



schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

agence suisse  
d'accréditation et  
d'assurance qualité

agenzia svizzera di  
accreditamento e  
garanzia della qualità

swiss agency of  
accreditation and  
quality assurance

# Accreditamento istituzionale Università della Svizzera italiana (USI)

Rapporto di valutazione esterna | 25 marzo 2022



## **Indice:**

**Sezione A** – Decisione del Consiglio svizzero di accreditamento

**Sezione B** – Accreditamento istituzionale secondo la LPSU e proposta di accreditamento dell'AAQ

**Sezione C** – Rapporto del gruppo di esperti

**Sezione D** – Presa di posizione dell'Università della Svizzera italiana



## **Sezione A**

### **Decisione del Consiglio svizzero di accreditamento**

25 marzo 2022



## Decisione

### del Consiglio svizzero di accreditamento

### **Accreditamento istituzionale dell'Università della Svizzera italiana (USI)**

#### **I. Fonti giuridiche**

Legge federale del 30 settembre 2011 sulla promozione e il coordinamento in ambito svizzero delle scuole universitarie (Legge federale sulla promozione e sul coordinamento del settore universitario svizzero, LPSU), RS 414.20;

Ordinanza del Consiglio delle scuole universitarie del 28 maggio 2015 per l'accREDITAMENTO nel settore universitario (Ordinanza per l'accREDITAMENTO LPSU), RS 414.205.3;

Regolamento del 12 marzo 2015 relativo all'organizzazione del Consiglio svizzero di accREDITAMENTO (OReg-CSA).

#### **II. Fatti**

L'Università della Svizzera italiana (USI) ha inoltrato al Consiglio svizzero di accREDITAMENTO (Consiglio di accREDITAMENTO) una domanda di ammissione all'accREDITAMENTO istituzionale con data 21 novembre 2019.

La USI ha scelto l'Agenzia svizzera di accREDITAMENTO e garanzia della qualità AAQ come agenzia di accREDITAMENTO.

Il Consiglio di accREDITAMENTO ha deciso in data 27 marzo 2020 di accettare la domanda di ammissione all'accREDITAMENTO istituzionale dell'USI e ha trasmesso la documentazione all'AAQ.

L'AAQ ha aperto la procedura in data 5 ottobre 2020.

Sulla base del rapporto di autovalutazione del 30 luglio 2020 e della visita in loco dal 28 al 30 settembre 2020 all'USI, il gruppo di esperti composto dall'AAQ ha valutato se gli standard di qualità secondo la LPSU sono soddisfatti e ha redatto il suo rapporto (rapporto preliminare del gruppo di esperti).

Fondandosi sulla documentazione della procedura, in particolare sul rapporto di autovalutazione e sul rapporto preliminare del gruppo di esperti, l'AAQ ha formulato la sua proposta di accREDITAMENTO e l'ha inoltrata all'USI in data 19 novembre 2021 invitandola a prendere posizione.

In data 22 dicembre 2021, l'USI ha preso posizione riguardo all'oggetto del rapporto del gruppo di esperti e alla proposta di accreditamento dell'AAQ.

Sulla base della presa di posizione dell'USI il gruppo di esperti non ha modificato il suo rapporto, considerando che questa non conteneva elementi che necessitassero modifiche.

Con la sua lettera del 26 gennaio 2021, l'AAQ ha inoltrato al Consiglio di accreditamento il rapporto degli esperti e la proposta di accreditamento dell'agenzia.

### III. Considerando

#### 1. Valutazione del gruppo di esperti

Sulla base dell'analisi di tutti gli standard previsti dalla LPSU, il gruppo di esperti stabilisce nel suo rapporto una valutazione globale positiva per l'USI.

Sulla base della sua analisi del sistema di garanzia della qualità della scuola universitaria per mezzo dei 18 standard ai sensi dell'art. 22 capoverso 1 dell'Ordinanza di accreditamento LPSU, il gruppo di esperti ha riscontrato lacune correggibili rispondendo a determinati oneri indicati nel seguito.

Nel complesso, il gruppo di esperti conclude con le sue analisi e valutazioni che l'USI possiede un sistema di garanzia della qualità che copre tutti i settori e i processi dell'università. Di conseguenza, il requisito centrale per l'accREDITAMENTO istituzionale secondo l'articolo 30 LPSU risulta soddisfatto.

Il gruppo di esperti identifica tuttavia alcune carenze in relazione a due aree in particolare:

- Partecipazione (art. 30 cpv. 1.4; standard 1.3 e 2.3)
- Promozione dei giovani ricercatori (standard 4.3)

Nella sua analisi dello standard 1.3, il gruppo di esperti afferma che il personale docente, gli studenti e il personale tecnico-amministrativo sono coinvolti nello sviluppo e nel perfezionamento del sistema di garanzia della qualità dell'USI. Per quanto riguarda gli studenti, il gruppo di esperti ritiene che la loro partecipazione sia insufficiente; gli studenti dovrebbero essere maggiormente coinvolti in tutte le decisioni strategiche dell'USI, compresa la nomina dei professori. Per quanto riguarda il corpo intermedio, il gruppo di esperti nota che questo gruppo di stakeholder è insufficientemente organizzato e sottorappresentato, in termini di numero, nei comitati.

Nella sua analisi dello standard 2.3, il gruppo di esperti approfondisce le sue considerazioni sull'organizzazione del corpo intermedio nel contesto della partecipazione all'USI e sulle condizioni quadro della partecipazione degli studenti.

Di conseguenza, il gruppo di esperti formula due oneri per gli standard 1.3 e 2.3:

#### Oneri 1 (per gli standard 1.3 e 2.3):

L'università sviluppa insieme al corpo studentesco una politica sulla partecipazione degli studenti che definisca gli argomenti di rilevanza strategica per i quali è richiesta la partecipazione degli

studenti e le corrispondenti condizioni quadro che sono necessarie per esercitare una partecipazione efficace.

Onere 2 (per gli standard 1.3 e 2.3):

Il sistema di garanzia di qualità deve dotarsi di una partecipazione adeguata del corpo intermedio con modalità di rappresentanza efficaci al fine di garantire la piena ed autonoma rappresentatività in tutti gli organi di governo.

Nella sua analisi dello standard 4.3, il gruppo di esperti nota che l'università ha adottato numerose misure per promuovere i giovani accademici. Per esempio, gli istituti organizzano seminari e l'università promuove la mobilità accademica. Per la formazione didattica dei dottorandi si propone un corso di insegnamento universitario. I dottorandi beneficiano anche di soggiorni all'estero, consulenza dal Servizio Carriere e corsi di lingua gratuiti. Per i dottorandi e il corpo intermedio, tuttavia, non ci sono attività specificamente orientate al loro sviluppo professionale. Questo è tanto più critico se si considera la percentuale di donne nel corpo intermedio, per le quali i criteri di avanzamento di carriera non sono sempre chiari. Il gruppo di esperti formula quindi un onere:

Onere 3 (per lo standard 4.3):

Il sistema di garanzia della qualità deve integrare il sostegno dello sviluppo professionale delle nuove leve scientifiche.

Per l'adempimento degli oneri il gruppo di esperti prevede un orizzonte temporale di due anni; la verifica dovrebbe avvenire nell'ambito di un esame su dossier con uno o due esperti.

*2. Proposta di accreditamento dell'AAQ*

L'AAQ accerta la conformità dell'USI con i requisiti per l'accREDITAMENTO istituzionale secondo l'articolo 30 LPSU:

*- Articolo 30 capoverso 1 lettera a e lettera c*

L'analisi degli standard secondo l'Ordinanza sull'accREDITAMENTO da parte del gruppo di esperti mostra che l'USI soddisfa i requisiti secondo la lettera a e la lettera c, o lo farà dopo aver soddisfatto gli oneri.

*- Articolo 30 capoverso 1 lettera b*

Come università con cinque facoltà più una affiliata – Facoltà di architettura, Scienze biomediche, Comunicazione, cultura e società, Scienze economiche, Scienze informatiche e l'affiliata Facoltà di teologia – l'USI soddisfa i requisiti per un'università secondo l'articolo 30 capoverso 1 lettera b.

Nella sua proposta di accREDITAMENTO presso il Consiglio di accREDITAMENTO, l'AAQ riprende la proposta del gruppo di esperti e, tenuto conto delle considerazioni di cui sopra e sulla base:

- del rapporto di autovalutazione dell'USI;
- del rapporto del gruppo di esperti;
- della presa di posizione dell'USI;

propone l'accreditamento dell'USI come "università" con tre oneri:

Onere 1 (per gli standard 1.3 e 2.3):

L'università sviluppa insieme al corpo studentesco una politica sulla partecipazione degli studenti che definisca gli argomenti di rilevanza strategica per i quali è richiesta la partecipazione degli studenti e le corrispondenti condizioni quadro che sono necessarie per esercitare una partecipazione efficace.

Onere 2 (per gli standard 1.3 e 2.3):

Il sistema di garanzia di qualità deve dotarsi di una partecipazione adeguata del corpo intermedio con modalità di rappresentanza efficaci al fine di garantire la piena ed autonoma rappresentatività in tutti gli organi di governo.

Onere 3 (per lo standard 4.3):

Il sistema di garanzia della qualità deve integrare il sostegno dello sviluppo professionale delle nuove leve scientifiche.

L'AAQ considera ragionevole un periodo di 24 mesi per l'adempimento degli oneri e propone che la verifica sia effettuata su dossier con due esperti.

*3. Presa di posizione della scuola universitaria*

Nell'ambito della sua presa di posizione, l'USI indica innanzitutto la propria soddisfazione in merito al giudizio globale positivo dal gruppo di esperti. L'USI prosegue indicando di considerare pertinenti le raccomandazioni e gli oneri formulati dagli esperti. Quindi, precisa, per ciascuno dei tre oneri, in che modo sta effettuando le correzioni per soddisfarli (si veda la presa di posizione nella parte D).

*4. Valutazione del Consiglio svizzero di accreditamento*

Il rapporto del gruppo di esperti e la proposta di accreditamento dell'AAQ sono completi e giustificati. Permettono al Consiglio di accreditamento di prendere una decisione.

La proposta di accreditamento dell'AAQ dimostra adeguatamente che l'USI soddisfa i requisiti per l'accreditamento istituzionale secondo l'articolo 30 della LPSU, che sono specificati negli standard di qualità (articolo 22 e allegato 1 dell'Ordinanza sull'accreditamento). In particolare, l'USI dispone di un sistema di garanzia della qualità che copre tutti i settori dell'istituzione e le permette di raggiungere i suoi obiettivi come scuola universitaria professionale.

Il Consiglio di accreditamento considera gli oneri proposti dal gruppo di esperti, adottati dall'agenzia e accettati dalla scuola universitaria professionale, come conclusivi. Accetta questi oneri conformemente alla proposta di accreditamento, in quanto forniscono una chiara base per le misure che l'USI dovrà adottare per rimediare alle carenze individuate.

Il Consiglio di accreditamento ritiene adeguata la proposta dell'AAQ nel determinare un termine di 24 mesi per l'adempimento degli oneri, la cui verifica andrà condotta da due esperti tramite una verifica su dossier.

#### IV. Decisione

Fondandosi sulla base legale, sui fatti e sulle considerazioni avanzate, il Consiglio svizzero di accreditamento decide quanto segue:

1. Il Consiglio svizzero di accreditamento accredita l'Università della Svizzera italiana indicando i seguenti oneri da soddisfare:
  - 1.1 L'università deve sviluppare insieme al corpo studentesco una politica sulla partecipazione degli studenti che definisca gli argomenti di rilevanza strategica per i quali è richiesta la partecipazione degli studenti e le corrispondenti condizioni quadro che sono necessarie per esercitare una partecipazione efficace.
  - 1.2 Il sistema di garanzia di qualità deve dotarsi di una partecipazione adeguata del corpo intermedio, con modalità di rappresentanza efficaci al fine di garantire la piena ed autonoma rappresentatività in tutti gli organi di governo.
  - 1.3 Il sistema di garanzia della qualità deve integrare il sostegno dello sviluppo professionale delle nuove leve scientifiche.
2. L'Università della Svizzera italiana deve presentare un rapporto sull'adempimento degli oneri al Consiglio di accreditamento entro 24 mesi, a partire dalla decisione del Consiglio di accreditamento, ossia entro il 24 marzo 2024.
3. La verifica dell'adempimento degli oneri avviene tramite una "verifica su dossier" con due esperti.
4. Con l'accREDITAMENTO istituzionale, l'Università della Svizzera italiana ottiene il diritto di definirsi "università".
5. Il Consiglio svizzero di accreditamento attribuisce l'accREDITAMENTO per una durata di sette anni a partire dalla data della decisione, ossia fino al 24 marzo 2029.
6. Il Consiglio svizzero di accREDITAMENTO pubblica la decisione di accREDITAMENTO in forma elettronica su [www.akkreditierungsrat.ch](http://www.akkreditierungsrat.ch).
7. Il Consiglio svizzero di accREDITAMENTO rilascia un certificato all' Università della Svizzera italiana.



8. L'Università della Svizzera italiana ottiene il diritto di utilizzare il marchio "Istituzione accreditata in base alla LPSU per 2022 – 2029".

Berna, 25 marzo 2022

Per il Consiglio svizzero di accreditamento



Pr Dr Jean-Marc Rapp, Presidente

**Modalità di ricorso**

Contro la presente decisione può essere interposto ricorso presso il Tribunale amministrativo federale, casella postale, 9023 San Gallo, entro 30 giorni dalla notifica.



