5 |
| 3.3 | Strategia | 6 |
| 4. | Mappa del piano | 8 |
| 4.1 | Le macro-aree verticali..... | 8 |
| 4.2 | Le funzioni trasversali | 9 |
| 4.3 | Le funzioni di base | 10 |
| 5. | Linee di indirizzo strategico..... | 11 |
| 5.1 | Strategia e pianificazione | 11 |
| 5.2 | Didattica | 12 |
| 5.3 | Dottorato..... | 13 |
| 5.4 | Ricerca | 14 |
| 5.5 | Impatto | 15 |
| 5.6 | Qualità | 16 |
| 5.7 | Comunicazione..... | 17 |
| 5.8 | Relazioni..... | 18 |
| 5.9 | Risorse | 19 |
| 5.10 | Sostenibilità | 21 |
| 5.11 | Valorizzazione delle persone | 22 |
| 5.12 | Attività istituzionali strutturali | 23 |
| 5.12.1 | Orientamento in ingresso..... | 24 |
| 5.12.2 | Orientamento in uscita | 24 |
| 5.13 | Progetti strategici..... | 25 |
| 5.13.1 | Nexus | 25 |
| 5.13.2 | Educating Future Citizens..... | 27 |
| 5.13.3 | AlumniIUSS | 28 |
| 6. | Priorità..... | 29 |
| 6.1 | Stabilità finanziaria | 29 |
| 6.2 | Revisione dell'offerta formativa | 29 |
| 6.3 | Adeguamento delle strutture | 30 |
| 6.4 | Riorganizzazione delle strutture di ricerca | 31 |
| 7. | Pianificazione | 32 |
| 7.1 | Orizzonti di pianificazione | 32 |
| 7.2 | Dal Piano alla Programmazione..... | 33 |
| 8. | Documenti di riferimento..... | 34 |

1. Premesse

Il *Piano di Orientamento Strategico 2025–2031* (POS) costituisce il principale strumento di indirizzo e di programmazione della Scuola Universitaria Superiore IUSS di Pavia.

In conformità a quanto previsto dall'articolo 16 del Regolamento Generale della Scuola, esso definisce gli obiettivi di medio e lungo periodo che orientano la pianificazione triennale, le politiche di sviluppo e la gestione delle risorse, integrandosi con il sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) e con gli altri strumenti di programmazione istituzionale.

La definizione del Piano si inserisce nel quadro normativo nazionale che disciplina la programmazione strategica delle istituzioni universitarie, in coerenza con:

- la **Legge n. 240/2010**, che attribuisce agli organi di governo universitari la responsabilità della pianificazione strategica e del miglioramento della qualità;
- le **Linee guida AVA3** dell'ANVUR (2024), che richiedono a ciascun Ateneo e Scuola ad ordinamento speciale di dotarsi di un sistema organico di pianificazione, monitoraggio e valutazione dei risultati e che definiscono i requisiti e le buone pratiche per la progettazione strategica e la valutazione della qualità istituzionale;
- lo **Statuto della Scuola** (artt. 2–3), che individua nella formazione di eccellenza, nella ricerca multidisciplinare e nella valorizzazione della conoscenza le finalità primarie della IUSS.

Il Piano assume quindi una duplice funzione:

1. **di indirizzo strategico**, in quanto definisce la visione, gli obiettivi e le priorità di sviluppo per il sessennio 2025–2031;
2. **di coerenza programmatica**, poiché costituisce il riferimento per la predisposizione del programma triennale 2026–2028 e dei documenti di bilancio e pianificazione delle risorse.

Il Piano di Orientamento Strategico 2025–2031 segna l'avvio di un nuovo ciclo di sviluppo istituzionale per la IUSS, successivo al conseguimento dell'accreditamento iniziale da parte dell'ANVUR (D.M. n. 1196/2021) e alla conclusione del mandato rettorale 2019–2025. Il Piano raccoglie l'eredità delle azioni avviate nel precedente sessennio e traduce in una prospettiva di lungo periodo la visione delineata dal Rettore Mario Martina per il mandato 2025–2031, orientando la Scuola verso una fase di maturità istituzionale, scientifica e organizzativa fondata su qualità, responsabilità e sostenibilità.

In particolare, il POS 2025–2031 si pone in continuità con l'ultimo *Piano di sviluppo strategico 2024-2030*, di cui rappresenta l'evoluzione logica e operativa. In particolare, Il Piano di Sviluppo Strategico 2024–2030 ha costituito la base metodologica e analitica su cui si fonda il presente documento, fornendo il quadro di riferimento per l'evoluzione della pianificazione integrata, il consolidamento del sistema di qualità e la definizione delle priorità strategiche del nuovo ciclo 2025–2031. La prospettiva di lungo periodo, centrata sulla sostenibilità istituzionale e sulla valorizzazione dell'identità della Scuola, viene declinata in obiettivi concreti e misurabili, articolati in ambiti strategici. In tal modo, la programmazione strategica consolida un modello di sviluppo fondato su tre principi cardine:

- **responsabilità**, intesa come capacità di rispondere alle sfide della società e del sistema universitario nazionale;
- **integrazione**, ovvero costruzione di sinergie tra didattica, ricerca, impatto sociale e gestione;
- **sostenibilità**, nelle sue dimensioni economica, ambientale, organizzativa e sociale.

Il presente documento traduce in termini programmatici la visione già delineata nel *Programma Rettorale* dell'attuale Rettore. In coerenza con i valori espressi nel programma il Piano orienta l'azione istituzionale verso un modello di università:

- **aperta**, capace di connettersi con la società e con le reti internazionali della conoscenza;
- **collaborativa**, che promuove il dialogo tra discipline, comunità accademica e portatori di interesse;
- **sperimentale**, che fa della propria dimensione contenuta un laboratorio di innovazione organizzativa, didattica e scientifica;
- **consapevole**, che riconosce nel capitale umano, nella qualità della formazione e nel valore della ricerca i fattori determinanti per il progresso collettivo.

In questa prospettiva, il POS assume anche un valore culturale e identitario: uno strumento di orientamento della comunità IUSS verso obiettivi comuni e condivisi, capace di tradurre la visione strategica del Rettore in azioni concrete, monitorabili e misurabili nel tempo.

La redazione del Piano ha seguito un processo ampiamente partecipato, in linea con il metodo di lavoro definito nel *Programma Rettorale* e con i principi del sistema di AQ della Scuola. Sono stati coinvolti il Senato Accademico, i Consigli di Classe, l'Advisory Board, il Presidio della Qualità, il Nucleo di Valutazione, la Commissione Paritetica Allievi-Docenti, nonché rappresentanti del personale tecnico-amministrativo e degli allievi. Il Piano, e la conseguente Programmazione, saranno inoltre oggetto di consultazione con i portatori di interesse esterni, secondo le modalità indicate nelle *Linee guida per la Consulta dei portatori di interesse* (2025). Questo approccio ha consentito di integrare le diverse prospettive, accademiche, organizzative e sociali, e di costruire un documento condiviso, capace di orientare l'azione istituzionale in modo coerente e partecipato.

Il Piano di Orientamento Strategico 2025–2031 mira a:

- consolidare l'identità della IUSS come Scuola Universitaria Superiore di riferimento nazionale e internazionale per la formazione e la ricerca multidisciplinare;
- garantire la sostenibilità e la crescita equilibrata delle risorse umane, economiche e infrastrutturali;
- rafforzare la capacità di impatto della Scuola sul territorio e sul sistema universitario;
- promuovere la qualità, l'innovazione e la responsabilità sociale in tutte le dimensioni dell'attività istituzionale.

In tal senso, il POS rappresenta la cornice strategica unitaria entro cui si collocano i piani operativi, i programmi triennali e le politiche di sviluppo del prossimo sessennio, guidando la IUSS nel percorso verso una nuova fase di maturità istituzionale, scientifica e organizzativa.

2. Istantanea

Il punto di partenza del nuovo ciclo strategico 2025–2031 è ben rappresentato dalla *Relazione di fine mandato* del Rettore Riccardo Pietrabissa (2019–2025), che documenta risultati, trasformazioni e criticità emerse nel precedente sessennio, restituendo una fotografia complessiva dello stato della IUSS al termine del mandato e costituendo la base conoscitiva per la definizione del presente Piano di Orientamento Strategico. Negli anni 2019–2025, la IUSS ha completato una profonda fase di crescita istituzionale e organizzativa, confermata dall'accREDITAMENTO iniziale ANVUR (D.M. n. 1196 del 22 ottobre 2021). Tale risultato ha confermato la solidità della Scuola in termini di governance, qualità della didattica e coerenza strategica, ponendo le premesse per una nuova stagione di sviluppo. La fotografia istantanea qui sotto riporta qui sinteticamente numeri del principale quadro di riferimento aggiornato ad ottobre 2025.

PERSONE

36 professori di cui **10** donne e **3** internazionali
12 ricercatori di cui **7** donne e **1** internazionali
28 assegnisti di ricerca di cui **14** donne e **9** internazionali
21 docenti a contratto di cui **5** donne **1** internazionali
43 personale tecnico-amministrativo di cui **32** donne
391 dottorandi di cui **191** donne e **139** internazionali (cicli 37-38-39-40-41)
178 allievi di corsi ordinari di cui **1** internazionali
1069 membri della comunità AlumniIUSS
1500 mq dedicati alla formazione e alla ricerca

FORMAZIONE

9 corsi di dottorato di cui **2** nazionali
4 corsi di Laurea Magistrale con altre università
1 Master di specializzazione
5 percorsi identitari per i Corsi Ordinari in **4** ambiti disciplinari

RICERCA

4885 pubblicazioni totali di cui **242** nel 2025
6 centri di ricerca, **6** laboratori sperimentali **1** infrastruttura di ricerca
3 ERC
3 FIS

IMPATTO

3 startup e spinoff
1 Technological Transfer Hub
1 Brevetto

3. Quadro strategico di riferimento

3.1 Missione

La missione della Scuola Universitaria Superiore IUSS di Pavia è contribuire al progresso della società attraverso la formazione di giovani capaci di affrontare consapevolmente la complessità dello sviluppo e la costruzione di nuova conoscenza per guidare il cambiamento.

Questa finalità istituzionale si traduce in quattro direttrici operative:

1. **Formazione:** offrire percorsi avanzati e interdisciplinari, capaci di integrare saperi scientifici, umanistici e sociali, formando decisori e professionisti con forte senso critico e responsabilità civile;
2. **Ricerca:** promuovere la produzione di conoscenza originale e multidisciplinare, valorizzando la libertà scientifica e l'impatto della ricerca sui grandi temi globali (sostenibilità, clima, salute, società digitale);
3. **Responsabilità sociale:** rendere la Scuola un agente di sviluppo culturale, economico e ambientale, in dialogo costante con il territorio, le istituzioni e la comunità scientifica internazionale;
4. **Capacità organizzativa:** usare la propria dimensione contenuta per testare modelli organizzativi, didattici e di governance replicabili nel sistema universitario nazionale.

Questa missione, già delineata nello *Statuto* (art. 2), viene riletta nel mandato 2025-2031 come missione di impatto: un impegno a generare valore culturale e sociale attraverso la qualità della formazione e della ricerca, la partecipazione ai processi decisionali e la responsabilità verso la collettività.

3.2 Visione

La visione per il periodo 2025–2031 è quella di una Università che rafforza il proprio ruolo nazionale e internazionale come Scuola-laboratorio di alta formazione e ricerca, capace di affrontare in modo sistemico i grandi problemi della conoscenza e della società, indipendentemente dai confini disciplinari. In questa prospettiva la Scuola deve dimostrarsi capace di:

1. **Anticipare le sfide globali** e formare persone in grado di comprendere e gestire la complessità dei processi scientifici, tecnologici e sociali che plasmano il futuro;
2. **Sperimentare nuovi modelli educativi** basati sull'integrazione tra discipline, sull'apprendimento esperienziale e sulla centralità dell'allievo;
3. **Costruire reti di conoscenza** con università, enti di ricerca, imprese, istituzioni culturali e sociali, consolidando l'immagine della Scuola come hub di innovazione e di dialogo tra saperi;
4. **Diventare esempio di sostenibilità e governance responsabile**, capace di unire visione strategica e gestione efficiente delle risorse.

