



IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

ADVISORY BOARD SCUOLA IUSS

RELAZIONE ATTIVITÀ

2025

SOMMARIO

Introduzione	2
SINTESI ESITI SEDUTA DEL 14 APRILE 2025.....	3
Incontro con il Rettore, Prof. Riccardo Pietrabissa e il Rettore eletto, Prof. Mario Martina.....	3
SINTESI ESITI SEDUTA DEL 13 OTTOBRE 2025	3
Presentazione Piano di Orientamento Strategico 2025-2031	4
SINTESI ESITI SEDUTA DEL 4 DICEMBRE 2025.....	6
Piano di Orientamento Strategico 2025-2031.....	6



IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

INTRODUZIONE

Ai sensi dell'art. 16 commi 1 e 2 dello Statuto della Scuola (emanato con Decreto Rettorale 46/2022 e pubblicato in Gazzetta Ufficiale del 30.03.2022), l'Advisory Board è un organismo di consulenza del Senato Accademico in ordine alle tematiche di sviluppo strategico. L'Advisory Board svolge funzioni consultive volte all'individuazione di linee strategiche di sviluppo in ambito scientifico e formativo, all'intensificazione dei rapporti con il mondo imprenditoriale e con le istituzioni e dei rapporti internazionali atti a favorire la ricerca e la mobilità di docenti e studenti.

Ai sensi dell'art. 31 comma 4 del Regolamento Generale della Scuola, l'Advisory Board presenta ogni anno al Rettore della Scuola, in funzione di Presidente del Senato accademico, una relazione sull'attività svolta.

Il presente documento contiene una sintesi delle sedute dell'Advisory Board tenutesi nell'anno 2025.

Composizione:

- Prof. Fabio Ruggè (Presidente);
- Prof.ssa Monica Barni;
- Prof. Roberto Battiston;
- Prof.ssa Patrizia Caraveo;
- Prof. Salvatore Carrubba;
- Prof.ssa Rosa Grimaldi;
- Prof. Giovanni Magenes;
- Prof.ssa Gabriella Vigliocco.



IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

SINTESI ESITI SEDUTA DEL 14 APRILE 2025

L'Advisory Board si è riunito in data 14 aprile 2025 per la trattazione del seguente ordine del giorno:

Comunicazioni del Presidente

1. Approvazione verbale seduta precedente
2. Approvazione Relazione biennale 2023-2024
3. Incontro con il Rettore, Prof. Riccardo Pietrabissa e il Rettore eletto, Prof. Mario Martina
4. Varie ed eventuali

INCONTRO CON IL RETTORE, PROF. RICCARDO PIETRABISSA E IL RETTORE ELETTO, PROF. MARIO MARTINA

Il Prof. Martina ha esposto i principali **temi** che caratterizzeranno la prossima pianificazione strategica:

- **Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO):** necessità di adeguamento e di un dialogo costruttivo con il Ministero e con le altre scuole superiori per una ripartizione più equilibrata.
- **Realizzazione del nuovo Campus:** priorità data al completamento della seconda e terza "basilica", sedi dei centri di ricerca e delle residenze universitarie.
- **Dottorati di ricerca:** consolidamento dell'offerta, sviluppo di collaborazioni con enti privati, gestione della fase post PNRR.
- **Reclutamento e riforma del pre-ruolo:** attenzione agli effetti della nuova normativa su contratti di ricerca e opportunità per i giovani ricercatori.
- **Corsi ordinari:** definizione di un modello didattico coerente e competitivo, in sinergia con l'Università di Pavia, la Statale di Milano e i Collegi di merito.
- **Ricerca:** maggiore autonomia ai centri di ricerca, rafforzamento della massa critica.
- **Relazioni internazionali:** consolidamento delle collaborazioni in atto (es. Venice International University) e strutturazione di nuove partnership accademiche.
- **Rapporti con studenti e personale tecnico-amministrativo:** miglioramento della comunicazione e delle dinamiche organizzative interne.

Il Rettore eletto ha concluso sottolineando la necessità di un periodo di ascolto e analisi preliminare, al termine del quale intende presentare al Board il Piano di orientamento strategico per la Scuola.

SINTESI ESITI SEDUTA DEL 13 OTTOBRE 2025

L'Advisory Board della Scuola si è riunito in data 13 ottobre 2025 per la trattazione del seguente ordine del giorno:

Comunicazioni del Presidente

1. Verbale seduta precedente



IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

2. Presentazione piano di orientamento strategico 2025-2031
3. Varie ed eventuali

PRESENTAZIONE PIANO DI ORIENTAMENTO STRATEGICO 2025-2031

Il Rettore ha illustrato alcuni aspetti importanti del metodo di lavoro:

- la partecipazione ai processi decisionali, dando responsabilità anche decisionali ai singoli grazie allo strumento della delega;
- la partecipazione alle attività istituzionali da parte dell'intera comunità accademica, Allievi compresi.