## **Sezione B**

**Sezione B – Accreditemento  
istituzionale secondo la LPSU e  
proposta di accreditemento dell'AAQ**

18 novembre 2021



## Indice

1	Basi giuridiche.....	1
2	Scopo e oggetto.....	1
3	Procedura .....	1
3.1	Entrata nel merito.....	1
3.2	Calendario.....	1
3.3	Gruppo di esperti.....	2
3.4	Rapporto di autovalutazione .....	2
3.5	Visita preliminare e visita sul posto .....	3
3.6	Rapporto del gruppo di esperti.....	3
3.7	Presenza di posizione dell'Università della Svizzera italiana.....	3
4	Proposta di accreditamento dell'AAQ .....	4
4.1	Contesto.....	4
4.2	Considerazioni .....	4
4.3	Proposta.....	6

## 1 Basi giuridiche

In conformità alla Legge sulla promozione e sul coordinamento del settore universitario svizzero (LPSU) del 30 settembre 2011, l'accREDITAMENTO istituzionale rappresenta per tutte le scuole universitarie e tutte le altre istituzioni del settore universitario, sia pubbliche che private, il requisito essenziale per potersi denominare "Università", "Scuola universitaria professionale" o "Alta scuola pedagogica" (art. 29 LPSU), nonché per poter chiedere contributi federali (art. 45 LPSU).

L'Ordinanza per l'accREDITAMENTO LPSU del 28 maggio 2015 (stato 1° gennaio 2015) concretizza i requisiti per l'accREDITAMENTO ai sensi dell'articolo 30 LPSU, precisandone i regolamenti di esecuzione e gli standard di qualità.

## 2 Scopo e oggetto

Grazie all'accREDITAMENTO istituzionale previsto dalla LPSU, la Svizzera dispone di uno strumento per regolare l'accesso al proprio panorama universitario. Oggetto dell'accREDITAMENTO istituzionale è il sistema di garanzia della qualità delle scuole universitarie, con il quale esso garantisce l'efficacia della didattica, della ricerca e dei servizi.

Il sistema di garanzia della qualità viene valutato da esperti esterni alla luce di determinati standard. Essi verificano i principi e i meccanismi della garanzia e dello sviluppo della qualità: valutano se i diversi elementi si ricompongono in un insieme completo e coerente, consentendo alla scuola universitaria di garantire la qualità e un miglioramento continuo delle proprie attività, in linea con la sua tipologia e le sue specificità. La valutazione tiene anche conto della proporzionalità tra le risorse impiegate e i risultati raggiunti. Una verifica dell'intero sistema ogni sette anni consente alla scuola universitaria di rilevare regolarmente lo stato di avanzamento e la coerenza dei vari elementi.

## 3 Procedura

### 3.1 Entrata nel merito

All'articolo 4, capoversi 1 e 2, l'Ordinanza per l'accREDITAMENTO LPSU stabilisce i requisiti per l'ammissione alla procedura di accREDITAMENTO e prevede una decisione di entrata in merito del Consiglio svizzero di accREDITAMENTO.

L'Università della Svizzera italiana (USI) era stata riconosciuta come avente diritto ai contributi ai sensi della LAU. Pertanto soddisfa i requisiti ai sensi dell'articolo 4, capoverso 2 dell'Ordinanza per l'accREDITAMENTO ed è stata ammessa alla procedura di accREDITAMENTO istituzionale senza verifica dei requisiti, ai sensi dell'art. 4, capoverso 1.

### 3.2 Calendario

In seguito alla domanda di accREDITAMENTO istituzionale depositata dall'USI il 21.11.2019 al Consiglio svizzero di accREDITAMENTO (CSA), questo si è pronunciato il 27 marzo 2020 sull'entrata in merito conformemente all'art. 10 dell'Ordinanza per l'accREDITAMENTO. A seguire, l'AAQ ha condotto la procedura, come richiesto nella domanda dell'USI. Le principali tappe hanno avuto luogo come segue:

05.10.2020	Riunione di apertura
30.07.2021	Consegna del rapporto di autovalutazione
26.08.2021	Visita preliminare
28/30.09.2021	Visita sul posto
19.11.2021	Invio all'USI del rapporto degli esperti e della proposta di accreditamento dell'AAQ
22.12.2021	Presa di posizione dell'USI
26.01.2022	Invio del dossier al Segretariato del CSA
25.03.2022	Decisione del CSA

Va precisato che nel mese di aprile 2021 il Consiglio di Stato della Repubblica e Cantone Ticino ha approvato l'affiliazione della Facoltà di Teologia di Lugano (FTL) nell'USI ai sensi dell'art. 12 della Legge universitaria del 3 ottobre 1995 (LUSI) e che le due istituzioni hanno stretto un accordo di affiliazione firmato nel maggio 2021 per la piena integrazione accademica della FTL nell'USI. La procedura di accreditamento istituzionale della FTL, anch'essa in corso e già in stato avanzato (visita sul posto da parte del gruppo degli esperti attuata nel giugno 2021), è stata portata avanti in qualità di "valutazione esterna" i cui risultati sono stati integrati nella procedura di accreditamento istituzionale dell'USI. La LUSI, ripresa nell'accordo di affiliazione USI-FTL, prevede infatti che le entità affiliate siano ricomprese nella procedura di accreditamento della scuola universitaria responsabile del sistema di garanzia della qualità dell'ateneo. Il CSA è stato informato congiuntamente dalle due istituzioni sugli sviluppi intercorsi e ha preso atto delle conseguenti modifiche procedurali.

### 3.3 Gruppo di esperti

In base al profilo del gruppo di esperti concordato durante la riunione di apertura fra l'AAQ e l'USI, nel rispetto delle esigenze procedurali, il gruppo si è composto dei cinque membri seguenti:

- Prof.ssa Martina Caroni, Vice-rettore per l'insegnamento e per le relazioni internazionali, docente di diritto pubblico e diritto internazionale, Università di Lucerna;
- Sig. Francesco Bee, studente M A in European Global Studies, Università di Basilea, titolare di un B A in Business and Economics con tesi nell'area "ambiente ed energia";
- Prof.ssa Cinzia Dal Zotto, Docente in gestione dei media, management e gestione delle risorse umane, Università di Neuchâtel;
- Prof. Giovanni Fattore, Docente in politica ed economia della nutrizione, salute e disuguaglianze sanitarie e big data per la salute, Università Bocconi;
- Prof. Johann Gamper, Vice-rettore per la ricerca, esperto in garanzia qualità interna, docente di informatica (Database Management Systems), Università di Bolzano.

La Prof.ssa Caroni ha diretto il gruppo degli esperti.

### 3.4 Rapporto di autovalutazione

Il rapporto di autovalutazione è stato consegnato all'AAQ nei tempi previsti. Una volta verificata la conformità del rapporto coi requisiti formali, l'AAQ ha provveduto alla trasmissione del rapporto e dei suoi allegati ai membri del gruppo di esperti.

Il rapporto è chiaro, completo e ben presentato. È corredato di allegati utili e pertinenti, facilmente reperibili e che costituiscono una documentazione basilare per la comprensione del dossier. È il frutto di un grande lavoro inclusivo e partecipativo che ha incluso l'insieme dei diversi gruppi di interesse dell'insieme dell'ateneo.

Le informazioni, le opinioni e le proposte raccolte fra i vari attori hanno consentito di analizzare la situazione attuale del sistema di garanzia qualità interna, di delinearne gli elementi di forza e gli spunti di miglioramento.

### **3.5 Visita preliminare e visita sul posto**

La visita preliminare si è tenuta il 26 agosto 2021 a distanza, a causa delle incertezze dovute alle restrizioni legate alla pandemia di Covid-19. Gli esperti hanno avuto l'opportunità di conoscersi e di interloquire con i membri della direzione USI e del gruppo di pilotaggio per la procedura di accreditamento, comprensivo di rappresentanti di tutte le unità dell'istituzione. La visita preliminare ha fornito l'opportunità di richiedere chiarimenti e documenti aggiuntivi in vista della preparazione della visita sul posto.

La visita sul posto si è svolta nei giorni 28-29-30 settembre 2021. Gli esperti hanno potuto incontrare gli attori principali dell'USI, dei suoi organi centrali così come delle Facoltà ad altre sotto-unità (direzione e organi di pilotaggio, responsabili per la formazione e per la ricerca, studenti, corpo insegnante, amministrazione, servizi). Gli incontri si sono articolati in nove sessioni di interviste di gruppo della durata di almeno un'ora ciascuna nel corso delle quali gli interlocutori si sono mostrati particolarmente aperti, franchi e al tempo stesso critici e propositivi. Un membro del gruppo degli esperti ha partecipato all'integralità delle interviste e delle riunioni fra esperti collegandosi da remoto, per motivi di salute. L'USI ha fornito supporto tecnico e mezzi che hanno permesso l'ottima qualità degli scambi sia in presenza che a remoto.

L'AAQ ha accompagnato il gruppo durante le visite. Si sottolinea l'eccellente qualità dell'accoglienza ricevuta, permettendo di svolgere il mandato in condizioni ottimali. Gli scambi si sono svolti in un'atmosfera cordiale e rispettosa fra tutte le parti coinvolte, con uno spirito sempre costruttivo.

A conclusione della visita sul posto, un primo riscontro del gruppo degli esperti è stato trasmesso oralmente, nella sessione detta di *debriefing*, fornendo le principali conclusioni tratte, sviluppate successivamente in modo più strutturato e articolato nel rapporto degli esperti.

### **3.6 Rapporto del gruppo di esperti**

Il rapporto, realizzato col supporto redazionale dell'AAQ, è il frutto di un consenso fra i membri del gruppo di esperti. Oltre a rispondere alle esigenze formali sulla conformità del sistema di garanzia della qualità dell'USI con gli standard di qualità per l'accREDITAMENTO istituzionale in base alla LPSU, la valutazione ha potuto inoltre fornire spunti di miglioramento e di sviluppo continuo.

Ogni standard è valutato secondo una scala a quattro livelli: interamente soddisfatto, largamente soddisfatto, parzialmente soddisfatto, non soddisfatto.

Il rapporto degli esperti prende in considerazione i risultati della recente valutazione esterna della Facoltà di Teologia, conclusasi nel settembre 2021.

### **3.7 Presa di posizione dell'Università della Svizzera italiana**

La presa di posizione dell'USI è pervenuta all'AAQ il 22 dicembre 2021, entro i termini stabiliti. Si compone di una sezione dedicata ad oneri e raccomandazioni, e di come l'USI intenda darne seguito, e di una seconda sezione con suggerimenti di rettifiche per la massima correttezza fattuale. La presa di posizione è il frutto di un gruppo di lavoro che ha visto coinvolti collaboratori dell'USI a tutti i livelli, per poi essere ratificata dal Consiglio dell'Università nella sua seduta del 17 dicembre. La versione integrale è fornita nella Sezione D del presente rapporto di valutazione esterna.

## 4 Proposta di accreditamento dell'AAQ

La procedura di accreditamento istituzionale è condotta come “peer review”. Il rapporto di valutazione esterna redatto dal gruppo di esperti rappresenta un'istantanea di una determinata scuola universitaria e non si presta come strumento di paragone fra scuole universitarie. Le proposte di accreditamento, invece, devono essere congruenti fra loro: riscontri analoghi devono tradursi in proposte simili.

La Direzione AAQ verifica la coerenza delle argomentazioni avanzate dal gruppo di esperti in base agli standard di qualità e alle prove concrete di attuazione e conformità. Accerta inoltre la congruenza con le proposte di accreditamento precedenti.

### 4.1 Contesto

L'Università della Svizzera italiana USI si compone di 3 campus (Lugano, Mendrisio e Bellinzona), conta 2900 studenti e 850 docenti e ricercatori provenienti da oltre 100 paesi, distribuiti nelle 5 facoltà: la Facoltà di scienze economiche, la Facoltà di comunicazione, cultura e società, la Facoltà di scienze informatiche, la Facoltà di scienze biomediche e l'Accademia di architettura. A queste Facoltà si è aggiunta nella primavera 2021 l'affiliata Facoltà di Teologia di Lugano (320 studenti), che manterrà l'autonomia amministrativa ma completerà nell'arco di due anni la piena integrazione accademica in USI.

L'USI propone 6 Bachelor, 24 Master, 12 programmi dottorali, 9 programmi di studi avanzati. La ratio docente/studenti è di 1 a 8. Conta 212 progetti di ricerca attivi. Il suo budget annuale è di 95 mio CHF. Si caratterizza in particolare per una forte vocazione all'internazionalità, per la sua natura *research-intensive*, per l'importanza della digitalizzazione e per l'interdisciplinarietà tra sue facoltà.

### 4.2 Considerazioni

#### *Proposta di accreditamento del gruppo di esperti*

Nella sua valutazione complessiva, il gruppo di esperti dà all'università un giudizio positivo. Si afferma che l'USI ha avviato lo sviluppo di un sistema di garanzia della qualità con la creazione di strutture adeguate e processi chiaramente definiti, che il sistema di garanzia della qualità è in linea con le priorità strategiche e le prospettive di sviluppo dell'USI. La nuova struttura istituzionale composta dal rettorato e dal senato accademico ha permesso di ampliare la base decisionale e di rendere i processi decisionali più chiari e trasparenti. Inoltre, la cultura organizzativa dell'USI è caratterizzata dai valori del servizio e della collegialità. L'USI presta la dovuta attenzione alle pari opportunità e adotta misure per superare eventuali criticità. L'USI tiene conto delle esigenze locali nella definizione e nell'aggiornamento della sua offerta formativa; gli studenti beneficiano di un ambiente favorevole alla loro integrazione e allo svolgimento delle attività didattiche e di ricerca. La maggior parte del personale docente strutturato è competitivo a livello internazionale e ha profili accademici molto buoni, se non eccellenti.

Nella sua valutazione complessiva, il comitato di valutazione esterna vede spazio di miglioramento nello sviluppo professionale dei dottorandi e delle nuove leve scientifiche, nei contratti a termine del personale docente e nella partecipazione di studenti e corpo intermedio nelle decisioni dell'ateneo.

Inoltre, il gruppo di esperti raccomanda all'USI di definire una strategia esplicita riguardo alle lingue, poiché la lingua italiana è un forte elemento di coesione e di identità per l'università. Allo stesso modo, la comunicazione interna potrebbe essere migliorata per garantire uno scambio ancora più chiaro e ampio su questioni di importanza comune all'interno dell'ateneo. Infine, il

gruppo di esperti sottolinea la mancanza di un codice etico che, tra le altre cose, definisca in modo completo la strategia *diversity* dell'università.