La Scuola mira a promuovere modelli educativi che integrino prospettive e metodi diversi quando necessario, ma che mantengano al centro la qualità dell'approccio ai problemi, la chiarezza dei metodi e la solidità dei risultati. L'obiettivo non è solo l'interdisciplinarietà in sé, ma la capacità di combinare saperi e competenze per comprendere e risolvere questioni complesse che richiedono visione critica e responsabilità scientifica.

Questa visione è espressa come obiettivo di una Scuola “aperta, collaborativa, consapevole e sperimentale”, in cui il talento e la curiosità degli allievi siano coltivati in un ambiente che favorisce la libertà

di pensiero e l'impegno civico. La IUSS intende consolidarsi come modello di Scuola Universitaria Superiore capace di generare conoscenza, formare decisioni e orientare il cambiamento sociale.

3.3 Strategia

La strategia costituisce la traduzione operativa della missione e della visione in un insieme di ambiti strategici e obiettivi di sviluppo, organizzati secondo una logica integrata che unisce didattica, ricerca, impatto, risorse e sostenibilità.

Nella formulazione della strategia emergono cinque aree prioritarie che strutturano l'intero POS:

1. **Identità e Comunicazione** – rafforzare l'immagine istituzionale della IUSS come Scuola di eccellenza, riconoscibile per la qualità della formazione e per il proprio contributo al dibattito culturale nazionale e internazionale.
2. **Ricerca e Impatto** – promuovere la ricerca interdisciplinare, potenziare i laboratori e favorire il trasferimento di conoscenze verso la società, in coerenza con le politiche di valorizzazione della proprietà intellettuale.
3. **Formazione e Valorizzazione** – ampliare e innovare l'offerta didattica dei corsi ordinari e dei dottorati, migliorare la qualità dell'esperienza formativa e sostenere la crescita personale e professionale degli allievi e di tutto il personale della Scuola.
4. **Consapevolezza e Risorse** – consolidare la struttura organizzativa, la sostenibilità economico-finanziaria e la valorizzazione delle persone, integrando pianificazione, valutazione e miglioramento continuo.
5. **Sviluppo e Sostenibilità** – assicurare una crescita equilibrata e responsabile delle infrastrutture, dei servizi e delle relazioni, garantendo coerenza tra strategie di sviluppo, impatti ambientali e benessere della comunità accademica.

Nella strategia della Scuola, l'integrazione tra discipline è considerata uno strumento — non un fine — per affrontare temi e problemi complessi che richiedono approcci plurali. La IUSS promuove dunque una ricerca orientata ai problemi, aperta al dialogo fra saperi, ma radicata nella solidità delle singole competenze scientifiche e nella capacità di tradurle in soluzioni innovative e di impatto.

Questi ambiti costituiscono il quadro entro il quale sono articolati gli obiettivi strategici specifici e le linee di azione triennali, dettagliate nella successiva sezione 4 e che saranno la base del *programma triennale 2026-2028*.

La strategia del mandato si fonda su quattro direttrici trasversali, richiamate sia nel presente Piano sia nel Programma Rettorale. La prima riguarda la partecipazione e la comunità, intese come elementi centrali della vita della Scuola: il contributo di tutte le sue componenti viene valorizzato attraverso processi decisionali condivisi e la promozione di un forte senso di appartenenza. La seconda direttrice è quella dell'innovazione e della sperimentazione, che orienta la Scuola all'introduzione di nuovi modelli e strumenti nella didattica, nella ricerca e nella gestione, trasformandola in un vero e proprio laboratorio permanente di innovazione universitaria. Una terza direttrice è rappresentata dalla responsabilità e dall'impatto sociale, che rafforzano la capacità della IUSS di incidere sulle politiche pubbliche, di contribuire alla formazione di cittadini consapevoli e di promuovere uno sviluppo sostenibile. Infine, la direttrice dell'internazionalizzazione e delle reti mira a potenziare la presenza della Scuola in contesti globali, favorendo la mobilità di studenti e docenti, la realizzazione di co-tutele di ricerca e la costruzione di partnership strategiche a livello internazionale.

Nel periodo 2025-2031 la IUSS mira a conseguire risultati misurabili in tre dimensioni principali:

- **Alta qualità della formazione:** incremento dell'attrattività e della qualità dei percorsi, consolidamento della didattica interdisciplinare e potenziamento dei servizi agli allievi;
- **Impatto scientifico e sociale:** aumento della produzione scientifica di alto livello, istituzione di nuovi laboratori tematici, rafforzamento delle attività di valorizzazione e trasferimento della conoscenza;
- **Sostenibilità istituzionale:** equilibrio economico-finanziario, miglioramento dei processi organizzativi, valorizzazione del personale e ampliamento delle infrastrutture.

Tali risultati rappresentano la base per la definizione degli indicatori di monitoraggio che verranno utilizzati nel sistema di assicurazione qualità e nella programmazione triennale.

La strategia 2025-2031 risponde alle priorità delineate a livello nazionale per le Scuole Universitarie Superiori, valorizzando la funzione sperimentale che lo Statuto attribuisce alla IUSS come modello di innovazione didattica e scientifica. Essa si colloca inoltre nel quadro delle politiche europee di sostenibilità, inclusione e digitalizzazione, in coerenza con gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030 e con il principio del "knowledge for society". Il Piano rafforza quindi il posizionamento della IUSS come istituzione di riferimento per l'educazione dei futuri cittadini e decisori, pienamente integrata nella rete nazionale e internazionale della conoscenza.

4. Mappa del piano

Il *Piano di Orientamento Strategico 2025–2031* si fonda su un modello organizzativo integrato, rappresentato graficamente nel seguente Quadro di insieme.



Questo schema sintetizza la struttura complessiva del Piano e illustra come la strategia della Scuola si articoli su due dimensioni interconnesse:

- una dimensione verticale, che identifica le *macro-aree di intervento* corrispondenti alle principali missioni istituzionali della Scuola;
- una dimensione orizzontale, che individua le *funzioni trasversali* di supporto e coordinamento che assicurano coerenza, qualità e sostenibilità all'intero sistema.

L'intersezione tra le due dimensioni definisce la matrice operativa del Piano, nella quale ogni ambito strategico è collegato a una o più funzioni trasversali, garantendo un approccio unitario e sistemico alla pianificazione. Lo schema evidenzia la natura interdipendente e multidimensionale del Piano di Orientamento Strategico. Ogni macro-area, Didattica, Dottorato, Ricerca e Impatto, è collegata in modo organico alle funzioni trasversali e di base, formando una rete di interazioni che garantisce l'unitarietà del sistema. Questa integrazione consente di coordinare in modo coerente le politiche formative, scientifiche e di impatto, superando la frammentazione tra le diverse attività accademiche e gestionali. La collaborazione tra persone, processi e risorse diventa così un elemento di valore che rafforza la qualità complessiva dell'azione istituzionale, assicurando continuità, efficienza e sostenibilità nel lungo periodo. Questa architettura sistemica consente alla IUSS di agire come un organismo integrato, nel quale la pianificazione strategica diventa un dispositivo operativo di governo, orientato al raggiungimento degli obiettivi istituzionali e alla valorizzazione della propria identità.

4.1 Le macro-aree verticali

Le macro-aree verticali rappresentano i principali assi di missione della IUSS e costituiscono la struttura portante del Piano. Esse traducono in pratica le finalità istituzionali della Scuola – formazione, ricerca e impatto – articolandole in quattro domini di intervento integrati.

Didattica

Comprende tutte le attività di formazione pre-dottorale: corsi ordinari, percorsi congiunti con le università partner e iniziative di orientamento e valorizzazione dei talenti. L'obiettivo è garantire un'offerta formativa di eccellenza, interdisciplinare e coerente con le finalità della Scuola e con gli standard di qualità definiti dal sistema AVA.

Dottorato

Raccoglie l'insieme dei corsi di dottorato di ricerca, nazionali e internazionali, e le relative attività di coordinamento accademico e amministrativo. In questo ambito si collocano le politiche per l'internazionalizzazione, la co-tutela e la formazione avanzata, volte a sviluppare competenze scientifiche e trasversali di alto livello.

Ricerca

Include tutte le attività di ricerca scientifica, la gestione e il potenziamento dei centri e laboratori di ricerca, nonché le politiche di reclutamento e di sostegno alla progettualità competitiva. Il suo obiettivo è promuovere la produzione di conoscenza originale e interdisciplinare, favorendo l'integrazione tra le due Classi accademiche e le reti internazionali.

Impatto

Comprende l'insieme delle attività di valorizzazione delle conoscenze, trasferimento tecnologico e delle conoscenze, estendendosi alle azioni di public engagement e alle iniziative di impatto culturale e sociale. In quest'area la Scuola riconosce la propria responsabilità verso la società e contribuisce agli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

4.2 Le funzioni trasversali

Le funzioni trasversali rappresentano l'ossatura gestionale e di coordinamento che collega tra loro le diverse macro-aree.

Esse assicurano che le attività della Scuola siano coerenti, sostenibili e orientate al miglioramento continuo.

Qualità

Coordina il sistema di Assicurazione della Qualità (AQ), garantendo la conformità ai requisiti AVA3 e la cultura del miglioramento continuo nei processi di didattica, ricerca e impatto.

Comunicazione

Gestisce le attività di comunicazione istituzionale, scientifica e divulgativa della Scuola, promuovendone l'immagine, la reputazione e la riconoscibilità nel panorama nazionale e internazionale.

Relazioni

Raccoglie le funzioni di relazione istituzionale con le università partner, gli enti di ricerca, le istituzioni pubbliche e private, e le reti internazionali. Favorisce il dialogo con il territorio e la partecipazione della Scuola a iniziative e partenariati strategici.

Risorse

Comprende le attività di gestione e pianificazione delle risorse economiche, umane e infrastrutturali, assicurandone l'uso efficace e sostenibile in coerenza con gli obiettivi del Piano.

Sostenibilità

Coordina le azioni volte a garantire la coerenza ambientale, sociale ed economica delle attività della Scuola, in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030. Include le iniziative di sostenibilità energetica, digitale e organizzativa.

4.3 Le funzioni di base

A completamento della matrice, il *Quadro di insieme* prevede due funzioni di base che operano in modo trasversale su tutte le altre componenti del Piano:

Strategia e Pianificazione

Presiede alle attività di indirizzo strategico, programmazione e monitoraggio, garantendo la coerenza tra gli obiettivi del Piano, il programma triennale e i processi di bilancio e rendicontazione. È la funzione che assicura il raccordo tra la visione di lungo periodo e l'attuazione operativa.

Valorizzazione delle Persone

Si occupa della crescita e valorizzazione delle persone che compongono la comunità IUSS – docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e allievi – attraverso politiche di formazione, benessere organizzativo, riconoscimento del merito e sviluppo delle carriere.

5. Linee di indirizzo strategico

Il *Piano di Orientamento Strategico 2025–2031* declina la visione e la missione della Scuola in un insieme di obiettivi operativi articolati per ambiti e funzioni, secondo la struttura descritta nel *Quadro di insieme*. Gli ambiti verticali rappresentano le principali aree di intervento, *Didattica, Dottorato, Ricerca, Impatto*, mentre le funzioni trasversali garantiscono coerenza, qualità e sostenibilità all'intero sistema. L'attuazione del Piano è guidata dal principio di integrazione tra missione accademica e governance istituzionale, in cui ciascuna funzione contribuisce, secondo le proprie competenze, al raggiungimento degli obiettivi comuni della Scuola. Per ciascun ambito e funzione sono di seguito riportati gli obiettivi strategici e le linee di azione, che saranno successivamente tradotti in interventi specifici nell'ambito della programmazione triennale.

Ai fini del monitoraggio e della verifica del grado di realizzazione, nella programmazione saranno definiti anche gli indicatori di performance, con relativi valori di partenza e target di riferimento. Gli obiettivi saranno inoltre declinati a livello di Scuola o di Classe, in funzione della loro natura e del loro impatto, e verranno identificati i responsabili dell'attuazione – prorettori, delegati, presidi o direttori – cui sarà affidato il presidio operativo dei risultati attesi.