Il documento presentato all'Advisory Board, infatti, è e sarà frutto del contributo dei diversi attori della Comunità IUSS. In merito alla strategia, si trova in piena continuità con il precedente mandato.

In merito agli obiettivi, il Prof. Martina ha ritenuto che ci siano **aspetti fortemente legati tra loro**, ovvero:

- **Identità e Comunicazione** vanno di pari passo, in quanto l'identità andrà veicolata attraverso un piano di comunicazione efficace;
- **Ricerca e Impatto**: la ricerca della Scuola e gli obiettivi di ricerca devono essere strettamente connessi con l'impatto che la ricerca stessa produce.
- **Formazione e Valorizzazione**: la formazione e quindi l'offerta formativa devono essere lette in chiave generale di valorizzazione delle persone, anche quelle interne alla Scuola.
- **Consapevolezza e Risorse**: la consapevolezza delle esigenze della Scuola deve essere accompagnata dalla capacità e tendenza a cercare risorse non solo attraverso i consueti canali (MUR e Regione), ma anche da enti privati e attraverso opportunità di finanziamento alla ricerca.
- **Sviluppo e Sostenibilità**: lo sviluppo della Scuola deve essere accompagnato da valori e criteri di sostenibilità, non solo ambientale, ma sostenibilità intesa secondo l'Agenda 2030.

Il Rettore ha proseguito illustrando la struttura a matrice utilizzata per mettere in risalto l'aspetto dell'interdipendenza di macroaree (didattica, dottorato, ricerca e impatto) e funzioni trasversali (qualità, comunicazione, relazioni, risorse e sostenibilità), spiegando come alla base della strategia e della pianificazione ci debba essere anche la valorizzazione delle persone. Questa interdipendenza richiederà una fortissima attenzione al coordinamento interno tra i diversi delegati.

Il Rettore ha illustrato poi le singole schede dedicate ai ruoli assegnati e alle linee d'indirizzo per la progettazione e la programmazione delle attività, citando le parole chiave per ciascuna sezione.

Tra le principali novità citate vi sono quelle che coinvolgono:

- Il dottorato
- La ricerca.



IUSS

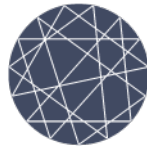
Scuola Universitaria Superiore Pavia

Il Prof. Ruggie ha ringraziato il Rettore per la presentazione, sottolineando come il Piano delinei sfide rilevanti per la Scuola, e ha raccolto le osservazioni dai colleghi in merito a:

1. Centri di ricerca: sostenibilità complessiva dei centri (risorse e progetti); inquadramento dei centri nella strategia complessiva;
2. Corsi Ordinari: sostenibilità (risorse umane e finanziarie) e opportunità di concentrarsi maggiormente su formazione superiore (Master e Dottorato);
3. Progetti strategici: collegamento tra i nuovi progetti e le attività di ricerca; eventuale afferenza dei progetti a strutture specifiche;
4. Finanziamenti: modalità di fundraising; rapporti con soggetti esterni; sostenibilità economica complessiva; definizione delle priorità di investimento.
5. Sbocchi professionali e dati di supporto: valutazione degli sbocchi professionali degli studenti; disponibilità di dati a supporto della pianificazione strategica;
6. Didattica: nuovo modello di didattica: contenuti, metodologie, digitalizzazione;
7. Comunicazione e partner esterni: ruolo dei partner esterni nella comunicazione; eventuale coinvolgimento di soggetti istituzionali (es. Collegio di Milano).

Il Rettore ha ringraziato tutti i componenti per le osservazioni e ha fornito chiarimenti puntuali:

- Centri di ricerca: la riorganizzazione avrà impatto economico limitato; si tratta soprattutto di una decentralizzazione delle risorse già disponibili per favorire responsabilizzazione e progettualità. Il reclutamento sarà discusso a livello di centro.
- Corsi ordinari: l'innovazione riguarderà contenuti e modalità didattiche. La Scuola punta a modelli distintivi, sfruttando la flessibilità organizzativa, agendo soprattutto sul rapporto vantaggioso allievi-docenti e utilizzando format come summer/seasonal schools. Si prevede di ampliare la partecipazione tramite la "comunità Nexus" e di avviare interlocuzioni con il Ministero per alleggerire il carico formativo tramite riconoscimento reciproco delle ore e per ricevere un contributo sulla residenzialità.
- Progetti strategici: attraversano la matrice. I coordinatori di progetto dovranno interfacciarsi con i prorettori per mantenere coerenza interna pur prevedendo autonomia operativa.
- Finanziamenti: la Scuola vive una fase molto positiva dal punto di vista dei progetti di ricerca vinti (ERC, FIS). È in programmazione la creazione di un'unità dedicata al supporto ai docenti per la progettazione.
- Dottorato: la prorettrice farà la programmazione dei corsi trasversali e il coordinamento tra dottorati. La Scuola ha bisogno di identità riconoscibile.
- Collegio di Milano e Università degli Studi di Milano: è previsto un incontro con la Rettore Unimi Brambilla per il prossimo bando dei Corsi Ordinari e per affrontare questioni logistiche. Specifica che la collaborazione non è in concorrenza con l'Università di Pavia.
- Priorità: tutte le aree indicate sono considerate strategiche. La stabilità finanziaria è chiaramente un'urgenza. La riorganizzazione interna sarà avviata subito; il progetto di didattica innovativa sarà elaborato entro settembre 2026; prosegue il lavoro su CampiUSS per l'adeguamento delle strutture.



IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

Il Prof. Rugge ha richiamato poi tre punti che, a suo avviso, rappresentano contributi particolarmente significativi forniti dal Board nel corso del suo mandato. Si tratta di suggerimenti che meritano di essere sviluppati nel prosieguo dei lavori:

1. Formazione corsi ordinari e innovazione didattica. Come già discusso anche in relazione al dottorato, si ritiene necessario ideare e implementare nuove formule didattiche che possano caratterizzare lo IUSS in modo distintivo sia a livello di corsi ordinari sia a livello PhD.
2. Relazioni istituzionali. Lo IUSS potrebbe assumere un ruolo di riferimento nell'armonizzazione delle attività formative universitarie a livello regionale, tema oggi di particolare rilevanza. In un territorio ricco di centri di formazione e ricerca di alto profilo, una maggiore integrazione e un maggior coordinamento rappresenterebbe un'opportunità strategica per accrescere la visibilità e la competitività a livello internazionale.
3. Integrazione tra attività formative e comunicazione. Idea di integrare le attività formative ma anche di produrre una forma di comunicazione attraverso un rapporto specifico e dedicato con gli attori della comunicazione pubblica (ad esempio Ordine dei giornalisti e associazioni professionali attive nel settore).

Il Prof. Rugge ha rilevato come tali riflessioni mantengano piena attualità e possano contribuire in modo significativo all'evoluzione strategica della Scuola.

Il Rettore ha ringraziato il Board e ha confermato che implementerà i suggerimenti nel piano, che ripresenterà al Board nella sua versione definitiva nel mese di dicembre.

SINTESI ESITI SEDUTA DEL 4 DICEMBRE 2025

L'Advisory Board della Scuola si è riunito in data 4 dicembre 2025 per la trattazione del seguente ordine del giorno:

Comunicazioni del Presidente

1. Verbale seduta precedente
2. Piano di orientamento strategico 2025-2031

Varie ed eventuali

PIANO DI ORIENTAMENTO STRATEGICO 2025-2031

Il Presidente ha valutato il Piano di orientamento strategico 2025–2031 complessivamente molto ben strutturato e convincente, con particolare apprezzamento degli obiettivi dell'area matriciale e trasversale. Ha evidenziato tuttavia la necessità di approfondire ulteriormente alcuni aspetti legati alla loro concreta attuazione.



IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

Il Rettore ha illustrato al Board l'architettura strategica della Scuola, composta da quattro strumenti:

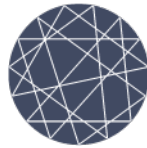
1. Piano di Orientamento Strategico, che definisce finalità e obiettivi.
2. Programmazione istituzionale, che definisce modalità operative, responsabilità e indicatori.
3. Bilancio previsionale, che determina le risorse disponibili.
4. PIAO, che definisce l'assetto organizzativo necessario per attuare le azioni.

Il Rettore ha illustrato successivamente le principali novità del Piano di Orientamento Strategico 2025–2031, soffermandosi sui seguenti aspetti:

1. Sistema delle deleghe: introduzione di delegati chiamati a coordinare le attività in specifici ambiti, in un'ottica di maggiore responsabilizzazione. Il modello proposto si fonda su una condivisione e distribuzione delle responsabilità, riconoscendo ai Prorettori autonomia di azione e definendo i relativi margini operativi, anche in termini di risorse e budget.
2. Definizione delle priorità strategiche: al fine di evitare rischi di frammentazione, il Piano individua quattro macro-obiettivi strategici entro i quali ricondurre tutte le azioni (stabilizzazione finanziaria, revisione dell'offerta formativa, adeguamento delle strutture e riorganizzazione della ricerca).
3. Coordinamento tra ambiti: previsione di meccanismi strutturati per il passaggio delle consegne e per la gestione delle interdipendenze e delle interferenze tra ambiti e funzioni.