Nel complesso, il gruppo di esperti conclude con le sue analisi e valutazioni che l'USI ha un sistema di garanzia della qualità che copre tutti i settori e i processi dell'università. Di conseguenza, il requisito centrale per l'accREDITAMENTO istituzionale secondo l'articolo 30 HFKG risulta soddisfatto.

Il gruppo di esperti identifica tuttavia alcune carenze in relazione a due aree in particolare:

- Partecipazione (art. 30 cpv. 1.4; standard 1.3 e 2.3)
- Promozione dei giovani ricercatori (Standard 4.3)

Nella sua analisi dello standard 1.3, il gruppo di esperti afferma che il personale docente, gli studenti e il personale tecnico-amministrativo sono coinvolti nello sviluppo e nel perfezionamento del sistema di garanzia della qualità dell'USI. Per quanto riguarda gli studenti, il gruppo di esperti ritiene che la loro partecipazione sia insufficiente; gli studenti dovrebbero essere maggiormente coinvolti in tutte le decisioni strategiche dell'USI, compresa la nomina dei professori. Per quanto riguarda il corpo intermedio, il gruppo di esperti nota che questo gruppo di stakeholder è insufficientemente organizzato e sottorappresentato in termini di numero nei comitati.

Nella sua analisi dello standard 2.3, il gruppo di esperti approfondisce le sue considerazioni sull'organizzazione del corpo intermedio nel contesto della partecipazione all'USI e sulle condizioni quadro della partecipazione degli studenti.

Di conseguenza, il gruppo di esperti formula due oneri per gli standard 1.3 e 2.3:

Onere 1 (per gli standard 1.3 e 2.3):

L'università sviluppa insieme al corpo studentesco una politica sulla partecipazione degli studenti che definisca gli argomenti di rilevanza strategica per i quali è richiesta la partecipazione degli studenti e le corrispondenti condizioni quadro che sono necessarie per esercitare una partecipazione efficace.

Onere 2 (per gli standard 1.3 e 2.3):

Il sistema di garanzia di qualità deve dotarsi di una partecipazione adeguata del corpo intermedio con modalità di rappresentanza efficaci al fine di garantire la piena ed autonoma rappresentatività in tutti gli organi di governo.

Nella sua analisi dello standard 4.3, il gruppo di esperti nota che l'università ha adottato numerose misure per promuovere i giovani accademici. Per esempio, gli istituti organizzano seminari e l'università promuove la mobilità accademica. Per la formazione didattica dei dottorandi si propone un corso di insegnamento universitario. I dottorandi beneficiano anche di soggiorni all'estero, consulenza dal Servizio Carriere e corsi di lingua gratuiti. Per i dottorandi e il corpo intermedio, tuttavia, non ci sono attività specificamente orientate al loro sviluppo professionale. Questo è tanto più critico se si considera la percentuale di donne nel corpo intermedio, per le quali i criteri di avanzamento di carriera non sono sempre chiari. Il gruppo di esperti formula quindi un onere:

Onere 3 (per lo standard 4.3):

Il sistema di garanzia della qualità deve integrare il sostegno dello sviluppo professionale delle nuove leve scientifiche.

Per l'adempimento degli oneri il gruppo di esperti prevede un orizzonte temporale di due anni; la verifica dovrebbe avvenire nell'ambito di un esame su dossier con 1-2 esperti.



#### *Apprezzamento delle considerazioni del gruppo di esperti*

L'AAQ constata che il gruppo di esperti ha esaminato tutti gli standard. La valutazione del gruppo e le conclusioni tratte sono conclusive e coerenti con i requisiti procedurali. L'AAQ afferma inoltre che gli oneri proposti sono adatti a garantire l'ulteriore sviluppo del sistema di garanzia della qualità per le necessità identificate.

#### **4.3 Proposta**

L'AAQ accerta la conformità dell'USI con i requisiti per l'accREDITAMENTO istituzionale secondo l'articolo 30 LPSU:

*- Articolo 30 capoverso 1 lettera a e lettera c*

L'analisi degli standard secondo l'Ordinanza sull'accREDITAMENTO da parte del gruppo di esperti mostra che l'USI soddisfa i requisiti secondo la lettera a e la lettera c, o lo farà dopo aver soddisfatto gli oneri.

*- Articolo 30 capoverso 1 lettera b*

Come università con cinque facoltà più una affiliata – Facoltà di architettura, Scienze biomediche, Comunicazione, cultura e società, Scienze economiche, Scienze informatiche e l'affiliata Facoltà di teologia – l'USI soddisfa i requisiti per un'università secondo l'articolo 30 capoverso 1 lettera b.

Sulla base del rapporto di autovalutazione dell'USI, dell'analisi e della proposta di accREDITAMENTO del gruppo di esperti e della presa di posizione dell'USI, l'AAQ propone l'accREDITAMENTO dell'USI come "università" secondo l'articolo 29 LPSU con tre oneri:

Onere 1 (per gli standard 1.3 und 2.3):

L'università sviluppa insieme al corpo studentesco una politica sulla partecipazione degli studenti che definisca gli argomenti di rilevanza strategica per i quali è richiesta la partecipazione degli studenti e le corrispondenti condizioni quadro che sono necessarie per esercitare una partecipazione efficace.

Onere 2 (per gli standard 1.3 und 2.3):

Il sistema di garanzia di qualità deve dotarsi di una partecipazione adeguata del corpo intermedio con modalità di rappresentanza efficaci al fine di garantire la piena ed autonoma rappresentatività in tutti gli organi di governo.

Onere 3 (per lo standard 4.3):

Il sistema di garanzia della qualità deve integrare il sostegno dello sviluppo professionale delle nuove leve scientifiche.

AAQ considera ragionevole un periodo di 2 anni per l'adempimento degli oneri e propone che la verifica sia effettuata su dossier con due esperti.



## **Sezione C**

### **Rapporto del gruppo di esperti**

15 novembre 2021



## NOTA

Nel presente rapporto l'uso del genere segue le "Istruzioni della Cancelleria federale per la redazione dei testi ufficiali in italiano" del 16 settembre 2003.

## Indice

1	Università della Svizzera italiana (USI).....	1
2	Considerazione di risultati di procedure precedenti .....	3
3	Il sistema di garanzia della qualità dell'USI.....	4
4	Analisi dell'allineamento agli standard di qualità.....	6
5	Valutazione complessiva del sistema di garanzia della qualità .....	33
6	Raccomandazioni per l'ulteriore sviluppo del sistema di garanzia della qualità .....	34
7	Proposta di accreditamento del gruppo di esperti.....	35

## 1 Università della Svizzera italiana (USI)

L'Università della Svizzera italiana (USI), fondata nel 1996, è un ente autonomo di diritto pubblico cantonale, indipendente dall'amministrazione cantonale. Sulla base della Legge sull'Università della Svizzera italiana e del relativo Regolamento di applicazione, svolge il proprio mandato nel quadro di un contratto di prestazioni con la Repubblica e Cantone Ticino che si rinnova ogni quattro anni. I suoi valori guida sono: qualità, apertura e responsabilità.

E' una delle dodici università pubbliche cantonali ufficialmente riconosciute dal sistema accademico svizzero, coordinato da swissuniversities. Le attività si svolgono nei suoi tre campus a Lugano, Mendrisio e Bellinzona.

L'USI opera in un contesto locale caratterizzato da una buona dinamicità, da risorse rilevanti e una comunità linguistica ben definita le cui istanze vengono trasferite all'università.

L'USI è un'università giovane, dinamica, con una performance molto positiva per la ricerca scientifica e con un buon posizionamento nel contesto internazionale. Si caratterizza, infatti, per essere una *research intensive university*, molto competitiva soprattutto a livello internazionale (è ottava nel ranking *Times Higher Education* per giovani istituzioni di piccolo taglio) con un budget per la ricerca e un numero di professori piuttosto alto rispetto ad altri indicatori competitivi.

L'assetto di governo dell'USI è stato oggetto di una profonda ristrutturazione grazie alla modifica della Legge cantonale sull'Università della Svizzera italiana, sulla Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana e sugli istituti di ricerca (LUni) votata dal Gran Consiglio del Canton Ticino nel dicembre del 2019.

Da organizzazione semplificata nella quale la carica di Rettore non era formalizzata e, di fatto, coincideva con quella del Presidente del Consiglio dell'Università (CU), l'USI è passata ad un vero e proprio sistema "duale" con un Rettore e un Presidente del CU. Il Consiglio dell'Università ha funzioni strategiche e di controllo, il Rettorato e il Senato accademico hanno un ruolo più esecutivo e gestiscono – con prerogative diverse – tutte le attività dell'Università.

Nonostante le dimensioni ridotte rispetto ad altre università svizzere, i servizi amministrativi dell'USI rivestono un ruolo fondamentale e per questo, nel contesto delle modifiche apportate con il nuovo assetto organizzativo, nel 2019 si è stipulato un Contratto collettivo di lavoro per il personale amministrativo, bibliotecario, tecnico e ausiliario, con l'obiettivo di apportare maggiore trasparenza e condivisione, aumentare l'autonomia e allo stesso tempo i compiti dei responsabili dei diversi servizi.

L'USI conta oggi:

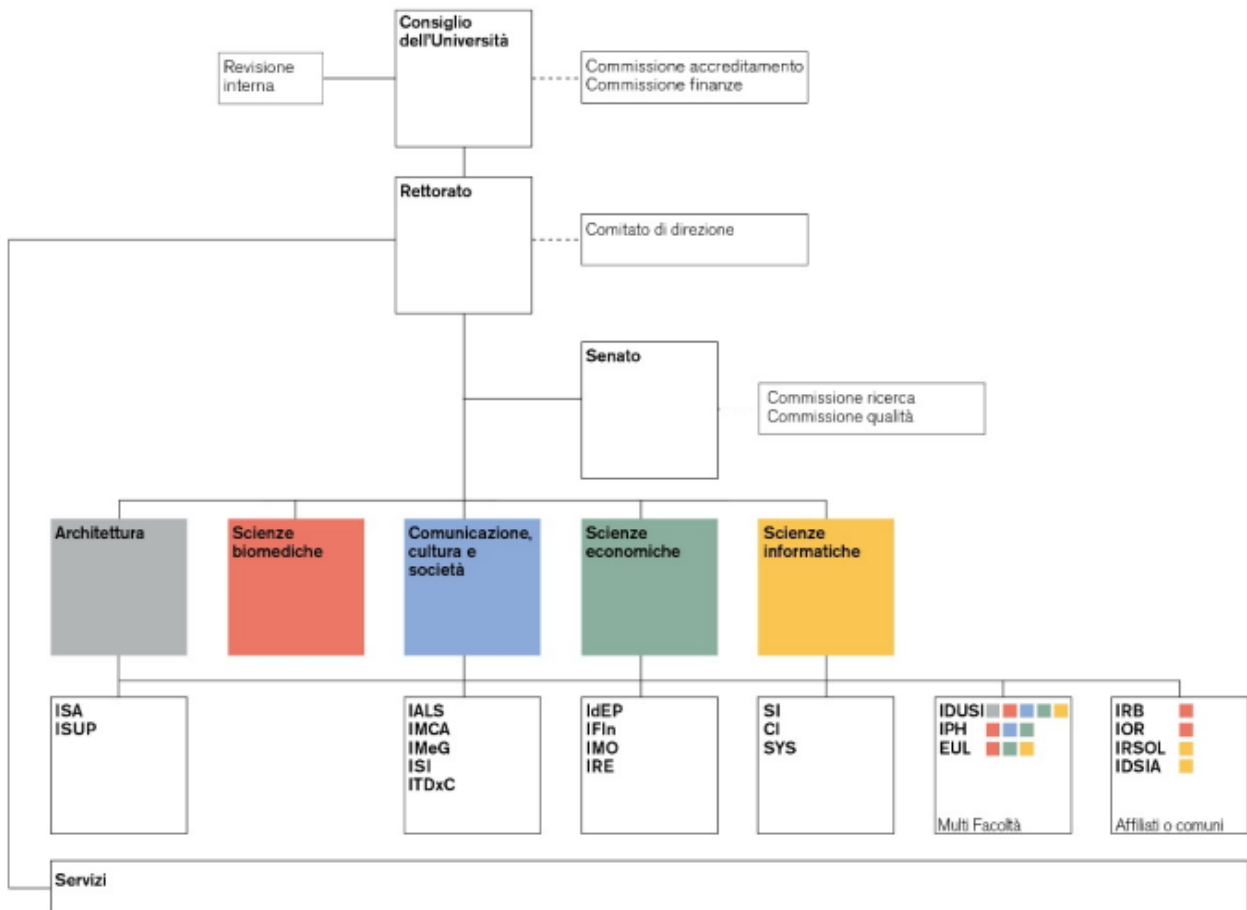
- 5 Facoltà e 1 Facoltà affiliata (la Facoltà di Teologia, da giugno 2021);
- una rete di istituti di ricerca affiliati o comuni;
- organizzazioni scientifiche e formative che collaborano in modo sinergico e strutturato.

L'offerta didattica comprende

- 6 programmi di Bachelor;
- 24 programmi di Master;
- 13 programmi di dottorato;
- 9 programmi di studi avanzati.

Il ventaglio delle discipline insegnate si è esteso significativamente rispetto al 2014, includendo, ad esempio, il nuovo Master in Medicina.