5.1 Strategia e pianificazione

La funzione di *Strategia e Pianificazione* assicura la coerenza tra la visione di lungo periodo delineata nel *Piano di Orientamento Strategico 2025–2031* e la programmazione triennale delle attività della Scuola. Essa rappresenta il motore del sistema di governo strategico della IUSS, garantendo integrazione, monitoraggio e rendicontazione dei risultati conseguiti. Negli ultimi anni, la Scuola ha sviluppato strumenti di pianificazione sempre più efficaci, integrando strategia, bilancio e qualità in un quadro unitario, come riconosciuto anche dal Nucleo di Valutazione e dal Presidio della Qualità. Tuttavia, la crescente complessità organizzativa e la molteplicità dei progetti avviati impongono una maggiore strutturazione dei processi di pianificazione e controllo, nonché un più forte collegamento tra la programmazione delle risorse e gli obiettivi strategici. In questo ambito la IUSS mira a consolidare un modello di pianificazione integrata, orientato a risultati misurabili e condivisi, che sostenga la crescita istituzionale e la sostenibilità del sistema nel lungo periodo.

Gli ambiti di competenza sono:

- Identità istituzionale e scientifica
- Pianificazione delle attività

Gli obiettivi strategici e le linee di azione sono sintetizzati nella seguente tabella.

| Ambiti | Obiettivi strategici | Linee di azione |
|--------------------------------------|---|--|
| Identità istituzionale e scientifica | Affermare l'identità della Scuola nella formazione universitaria e nella ricerca scientifica | Attivare un confronto interno alla Scuola per la definizione della identità ed elaborare una strategia di comunicazione coerente ed efficace |
| Pianificazione delle attività | Ottenere il riconoscimento di un ruolo istituzionale nell'ambito del sistema accademico nazionale ed internazionale | Rafforzare il rapporto con le Università ed in particolare con le Scuole ad ordinamento speciale anche attraverso l'assunzione di ruoli ed impegni per il sistema accademico |

5.2 Didattica

La formazione pre-dottorale rappresenta uno dei pilastri identitari della Scuola e una delle sue eredità più consolidate. La IUSS si distingue nel panorama accademico nazionale per la qualità, la selettività e il valore aggiunto dei propri Corsi Ordinari, che costituiscono l'elemento fondativo del suo modello formativo.

Attraverso la collaborazione strutturata con l'Università di Pavia e con i Collegi di Merito, e più recentemente con l'Università di Milano, la Scuola offre percorsi di formazione interdisciplinari e di eccellenza rivolti agli studenti universitari più meritevoli, promuovendo la crescita culturale e civile dei futuri cittadini e decisori. Le analisi degli organi di governo e le evidenze emerse dalle Relazioni annuali della CPAD e del NUV confermano livelli elevati di soddisfazione da parte degli allievi, la qualificazione del corpo docente, la chiarezza dei processi didattici e una forte coesione della comunità studentesca. Questi risultati derivano anche dalla dimensione contenuta della Scuola, che consente un rapporto diretto e personalizzato tra docenti e allievi e un contesto formativo basato sul dialogo, la sperimentazione e la partecipazione. La qualità didattica è sostenuta da strumenti di assicurazione interni solidi e da un impegno costante nella valutazione dei corsi, nell'aggiornamento dei programmi e nella valorizzazione dei docenti. Inoltre, la sinergia con i Collegi di Merito e con l'Università di Pavia contribuisce a un'offerta ampia e integrata, capace di coniugare la formazione disciplinare con lo sviluppo di competenze trasversali, linguistiche e relazionali.

Permangono tuttavia criticità strutturali e prospettiche. In primo luogo, la frammentazione dell'offerta formativa e la limitata integrazione tra le Classi accademiche rendono necessario un maggiore coordinamento curricolare e tematico, volto a valorizzare il carattere interdisciplinare dei percorsi. Le analisi e le proposte di miglioramento formulate dalla *Commissione Paritetica Allievi-Docenti (Relazione 2024)* hanno fornito indicazioni rilevanti per la revisione dell'offerta formativa e per il potenziamento della didattica innovativa e inclusiva. In secondo luogo, la dimensione ancora ridotta dell'internazionalizzazione pre-dottorale limita la piena apertura della Scuola a studenti e docenti stranieri, nonostante la forte vocazione internazionale della IUSS. Inoltre, si avverte l'esigenza di un rinnovamento metodologico nella didattica, che includa approcci innovativi, interattivi e digitali, coerenti con le migliori pratiche europee in materia di alta formazione. Particolare attenzione sarà rivolta allo sviluppo di nuovi percorsi formativi coerenti con i trend internazionali orientati all'impatto sul futuro e alla promozione della responsabilità verso le generazioni future, in linea con i principi della Dichiarazione sulle Future Generazioni. A ciò si aggiunge la necessità di una maggiore valorizzazione dei risultati formativi e delle competenze acquisite, anche in termini di riconoscimento accademico e di spendibilità nel mondo del lavoro e della ricerca.

Un ulteriore ambito di miglioramento riguarda l'orientamento in ingresso e in uscita, che deve evolvere in un sistema strutturato e continuativo, capace di accompagnare gli allievi lungo l'intero percorso formativo e professionale.

Nel periodo 2025–2031, la IUSS mira dunque a rafforzare la propria identità formativa e a consolidare un modello didattico innovativo, interdisciplinare e internazionale, fondato sull'eccellenza accademica, sull'inclusione e sullo sviluppo delle competenze per la società del futuro.

Gli ambiti di competenza sono:

- Corsi Ordinari
- Corsi di Alta Formazione
- Lauree Magistrali
- Master

Gli obiettivi strategici e le linee di azione sono sintetizzati nella seguente tabella.

| Ambiti | Obiettivi strategici | Linee di azione |
|--------------------------|--|---|
| Corsi Ordinari | Costruire un modello di didattica accademica innovativo ed interdisciplinare che abbia carattere identitario per la Scuola e che sia attraente per gli allievi | Integrare l'offerta formativa della Scuola con quella dei Collegi di merito in modo che vi sia un reciproco riconoscimento delle rispettive attività didattiche e il loro riconoscimento formale da parte del Mur |
| Corsi di Alta Formazione | | Miglioramento della procedura concorsuale di ammissione ai Corsi ordinari |
| | | Adottare una politica di reclutamento dei docenti e di ricorso a docenti esterni coerente con il modello di didattica adottato dalla Scuola |
| Lauree Magistrali | Rafforzare il ruolo della IUSS nei corsi in convenzione, con maggiore peso nella governance e nella progettazione didattica | Definire la politica della Scuola sulle LM |
| Master | | |

5.3 Dottorato

Il Dottorato di ricerca rappresenta una delle leve strategiche più rilevanti per l'attuazione della missione della Scuola, in quanto punto di convergenza tra formazione avanzata, produzione scientifica e impatto sociale. Negli ultimi anni la IUSS ha consolidato una posizione di rilievo nel panorama nazionale e internazionale grazie al coordinamento del Dottorato Nazionale in Sustainable Development and Climate Change e alla partecipazione a dottorati in forma associata, insieme all'elevata qualità dei corsi autonomi. La solidità scientifica dei programmi, l'approccio interdisciplinare, la rete estesa di collaborazioni con oltre trenta atenei italiani e numerosi partner esteri, e la qualità dei collegi dei docenti costituiscono punti di forza distintivi che confermano la capacità della Scuola di attrarre talenti e di generare ricerca di impatto. Permangono tuttavia criticità strutturali e organizzative legate alla complessità gestionale dei dottorati nazionali e consortili, all'assenza di una struttura amministrativa dedicata, alla necessità di potenziare le infrastrutture e gli spazi di ricerca, nonché al rafforzamento dei servizi per i dottorandi (mobilità, placement, tutorato, comunicazione dei risultati). A queste si aggiungono l'esigenza di migliorare la visibilità e l'identità dei programmi, di garantire omogeneità nella qualità formativa tra i diversi corsi e di assicurare la sostenibilità economico-finanziaria di lungo periodo.

In questo quadro, il periodo 2025–2031 mira a consolidare la leadership accademica della IUSS nei Dottorati di Interesse Nazionale, a sviluppare un modello stabile e sostenibile di formazione dottorale fondato su eccellenza, cooperazione interistituzionale e impatto, e a rafforzare il ruolo della Scuola come polo di riferimento per la formazione e la ricerca di terzo livello. Gli orientamenti strategici derivano anche dalle *raccomandazioni della CEVS (2021)*, che invitavano a concentrare la formazione dottorale nelle aree di eccellenza della Scuola, e dalle indicazioni contenute *nel Follow-up 2025 e nelle Relazioni del PQA*, che ne hanno monitorato l'attuazione.

Gli ambiti di competenza sono:

- Coordinamento ed organizzazione dei corsi di dottorato della Scuola
- Scuola di Dottorato

Gli obiettivi strategici e le linee di azione sono sintetizzati nella seguente tabella.

| Ambiti | Obiettivi strategici | Linee di azione |
|--|--|---|
| Coordinamento e Organizzazione dei corsi di dottorato della Scuola | Adottare un indirizzo identitario comune per i corsi di dottorato di ricerca della Scuola. | Potenziamento del coordinamento come azione della Prorettrice |
| | | Adottare un approccio organizzativo comune tenendo conto delle peculiarità dei singoli corsi |
| | | Assicurare la qualità e criteri comuni nella composizione dei collegi dei docenti |
| | | Adottare l'uso della lingua inglese per i corsi e tutte le attività del dottorato come prassi di qualità e coerenza con la dimensione internazionale della Scuola e per garantire la partecipazione degli studenti provenienti anche da altri Paesi |
| Scuola di Dottorato | Valorizzare l'approccio multidisciplinare come elemento distintivo dei corsi, superando la percezione di frammentarietà delle attività formative | Formazione sui temi trasversali: Etica, Valorizzazione della Conoscenza e Gestione della Ricerca |

5.4 Ricerca

La ricerca, nell'attuazione della missione della Scuola, è strettamente connessa alla formazione avanzata dei dottorati e alla valorizzazione della conoscenza.

Negli ultimi anni la IUSS ha conseguito risultati di rilievo, distinguendosi per la produzione scientifica di alta qualità, la partecipazione a progetti competitivi nazionali e internazionali, l'integrazione fra le Classi accademiche e la creazione di centri e laboratori interdisciplinari in aree strategiche quali la sostenibilità, il rischio, il cambiamento climatico e le scienze della mente, del ragionamento e dei linguaggi. Il riconoscimento ottenuto dal sistema universitario e i numerosi partenariati consolidati rappresentano punti di forza che testimoniano la capacità della Scuola di coniugare rigore scientifico, innovazione e impatto sociale.

Permangono tuttavia criticità strutturali che ne limitano la piena espressione: la dimensione ridotta del corpo docente e ricercatore, la dipendenza da risorse economiche straordinarie o a bando, la disomogeneità nella dotazione infrastrutturale e negli spazi di ricerca, e la necessità di una governance più integrata dei centri e dei laboratori. Il sottodimensionamento del personale tecnico-amministrativo dedicato alla progettazione e alla gestione della ricerca, insieme alla frammentazione dei processi, non consente ancora di raggiungere livelli ottimali di efficienza e competitività.

Nel periodo 2025–2031, la IUSS intende consolidare un sistema di ricerca stabile, coordinato e interdisciplinare, capace di attrarre risorse, potenziare le infrastrutture, sostenere i giovani ricercatori e ampliare la rete di collaborazioni, rafforzando così il ruolo della Scuola come laboratorio di eccellenza e innovazione al servizio della ricerca e della società. Le linee di sviluppo della ricerca recepiscono le osservazioni del *Follow-up CEVS (2025)* e le raccomandazioni contenute nella *Relazione dell'Advisory Board 2023–2024*, che sottolineano l'importanza di rafforzare la governance dei centri di ricerca e la capacità progettuale della Scuola.