Il Presidente ha ringraziato il Rettore per la presentazione; i membri dell'Advisory Board hanno espresso apprezzamento per il lavoro svolto e per la chiarezza del programma presentato dal Rettore e hanno formulato alcune richieste di approfondimento, in particolare in merito a:

1. **Aspetti legati a EFC:** maggiori dettagli su cosa si intende per EFC nel contesto citato, le sue implicazioni operative e strategiche ed eventuali sviluppi o cambiamenti previsti rispetto a quanto discusso nella riunione precedente;
2. **Coordinamento e governance:** modalità di distribuzione e gestione delle responsabilità; strumenti e meccanismi per assicurare una governance efficace;
3. **Ruolo dei rapporti istituzionali:** modalità concrete di sviluppo e gestione dei rapporti con il sistema universitario nazionale e la Regione; ruolo della Scuola nella definizione delle linee di sviluppo complessive;
4. **Continuità strategica:** in che modo sarà garantita la continuità con la governance precedente; azioni previste per evitare frammentazione nelle politiche e nelle iniziative;
5. **Coordinamento interno (Scuola e Classi):** distinzione operativa tra livello strategico e livello esecutivo; modalità di coordinamento tra Scuola e Classi; flussi decisionali e responsabilità tra i diversi livelli;
6. **Unità di foresight (progetto Nexus):** ruolo specifico e funzioni dell'Unità di foresight; modalità di integrazione con l'assetto generale della Scuola; output attesi e impatto sulle decisioni strategiche;
7. **Visione del "sistema Pavia":** definizione più chiara della visione complessiva del sistema; modalità di collaborazione e sinergia tra la Scuola e l'Università di Pavia; lezioni apprese dalle criticità del mandato precedente; strategia condivisa di lungo periodo tra le istituzioni accademiche del territorio.



IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

Il Rettore ha ringraziato i membri del Board per i contributi espressi, riconoscendone la pertinenza. Ha sottolineato di essere consapevole dell'esistenza di alcune fragilità, in particolare riguardo al coordinamento e al rischio di frammentazione. Ha precisato che alcuni aspetti organizzativi non possono essere pienamente definiti ex ante, poiché dipendono dalle dinamiche tra le persone: molte scelte saranno quindi affinate durante l'anno, osservando il modo in cui il sistema reagirà alle nuove impostazioni. Il piano presentato è volutamente ambizioso, concepito per attivare energie e processi innovativi; i risultati ottenuti guideranno successivamente una riformulazione e un aggiustamento delle azioni.

Per quanto riguarda il sistema universitario pavese, il Rettore ha riconosciuto che negli anni precedenti vi sono state tensioni, in parte legate anche a dinamiche personali. Tuttavia, ha sottolineato che il rapporto attuale con il Rettore Reali è improntato alla massima collaborazione e alla trasparenza. Ha ribadito che IUSS e UniPV non devono essere considerati competitor, ma partner strutturali, in grado di valorizzarsi reciprocamente in termini di attrattività e visibilità. Ha segnalato inoltre che la Scuola sta avviando rapporti costruttivi anche con altre istituzioni territoriali, come CNAO e CNR, nella prospettiva di definire una visione strategica comune.

Il Rettore si è dichiarato inoltre favorevole a incontri regolari tra i Rettori del sistema pavese, anche come strumento per costruire una strategia condivisa. Ha accolto inoltre il suggerimento di sviluppare forme di cooperazione a partire dai dottorati. Ha ricordato che sono già attivi rapporti positivi con il Comune e la Provincia, ad esempio nell'ambito delle Zone di Innovazione e Sviluppo.

Infine, ha chiarito che la funzione di foresight non era presente nel precedente piano: nell'ambito del progetto Nexus si prevede la costituzione di un gruppo dedicato, in collaborazione con ASviS e con esperti di Future Studies, con l'obiettivo di identificare e sviluppare temi emergenti rilevanti per la progettazione strategica della Scuola.

Il Presidente ha ringraziato il Rettore per le sue delucidazioni e ha comunicato che il Board con questa seduta ha concluso il suo mandato.

Il Rettore ha ringraziato il Board per il lavoro svolto in questi anni, reputandolo di grande importanza.