## Organigramma istituzionale dell'USI



Fonte: <https://www.usi.ch/it/universita/organizzazione/struttura/organigramma> Allegato n. 19 Rapporto di autovalutazione

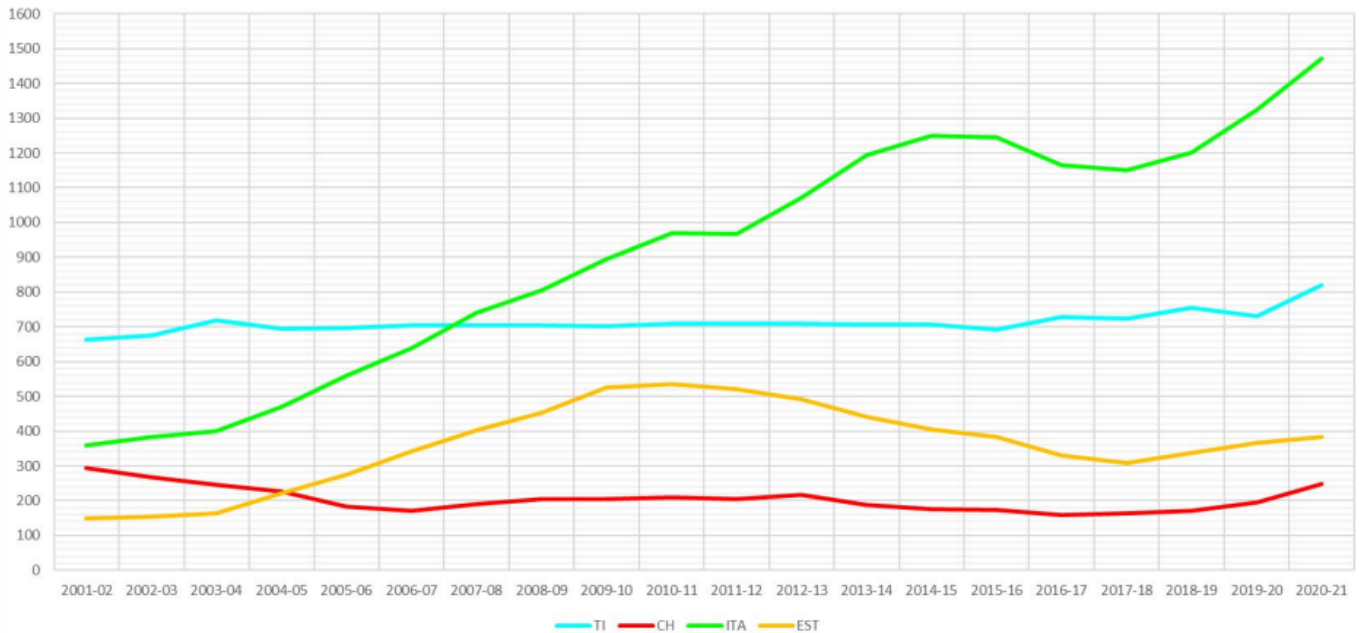
L'USI è attiva in diverse aree di studio e di ricerca, in particolare: architettura, comunicazione, data science, diritto, economia, health studies, informatica, medicina e biomedicina, scienza computazionale e studi umanistici. Uno dei tratti distintivi dell'USI, inoltre, è l'interdisciplinarietà.

La ricerca all'USI è strutturata in 22 Istituti, suddivisi in Istituti interni, affiliati e comuni. Negli ultimi anni l'USI si è sviluppata in un'università giovane e dinamica, orientata alla ricerca, con una reputazione globale ma ancorata localmente. Molti dei suoi professori sono di livello mondiale: 18 docenti sono tra i più citati al mondo per la qualità della produzione scientifica.

Alcune aree sono rinomate ben oltre i confini regionali o europei, come ad esempio l'architettura, la comunicazione, l'informatica, la biomedicina e la finanza. Allo stesso tempo, grazie alle dimensioni non eccessive dell'Ateneo, l'atmosfera è cordiale ed amichevole.

Gli studenti, aumentati costantemente dall'anno della sua fondazione, dopo un lieve calo nell'a.a. 2016/2017, sono oggi circa 3.000 con una forte prevalenza di studenti italiani.

Evoluzione studenti USI in formazione di base (BA+MA)  
per provenienza



Fonte: Rapporto di autovalutazione

Recentemente, inoltre, a completamento del processo di sviluppo e consolidamento avviato dall'USI, vi è stata l'affiliazione della Facoltà di Teologia (FTL) di Lugano andando così ad ampliare ulteriormente il polo universitario cantonale e il ventaglio delle proposte sia nella formazione che nella ricerca. La FTL sarà rappresentata nel Senato Accademico dell'USI e, in base all'Accordo di affiliazione, è prevista un'integrazione delle due istituzioni anche rispetto al sistema di garanzia della qualità. Inoltre, poiché al momento della decisione di affiliazione da parte del Consiglio di Stato i processi autonomi di autovalutazione delle due istituzioni nell'ambito dell'accreditamento si trovavano già a uno stadio avanzato, di comune accordo con l'AAQ si è deciso di integrare i risultati della valutazione esterna della FTL nella valutazione dell'USI.

Infine, in base all'Accordo di affiliazione, la FTL continua a godere dell'autonomia amministrativa, non accede ai finanziamenti del Cantone prima del prossimo quadriennio di politica universitaria (2025-2028) ma può beneficiare dei contributi universitari federali.<sup>1</sup> FTL e USI considerano pertanto l'Accordo di affiliazione un primo passo intrapreso nel più ampio processo di una piena integrazione delle due realtà.

## 2 Considerazione di risultati di procedure precedenti

L'ultimo audit di qualità dell'USI ha avuto luogo nel 2014. Se confrontiamo l'USI 2014 e l'USI 2021, vediamo un enorme sviluppo. Molte delle raccomandazioni emerse dalla precedente procedura di Quality Audit hanno trovato applicazione nei diversi interventi e cambiamenti strutturali che l'USI ha messo in atto dal 2014 ad oggi. Alcuni interventi sono stati attuati completamente altri parzialmente, altri ancora restano vincolati ad ulteriori sviluppi cui non si è potuto dare seguito.

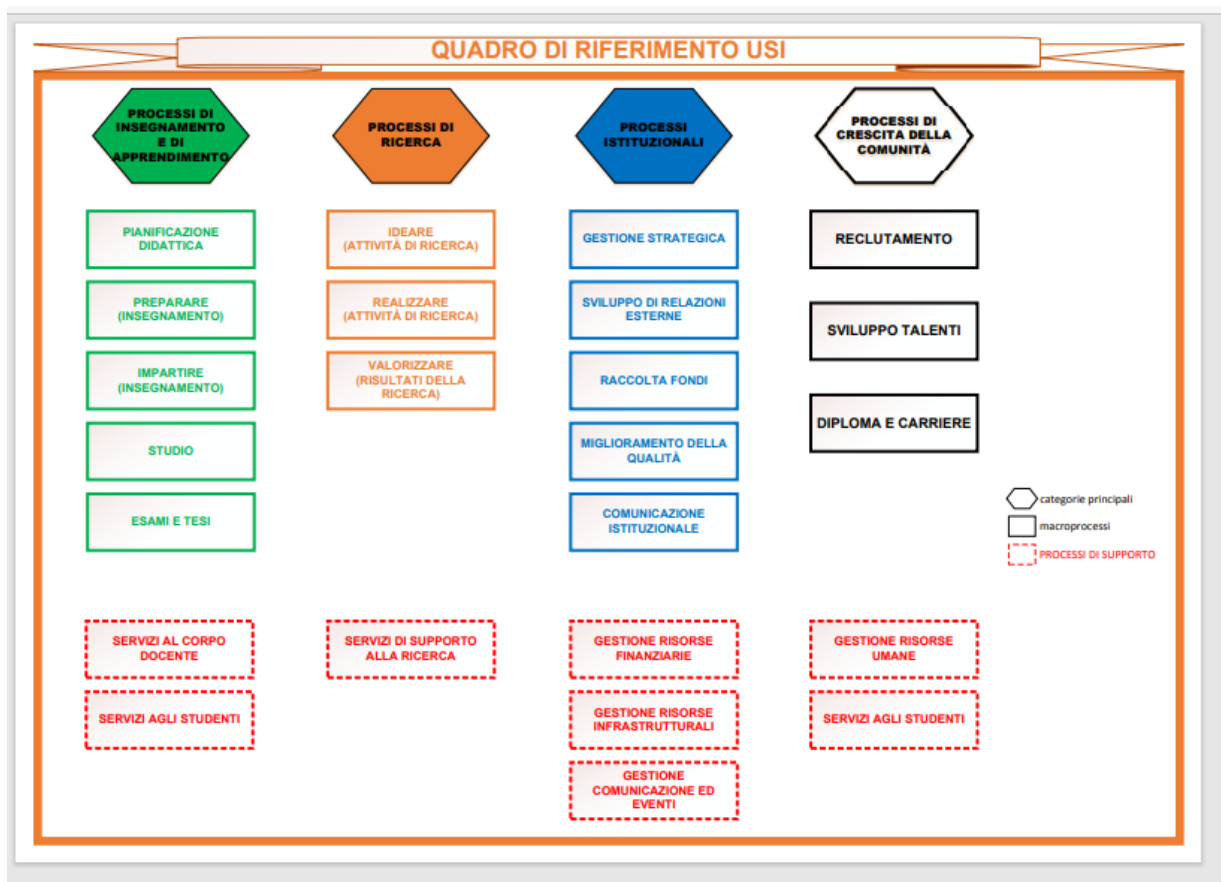
<sup>1</sup> Accordo di affiliazione FTL-USI. Allegato 10 al Documento di autovalutazione.

Tra le raccomandazioni espresse nella precedente valutazione ricordiamo:

- il coinvolgimento degli studenti, con l'obiettivo di assicurare una loro rappresentanza in tutti gli organi di governo;
- la responsabilizzazione del corpo accademico, che ha significato soprattutto un maggiore coinvolgimento di tutto il corpo accademico in alcune decisioni strategiche soprattutto quelle legate al budget;
- la nomina di referenti per la qualità, che ha portato alla istituzione della Commissione per la cultura della qualità i cui membri appartengono alla comunità universitaria (corpo accademico professorale, corpo accademico intermedio, servizi amministrativi, studenti);
- la verifica della produzione scientifica, per garantire il monitoraggio sistematico della produzione scientifica;
- la riorganizzazione interna. L'USI ha avviato un processo di riorganizzazione strutturale fondamentale con notevoli modifiche rispetto al precedente assetto organizzativo e di governance;
- il miglioramento della comunicazione, per favorire la coesione interna e la trasparenza;
- la previsione di un processo di feedback basato su dati qualitativi e quantitativi, per favorire la discussione anche su temi trasversali ai diversi istituti ed aree scientifiche.

### 3 Il sistema di garanzia della qualità dell'USI

L'USI ha avviato recentemente la definizione di una propria strategia di garanzia della qualità ponendo attenzione, nella fase iniziale, soprattutto alla mappatura e descrizione dei processi, alla loro classificazione e all'identificazione delle responsabilità. Lo schema sotto riporta sinteticamente i processi mappati.



Fonte: Allegato n. 26 Rapporto di autovalutazione

L'esigenza di un sistema interno di garanzia della qualità è emersa con lo sviluppo dell'Università e l'acquisizione di nuove aree, in particolare la nuova Facoltà di scienze biomediche, al fine di garantire la creazione di un sistema universitario organico e coordinato. La creazione del sistema di qualità e la rifondazione del sistema informativo costituiscono per l'USI due elementi di grande innovazione.

Come evidenziato nel rapporto di autovalutazione, l'USI è dovuta passare da una logica di start-up ad una fase di consolidamento e la definizione di una strategia di garanzia della qualità interna risulta strumentale a tale transizione.

Le parole chiave che hanno accompagnato questa transizione dell'Università da un sistema centralizzato e fortemente dipendente dalle risorse, verso un sistema maggiormente partecipativo sono state: consolidamento, coesione, servizio. A queste si è aggiunta la parola comunità, ad indicare la volontà di fondare il processo di cambiamento su principi di partecipazione più ampi e condivisi. Per agevolare tale percorso l'USI ha previsto un ingente intervento per lo sviluppo di un applicativo finalizzato alla mappatura e definizione dei processi. In tale sforzo tutto il personale dell'USI è stato coinvolto.

Gli obiettivi da raggiungere, qualitativamente e quantitativamente, sono indicati nel mandato di prestazione sulla base del lavoro strategico di pianificazione. Le modalità con cui tali obiettivi sono conseguiti sono state oggetto di profonda riflessione da parte dell'Università, soprattutto rispetto alle responsabilità delle decisioni e alle scelte strategiche da intraprendere.

La qualità nella fase di elaborazione della nuova strategia è stata assicurata individuando i diversi livelli di responsabilità ed effettuando una separazione tra coloro che hanno responsabilità strategiche e di controllo e coloro che hanno un ruolo più operativo. Obiettivo di tale processo è stato quello di migliorare la democrazia interna e la trasparenza dei processi.

Ciò ha comportato di recente (2018-2019), grazie a una modifica della Legge cantonale votata da Gran Consiglio nel dicembre del 2019, una modifica profonda della governance dell'Ateneo con la creazione di un sistema duale, in cui il Rettore non riveste più anche il ruolo di Presidente, e l'istituzione di un Senato Accademico. Anche il Consiglio è stato ampliato nella sua composizione prevedendo la partecipazione di membri esterni all'università e due rappresentanti designati dal Senato. L'assetto attuale dell'USI garantisce una separazione tra i consessi strategici e di controllo (Consiglio dell'USI – CU) e quelli operativi (Rettorato e Senato accademico). Tutto ciò ha comportato una revisione profonda e totale anche degli statuti e dei regolamenti interni, istituendo delle commissioni ad hoc quali, a titolo esemplificativo, la Commissione per la cultura della qualità del Senato e le commissioni del CU (Commissione audit e finanze, Commissione di accreditamento, Commissione regolamenti).

In questo stesso periodo sono intervenuti cambiamenti significativi anche a livello delle risorse umane e la regolamentazione dei servizi amministrativi introducendo il Regolamento organico - Contratto collettivo di lavoro per il personale amministrativo, bibliotecario, tecnico e ausiliario, eseguendo una prima indagine di clima e organizzando colloqui motivazionali. Sono state riviste le procedure di reclutamento del corpo docenti ed è stato aumentato il corpo intermedio.

La fase in cui si trova l'USI adesso richiede che essa sia in grado di esplicitare una strategia generale a livello istituzionale. Ciò ha portato anche ad un aumento della consapevolezza delle risorse a disposizione dell'Ateneo, della loro distribuzione e delle spese anche rispetto alle risorse umane.

Questo processo di decentralizzazione ha significato anche maggiore coinvolgimento e responsabilità per tutti i componenti ed organi dell'Ateneo. In tale ottica è stata creata la corporazione degli studenti che porta le istanze del corpo studentesco direttamente in Senato Accademico. L'attuale organizzazione è coerente con le linee di sviluppo dell'USI, della sua crescita dimensionale e acquisizione di nuove aree di specializzazione.