Gli ambiti di competenza sono:

- Produzione scientifica e Qualità della ricerca
- Centri di ricerca e Laboratori
- Finanziamento della Ricerca

Gli obiettivi strategici e le linee di azione sono sintetizzati nella seguente tabella.

| Ambiti | Obiettivi strategici | Linee di azione |
|--|---|---|
| Produzione scientifica e Qualità della ricerca | Sostenere la definizione di linee strategiche di ricerca che diano riconoscibilità internazionale alla Scuola | Sostenere un sistema di valutazione della ricerca e di monitoraggio della produzione scientifica |
| | | Migliorare l'attrattività dei bandi di reclutamento per docenti, ricercatori e studenti internazionali |
| | | Adottare criteri condivisi per il reclutamento dei docenti e dei ricercatori coerenti con le linee strategiche di ricerca |
| Centri di Ricerca e Laboratori | Favorire la creazione e l'autonomia di gestione dei centri di ricerca e laboratori | Potenziare la dotazione di infrastrutture della Scuola, riducendo la dipendenza da convenzioni con altri enti |
| | | Sviluppare modalità strutturate di coinvolgimento dei portatori di interesse interni ed esterni |
| Finanziamento della Ricerca | Incrementare la quota di finanziamento della ricerca proveniente da bandi competitivi nazionali ed internazionali | Rafforzare gli incentivi e i meccanismi interni per premiare linee e gruppi di ricerca più produttivi |

5.5 Impatto

La macro-area “Impatto” copre molti dei temi della “terza missione” della Scuola e ne esprime la responsabilità verso la società, attraverso la valorizzazione delle conoscenze, il trasferimento dei risultati della ricerca e il dialogo con la cittadinanza e le istituzioni.

La IUSS ha già avviato un processo di consolidamento in questo ambito, sviluppando iniziative di public engagement, attività di impatto e collaborazioni con enti culturali, istituzioni territoriali e reti nazionali. L'esperienza maturata nei programmi di dottorato nazionali e nei centri di ricerca interdisciplinari ha rafforzato la capacità della Scuola di produrre conoscenza con impatto sociale, in linea con gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030 e con le linee guida della CRUI sulla valorizzazione delle conoscenze. Tra i punti di forza emergono la qualità scientifica dei progetti di ricerca applicata, l'integrazione con il territorio, la capacità di disseminazione culturale e la rete di collaborazioni interistituzionali che sostiene le attività di trasferimento tecnologico.

Si riscontrano tuttavia debolezze organizzative e sistemiche (come risulta da il *Follow-up alla visita di accreditamento CEVS, 2025* e la *Relazione dell'Advisory Board IUSS 2023–2024*): la frammentazione delle attività di impatto tra i diversi ambiti della Scuola, la mancanza di un coordinamento strutturato e permanente, la necessità di sviluppare indicatori specifici di misurazione dell'impatto e di potenziare le azioni di comunicazione e disseminazione dei risultati della ricerca. Tale impostazione tiene conto dei principi della *Relazione CRUI sulla Valorizzazione delle Conoscenze (2025)* e delle riflessioni contenute nel *Parere della CEVS (2021)*, che sollecitavano la costruzione di un sistema organico di impatto sociale.

Occorre inoltre rafforzare le competenze interne in materia di valorizzazione della proprietà intellettuale, rapporti con le imprese e sostegno alla nascita di spin-off e start-up accademiche.

Nel periodo 2025–2031, la IUSS mira a costruire un sistema organico di promozione, gestione e valutazione dell'impatto, integrato con le attività di didattica e ricerca, e a consolidare il proprio ruolo come laboratorio di innovazione culturale e scientifica capace di contribuire attivamente allo sviluppo sostenibile e alla formazione dei cittadini del futuro.

Gli ambiti di competenza sono:

- Impatto sociale
- Valorizzazione e trasferimento della conoscenza
- Gestione della proprietà intellettuale

Gli obiettivi strategici e le linee di azione sono sintetizzati nella seguente tabella.

| Ambiti | Obiettivi strategici | Linee di azione |
|---|---|---|
| Impatto sociale | Costruire una identità ed un ruolo nazionale nell'ambito della valorizzazione della ricerca | Dare consapevolezza del valore della ricerca prodotta all'interno della Scuola |
| Valorizzazione e trasferimento della conoscenza | | Costruzione e coordinamento di una rete nazionale per il trasferimento tecnologico e per lo sviluppo di imprese basate sulla ricerca e operanti nei settori disciplinari della Scuola |
| Gestione della proprietà intellettuale | | Aumentare il finanziamento della ricerca da parte delle imprese |

5.6 Qualità

La qualità costituisce un elemento fondante della missione istituzionale della Scuola e rappresenta il principale strumento per assicurare l'efficacia e la coerenza delle attività di didattica, ricerca e impatto.

Il sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) della IUSS si è progressivamente consolidato, promuovendo una cultura diffusa della valutazione e del miglioramento continuo, in linea con il modello AVA3 e con le linee guida dell'ANVUR. Le scelte strategiche in materia di qualità derivano dalle analisi e dai suggerimenti del *Presidio della Qualità (Relazione 2024)* e dal confronto costante con il *Nucleo di Valutazione (Relazione 2025 – 1^a parte)*, che hanno evidenziato l'esigenza di integrare ulteriormente AQ e pianificazione strategica.

Tra i punti di forza si evidenziano la maturità del Presidio della Qualità (PQA), la partecipazione attiva del Nucleo di Valutazione (NUV) e della Commissione Paritetica Allievi-Docenti (CPAD), la chiarezza dei processi di autovalutazione e la crescente integrazione tra AQ, pianificazione strategica e programmazione triennale. La Scuola dispone inoltre di un sistema di raccolta e analisi dati sempre più strutturato a supporto delle decisioni degli organi di governo e di un impianto metodologico coerente con gli standard nazionali per la qualità accademica.

Nonostante questo quadro positivo, si possono identificare alcune aree di miglioramento che richiedono un rafforzamento del sistema, in particolare: la frammentazione dei flussi informativi, la disomogeneità nella documentazione dei processi, e la necessità di una maggiore partecipazione del personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo. Il coinvolgimento degli stakeholder esterni nei processi di valutazione

deve essere reso più sistematico e strutturato, così come è necessario migliorare l'accessibilità e l'integrazione dei dati attraverso la digitalizzazione e l'informatizzazione dei processi di AQ.

In prospettiva, la Scuola intende rafforzare l'importanza strategica e istituzionale del Sistema AQ, anche attraverso l'allocatione di risorse dedicate e l'attivazione di percorsi di formazione continua per il corpo docente, i ricercatori, il personale tecnico-amministrativo e gli allievi/e.

Nel periodo 2025–2031, la IUSS mira dunque a consolidare un sistema di qualità integrato, partecipato e sostenibile, capace di sostenere il miglioramento continuo delle attività istituzionali, promuovere la trasparenza e il dialogo con la comunità accademica e con i portatori di interesse esterni, e valorizzare la qualità come dimensione strategica del proprio sviluppo.

Gli ambiti di competenza sono:

- Politiche e cultura della Qualità
- Sistema AQ
- Autovalutazione, Valutazione periodica e Accredimento

Gli obiettivi strategici e le linee di azione sono sintetizzati nella seguente tabella.

| Ambiti | Obiettivi strategici | Linee di azione |
|---|---|---|
| Politiche e cultura della Qualità Sistema AQ Autovalutazione, Valutazione periodica e Accredimento (AVA3) | Integrare il Sistema AQ nella pianificazione strategica e nel modello di governance | Attuare il modello AVA3 in conformità agli standard europei (ESG) e alle caratteristiche della Scuola |

5.7 Comunicazione

La comunicazione rappresenta un elemento strategico per la realizzazione della missione della Scuola, in quanto strumento di trasparenza, partecipazione e valorizzazione dell'identità istituzionale.

La IUSS ha rafforzato la propria presenza pubblica e la capacità di dialogo con la comunità accademica, con il territorio e con la rete delle Scuole Universitarie Superiori, grazie a un progressivo ampliamento delle attività di comunicazione scientifica, culturale e istituzionale. In particolare, si possono apprezzare la riconoscibilità dell'immagine della Scuola, la qualità dei contenuti diffusi sui canali digitali e social, la sinergia tra comunicazione e attività di impatto, e la crescente integrazione con le iniziative di public engagement e di orientamento. La comunicazione è oggi percepita come funzione trasversale che supporta tutte le missioni della Scuola - formazione, ricerca e impatto - contribuendo alla costruzione di una comunità consapevole e coesa.

Permangono tuttavia criticità strutturali e operative: la incompleta attuazione del piano di comunicazione strategico già deliberato dal Senato Accademico lo scorso anno, la necessità di coordinare in modo sistematico le diverse attività comunicative interne ed esterne, la limitata valorizzazione dei risultati della ricerca e della didattica, e la necessità di migliorare la comunicazione interna e la gestione dei flussi informativi. Inoltre, è necessario potenziare l'uso di strumenti digitali e multimediali, garantendo un

linguaggio inclusivo e accessibile e promuovendo una comunicazione coerente con i valori di apertura, responsabilità e innovazione propri della Scuola.

Nel periodo 2025–2031, la IUSS intende sviluppare un modello integrato di comunicazione istituzionale, scientifica e sociale, orientato alla condivisione dei risultati, alla diffusione della conoscenza e al rafforzamento del senso di appartenenza alla comunità accademica, contribuendo così a consolidare l'immagine della Scuola come polo di eccellenza e innovazione nel sistema universitario.

Gli ambiti di competenza sono:

- Immagine e reputazione della Scuola
- Politiche e strategie di comunicazione

Gli obiettivi strategici e le linee di azione sono sintetizzati nella seguente tabella.

| Ambiti | Obiettivi strategici | Linee di azione |
|--|--|---|
| Immagine e reputazione della Scuola | Comunicare efficacemente l'identità della Scuola | Consolidare una immagine riconoscibile e distintiva della Scuola |
| Politiche e strategie di comunicazione | | Comunicare le attività della Scuola attraverso una adeguata e coerente modulazione dei mezzi e del linguaggio |

5.8 Relazioni

Le relazioni istituzionali costituiscono una funzione strumentale della missione della Scuola, essenziali per garantire l'efficacia e l'impatto delle attività accademiche.

Recentemente la IUSS ha rafforzato la propria rete di collaborazioni accademiche, scientifiche e istituzionali, sia a livello nazionale che internazionale, consolidando il proprio ruolo all'interno del sistema delle Scuole Universitarie Superiori, del territorio pavese e delle reti di ricerca europee. Ad esempio, si possono nominare la partecipazione a reti e consorzi di dottorato e ricerca, la collaborazione con i Collegi di Merito l'Università di Pavia, l'Università Statale di Milano e le altre Università partner, l'apertura verso istituzioni, enti e imprese del territorio, e la capacità di attivare partenariati strategici per la formazione e l'innovazione. Anche le relazioni internazionali si sono ampliate attraverso accordi di cooperazione, programmi di mobilità, co-tutele di tesi e progetti di ricerca condivisi, confermando la dimensione globale della Scuola.

Tuttavia, si possono identificare delle criticità strutturali e di coordinamento: la mancanza di un piano organico per la gestione delle relazioni istituzionali e internazionali, la discontinuità nella comunicazione e nel monitoraggio delle collaborazioni, e la necessità di potenziare la capacità di networking sistematico con università, centri di ricerca, imprese e istituzioni. È inoltre necessario valorizzare maggiormente le relazioni istituzionali con le amministrazioni pubbliche e con il sistema produttivo, in un'ottica di impatto e trasferimento della conoscenza.

Nel periodo 2025–2031, la IUSS intende rafforzare la governance delle relazioni istituzionali, sviluppando un sistema coordinato e strategico di partnership in grado di sostenere la ricerca, la formazione e l'impatto

sociale, e consolidare il proprio ruolo come polo di riferimento nazionale e internazionale per l'alta formazione e l'innovazione scientifica.

Gli ambiti di competenza sono:

- Relazioni con i partner universitari
- Relazioni con i collegi
- Relazioni istituzionali
- Relazioni internazionali

Gli obiettivi strategici e le linee di azione sono sintetizzati nella seguente tabella.

| Ambiti | Obiettivi strategici | Linee di azione |
|--------------------------------------|---|---|
| Relazioni con i partner universitari | Consolidare le relazioni istituzionali con le altre Università convenzionate, le Scuole ad ordinamento Speciale, con i Collegi e con Comune e Regione affermando il ruolo di IUSS nel sistema universitario | Avere una stretta relazione istituzionale con l'Università di Pavia e condividere obiettivi e azioni strategici |
| Relazioni con i collegi | | Consolidare le relazioni con le Università partner (Unipv, Unimi, Unibg, Unica) per accrescere e stabilizzare le attività formative comuni |
| Relazioni istituzionali | | Costruire un modello educativo integrato tra Scuola e Collegi come tratto identitario della IUSS |
| | | Consolidare le relazioni istituzionali con Comune di Pavia e Regione Lombardia sui temi riportati nei loro piani strategici di comune interesse |
| | | Promuovere le relazioni con le altre Scuole e Collegi superiori per la cura dei comuni interessi istituzionali |
| | | Stabilire relazioni dirette con MUR, ANVUR e CRUI |
| Relazioni internazionali | Valorizzare la dimensione internazionale come tratto identitario della formazione e della ricerca della Scuola | Accrescere la capacità della Scuola di attrarre studenti e ricercatori europei ed internazionali di alto profilo |
| | | Sviluppare reti e partenariati con università e centri di ricerca di eccellenza a livello europeo e globale |

5.9 Risorse

La gestione delle risorse economiche, umane e strumentali rappresenta una componente cruciale per la realizzazione degli obiettivi e per la sostenibilità strategica della Scuola. La IUSS ha già compiuto importanti progressi nel consolidamento della propria base economico-finanziaria e nell'efficienza amministrativa, ottenendo una crescita significativa delle entrate, anche attraverso progetti competitivi, contributi straordinari e il rafforzamento della capacità di programmazione. La IUSS può contare sulla capacità di attrarre finanziamenti esterni, la gestione equilibrata ed efficace delle risorse, la collaborazione con istituzioni partner e la progressiva digitalizzazione dei processi amministrativi. La Scuola ha inoltre sviluppato una pianificazione integrata che connette risorse, obiettivi e performance, promuovendo una cultura della responsabilità economica e del miglioramento continuo.

Un ruolo strategico in questa prospettiva è svolto dal progetto CampIUSS, che rappresenta un investimento infrastrutturale e culturale di lungo periodo. CampIUSS mira a dotare la Scuola di un campus dedicato, moderno e sostenibile, capace di integrare spazi per la didattica, la ricerca e la vita collegiale, rafforzando l'identità della IUSS e la coesione della sua comunità. Il progetto affronta criticità storiche legate alla dispersione e all'inadeguatezza degli spazi, e al contempo si configura come un volano di innovazione e sviluppo, destinato a ospitare un hub per il trasferimento tecnologico, nonché le attività di orientamento e formazione avanzata del progetto *Educating Future Citizens*, rafforzando così l'apertura e la riconoscibilità della Scuola nel panorama accademico nazionale e internazionale.

La sostenibilità economica di lungo periodo resta una priorità strategica per la Scuola. La dotazione dell'FFO (Fondo di Finanziamento Ordinario), che storicamente non rispecchia la piena dimensione e le funzioni della IUSS rispetto alle altre Scuole Universitarie Superiori, rappresenta un nodo cruciale da affrontare attraverso un dialogo istituzionale costante con il Ministero e con il sistema accademico delle università rappresentato nella CRUI. L'incremento e la stabilizzazione dell'FFO costituiscono condizioni indispensabili per consolidare la capacità di programmazione, sostenere le politiche di reclutamento e garantire la sostenibilità dei dottorati e delle attività di ricerca. In parallelo, occorre proseguire nel percorso di diversificazione delle entrate, ampliando le fonti di finanziamento pubblico e privato e potenziando la capacità di fundraising e partecipazione a progetti competitivi.

Nell'ambito delle risorse esistono debolezze strutturali: la dipendenza da risorse straordinarie o a bando, la necessità di aumentare le entrate strutturali e ricorrenti, la limitata dotazione di personale tecnico-amministrativo e la complessità delle procedure di rendicontazione e gestione dei progetti. È inoltre necessario potenziare la pianificazione del fabbisogno di personale, garantendo un equilibrio tra competenze scientifiche e gestionali, e rafforzare la capacità di monitoraggio e controllo delle risorse finanziarie. Un'attenzione crescente dovrà essere dedicata anche alla sostenibilità economica delle attività di ricerca e dei dottorati nazionali, nonché al finanziamento a lungo termine delle infrastrutture e delle attività di innovazione.

Nel periodo 2025–2031, la IUSS mira a rafforzare la sostenibilità e la trasparenza del sistema di gestione delle risorse, sviluppando un modello integrato e proattivo, orientato alla qualità, all'efficienza e alla valorizzazione del capitale umano come risorsa strategica per la crescita istituzionale, e portando a compimento il progetto CampIUSS quale infrastruttura simbolo di sviluppo sostenibile e di consolidamento identitario della Scuola.

Gli ambiti di competenza sono:

- Produzione scientifica e Qualità della ricerca
- Centri di ricerca e Laboratori
- Finanziamento della Ricerca

Gli obiettivi strategici e le linee di azione sono sintetizzati nella seguente tabella.

| Ambiti | Obiettivi strategici | Linee di azione |
|----------------------------------|---|---|
| Risorse accademiche | Garantire lo sviluppo delle aree disciplinari strategiche e di eccellenza | Crescita e miglioramento delle risorse accademiche in coerenza con l'identità istituzionale Attrarre docenti e giovani ricercatori di alto profilo anche dall'estero |
| Risorse economiche e finanziarie | Aumento delle risorse pubbliche e private di finanziamento | Gestione e distribuzione delle risorse della Scuola basati su criteri di |

| | | |
|---------------------|---|--|
| | | premialità e di promozione della autonomia e responsabilità a diversi livelli organizzativi |
| Infrastrutture | Aumentare gli spazi e le strutture destinati alle attività istituzionali della Scuola | Gestire le infrastrutture e le risorse strumentali secondo criteri di economicità, di sostenibilità e di attrattività |
| Risorse strumentali | | Creare luoghi di aggregazione per allievi, docenti e visiting scholars, migliorando l'esperienza scientifica, collegiale e la residenzialità |

5.10 Sostenibilità

La sostenibilità rappresenta una dimensione trasversale e innovativa della strategia 2025–2031, capace di integrare e orientare tutte le attività della Scuola: dalla didattica alla ricerca, dalla gestione delle risorse all'impatto sociale. La IUSS non considera la sostenibilità come un ambito separato, ma come principio guida del proprio sviluppo istituzionale, in coerenza con l'Agenda ONU 2030 e con le linee di indirizzo del Ministero dell'Università e della Ricerca.

La Scuola ha progressivamente consolidato la propria identità nel campo della sostenibilità, promuovendo la cultura della responsabilità ambientale, sociale ed economica attraverso progetti di ricerca e formazione dedicati al cambiamento climatico, alla resilienza, alla gestione del rischio e allo sviluppo sostenibile. Un ruolo di particolare rilievo è svolto dal Dottorato Nazionale in Sustainable Development and Climate Change, che costituisce un punto di riferimento scientifico e culturale a livello nazionale e internazionale. La coerenza dei percorsi formativi e di ricerca con gli obiettivi dell'Agenda 2030, l'impegno crescente della comunità accademica sui temi della sostenibilità e la presenza della Scuola nelle principali reti di riferimento costituiscono basi solide per il raggiungimento di obiettivi sempre più ambiziosi e misurabili.

Una delle principali novità del periodo 2025–2031 è la partecipazione attiva della IUSS alla RUS – Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile, che segna un passo decisivo verso una più forte integrazione istituzionale nei processi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica del sistema universitario. Attraverso la RUS, la Scuola contribuirà ai gruppi di lavoro nazionali su cambiamento climatico, energia, inclusione, mobilità sostenibile e transizione digitale, partecipando alla definizione e alla diffusione di buone pratiche condivise tra gli Atenei italiani. In parallelo, la collaborazione con ASviS – Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile rafforzerà il legame tra la missione scientifica della Scuola e le politiche nazionali per l'attuazione dell'Agenda 2030, favorendo la diffusione della cultura della sostenibilità tra studenti, ricercatori e cittadini.

Pur partendo da una situazione fortemente positiva, la Scuola individua alcune aree di miglioramento: occorre consolidare una governance dedicata alla sostenibilità, sistematizzare il monitoraggio delle azioni, e rendere più visibile e strutturato l'impegno ambientale e sociale, anche attraverso la misurazione e la rendicontazione periodica dei risultati. È altresì necessario rafforzare l'integrazione tra le diverse dimensioni della sostenibilità — ambientale, economica, sociale e culturale — e promuovere una partecipazione attiva e consapevole di tutta la comunità IUSS nella definizione e nell'attuazione delle politiche di sviluppo sostenibile.

Nel periodo 2025–2031, la Scuola si propone di attuare una strategia complessiva di sostenibilità, rafforzando il proprio impegno all'interno della RUS e delle principali reti nazionali e internazionali, e

costruendo un modello di campus, di ricerca e di organizzazione coerente con i principi ESG (*Environmental, Social and Governance*), orientato alla responsabilità, all'innovazione e al futuro.

Gli ambiti di competenza sono:

- Sostenibilità e agenda 2030
- Pari opportunità
- Disabilità

Gli obiettivi strategici e le linee di azione sono sintetizzati nella seguente tabella.

| Ambiti | Obiettivi strategici | Linee di azione |
|------------------|---|---|
| Sostenibilità | Adozione degli obiettivi di sviluppo sostenibilità dell'Agenda 2030 dell'ONU come riferimento per l'organizzazione, le strategie e gli interventi della Scuola in tutte le missioni istituzionali | Costituire una struttura integrata di Scuola per la sostenibilità per la messa a frutto delle competenze interne ispirata ai criteri della open science |
| Pari opportunità | | Diffusione della cultura della sostenibilità |
| Disabilità | | |

5.11 Valorizzazione delle persone

La funzione trasversale “*valorizzazione delle persone*” costituisce una novità strategica del Piano di Orientamento 2025–2031 e riflette la volontà della Scuola di riconoscere il capitale umano come risorsa primaria e distintiva della propria identità. Per la prima volta, la IUSS introduce una funzione dedicata specificamente alla valorizzazione delle risorse umane e alla coesione della comunità accademica, con l'obiettivo di integrare le politiche di reclutamento, formazione, sviluppo e benessere in una visione unitaria e sistemica. Le persone, docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo, allievi e allieve, rappresentano il motore dell'innovazione e della qualità della Scuola. La loro crescita professionale, il loro benessere e la loro partecipazione sono considerati fattori strategici di sviluppo istituzionale e pilastri per l'attuazione della missione della IUSS. Questa nuova funzione si pone l'obiettivo di valorizzare il merito e le competenze, promuovere la formazione continua, favorire la parità di genere e l'inclusione, e al contempo rafforzare l'organizzazione interna e la coesione della comunità accademica, stimolando il senso di appartenenza e la corresponsabilità.

Tra i punti di forza si segnalano l'alta qualificazione del corpo docente e ricercatore, la collaborazione intersettoriale e la dedizione del personale tecnico-amministrativo, oltre alla presenza di una comunità coesa e partecipata.

Le criticità riguardano invece la necessità di una pianificazione più organica delle risorse umane, la limitata disponibilità di personale amministrativo in rapporto alla complessità crescente delle attività, e il bisogno di consolidare strumenti di valorizzazione, riconoscimento e formazione continua.

Nel periodo 2025–2031, la Scuola si propone di promuovere un modello evoluto di gestione e valorizzazione delle persone, orientato a competenze, benessere e responsabilità condivisa, e di rafforzare l'organizzazione e la coesione della comunità accademica, per costruire un ambiente di lavoro e di studio equo, stimolante e sostenibile.

Gli ambiti di competenza sono:

- Valorizzazione delle Risorse Umane

- Organizzazione e Coesione Comunità Accademica

Gli obiettivi strategici e le linee di azione sono sintetizzati nella seguente tabella.

| Ambiti | Obiettivi strategici | Linee di azione |
|---|--|---|
| Valorizzazione delle Risorse Umane | Valorizzare le persone riconoscendo in loro il motore della crescita e dell'innovazione della Scuola | Rafforzare i sistemi di mentoring e tutoring accademico per gli studenti e i giovani ricercatori |
| | | Supportare lo sviluppo di competenze di leadership e innovazione per tutto il personale accademico |
| | | Rafforzare il riconoscimento del merito e l'attrattività dell'Ateneo come luogo di crescita e innovazione |
| Organizzazione e Coesione della Comunità Accademica | Favorire il senso di appartenenza e l'identità condivisa dell'Ateneo, promuovendo i valori fondanti della comunità accademica e consolidandone il riconoscimento nel panorama nazionale e internazionale | Promuovere inclusione e benessere accademico |
| | | Creare occasioni di networking interdisciplinare e intergenerazionale |
| | | Migliorare la comunicazione interna nella Scuola e il dialogo tra classi e strutture |

5.12 Attività istituzionali strutturali

La strategia della Scuola si realizza attraverso le attività istituzionali e strutturali che garantiscono il corretto funzionamento degli organi di governo, la partecipazione della comunità accademica ai processi decisionali e l'allineamento dell'organizzazione interna ai principi di trasparenza, qualità e responsabilità amministrativa.