Come anticipato nel capitolo 1 del presente rapporto, in base all'Accordo di affiliazione è prevista, in un orizzonte temporale di circa due anni, la completa integrazione del sistema di garanzia di qualità della FTL in quello dell'USI.

In base all'Accordo di affiliazione, inoltre, il Senato sarà chiamato ad esprimersi rispetto a due punti importanti che determineranno l'integrazione effettiva dei due sistemi di qualità, ossia:

- la presa in carico progressiva da parte del Servizio qualità dell'USI delle attività d'accertamento della qualità svolte in seno alla FTL in particolare rispetto alla mappatura dei processi e ai processi di autovalutazione dei responsabili di processo;
- la modifica del Regolamento del Senato al fine di garantire la piena partecipazione di tutti i rappresentanti delle diverse componenti della FTL (professori e studenti).

## 4 Analisi dell'allineamento agli standard di qualità

### 1° ambito: strategia di garanzia della qualità

Standard 1.1: La scuola universitaria o l'altro istituto accademico definisce la sua strategia di garanzia della qualità. Tale strategia contiene le linee direttrici relative a un sistema interno di garanzia della qualità che mira a garantire la qualità delle attività della scuola universitaria o dell'altro istituto accademico e il loro sviluppo a lungo termine, nonché a promuovere lo sviluppo di una cultura della qualità.

Come si evince dal documento di Pianificazione strategica 2021-24 l'USI ha individuato i tre assi strategici per il suo sviluppo ossia coesione, consolidamento e servizio al territorio (Terzo mandato). Coerentemente con il proprio sistema di garanzia della qualità, l'USI ha elaborato scelte strategiche chiare, in linea con le sue caratteristiche e la sua missione oltre che con le sue prospettive di sviluppo.

La definizione di un sistema di garanzia della qualità è considerata fondamentale rispetto all'obiettivo dell'USI di passare da una logica di start-up ad una di consolidamento, aumentando la coesione interna dell'università, facilitando un cambiamento (anche culturale) di tutto il personale e consolidando il proprio ruolo di servizio alla comunità.

Le modifiche intervenute rispetto all'assetto di governance, con la creazione di un Rettorato e di un Senato Accademico, hanno consentito di allargare la base delle decisioni e di garantire la rappresentatività di tutte le componenti dell'USI (in particolare il personale docente, il personale tecnico e amministrativo e gli studenti). La Commissione per la Qualità riveste, in questo nuovo assetto, un ruolo importante in quanto soggetto intermedio tra il corpo docente, gli studenti e il personale tecnico amministrativo, che rappresentano alla Commissione le proprie esigenze, e il livello decisionale rappresentato dal Senato Accademico e dal Consiglio. Il Consiglio dell'Università, la cui composizione è stata modificata di recente e prevede, oltre a componenti esterni, anche due componenti designati dal Senato Accademico, svolge efficacemente il proprio ruolo anche grazie ai processi messi in piedi e al sistema di assicurazione della qualità.

Nel rapporto di autovalutazione si specifica che la strategia per la qualità dell'USI include prima la mappatura dei processi, l'autovalutazione, l'analisi e in seguito il controllo ed il feedback. Se i primi passi di questo processo risultano efficacemente avviati non vi è ancora evidenza della valutazione degli output della valutazione e di meccanismi di feedback.

Il processo è infatti nelle sue fasi di sviluppo iniziale e non è possibile apprezzarne ancora completamente gli effetti positivi sull'università. Nonostante ciò, esso ha contribuito a creare nel Senato Accademico e in tutta l'Università maggiore consapevolezza rispetto alle risorse dell'ateneo, al modo in cui vengono spese e distribuite, e rispetto all'importanza della

rappresentatività. La mappatura dei processi e la loro condivisione a tutti i livelli all'interno dell'Ateneo, inoltre, consentono all'USI di ampliare la base del consenso e garantire la più ampia rappresentatività di istanze diverse.

Infine, il sistema di business intelligence che l'Università sta mettendo in piedi, consentirà di avere dati aggiornati e di qualità come base per le decisioni. Esso rappresenta per l'università un grande cambiamento culturale oltre che tecnologico, che proietta l'USI verso una maggiore trasparenza e una più ampia condivisione dei dati e delle decisioni non solo al proprio interno ma anche verso il Cantone. Lo sviluppo di tale sistema consentirà poi al personale dell'USI, che ancora lavora con mezzi disgregati ed indipendenti, di utilizzare strumenti e procedure condivise. Tuttavia anche questo progetto, della durata di quattro anni, è al primo anno di realizzazione, non consentendo di valutarne appieno gli effetti sul sistema interno di garanzia della qualità.

### *Risultato*

L'istituzione di un sistema di garanzia della qualità riveste un valore strategico per l'USI che ne ha definito le linee direttrici in modo coerente rispetto ai propri obiettivi di sviluppo e rispetto all'esigenza di garantire una maggiore trasparenza dei processi, delle responsabilità gestionali e degli organi di controllo.

Il gruppo di esperti valuta lo standard 1.1 come **interamente soddisfatto**.

**Standard 1.2:** Il sistema di garanzia della qualità è integrato nella strategia della scuola universitaria o dell'altro istituto accademico e ne sostiene efficacemente lo sviluppo. Comprende processi volti a verificare se la scuola universitaria o l'altro istituto accademico adempie il suo mandato. A tal fine la verifica tiene conto del tipo e delle caratteristiche specifiche della scuola universitaria o dell'altro istituto accademico.

### *Descrizione e analisi*

Il sistema di garanzia della qualità dell'USI è un sistema nuovo che appare efficacemente integrato nella strategia dell'ateneo e in grado di mettere in atto processi che le permettono di adempiere pienamente al proprio mandato. Nella fase di sviluppo attuale l'USI è impegnata soprattutto nella mappatura dei processi chiave e dei responsabili di processo. Tale fase riveste un ruolo di fondamentale importanza e vede il coinvolgimento di tutto il personale, sia il corpo docente che il corpo studente ed il personale tecnico amministrativo, cui compete la responsabilità di validare le informazioni acquisite rispetto ai processi mappati. La difficoltà maggiore è riscontrata a livello di processi individuali, rispetto alla loro descrizione e valutazione.

Al momento della visita degli esperti non è stato possibile ancora apprezzare completamente gli effetti e le ricadute del sistema di garanzia della qualità sul sistema universitario; l'USI stima che gli effetti saranno pienamente apprezzabili non prima di un biennio di operatività.

Il sistema di garanzia della qualità e le scelte strategiche ad esso collegate sostengono lo sviluppo del nuovo assetto di governance dell'USI che, meno accentrato e maggiormente rappresentativo, risulta essere efficace rispetto all'obiettivo di favorire la presa in carico di criticità e l'adozione tempestiva di misure correttive.

Risulta costituita dal Senato, ad esempio, una Task Force che ha preso in carico efficacemente le segnalazioni degli studenti rispetto al disagio espresso per la didattica a distanza durante la pandemia e in merito all'opportunità di lanciare una *summer school* con modalità simili a quelle adottate per garantire l'insegnamento in presenza nel periodo Covid. Inoltre, dall'inizio della pandemia, il Comitato di Direzione costituito dai Decani, che si esprimono sulla definizione e sulle modifiche dell'offerta formativa, si riunisce regolarmente con cadenza settimanale per discutere esigenze ed eventuali modifiche all'offerta formativa.

Cambiamenti importanti nelle procedure sono rilevati anche rispetto alla pianificazione complessiva finanziaria quadriennale essendo quest'anno la prima volta che l'USI fa una pianificazione pubblica con il coinvolgimento delle Facoltà chiamate ad agire sulla pianificazione delle proprie risorse. Ciò è avvenuto in linea con il progetto dell'USI di responsabilizzare maggiormente le Facoltà – e, più generalmente, tutte le componenti dell'USI, istituti e servizi compresi – rispetto alla necessità di avere una visione, anche strategica oltre che gestionale, delle proprie risorse e dei Contratti d'Istituto.

Eguale efficacia è stata, infine, l'intervento sull'offerta formativa a seguito del calo delle iscrizioni, grazie all'impegno dei responsabili dei servizi e del Rettore per la formazione e alle decisioni prese dal Senato Accademico. L'USI ha infatti registrato alcuni anni fa un calo nel reclutamento degli studenti che ha comportato una contrazione del numero di iscrizioni ed un calo delle entrate. Questa tendenza, sottovalutata per diverso tempo, è stata adeguatamente indagata, le responsabilità – spesso a livello individuale – sono state redistribuite e si è proceduto con congruo anticipo ad operare modifiche all'offerta formativa da presentare al Senato Accademico. Ciò ha permesso, in tempi abbastanza brevi, di avere risultati positivi visibili con un recupero del numero degli iscritti ed una tendenza nuovamente positiva delle iscrizioni.

La pianificazione della didattica è stata fatta con un anno e mezzo di anticipo rispetto agli anni precedenti con una valutazione attenta anche delle risorse disponibili. L'attenzione al processo e la redistribuzione delle responsabilità, oltre alla tempestività degli interventi, hanno consentito così di apportare miglioramenti ad una situazione di criticità.

Il sistema di garanzia della qualità dell'USI risulta ben adattarsi all'ampliamento dell'università all'area della Biomedicina e alla Facoltà di Teologia, quest'ultima affiliata da pochi mesi, integrando in USI in maniera costruttiva esperienze diverse. Come indicato nella descrizione del sistema di garanzia della qualità dell'USI al capitolo 3 del presente rapporto, in base all'Accordo di affiliazione USI-FTL è prevista, in un orizzonte temporale di circa due anni, la completa integrazione del sistema di garanzia di qualità della FTL in quello dell'USI. Dai colloqui effettuati sul posto il gruppo di esperti ha potuto constatare i passi concreti già effettuati verso questa integrazione e la presenza di adeguati meccanismi e responsabilità per assicurarne il completamento nei tempi previsti.

### *Risultato*

L'USI ha esplicitato in modo chiaro le priorità strategiche coerentemente all'autovalutazione condotta internamente e alle prospettive di sviluppo del sistema di garanzia della qualità. I processi in atto hanno l'obiettivo di facilitare il miglioramento delle attività dell'USI e si inseriscono nella più ampia progettualità di sviluppo ed evoluzione dell'Ateneo e nei principali elementi di innovazione che caratterizzano le sue scelte organizzative. L'impianto del sistema di garanzia della qualità risulta coerente e ben integrato nella più ampia strategia di sviluppo dell'USI.

Il gruppo di esperti valuta lo standard 1.2 come **interamente soddisfatto**.

**Standard 1.3:** Per sviluppare e applicare il sistema di garanzia della qualità sono coinvolti a tutti i livelli tutti i gruppi rappresentativi della scuola universitaria o dell'altro istituto accademico, in particolare gli studenti, il corpo intermedio, il corpo insegnante e il personale amministrativo. I compiti nell'ambito della garanzia della qualità sono attribuiti in maniera trasparente e chiara.

### *Descrizione e analisi*

Nella sua forma iniziale il sistema di qualità prevedeva un coinvolgimento molto limitato dei gruppi rappresentativi dell'università. L'USI era dimensionalmente più piccola, il raccordo con le attività degli istituti era limitato e la governance era prevalentemente accentrata intorno alla figura del

Presidente, che riuniva nella sua persona anche il ruolo di Rettore. Il Presidente definiva le procedure e ne verificava il funzionamento. La valutazione interessava principalmente un campione di corsi di studi, scelti dal Presidente, e prevedeva una limitata partecipazione degli studenti ai processi valutativi.

L'USI, nello sviluppo ed attuazione del sistema di garanzia della qualità attualmente in corso e tenendo in considerazione le raccomandazioni ricevute nel precedente esercizio valutativo, sollecita a tutti i livelli la più ampia partecipazione e coinvolgimento di tutti i gruppi interessati. Anche all'interno del Senato Accademico sono rappresentate tutte le componenti dell'università, rendendo evidente la volontà dell'Ateneo di passare da una cultura direttiva a una cultura partecipativa. Inizialmente lo scopo ultimo della necessità di procedere con la mappatura di tutti i processi rispetto all'implementazione del nuovo sistema di garanzia della qualità non è emerso chiaramente a tutti i livelli. All'inizio la condivisione degli obiettivi e delle procedure non è stata ottimale, incidendo sul livello di consapevolezza dei diversi gruppi rappresentativi dell'Ateneo rispetto ai processi in corso. Attualmente, come emerso durante i colloqui, grazie ad una più ampia condivisione dei processi e degli obiettivi, tutti si sono espressi in modo concorde sull'utilità del sistema di garanzia della qualità. Il Senato Accademico, con l'obiettivo di aumentare la conoscenza e consapevolezza di tutti i gruppi interessati rispetto ai processi in corso, presenta i propri lavori in riunioni dedicate organizzate cinque volte l'anno. A tal fine sono stati anche predisposti dei video su come alcuni servizi, ripensando i processi, siano diventati più efficienti. L'idea della direzione è di sviluppare ulteriormente la produzione di questi focus su aree diverse e meno conosciute come quelle della Terza Missione.

In occasione degli incontri in loco, il gruppo degli esperti ha potuto constatare la soddisfazione degli studenti rispetto al loro coinvolgimento negli organi rappresentativi dell'USI. Non sono previste ricompense, neppure a livello di crediti formativi, o incentivi per la loro partecipazione. Di fatto il principale incentivo percepito dagli studenti è rappresentato dalla possibilità di essere ascoltati in un ambiente normalmente non accessibile agli studenti, ossia il Senato Accademico. La loro partecipazione, facilitata dalle dimensioni contenute dell'ateneo, è stata ulteriormente rafforzata con la costituzione di una Corporazione cui di fatto aderiscono tutti gli studenti al momento dell'iscrizione. La Corporazione studentesca, diventata operativa dal 2020, è dotata di un proprio budget (definito nel contesto della pianificazione finanziaria dell'Università sulla base del numero di studenti immatricolati) di cui dispone liberamente.