La IUSS adotta un modello di governance snello ma partecipativo, in cui la collaborazione tra gli organi accademici e le strutture tecniche assicura efficacia e coerenza nella pianificazione e nell'attuazione delle politiche. Il sistema istituzionale della Scuola si distingue per la chiarezza delle funzioni, la coerenza tra la missione e la struttura organizzativa, la solidità del quadro regolamentare interno e la presenza di un presidio efficace per la qualità e la valutazione. L'interazione costante tra le diverse componenti accademiche e amministrative ha favorito una cultura organizzativa improntata alla cooperazione e alla condivisione, che consente alla IUSS di operare come un organismo unitario e integrato.

Nonostante questi risultati, il contesto evidenzia alcune aree che richiedono un ulteriore consolidamento, in particolare la complessità crescente dei processi amministrativi, la necessità di rafforzare la programmazione e il coordinamento tra gli organi di governo e le strutture operative, e la limitata disponibilità di personale rispetto all'espansione delle attività istituzionali. È inoltre prioritario proseguire nel processo di digitalizzazione dei flussi documentali e decisionali, al fine di rendere la gestione più efficiente, sicura e trasparente, e migliorare la comunicazione interna e il monitoraggio dell'attuazione delle decisioni.

Nel periodo 2025–2031, la Scuola intende consolidare la propria organizzazione istituzionale come modello di efficienza, coesione e innovazione nella governance universitaria, promuovendo un'amministrazione capace di sostenere lo sviluppo strategico, la qualità delle attività accademiche e il benessere dell'intera comunità IUSS.

Meritano un particolare risalto le funzioni di orientamento in ingresso ed in uscita. Per entrambe le attività gli obiettivi e le linee di azione sono riportati nella seguente tabella.

| Ambiti | Obiettivi strategici | Linee di azione |
|--------------------------|---|--|
| Orientamento in ingresso | Orientare e assistere gli studenti lungo tutto il corso degli studi dal momento della scelta universitaria fino alla scelta lavorativa uniformando le pratiche e gli strumenti a supporto | Rafforzare la visibilità della Scuola attraverso iniziative di comunicazione mirate verso le scuole superiori e gli studenti universitari potenzialmente idonei ai Corsi Ordinari |
| Orientamento in uscita | | Accompagnare gli allievi nel passaggio al mondo del lavoro e della ricerca, con attività di career guidance, placement e tutorato individuale ed integrarle con le politiche di valorizzazione delle conoscenze (stage, spin-off e collaborazioni con enti di ricerca e imprese) |

5.12.1 Orientamento in ingresso

L'orientamento in ingresso rappresenta una attività fondamentale per la Scuola, in quanto favorisce l'individuazione e l'attrazione di studenti e studentesse di talento, motivati a intraprendere percorsi di alta formazione accademica. La IUSS ha consolidato nel tempo un sistema efficace di selezione e promozione dei Corsi Ordinari, in collaborazione con l'Università partner, i Collegi di Merito e le scuole secondarie superiori. L'attività di orientamento si distingue per la qualità dei processi concorsuali, per la trasparenza delle procedure e per la capacità di intercettare studenti eccellenti da tutto il territorio nazionale. L'impegno della Scuola si estende anche alla promozione della cultura scientifica e umanistica tra le giovani generazioni, con iniziative di divulgazione, open day e progetti educativi che rafforzano la visibilità della IUSS nel sistema scolastico e universitario.

Le sfide future riguardano l'ampliamento del bacino di attrazione, l'incremento della provenienza internazionale delle candidature, la valorizzazione della comunicazione digitale e la creazione di un sistema coordinato di relazioni con le scuole superiori e gli organismi di orientamento universitario. La IUSS mira a rendere l'orientamento non solo un momento di selezione, ma anche un processo di accompagnamento e conoscenza reciproca, capace di valorizzare la vocazione personale e il merito accademico.

5.12.2 Orientamento in uscita

L'orientamento in uscita rappresenta il naturale completamento del percorso formativo e formativo della Scuola e contribuisce alla valorizzazione del capitale umano formato dalla IUSS. Questa attività assume un ruolo strategico nella connessione tra formazione, ricerca e mondo del lavoro, promuovendo la crescita personale e professionale degli allievi e delle allieve.

La Scuola sostiene i propri diplomati e dottori di ricerca attraverso attività di placement, career development e networking, rafforzate dalla creazione della comunità AlumniIUSS, che costituisce un elemento chiave di continuità e appartenenza. Le esperienze e le competenze acquisite nei Corsi Ordinari e nei Dottorati di Ricerca trovano piena valorizzazione grazie alle collaborazioni con enti, università e aziende che riconoscono nella IUSS un centro di eccellenza nella formazione avanzata. Il rafforzamento dei rapporti con il sistema produttivo e con le istituzioni nazionali e internazionali rappresenta una priorità, insieme alla strutturazione di un sistema di monitoraggio degli esiti occupazionali, al potenziamento dei servizi di accompagnamento alla carriera e alla valorizzazione del ruolo degli alumni come ambasciatori della Scuola.

Nel periodo 2025–2031, l’orientamento in uscita sarà parte integrante della strategia di impatto e responsabilità sociale della IUSS, con l’obiettivo di consolidare il legame tra formazione, ricerca e società.

5.13 Progetti strategici

I progetti strategici rappresentano la dimensione operativa e sperimentale della visione della Scuola, poiché traducono in iniziative concrete gli obiettivi di medio e lungo periodo del Piano di Orientamento Strategico 2025–2031. Essi costituiscono laboratori di innovazione istituzionale, formativa e scientifica, finalizzati a rafforzare l’identità della IUSS come Scuola-laboratorio, capace di anticipare i cambiamenti e di elaborare modelli di alta formazione e di impatto sociale replicabili nel sistema universitario nazionale. L’impostazione dei progetti strategici recepisce le indicazioni dell’*Advisory Board (Relazione 2023–2024)* e della *CEVS (2021)*, che hanno riconosciuto nella sperimentazione e nella trasversalità elementi distintivi della missione istituzionale della Scuola.

Nel quadro della strategia 2025–2031, i progetti strategici si concentrano su tre direttrici principali:

- la trasversalità, intesa come connessione tra didattica, ricerca e impatto;
- la sperimentazione, come approccio metodologico al cambiamento organizzativo;
- la valorizzazione della comunità accademica, attraverso la partecipazione attiva di docenti, ricercatori, allievi e personale tecnico-amministrativo.

Questi progetti si distinguono inoltre per la loro capacità di rafforzare le relazioni con il territorio e le reti internazionali, sostenere la crescita delle persone e ampliare l’impatto culturale e sociale della Scuola.

Tra le iniziative più rilevanti del periodo 2025–2031 si collocano Nexus, Educating Future Citizens e AlumniIUSS, tre progetti pilastro che incarnano i valori di innovazione, responsabilità e comunità, e che contribuiranno a rafforzare l’immagine della Scuola come attore di riferimento nel sistema della conoscenza.

5.13.1 Nexus

Il progetto neXus – Alti studi a Pavia rappresenta un’iniziativa strategica e innovativa volta a ridefinire l’alta formazione universitaria in chiave interdisciplinare e transdisciplinare, in collaborazione tra la IUSS, l’Università di Pavia e i Collegi di Merito.

NeXus intende creare un’offerta formativa integrata e complementare ai corsi di laurea tradizionali, destinata a studenti selezionati per merito, capacità e motivazione, con l’obiettivo di sviluppare pensiero critico, curiosità intellettuale e consapevolezza della complessità delle sfide globali contemporanee.

Il progetto ha come obiettivi:

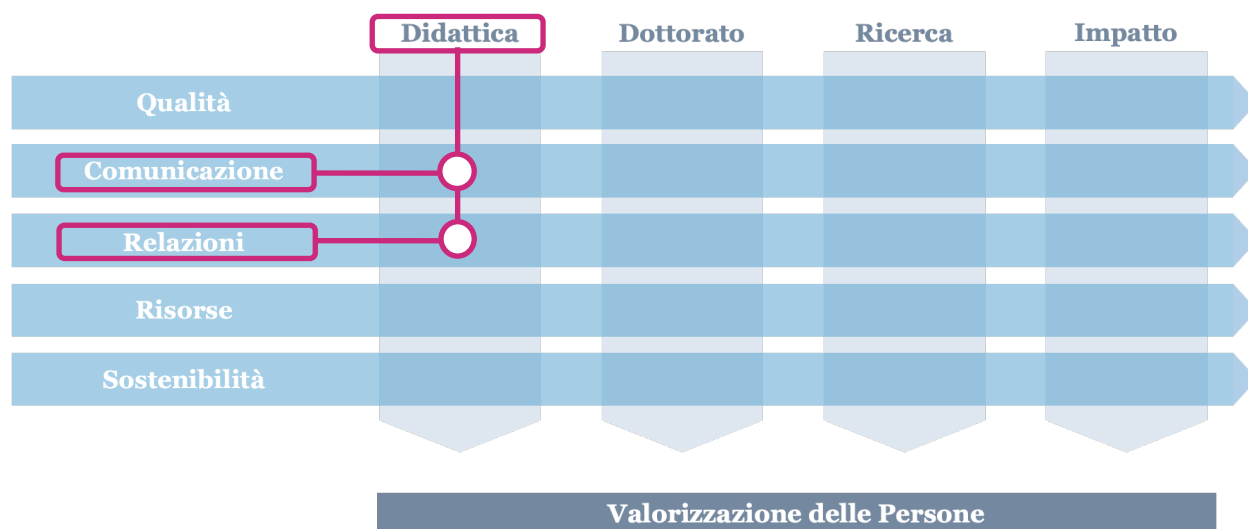
- Promuovere una formazione avanzata e libera dai vincoli disciplinari ministeriali, che integri saperi umanistici, scientifici, tecnologici e sociali.
- Costruire un modello educativo capace di formare decisori, innovatori e cittadini consapevoli, preparati a operare in contesti complessi e in transizione.
- Creare una rete strutturata tra istituzioni accademiche e territoriali per amplificare l’impatto culturale e sociale dell’alta formazione.

In prospettiva, NeXus potrà aprirsi anche all'esterno, accogliendo programmi dedicati all'educazione degli adulti e alla formazione continua, in linea con la missione sociale della IUSS e con le più recenti indicazioni europee sul *lifelong learning*. Tale dimensione consentirà di valorizzare il dialogo tra saperi accademici, professionali e civici, generando percorsi di apprendimento condiviso e di responsabilità collettiva verso il futuro.

In questo quadro, il progetto prevede anche la costituzione di una Unità di Foresight della IUSS, dedicata alla riflessione prospettica e alla valutazione dell'impatto delle scelte educative, scientifiche e istituzionali nel medio e lungo periodo. Questa unità opererà su due livelli: da un lato, come strumento interno di pianificazione strategica e di risposta alla domanda "dove vogliamo essere tra vent'anni"; dall'altro, come centro di competenza aperto all'esterno, capace di elaborare studi di previsione e di valutazione d'impatto per le future generazioni a beneficio del territorio, delle istituzioni e della società civile.

Il programma formativo neXus non prevede inizialmente il rilascio di un titolo con valore legale, ma un riconoscimento accademico di prestigio, da consolidare nel tempo attraverso la qualità dei percorsi e la testimonianza degli alumni. L'insegnamento sarà fondato su lezioni dialogiche, *project work* e seminari, con docenti selezionati esclusivamente per qualità e riconoscimento scientifico.

NeXus si configura come una piattaforma integrata di alta formazione e sperimentazione culturale, aperta e dinamica, che intende posizionare Pavia come polo nazionale e internazionale per gli studi superiori sulla complessità, la conoscenza e il futuro.



Gli obiettivi e le linee di azione sono riportati nella seguente tabella.

| Ambiti | Obiettivi strategici | Linee di azione |
|----------------|--|---|
| Progetto neXus | Valorizzare la rete pavese (IUSS, Unipv, collegi di merito) attraverso un modello didattico innovativo per l'alta formazione che coinvolga un bacino di allievi meritevoli più ampio dei soli allievi dei corsi ordinari | Costruire un modello di didattica accademica innovativo ed interdisciplinare |
| | | Consolidare una immagine riconoscibile e distintiva della Scuola |
| | | Consolidare le relazioni con le Università di Pavia ed i Collegi per accrescere e stabilizzare le attività formative comuni |

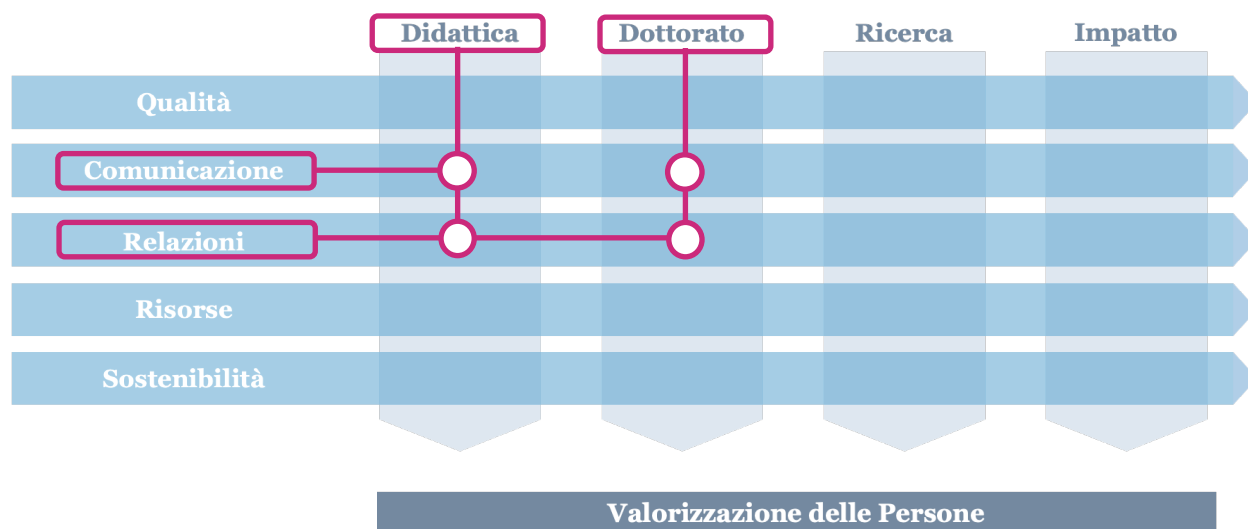
5.13.2 Educating Future Citizens

Educating Future Citizens rappresenta un progetto di identità e responsabilità sociale, dedicato alla formazione di cittadine e cittadini consapevoli, etici e sostenibili, in grado di interpretare criticamente le trasformazioni del mondo contemporaneo. Il progetto si fonda sull'idea che la formazione superiore non debba limitarsi alla trasmissione di conoscenze, ma contribuire a formare persone capaci di decisioni informate, partecipative e orientate al bene comune.

In questa prospettiva, il progetto integra i principi dei future studies, promuovendo la capacità di anticipare scenari, analizzare tendenze emergenti e sviluppare pensiero critico sulle implicazioni sociali, tecnologiche e ambientali delle scelte presenti.

Attraverso cicli di seminari, attività laboratoriali, percorsi interdisciplinari e iniziative di divulgazione, *Educating Future Citizens* favorisce il dialogo tra scienze, arti, tecnologia e società, promuovendo la cultura della sostenibilità, dell'etica pubblica e della cittadinanza scientifica.

Il progetto coinvolge docenti, ricercatori, studenti, alumni e partner istituzionali in un processo di educazione permanente e condivisa. Nel periodo 2025–2031, diventerà una cornice unificante per le iniziative di impatto e di *public engagement* della Scuola, rafforzando il ruolo della IUSS come attore culturale e istituzionale capace di contribuire alla crescita civile e sostenibile della società.



Gli obiettivi e le linee di azione sono riportati nella seguente tabella.

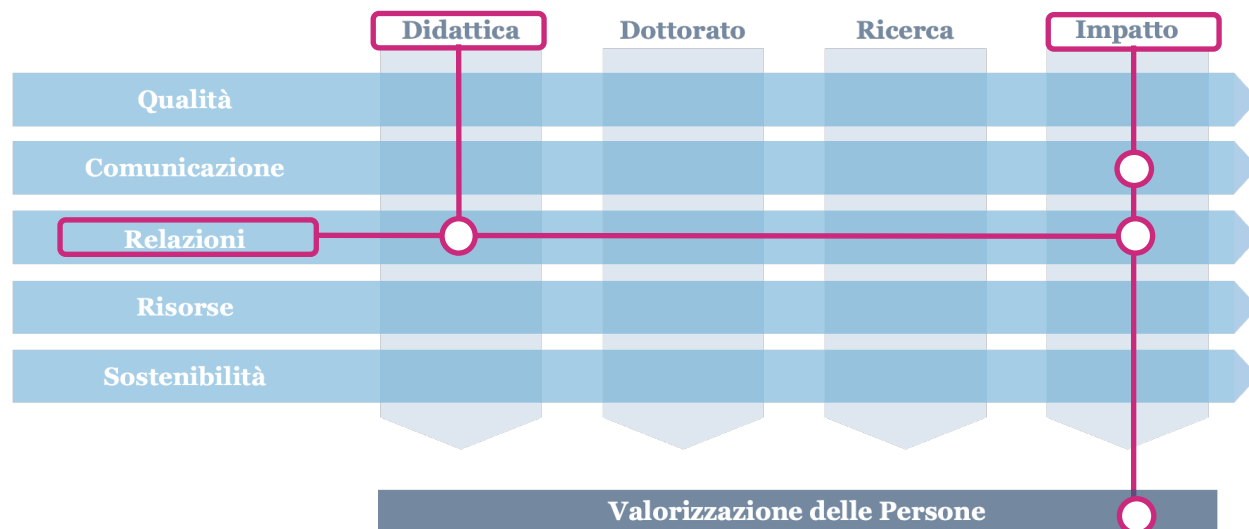
| Ambiti | | | Obiettivi strategici | Linee di azione |
|----------------------|---------------------|--|--|---|
| Progetto Citizens | Educating Future | | Organizzare in maniera strutturata e regolare le attività e gli eventi di orientamento | Didattica innovativa ed interdisciplinare- Attivazione di un percorso |
| | | | | Orientamento dei candidati per prendere scelte consapevoli riguardo al loro percorso accademico |
| | | | | Costruzione di una rete di Scuole Superiori, partnership internazionali |

5.13.3 AlumnIUSS

Il progetto AlumnIUSS è finalizzato alla creazione e al consolidamento della comunità degli ex allievi e delle ex allieve della Scuola, riconosciuta come risorsa strategica per la valorizzazione del capitale umano e per il rafforzamento dell'identità istituzionale.

L'obiettivo è costruire una rete stabile e dinamica di alunni, in grado di favorire la circolazione di esperienze, competenze e opportunità tra le diverse generazioni di studenti IUSS. AlumnIUSS si pone come piattaforma di relazione, mentoring e collaborazione, capace di rafforzare i legami tra la Scuola e i suoi ex allievi, promuovendo al contempo attività di orientamento, supporto alla carriera e iniziative di impatto sociale e culturale. Il progetto prevede la realizzazione di un portale digitale dedicato, la promozione di eventi annuali di incontro e il coinvolgimento degli alunni nella vita accademica della Scuola, sia come testimoni dei percorsi formativi sia come partner in progetti di innovazione e responsabilità sociale.

Nel periodo 2025–2031, AlumnIUSS si affermerà come componente integrata della comunità IUSS, contribuendo a consolidare la reputazione della Scuola e a rafforzare la sua rete di relazioni a livello nazionale e internazionale.



Gli obiettivi e le linee di azione sono riportati nella seguente tabella.

| Ambiti | Obiettivi strategici | Linee di azione |
|--------------------|---|--|
| Progetto AlumnIUSS | Costruire e consolidare la comunità AlumnIUSS quale parte integrante della vita e dell'identità della Scuola. | Attivazione di sistemi di mentoring per gli allievi da parte degli alunni |
| | | Consolidare la comunità degli ex allievi e creare il senso di appartenenza alla Scuola |
| | | Favorire il networking e creazione di una rete per la valorizzazione delle competenze degli Alunni |

6. Priorità

Sulla base degli obiettivi strategici e del quadro generale delineati nel presente Piano, si individuano quattro priorità di intervento che richiedono un'attuazione immediata e coordinata. Si tratta di obiettivi trasversali che, per la loro rilevanza sistemica, condizionano la capacità della Scuola di realizzare nel breve periodo la propria visione di sviluppo e di consolidare la sostenibilità istituzionale nel medio-lungo termine.

Le priorità riguardano la stabilità finanziaria, la revisione dell'offerta formativa, l'adeguamento delle strutture e la riorganizzazione dei centri di ricerca. Per ciascuna di esse sono previste azioni specifiche da avviare fin da subito, in modo da assicurare la piena coerenza tra il disegno strategico complessivo e la sua traduzione operativa nelle politiche di programmazione e nelle attività istituzionali. Le quattro priorità individuate derivano, peraltro, dalle aree di miglioramento segnalate nel *Follow-up alla visita di accreditamento CEVS (2025)* e riprese nelle *relazioni del PQA (2024)* e del *NUV (2025)*, in particolare per quanto riguarda la sostenibilità finanziaria, la revisione dell'offerta formativa e la riorganizzazione dei centri di ricerca.

6.1 Stabilità finanziaria

La stabilità finanziaria rappresenta una condizione essenziale per garantire la sostenibilità delle attività istituzionali della IUSS e la realizzazione degli obiettivi strategici definiti nel presente Piano. L'analisi delle risorse economiche evidenzia come la Scuola abbia consolidato negli ultimi anni un bilancio equilibrato, caratterizzato da una gestione rigorosa e responsabile, ma anche da una forte dipendenza da risorse straordinarie e da finanziamenti a progetto, che rendono necessaria una strategia di consolidamento strutturale.

In coerenza con quanto indicato nelle linee di azione delle risorse, la priorità è duplice: da un lato riequilibrare la composizione delle entrate, accrescendo la quota strutturale di Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) in rapporto alle funzioni e alla dimensione della Scuola; dall'altro diversificare le fonti di finanziamento, rafforzando la capacità di attrarre risorse da bandi competitivi, programmi europei, fondazioni, enti pubblici e privati. La IUSS intende inoltre promuovere una pianificazione economico-finanziaria integrata, che assicuri il pieno allineamento tra risorse, obiettivi strategici e risultati attesi, rendendo la programmazione più trasparente, prevedibile e misurabile. In questa prospettiva, saranno potenziati gli strumenti di monitoraggio e rendicontazione economica e introdotti criteri di distribuzione delle risorse basati su principi di premialità, qualità e responsabilità. Inoltre, la Scuola perseguirà una strategia di sviluppo del fundraising istituzionale, promuovendo la costruzione di partnership con imprese, fondazioni e soggetti pubblici, anche attraverso progetti congiunti di ricerca e innovazione. Particolare attenzione sarà riservata alle sinergie con il sistema universitario federato e con la CRUI per la definizione di politiche di finanziamento specifiche per le Scuole Universitarie Superiori. Nel periodo 2025–2031, l'obiettivo è quello di raggiungere la stabilità economico-finanziaria della Scuola, riducendo la dipendenza da risorse straordinarie e garantendo una crescita equilibrata e sostenibile, capace di supportare la piena attuazione del Piano di Orientamento Strategico e della programmazione triennale 2026–2028.

6.2 Revisione dell'offerta formativa

Per perseguire l'obiettivo di una identità distintiva e riconoscibile nell'ambito dell'offerta di formazione accademica, la IUSS ritiene necessario rivedere e rinnovare il proprio modello didattico, in coerenza con la missione di Scuola Universitaria Superiore e con le migliori pratiche internazionali di alta formazione.

La revisione dell'offerta formativa risponde all'esigenza di valorizzare la specificità della Scuola come laboratorio di didattica avanzata, interdisciplinare e sperimentale, capace di integrare la formazione disciplinare delle università partner con percorsi identitari che promuovano la curiosità intellettuale, il pensiero critico e la responsabilità civile.