Gli studenti sono rappresentati in Senato Accademico attraverso propri rappresentanti a livello di Facoltà. Si rileva, tuttavia, che la Corporazione non ha personalità giuridica e ciò può costituire un elemento di debolezza per la sua indipendenza (si veda a tal proposito l'analisi sotto lo standard 2.3). Inoltre, nonostante gli studenti abbiano manifestato soddisfazione per il livello di coinvolgimento, gli esperti, in occasione della visita in loco, hanno sottolineato come la loro partecipazione non sia prevista, ad esempio, nel caso di scelte ritenute strategiche come la nomina dei professori.

Su tale aspetto, che i rappresentanti degli studenti hanno riferito non essere un meccanismo di partecipazione prioritario, il Consiglio studentesco ha tuttavia inteso portare avanti una presa di posizione (<https://www.usi.ch/it/feeds/14431>).

La rappresentanza del corpo insegnante in Senato Accademico è garantita attraverso la presenza dei Decani, espressione delle Facoltà. La rappresentanza dei professori, infatti, è basata sulle diverse discipline intorno alle quali sono stati costituiti 6/7 collegi elettorali, in cui le Facoltà sono rappresentate in modo diretto dai Decani. Sono stati riportati, nel corso dei colloqui con gli esperti, casi in cui rappresentanti dei professori hanno preso posizione formale rispetto ad alcuni progetti e alcune tematiche.

Il Personale tecnico amministrativo risulta anch'esso ampiamente coinvolto e consapevole dei propri compiti e del proprio ruolo nell'ambito del sistema di garanzia di qualità.

Come evidenziato nel rapporto di autovalutazione e confermato in visita, non risultano, invece, azioni strutturate volte a garantire un'ampia e fattiva rappresentazione del corpo intermedio. Tutte le Facoltà hanno un rappresentante per i post doc che siede in Senato Accademico ma non sono definiti chiaramente i meccanismi di rappresentanza a livello di Facoltà per cui appare prioritario rafforzare la comunicazione tra corpo intermedio, Senato Accademico e il resto dell'Accademia.

#### *Risultato*

Il gruppo di esperti valuta lo standard 1.3 come **parzialmente soddisfatto**. Il corpo docente, gli studenti e il personale tecnico amministrativo sono ampiamente coinvolti nella definizione della strategia di qualità dell'USI e ne condividono gli obiettivi. Di ciò beneficia anche il sistema di garanzia di qualità che appare un percorso ed un impegno condiviso. Rispetto agli studenti gli esperti rilevano tuttavia l'opportunità di un loro maggiore spirito critico rispetto al ruolo nel sistema di garanzia della qualità e alla necessità di un loro maggiore coinvolgimento, non solo a livello informativo, in tutte le decisioni strategiche dell'USI, compresa la nomina dei professori. Gli studenti dovrebbero essere coinvolti in modo più sistematico e continuativo nei livelli ritenuti di rilevanza strategica. A tal fine, il gruppo degli esperti formula un onere direttamente correlato anche allo standard 2.3.

Il gruppo degli esperti osserva una criticità rispetto al tema della partecipazione e della rappresentanza del corpo intermedio che appare non adeguatamente organizzato e rappresentato a livello di ateneo. Il sistema di garanzia di qualità beneficerebbe della creazione di una rappresentanza adeguata del corpo intermedio. Ciò gli consentirebbe di portare le proprie necessità ed istanze in tutti gli organi rappresentativi dell'USI. L'USI dovrebbe ripensare, inoltre, alle opportunità di progressione e carriera cui esso può avere accesso, spesso definite in modo non completamente chiaro, e alle condizioni di impiego non sempre favorevoli (in particolare per la durata limitata dei contratti soggetti a periodico rinnovo).

*Onere (ripreso tale e quale sotto lo standard 2.3)*

L'università sviluppa insieme al corpo studentesco una politica sulla partecipazione degli studenti che definisca gli argomenti di rilevanza strategica per i quali è richiesta la partecipazione degli studenti e le corrispondenti condizioni quadro che sono necessarie per esercitare una partecipazione efficace.

*Onere (ripreso tale e quale sotto lo standard 2.3)*

Il sistema di garanzia di qualità deve dotarsi di una partecipazione adeguata del corpo intermedio con modalità di rappresentanza efficaci al fine di garantire la piena ed autonoma rappresentatività in tutti gli organi di governo.

**Standard 1.4:** La scuola universitaria o l'altro istituto accademico verifica periodicamente l'efficacia del sistema di garanzia della qualità e procede agli adeguamenti necessari.

#### *Descrizione e analisi*

Il Sistema di garanzia della qualità dell'USI è stato di recente oggetto di una profonda revisione, anche come conseguenza delle rilevanti modifiche organizzative ed istituzionali attuate dall'USI. Dal punto di vista della struttura organizzativa, svolgono un ruolo chiave, di tipo prevalentemente

esecutivo e di controllo, la Commissione per la cultura della qualità, istituita nel 2020 ed il Senato Accademico, presso il quale la Commissione è operativa. La responsabilità decisionale rispetto alle modalità di valutazione della Qualità compete invece al Consiglio Universitario.

Ogni anno i processi che costituiscono il fulcro del controllo della qualità, prevalentemente relativi all'apparato amministrativo piuttosto che alle Facoltà, sono analizzati in parallelo

- dai rispettivi proprietari di processo (nei processi di autovalutazione),
- dalla Commissione per la cultura della qualità (CCQ) che esercita una funzione di revisione e di controllo ed opera in sinergia con il Senato Accademico,
- dal Senato accademico che riferisce al Rettore.

In questo modo viene garantito un controllo da parte di tre diversi livelli di responsabilità operativi all'interno dell'USI. Oggetto di valutazione sono i processi segnalati come non ottimali che emergono dai processi di autovalutazione. Si prevede che in seguito la Commissione per la cultura della qualità faccia una selezione dei processi da mappare tenendo conto delle priorità in discussione dal Senato Accademico, rendendo il sistema delle verifiche maggiormente strutturato e programmato. La procedura di valutazione, rispetto a come avveniva nel 2014 (anno della precedente valutazione esterna), risulta molto più chiara, meno informale e con minori margini di discrezionalità grazie anche all'adozione di un nuovo statuto. La procedura prevede ora il coinvolgimento di esperti esterni e processi di reclutamento più strutturati.

Il sistema di garanzia della qualità garantisce dunque il controllo della sua efficacia e l'avvio di azioni di miglioramento con tempestività.

L'istituzione di un sistema di garanzia della qualità così strutturato rispetto al suo assetto precedente, ha portato a cambiamenti importanti in vari ambiti: rispetto alle modalità di reclutamento dei professori, in merito al servizio dedicato al monitoraggio delle carriere dei diplomati, rispetto all'analisi dell'occupabilità degli studenti e il loro inserimento nel mercato del lavoro.

Considerato lo stato attuale di implementazione del nuovo sistema di garanzia della qualità non è possibile osservare la verifica periodica dell'efficacia del sistema ed eventuali adeguamenti. In occasione della visita in loco gli esperti hanno inoltre constatato che alcuni processi sono particolarmente difficili da valutare perché riguardano attività interdisciplinari e sono quindi trasversali a diverse facoltà. Non risulta ancora messo a punto un presidio del sistema di valutazione della performance. Tuttavia, la metodologia di analisi e il lavoro per processi sono stati correttamente impostati dall'USI e sarà possibile avviare a breve un sistema di verifiche nei programmi dell'Ateneo e testare eventuali proposte di cambiamento e di adeguamento.

#### *Risultato*

Il gruppo di esperti valuta lo standard 1.4 come **largamente soddisfatto**. Il sistema di garanzia della qualità dell'USI è un sistema nuovo ed in fase di implementazione pertanto non è possibile testarne adeguatamente l'efficacia. Ciò che manca per rafforzare la consapevolezza rispetto agli obiettivi di questo processo è l'analisi dell'output del processo valutato e la definizione di meccanismi di feedback efficaci.

#### *Raccomandazione*

Il gruppo di esperti raccomanda di completare il sistema di verifica dell'efficacia del sistema, elaborando un insieme di indicatori di monitoraggio, prevedendo metriche diverse in base ai settori e agli obiettivi da raggiungere.



## 2° ambito: governance

**Standard 2.1:** Il sistema di garanzia della qualità permette di assicurare che la struttura organizzativa e i processi decisionali consentano alla scuola universitaria o all'altro istituto accademico di adempiere il suo mandato e di raggiungere i suoi obiettivi strategici.

### *Descrizione e analisi*

L'assetto di governo dell'USI è stato oggetto recentemente di una profonda ristrutturazione: da una struttura accentrata e semplificata, in cui la figura del Rettore coincideva con quella del Presidente del Consiglio dell'Università (CU), si è passati ad un sistema "duale" con un Rettore e un Presidente del CU. A questa trasformazione hanno fatto seguito cambiamenti importanti nella struttura organizzativa dell'USI come, ad esempio, la creazione del Senato Accademico e di Commissioni dedicate alle funzioni e servizi principali dell'Università. Il Senato Accademico garantisce la più ampia rappresentatività di tutte le componenti dell'Università.

E' stata istituita la figura dei Prorettori, individuati per ciascuno dei principali settori accademici (formazione e vita universitaria, ricerca, ricerca nelle scienze umane e pari opportunità, internazionalizzazione e innovazione e relazioni aziendali) dell'USI e quella dei dirigenti responsabili di funzioni prima attribuite al solo Segretario Generale. Si è giunti quindi all'individuazione di funzioni di Direzione amministrativa e di Segretariato generale. Il Comitato di direzione, composto dai membri del Rettorato e dai Decani delle Facoltà, costituisce l'organismo di raccordo tra il Rettorato e le Facoltà.

Le Facoltà godono di autonomia scientifica, didattica e organizzativa, soprattutto rispetto al conferimento dei titoli di studio, e i Consigli di Facoltà organizzano le attività formative e di ricerca nei rispettivi ambiti, definendone le linee di sviluppo e le attività. Gli Istituti, che nell'assetto precedente erano sostanzialmente indipendenti rispetto all'USI, sono unità sostenute dalle Facoltà che si occupano prevalentemente delle attività di ricerca scientifica. Le competenze, i compiti, l'organizzazione e i membri degli Istituti sono precisati in un accordo tra le Facoltà che li sostengono e il Rettorato, detto "Contratto di istituto".

I servizi, anch'essi oggetto di una recente profonda riorganizzazione, dipendono prevalentemente dal Rettorato e dalla Direzione Amministrativa. Ulteriori elementi che hanno determinato una profonda riorganizzazione dell'USI e di cambiamento del suo modello di governo sono stati, inoltre, l'affiliazione della Facoltà di Teologia e l'avvio di un master in Medicina. Il recente accordo di affiliazione della Facoltà di Teologia di Lugano prevede l'integrazione tra le due istituzioni anche rispetto al sistema di garanzia della qualità. Questo processo di integrazione accademica segue quella iniziata a livello politico da qualche anno. L'integrazione totale delle due organizzazioni a livello di sistema della qualità tiene conto di peculiarità che caratterizzano ciascuno dei due sistemi e che danno origine ad esigenze diverse. Ad esempio, per gli studenti della Facoltà di Teologia vanno considerati gli impegni pastorali oltre a quelli nelle attività di didattica e, in misura minore, di ricerca. Riguardo le questioni di rappresentanza e governance, l'accordo di affiliazione tra l'USI e la FTL prevede che il Rettore della FTL partecipi agli Organi dell'USI con titolo analogo a quello di un Decano di facoltà e che il Rettore dell'USI partecipi a pieno titolo agli Organi decisionali della FTL. Il gruppo di esperti ha potuto constatare l'applicazione concreta dell'accordo.

L'attuale struttura organizzativa dell'USI, la definizione di un nuovo sistema di governo e dei processi decisionali, con una chiara identificazione delle responsabilità ai vari livelli dell'organizzazione, consente all'USI di perseguire i propri obiettivi strategici e di distinguere chiaramente tra gli organi con responsabilità decisionali e quelli con responsabilità più operative (ossia relativi all'assicurazione dei servizi).

Il sistema di garanzia della qualità impostato dall'università, anch'esso oggetto di profonda riorganizzazione, costituisce un fattore di sviluppo e consolidamento del nuovo assetto organizzativo dell'USI. Importante è stata la costituzione della Commissione per la cultura della qualità che ha lo scopo di accompagnare e monitorare il processo di accertamento della qualità all'USI formulando proposte all'attenzione del Senato. I due assi strategici dello sviluppo del Sistema di garanzia di Qualità sono stati la mappatura, analisi e valutazione dei processi ed il ruolo di analisi e di controllo affidato al Senato accademico. Ulteriore elemento di novità è lo sviluppo di un Sistema Informativo, un progetto di business intelligence di quattro anni a supporto delle decisioni strategiche ed operative dell'USI.

#### *Risultato*

L'attuale assetto di governance dell'USI, la riorganizzazione e distribuzione delle responsabilità e dei servizi principali, tra cui quello di assicurazione della qualità, consente all'USI di svolgere pienamente il proprio mandato e di conseguire gli obiettivi strategici fissati nel documento di programmazione. Il gruppo di esperti valuta lo standard 2.1 come **interamente soddisfatto**.

**Standard 2.2:** Il sistema di garanzia della qualità contribuisce in maniera sistematica alla messa a disposizione di informazioni quantitative e qualitative rilevanti e aggiornate sulle quali la scuola universitaria o l'altro istituto accademico si basa per prendere decisioni correnti e strategiche.

#### *Descrizione e analisi*

Nel rapporto di autovalutazione l'USI indica che nella pianificazione per il periodo 2021-24 il Cantone ha accordato all'ateneo un finanziamento aggiuntivo per il progetto di potenziamento del Sistema informativo dell'Università, che rappresenta un'importante opportunità di miglioramento rispetto all'accessibilità, all'analisi ed utilizzo dei dati (ad esempio quelli sulla didattica e sulla ricerca). La creazione di un sistema di garanzia della qualità e la rifondazione del sistema informativo costituiscono due importanti elementi d'innovazione.

Lo sviluppo di un sistema informativo nasce dalla necessità di avere un sistema più efficiente che tenesse conto da una parte delle esigenze di gestione amministrativa e dall'altra di monitoraggio delle attività di ricerca scientifica. Il sistema informativo rappresenta un investimento rilevante ed utile rispetto all'obiettivo di garantire la disponibilità di dati per facilitare l'adozione di decisioni strategiche. Esso consta di due parti principali:

- un *datawarehouse* che permette di consolidare, storicizzare e correlare i dati gestiti nei diversi sottoinsiemi del Sistema informativo e
- uno strumento di business intelligence che rende possibile l'accesso in modo sicuro e controllato ai dati consolidati, nella forma di report standardizzati o 'cruscotti di bordo'.

Nel quadro dell'implementazione del sistema di garanzia di qualità attualmente l'USI garantisce il monitoraggio delle proprie attività. Ad esempio il Senato monitora i programmi di Master con un numero ridotto di studenti (la soglia minima è di 10 studenti) e a rischio di chiusura. Prima ciò veniva lasciato quasi esclusivamente all'iniziativa individuale laddove oggi, invece, sono state definite delle liste strutturate di corsi, così da poter monitorare quelli vicini alla soglia minima di numerosità di studenti prevista e procedere con azioni correttive o colloqui individuali.

Si evidenziano all'interno dell'USI situazioni molto diverse rispetto a questo aspetto (ad esempio in Architettura è previsto il numero chiuso) sottolineando la necessità di garantire un monitoraggio attento e strutturato sulla base di dati qualitativi e quantitativi consolidati ed aggiornati con periodicità stabilite.

#### *Risultato*



Il gruppo di esperti considera importante la possibilità fornita dall'implementazione del nuovo sistema informativo di consentire all'USI di basare le decisioni su un sistema di dati consolidato, operare confronti ed effettuare verifiche. Esso rappresenta un investimento rilevante ma utile per sostenere ancor più efficacemente le decisioni strategiche dell'Ateneo, ancor più se dotato di un sistema di valutazione della performance, sia individuale che istituzionale. Gli esperti valutano lo standard 2.2 come **largamente soddisfatto** ed esprimono una raccomandazione per l'ulteriore sviluppo.

*Raccomandazione (ripresa sotto 4.1)*

Il gruppo di esperti raccomanda di mettere a punto il sistema informativo nei tempi previsti, garantendo il coinvolgimento di tutti i servizi dell'ateneo così da consentire attività di valutazione e monitoraggio meglio strutturate ed efficaci rispetto all'obiettivo di guidare l'ateneo, valutare i docenti e le unità organizzative e adottare tempestivamente, nel caso di criticità, azioni correttive.

**Standard 2.3:** Il sistema di garanzia della qualità permette di assicurare che ai gruppi rappresentativi della scuola universitaria o dell'altro istituto accademico siano garantiti un adeguato diritto di partecipazione e condizioni quadro che consentano loro di funzionare in modo indipendente.

*Descrizione e analisi*

Il sistema di garanzia di qualità dell'USI permette di assicurare la partecipazione di tutti i gruppi rappresentativi dell'università (corpo docente, corpo studentesco ed intermedio, personale tecnico amministrativo, portatori d'interesse esterni all'Ateneo ed espressione degli interessi economici e sociali del territorio). Il corpo studentesco partecipa attivamente alla vita dell'Ateneo attraverso la propria rappresentanza in Senato e nelle Commissioni dell'Università. Per favorire la partecipazione degli studenti è stata costituita la Corporazione studentesca, di cui fanno parte tutti gli studenti di Bachelor e Master immatricolati all'USI. L'Ateneo contribuisce finanziariamente al suo funzionamento con un contributo fisso in base al numero degli immatricolati. Una sezione del sito USI è dedicata alla Corporazione:

<https://www.usi.ch/it/universita/organizzazione/corporazione-studentesca>.

L'organo di governo della Corporazione è il Consiglio Studentesco costituito dai rappresentanti degli studenti, uno per ciascuna Facoltà, che operano come un'unica entità nella rappresentanza delle istanze degli studenti o delle proposte della Corporazione in seno al Senato Accademico. La rappresentanza, inoltre, è stata di recente ampliata ai rappresentanti della Facoltà di Biomedicina e a breve sarà integrato un rappresentante della Facoltà di Teologia. Gli studenti rappresentanti non ricevono alcun compenso o incentivo per lo svolgimento del loro ruolo ed il loro mandato ha la durata di un anno, valutata dagli esperti come troppo limitata per garantire piena operatività di rappresentanza degli studenti. La Corporazione è collocata nell'organigramma dell'Ateneo sotto il Rettorato alla formazione e alla vita universitaria e non ha una propria personalità giuridica né, al momento, un proprio statuto. Questi aspetti, nell'opinione degli esperti, possono limitare la possibilità della Corporazione di agire in piena autonomia.

In occasione della visita in loco gli esperti hanno avuto modo di approfondire come avviene la rappresentanza degli studenti nel Senato Accademico. Nonostante la soddisfazione espressa dagli studenti, si è osservato come la partecipazione dei rappresentanti avvenga prevalentemente su temi generali dell'USI e siano esclusi da questioni più strategiche quali, ad esempio, la nomina e la promozione dei professori. Inoltre, è stato chiarito che gli studenti si esprimono in Senato come una voce sola, lavorano come collettivo sebbene rappresentino ciascuno con il proprio voto la Facoltà cui afferiscono.

Il corpo docente è ugualmente rappresentato verso il vertice dell'ateneo consentendo a docenti e ricercatori la possibilità di partecipare in modo costruttivo e propositivo nello sviluppo dell'università. La rappresentanza dei professori in Senato è basata sulle diverse discipline, attraverso 6/7 collegi elettorali e non in base alle singole Facoltà che sono invece rappresentate dai Decani. Tuttavia, gli esperti hanno avuto modo di chiarire durante i colloqui in visita come i meccanismi di valutazione dei docenti e l'assenza di fatto di posizioni di *tenure* rappresentino teoricamente dei fattori di rischio rispetto all'obiettivo di garantire un'adeguata rappresentatività dei docenti e rispetto alla loro possibilità di operare in piena autonomia. Le condizioni contrattuali prevedono, infatti, una verifica ogni quattro anni con la possibilità, in caso di valutazione negativa, di procedere con il licenziamento. La discussione in merito al rinnovo del contratto avviene in Senato, tra pari, ed è considerata un'occasione per riflettere sulla propria produttività e se essa risponde alle aspettative. Il gruppo degli esperti ha potuto comunque constatare che il corpo docente gode di diritti di partecipazione adeguati e, di fatto, funziona in modo indipendente. Gli aspetti legati alla valutazione quadriennale e relativo rinnovo dei contratti sono ripresi nell'analisi sotto lo standard 3.2 e 4.2.

Infine rispetto al corpo intermedio si osserva come manchi una vera rappresentanza e la partecipazione al Senato Accademico o al Consiglio di Facoltà avvenga su base individuale. Ciò non facilita la comunicazione interna e limita la possibilità di gestire efficacemente il flusso di informazioni e comunicazioni tra il corpo intermedio e gli altri organi dell'Università.

#### *Risultato*

La Corporazione è efficace rispetto all'obiettivo di garantire la partecipazione degli studenti alla vita dell'Ateneo, anche attraverso l'organizzazione e la proposta di attività e eventi di interesse collettivo. Tuttavia le condizioni attuali rischiano di non garantire una completa autonomia decisionale ed operativa della Corporazione cui dovrebbe essere riconosciuta personalità giuridica formalizzandone lo status e le attività documentate. Manca una corporazione rappresentativa del corpo intermedio, ossia dei dottorandi e post-doc che non hanno una posizione da *assistant-professor* ma svolgono un ruolo significativo nell'ambito della ricerca scientifica dell'Ateneo. E' necessario che l'USI proceda alla creazione di un corpo di rappresentanza per il corpo intermedio al fine di garantire la piena ed autonoma rappresentatività in tutti gli organi di governo.

Le condizioni di lavoro per i professori sono, infine, insolite e difficilmente riscontrabili nel panorama accademico. I contratti di lavoro sono limitati a quattro anni, tuttavia rinnovabili. La valutazione e conferma in ruolo ogni quattro anni può apparire un mero esercizio formale ed essere, ciononostante, motivante e promuovere la qualità della ricerca accademica e dell'insegnamento. Diversamente, potrebbe essere vista anche come una restrizione alla libertà accademica e rivelarsi uno svantaggio quando si reclutano nuovi professori di livello mondiale. Tale aspetto rischia infatti di limitare l'attrattiva dell'USI verso docenti esterni, competitivi nello scenario internazionale.

Inoltre, gli studenti dovrebbero essere coinvolti in modo più sistematico e sostenibile, a tutti i livelli. Il mandato dei rappresentanti dovrebbe essere esteso oltre l'attuale durata di un anno, poiché ciò si traduce in un turn over eccessivamente ampio che rischia di non consentire loro di svolgere il proprio mandato in maniera efficace avviando azioni rilevanti per la vita studentesca, con la giusta continuità. Il gruppo di esperti valuta pertanto lo standard 2.3 come **parzialmente soddisfatto** e reitera l'onere espresso nel quadro dello standard 1.3.

#### *Raccomandazioni*

Il gruppo di esperti raccomanda di estendere la durata del mandato di rappresentanza degli studenti eletti nei diversi organi rispetto la durata di un anno attuale e di prevedere la possibilità di rinnovo del mandato.

Il gruppo di esperti raccomanda di dotare la Corporazione degli studenti di autonomia giuridica con un mandato chiaramente definito nei documenti istitutivi, al fine di favorirne maggiore indipendenza.

#### *Onere (già indicato sotto lo standard 1.3)*

L'università sviluppa insieme al corpo studentesco una politica sulla partecipazione degli studenti

che definisca gli argomenti di rilevanza strategica per i quali è richiesta la partecipazione degli studenti e le corrispondenti condizioni quadro che sono necessarie per esercitare una partecipazione efficace.

*Onere (già indicato sotto lo standard 1.3)*

Il sistema di garanzia di qualità deve dotarsi di una partecipazione adeguata del corpo intermedio con modalità di rappresentanza efficaci al fine di garantire la piena ed autonoma rappresentatività in tutti gli organi di governo.

**Standard 2.4:** La scuola universitaria o l'altro istituto accademico fa in modo che i compiti siano adempiuti in armonia con uno sviluppo sostenibile dal punto di vista economico, sociale ed ecologico. Il sistema di garanzia della qualità permette di assicurare che la scuola universitaria o l'altro istituto accademico fissi obiettivi in questo ambito e li attui.

*Descrizione e analisi*

Come evidenziato nel rapporto di autovalutazione la sostenibilità è uno dei temi portanti della pianificazione strategica dell'USI per il periodo 2021-24. In tale ottica l'ateneo ha sviluppato obiettivi strategici volti

- al contenimento delle spese e degli sprechi, garantendo la sostenibilità economica e la stabilità dell'ateneo;
- ad un'espansione del corpo professorale e di ricercatori e delle proprie attività di didattica e ricerca sostenibile coerente con la missione dell'USI e con la sua dimensione organizzativa;
- a migliorare l'*accountability* dell'ateneo verso il territorio e la comunità di riferimento nella quale l'USI è collocata;
- a promuovere azioni ed eventi per sensibilizzare la comunità sui temi ecologici ed ambientali.

In occasione della visita in loco gli esperti hanno potuto avere ulteriori evidenze di come lo sviluppo sostenibile si articoli su diversi piani e linee di azione dell'USI con riferimento ad aspetti economici, sociali ed ecologici.

Rispetto al primo punto, la sostenibilità economica dipende in modo sostanziale dall'accordo quadriennale dell'USI con il Cantone. In occasione della visita sul posto gli esperti hanno potuto approfondire le relazioni che legano l'Ateneo al Cantone e capire quanto l'USI ne sia condizionata rispetto alla definizione delle proprie scelte strategiche, soprattutto di tipo finanziario. E' stato chiarito che il contratto di prestazioni con il Cantone, che accomuna e vincola tutte le università svizzere ad eccezione dei Politecnici, permette all'USI ampio margine di manovra finanziariamente e rispetto alla libertà di prendere decisioni in autonomia.

Il peso dei finanziamenti cantonali sul budget dell'USI, pari circa al 30%, è minore rispetto ad altre università, aspetto questo da cui consegue un più limitato interessamento rispetto alle decisioni dell'Ateneo. Altri fattori, in questo contesto, diventano rilevanti: le entrate che derivano dalle tasse degli studenti e quelle dei fondi di ricerca. Le tasse degli studenti contano circa il 15% del budget, costituendo dunque una percentuale piuttosto importante sul totale dei finanziamenti dell'USI. Oltre all'importante finanziamento della Confederazione (anch'esso pari a circa il 30% del budget), il resto è costituito da risorse che provengono dalle attività di ricerca finanziata competitiva e attività fondo terzi.

L'evoluzione dei finanziamenti esterni per progetti di ricerca, con diversa intensità nelle varie Facoltà, è stata particolarmente positiva negli ultimi anni. Al fine di promuovere le attività di ricerca finanziata è stato istituito il Prorettorato per l'innovazione e le relazioni aziendali, un servizio di sviluppo istituzionale dedicato alla ricerca competitiva. I docenti dispongono di una quota di

finanziamento per la ricerca stabile e di una parte variabile che dipende da attività competitive, ad esempio nell'ambito dei finanziamenti Innosuisse, che in parte restano nella disponibilità del docente/ricercatore ed in parte contribuiscono a finanziare l'università. Inoltre vi è un numero abbastanza importante di cattedre per giovani professori o ricercatori o altre attività finanziate con fondi privati, senza alcun vincolo di mandato e legate a specifici interessi commerciali, che poi passano sul budget dell'USI ossia passano al finanziamento istituzionale (es. Festival di Locarno). Un Comitato Consultivo sull'Innovazione è inoltre attivo da quest'anno nel Prorettorato per l'innovazione e le relazioni aziendali al fine di garantire un'interfaccia istituzionale e professionale con le aziende.