In questa prospettiva, la IUSS si propone di:

- Ridefinire la struttura dei Corsi Ordinari, organizzandoli attorno a percorsi tematici coerenti con gli ambiti strategici della Scuola e con i bisogni emergenti della società e della ricerca;
- Rafforzare l'integrazione con i Collegi di Merito e con le Università convenzionate, sviluppando un modello formativo coordinato e complementare che riconosca e valorizzi le rispettive attività didattiche;
- Promuovere l'innovazione metodologica, introducendo approcci didattici interattivi, interdisciplinari e digitali, in grado di stimolare la partecipazione attiva degli allievi e di valorizzare la dimensione esperienziale della formazione;
- Ampliare l'offerta post-laurea e di alta formazione, con nuovi master e corsi specialistici su temi trasversali quali sostenibilità, intelligenza artificiale, complessità e cittadinanza scientifica;
- Incrementare l'internazionalizzazione della didattica, favorendo la mobilità di studenti e docenti e la realizzazione di percorsi con doppio titolo o co-tutela.

La revisione del modello formativo sarà accompagnata da una riflessione condivisa con le Classi accademiche, volta a definire un quadro curricolare integrato, coerente con la missione della Scuola e con gli standard del sistema AVA3.

6.3 Adeguamento delle strutture

L'adeguamento e lo sviluppo delle strutture rappresentano una priorità per la realizzazione degli obiettivi del presente Piano e per garantire alla comunità della IUSS spazi adeguati alla qualità della didattica, della ricerca e della vita accademica. La crescita delle attività, l'espansione dei progetti di ricerca e dei dottorati, impongono di dotare la Scuola di un'infrastruttura moderna, funzionale e sostenibile, capace di rispondere alle esigenze di un'istituzione di alta formazione e ricerca di livello internazionale.

In questa prospettiva, la priorità è rappresentata dal progetto CampIUSS, che costituisce l'intervento infrastrutturale più rilevante del periodo 2025–2031. CampIUSS nasce come campus integrato dedicato alla didattica, alla ricerca e alla vita collegiale, con l'obiettivo di concentrare in un'unica sede le principali attività della Scuola. Esso si propone di favorire la collaborazione tra le Classi accademiche, di promuovere la contaminazione tra discipline e di rafforzare il senso di appartenenza alla comunità scientifica, facendo della IUSS un luogo riconoscibile per la qualità dell'ambiente accademico e per l'eccellenza della sua organizzazione. Il progetto CampIUSS si caratterizza per l'adozione di criteri di sostenibilità ambientale ed energetica, per l'attenzione all'accessibilità e per la valorizzazione della dimensione sociale degli spazi, concepiti per stimolare lo scambio, la partecipazione e la vita collegiale. Accanto alla realizzazione del campus, la Scuola intende riorganizzare e riqualificare gli spazi attualmente in uso, migliorandone la funzionalità, l'efficienza e la sicurezza, potenziando i laboratori scientifici e digitali e dotandoli delle tecnologie necessarie a sostenere la ricerca interdisciplinare e la didattica innovativa.

Particolare attenzione sarà dedicata alla creazione di luoghi per la socialità e la collaborazione, destinati ad allievi, dottorandi, visiting scholars e personale accademico, nonché al miglioramento dell'accessibilità e dell'inclusività delle strutture, in coerenza con gli obiettivi di sostenibilità e pari opportunità della Scuola.

Infine, l'integrazione della gestione infrastrutturale nei processi di pianificazione e monitoraggio consentirà una programmazione efficiente delle manutenzioni e un uso ottimale delle risorse.

6.4 Riorganizzazione delle strutture di ricerca

La riorganizzazione dei centri e dei laboratori di ricerca e la creazione di infrastrutture per le loro attività costituiscono una priorità strategica per rafforzare la capacità della IUSS di produrre conoscenze di avanguardia e di posizionarsi come attore competitivo nel panorama scientifico nazionale e internazionale. Negli ultimi anni la Scuola ha visto crescere in modo significativo le proprie attività di ricerca, grazie alla partecipazione a progetti di rilievo e alla creazione di nuovi laboratori e infrastrutture. Tuttavia, la distribuzione delle attività tra i diversi centri e la loro eterogeneità organizzativa rendono necessario un processo di riordino che consenta di valorizzare le competenze interne e di garantire maggiore coerenza strategica. La IUSS intende avviare un processo di ristrutturazione dei centri e dei laboratori di ricerca volto a dotarli di un più elevato livello di autonomia gestionale e di programmazione, in un quadro di regole comuni e di responsabilità condivisa, e di strutture strumentali adeguate. L'obiettivo è quello di trasformarli in centri organici e riconoscibili di attività di ricerca, capaci di operare in modo coordinato, di promuovere progettualità interdisciplinari e di competere efficacemente a livello internazionale. In questa direzione, sarà rafforzato il ruolo dei direttori di centro, ai quali verranno attribuite funzioni di responsabilità scientifica e gestionale più ampie, connessi strumenti di pianificazione, monitoraggio e rendicontazione delle attività e la possibilità di gestire in autonomia una parte delle risorse disponibili. Tale responsabilizzazione consentirà di migliorare la programmazione delle attività di ricerca, favorendo la definizione di obiettivi chiari, misurabili e coerenti con la strategia complessiva della Scuola. La riorganizzazione punterà anche a favorire la cooperazione tra i centri esistenti e le due Classi accademiche, in modo da rafforzare la trasversalità dei progetti e la condivisione delle infrastrutture e delle competenze. L'obiettivo è costruire un sistema di centri dinamico e interconnesso, capace di attrarre finanziamenti competitivi, di sviluppare collaborazioni nazionali e internazionali e di fungere da piattaforma per la valorizzazione dei risultati della ricerca e del trasferimento tecnologico.

7. Pianificazione

7.1 Orizzonti di pianificazione

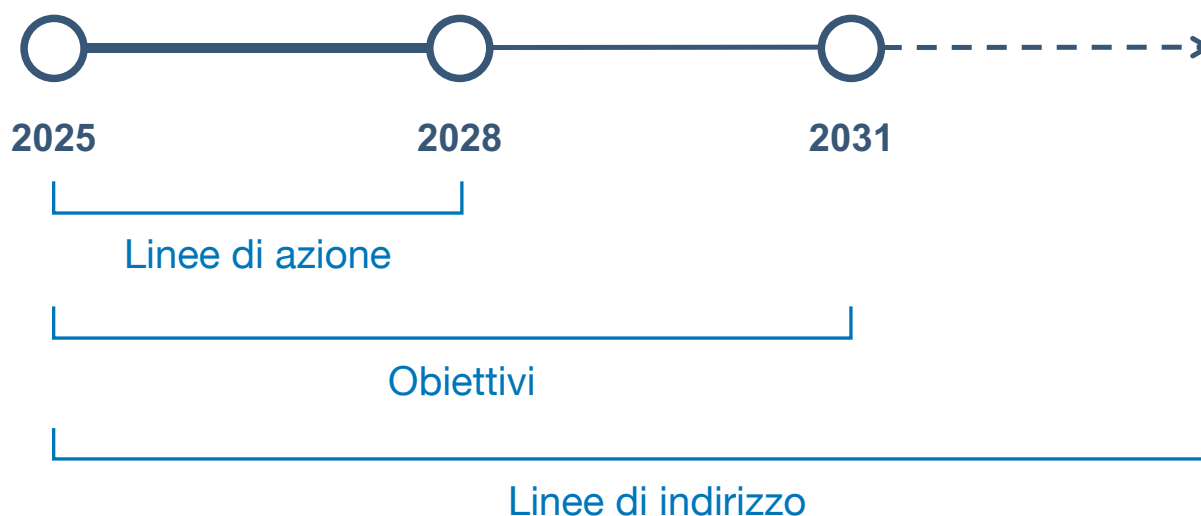
La pianificazione strategica della IUSS sulla quale si è basata la redazione del piano, si articola su tre orizzonti temporali integrati, che garantiscono coerenza tra visione di lungo periodo, obiettivi di mandato e azioni operative:

Orizzonte strategico esteso: è quello più ampio, a cui fanno riferimento le *Linee di indirizzo strategico*. Supera i confini temporali del mandato rettorale e orienta la Scuola verso una prospettiva di medio-lungo periodo, definendo la visione complessiva e i principi guida dello sviluppo istituzionale.

Orizzonte di mandato: coincide con il periodo 2025–2031 ed è il riferimento temporale degli *obiettivi strategici*. In questo arco di tempo vengono misurati i risultati del mandato rettorale e la realizzazione delle politiche di sviluppo delineate nel presente Piano.

Orizzonte operativo triennale: coincide con la durata della *programmazione triennale (2026–2028)* ed è il livello di attuazione delle *linee di azione*. In questo ambito si collocano le azioni concrete, le risorse assegnate e gli indicatori per la verifica e il monitoraggio dei risultati.

Questa articolazione temporale consente di mantenere una visione di lungo periodo coerente con la missione della Scuola, garantendo al tempo stesso flessibilità e capacità di adattamento ai mutamenti del contesto accademico e istituzionale.



7.2 Dal Piano alla Programmazione

Il Piano di Orientamento Strategico 2025–2031 è concepito come strumento di coerenza tra la visione di lungo periodo e la programmazione triennale della Scuola. In questa prospettiva, esso si traduce in un *quadro logico di coerenza* che collega obiettivi strategici, indicatori di risultato e strumenti di monitoraggio nell’ambito del sistema di Assicurazione della Qualità (AQ). Questo quadro orienterà la definizione degli indicatori specifici del Programma Triennale 2026–2028, garantendo la tracciabilità dei risultati e il raccordo continuo con il sistema di AQ e con le Relazioni annuali del NUV e del PQA.

In questo quadro normativo il Piano di Orientamento Strategico e la Programmazione triennale costituiscono due livelli complementari e coerenti del sistema di governo strategico della IUSS.

- Il Piano definisce la visione, gli obiettivi strategici e le linee di azione a medio e lungo termine, fungendo da cornice di riferimento per tutte le attività istituzionali.
- La Programmazione triennale traduce tali linee in azioni specifiche, indicatori, valori target e strumenti di monitoraggio, necessari per verificare il grado di attuazione e i risultati raggiunti.

Ogni obiettivo del Piano sarà quindi declinato su due livelli di responsabilità:

1. Livello di Scuola, che riguarderà le politiche di carattere generale e trasversale, gestite dagli organi di governo, dai prorettori e delegati e dalle strutture centrali;
2. Livello di Classe, che atterrà alla competenza scientifica e formativa delle due Classi accademiche, chiamate a contribuire alla realizzazione degli obiettivi strategici nei rispettivi ambiti disciplinari.

La relazione tra Scuola e Classi si fonderà pertanto su un principio di co-responsabilità. Questa articolazione multilivello garantisce l’allineamento tra visione strategica, attuazione operativa e valutazione dei risultati, assicurando continuità tra pianificazione, programmazione e sistema di Assicurazione della Qualità (AQ).

Sulla base delle azioni e delle responsabilità stabilite in programmazione saranno assegnati i budget di spesa per la realizzazione degli obiettivi strategici nei limiti delle analisi di sostenibilità finanziaria del bilancio.



8. Documenti di riferimento

Il Piano di Orientamento Strategico 2025–2031 è stato elaborato in coerenza con i documenti istituzionali di riferimento della Scuola e del sistema di Assicurazione della Qualità:

1. **Parere della CEVS** – *Accreditamento iniziale della Scuola Universitaria Superiore IUSS Pavia*, D.M. n. 1196 del 22 ottobre 2021 ([link](#))
2. **Follow-up della visita di accreditamento** – *Monitoraggio delle raccomandazioni della CEVS*, approvato dal Presidio della Qualità il 19 maggio 2025 ([link](#))
3. **Relazione del Presidio della Qualità (PQA)** – *Anno 2024*, approvata nella seduta del 23 gennaio 2025 ([link](#))
4. **Relazione del Nucleo di Valutazione (NUV)** – *Anno 2025 – 1^a parte*, approvata nella seduta del 14 ottobre 2025 ([link](#))
5. **Relazione della Commissione Paritetica Allievi-Docenti (CPAD)** – *Anno 2024*, approvata nella seduta del 17 dicembre 2024 ([link](#))
6. **Relazione dell'Advisory Board della IUSS** – *Anno 2023–2024*, presentata al Senato Accademico il 29 marzo 2024 ([link](#))
7. **Linee Guida CRUI** – “*Il ruolo delle università per il progresso della società*”, 2025, a cura di R. Pietrabissa e S. Corgnati ([link](#))