Lo sviluppo sostenibile in termini sociali riguarda in particolare gli interventi normativi a favore della stabilizzazione contrattuale del personale tecnico amministrativo, bibliotecario e ausiliario. Il Regolamento organico con il Contratto collettivo di lavoro per il personale amministrativo, bibliotecario, tecnico e ausiliario è stato introdotto nel gennaio 2019 e rappresenta uno strumento di regolazione del clima e delle condizioni di lavoro per il personale dell'USI e fornisce maggiori garanzie in termini lavorativi rispetto alla situazione di base stabilita nelle leggi federali. L'USI ha peraltro realizzato la prima edizione di un'indagine di clima che intende riproporre regolarmente e farne uno strumento periodico ed istituzionalizzato di rilevazione e valutazione della soddisfazione del proprio personale.

Secondo la visione del gruppo degli esperti un ulteriore aspetto importante di sviluppo sostenibile in ambito sociale è rappresentato dalla politica linguistica dell'USI. Nella pianificazione 2021-24 (capitolo 3.5.2) si chiarisce che la lingua ufficiale dell'USI è l'italiano e che entro il 2024 sarà esplicitata una politica linguistica complessiva. Tutti i corsi di bachelor sono insegnati in italiano tranne quello di informatica, insegnato in inglese, e tutti i corsi di master sono in inglese, tranne letteratura italiana e architettura, nei quali l'utilizzo delle lingue è più diversificato.

L'USI svolge infine le proprie attività in armonia con uno sviluppo sostenibile in termini ecologici. A tale proposito si rileva l'importanza di iniziative, cui USI partecipa, quali la Casa della sostenibilità nel paese di Airolo, che può essere considerato un'antenna della sostenibilità ambientale sul territorio, e il progetto SOSTA sulla sostenibilità e l'impatto ambientale delle emissioni di CO2 e la creazione di una Commissione per la sostenibilità.

La tematica della sostenibilità ecologica inoltre è stata integrata anche nei curricula di alcuni corsi (MBA) facendone oggetto di studio e facilitando così la sensibilizzazione e impegno su questi temi anche da parte degli studenti.

#### *Risultato*

Il gruppo di esperti valuta lo standard 2.4 come **largamente soddisfatto**, in quanto degli obiettivi in questo ambito vengono fissati e attuati. Gli esperti suggeriscono di definire un piano d'azione aggregato per la sostenibilità che indichi le responsabilità e consenta di monitorare un set di indicatori specifici per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi in ambito di sostenibilità nelle diverse attività dell'ateneo. Infine, gli esperti segnalano l'importanza di comprendere tra gli aspetti della sostenibilità anche quelli legati alle strategie in ambito linguistico, costituendo l'aspetto linguistico un forte elemento identitario per l'USI strettamente connesso ad aspetti etici e di tutela e promozione delle pari opportunità.

#### *Raccomandazione*

Il gruppo di esperti raccomanda di definire un piano d'azione aggregato per la sostenibilità che indichi le responsabilità e consenta di monitorare un set di indicatori specifici per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi in ambito di sostenibilità nelle diverse attività dell'Ateneo, includendo la neo-affiliata Facoltà di Teologia.

**Standard 2.5:** La scuola universitaria o l'altro istituto accademico, al fine di adempiere il suo mandato, promuove per il personale e gli studenti le pari opportunità e l'effettiva parità tra donna e uomo. Il sistema di garanzia della qualità permette di assicurare che la scuola universitaria o l'altro istituto accademico fissi obiettivi in questo ambito e li attui.

#### *Descrizione e analisi*

L'USI promuove per il personale e gli studenti le pari opportunità e la parità di genere. Il Prorettorato per la ricerca nelle scienze umane e le pari opportunità, costituito di recente, rappresenta un segnale forte per la comunità dell'Ateneo riguardo il peso dato alle pari opportunità. Le azioni e le iniziative avviate sono numerose potendo beneficiare di una sfera d'azione piuttosto ampia: un rappresentante del Prorettorato, infatti, è presente nella maggior parte delle procedure dell'Ateneo. Sono previste una serie di iniziative e progetti volti a favorire lo sviluppo di una cultura sensibile alle differenze di genere, all'inclusività e alle pari opportunità.

I dati sulla situazione della rappresentanza femminile e maschile nella comunità dell'USI sono raccolti e analizzati periodicamente con particolare attenzione a quelle discipline (es. Biomedicina ed ora Teologia) nelle quali il reclutamento femminile è difficile e pesa sul dato aggregato. Sono state apportate di recente modifiche allo Statuto introducendo la possibilità di nomine a chiamata con l'obiettivo di valorizzare le candidature femminili.

Il Prorettorato per la ricerca nelle scienze umane e le pari opportunità lavora in particolare sul problema delle candidature femminili – spesso ancora in numero limitato rispetto al totale delle candidature per posizioni accademiche –, così come sui problemi che ostacolano le carriere femminili. Si osserva, ad esempio una percentuale piuttosto ampia nel corpo intermedio dell'Ateneo, soggetto a meno tutele e con una rappresentanza ancora da sviluppare.

Nello statuto dell'USI si introduce una concezione abbastanza ampia del tema della *diversity*, argomento che dovrà essere ulteriormente sviluppato. Ulteriore impulso è atteso anche dalla definizione del Codice Etico.

Non vi è attualmente un regolamento che disciplini come debba essere gestito un caso di *sexual harassment*, attualmente preso in carico dal Prorettorato per le pari opportunità. Esso rappresenta l'organo istituzionale individuato per la presa in carico di eventuali problemi di violenza o discriminazione. Esiste il servizio "USI in ascolto", servizio di ascolto in anonimo, nato in seguito alla pandemia, che prevede anche supporto psicologico. Ulteriori precisazioni saranno oggetto di trattazione da parte del Codice Etico. Nel regolamento del corpo docente ci sono articoli per la gestione delle misure adottate in queste situazioni. Ci sono procedure per garantire la trasparenza nelle politiche che riguardano questioni di genere.

L'USI ha definito inoltre propri protocolli per studenti con handicap, come per esempio protocolli di compensazione (es. studenti con DSA o con disabilità).

Si contano inoltre varie iniziative rivolte all'aspetto delle pari opportunità e tra queste l'iniziativa "donne e informatica" finalizzata alla crescita di studentesse femminili nel settore dell'informatica.

In occasione della visita in loco, infine, è stato possibile rilevare come l'affiliazione all'USI rappresenti un vantaggio per la Facoltà di Teologia anche rispetto al tema delle pari opportunità, tema rilevante per la FTL che conta una significativa rappresentanza femminile in aree quali ad esempio di Diritto canonico.

### *Risultato*

Il gruppo di esperti valuta lo standard 2.5 come **largamente soddisfatto**. Data l'importanza per l'USI del tema della diversità e dell'inclusione, e il fatto che lo standard prevede la promozione delle pari opportunità e l'“effettiva parità tra donna e uomo”, il gruppo di esperti sottolinea l'importanza dell'attuazione di una puntuale verifica del raggiungimento degli obiettivi di pari opportunità. Si può ad esempio analizzare il sostegno alle carriere femminili, verificando se e come è stato promosso il passaggio da corpo intermedio a un effettivo posto da professore in USI o altro ateneo in Svizzera o all'estero. L'applicazione del codice etico è un altro ambito di verifica da effettuare in tempi brevi (a scadenza quadriennale), per esempio in ambito di *sexual harassment*.

### *Raccomandazioni*

Il gruppo di esperti raccomanda di procedere con la definizione ed applicazione, in tempi brevi, di un Codice Etico che definisca in modo esaustivo la strategia dell'ateneo sulla diversità garantendo altresì un approccio integrato USI-FTL a questo tema.

Il gruppo di esperti raccomanda di attuare ciclicamente una puntuale verifica del raggiungimento degli obiettivi fissati per le pari opportunità.

### **3° ambito: insegnamento, ricerca e servizi.**

**Standard 3.1:** Le attività della scuola universitaria o dell'altro istituto accademico corrispondono al suo tipo, alle sue caratteristiche specifiche e ai suoi obiettivi strategici. Si riferiscono principalmente all'insegnamento, alla ricerca e ai servizi e sono svolte secondo il principio della libertà e dell'indipendenza nel rispetto del mandato della scuola universitaria o dell'altro istituto accademico.

### *Descrizione e analisi*

Le attività dell'USI consistono in attività di insegnamento con l'offerta di corsi di Bachelor e Master, attività di ricerca scientifica, Terza Missione e corsi dottorali, attività di Formazione Continua. Le attività sono coerenti con il tipo di università, con la sua missione, le sue caratteristiche e i suoi obiettivi strategici.

L'USI persegue l'obiettivo di aumentare il proprio coinvolgimento sul territorio per posizionarsi nel sistema regionale dell'innovazione creando maggiori opportunità di accesso a finanziamenti derivanti da attività di progetto e di servizi a terzi. La qualità nella fase di rielaborazione della propria strategia è stata assicurata attraverso un ampio coinvolgimento della governance, in particolare del Senato Accademico, delle diverse Commissioni istituite e che operano trasversalmente rispetto agli organi direttivi dell'USI e di tutte le parti interessate: il corpo docente e studentesco nelle attività di formazione, il corpo docente, i responsabili dei laboratori e gli stakeholder esterni nelle attività di ricerca e Terza Missione, il personale tecnico amministrativo per tutte le attività di accompagnamento e supporto alla didattica, alla ricerca e alla Terza Missione.

L'ampliamento dell'offerta formativa con la Facoltà di Biomedicina e il Master in Medicina è coerente con gli obiettivi strategici dell'USI di essere un'istituzione di riferimento per l'istruzione superiore universitaria nel Cantone a servizio della propria comunità. La creazione di un Master in Medicina consente, infatti, di formare persone nell'ambito delle Scienze Mediche e Scienze della Vita, bacino che attualmente manca all'USI, non essendo stata finora disponibile la formazione di ricercatori nei settori della biologia, farmacia e chimica. Inoltre, per la definizione dell'offerta formativa l'USI intende intensificare i rapporti con le realtà sociali ed economiche del territorio così da poter rispondere ai loro bisogni specifici. Rispetto alla creazione di nuovi programmi, le proposte sono portate all'attenzione del Senato Accademico che verifica la sostenibilità, fa un'analisi del bisogno, anche rispetto al dimensionamento dell'ateneo, e valuta le disponibilità a livello di Facoltà.



Questa mansione del Senato Accademico sarà estesa anche ai programmi formativi della FTL che verranno validati dal Senato in analogia con quelli delle altre facoltà dell'USI, come previsto dall'accordo di affiliazione USI-FTL.

L'ampliamento dell'offerta formativa, inoltre, avviene mantenendo una ratio docenti/studenti ottimale. A tale proposito in occasione della visita in loco è stato chiarito che nella programmazione per il triennio 2021-2024, l'USI non procederà con la sostituzione di posizioni professorali che dovessero rendersi disponibili, nel rispetto delle potenzialità accademiche dell'USI, mentre si agirà sulle docenze a contratto che si prevede di regolare nei prossimi due anni sulla base delle esigenze delle diverse aree e con l'obiettivo di ridurre il numero per limitarne la pressione sul budget dell'Ateneo.

L'integrazione della Facoltà di Teologia persegue lo stesso obiettivo di creare sinergie tra le due istituzioni presenti sul territorio, mettendo insieme esperienze diverse in maniera costruttiva.

Rispetto alle attività di ricerca, l'USI incoraggia la ricerca competitiva e l'accesso a finanziamenti esterni. Ciò non incide sulla libertà ed indipendenza delle attività di ricerca: il finanziamento di posizioni per ricercatori e dottorati di ricerca avviene senza alcun vincolo assicurando la libertà di prestazione del personale dell'USI nell'ambito della ricerca scientifica. L'USI ha posto attenzione alle disomogeneità che possono crearsi fra le varie scuole dottorali dovute alle diverse capacità di accedere a finanziamenti esterni. Rispetto a questo punto l'USI intende definire a breve un regolamento di base per l'accesso ai finanziamenti esterni ed il loro utilizzo per la creazione di posizioni da ricercatore o dottorando nel rispetto delle specificità delle diverse Facoltà e considerando prioritario l'obiettivo di mantenere un equilibrio tra le Scuole dottorali. Rispetto ai dottorandi l'USI sta discutendo come equilibrare la presenza di borse di dottorato *corporate* (ossia finanziati dall'Ateneo e non legati a progetti specifici) e borse di dottorato legate a progetti specifici e finanziate p.es. dal FN al fine di garantire l'integrazione delle due tipologie di dottorandi nella vita accademica. Gli esperti ritengono importante adottare una strategia per le scuole dottorali che sia coerente con un'università *research oriented* quale l'USI. Le due tipologie di dottorandi, quelli *corporate funded* e quelli finanziati sui progetti, costituiscono potenzialmente un fattore di rischio per l'università, creando disomogeneità tra le Facoltà, laddove alcune siano in grado di attivare un maggiore numero di borse dottorali finanziate su progetti competitivi, e all'interno delle Facoltà stesse, definendo due tipologie di studenti dottorali con gradi di libertà diversi rispetto alle attività di ricerca. L'elaborazione di una strategia sui dottorati costituisce un elemento strategico anche per il posizionamento internazionale dell'USI. Si auspica che in tale riflessione l'USI tenga adeguatamente conto dei progetti della Facoltà di Teologia in materia di formazione dottorale e delle peculiarità che la contraddistinguono.

Per quanto riguarda la Terza Missione l'USI ha dimostrato una progressiva affermazione sul territorio attraverso molteplici iniziative ed accordi di partenariato con diverse realtà locali. Tra queste ad esempio la nascita di Lugano living lab, ufficio che nasce in partenariato con il municipio di Lugano, il progetto della Casa della Sostenibilità ad Airolo o le attività di collaborazione per la terza missione in materia di sanità pubblica e di digitalizzazione delle persone anziane, esigenza emersa soprattutto durante l'attuale pandemia di Covid.

Rispetto alla Formazione continua è emerso durante la visita degli esperti che l'USI ha ridimensionato notevolmente la propria offerta in tale ambito riorganizzandone la gestione e l'organizzazione. La gestione delle attività di formazione continua, infatti, era delegata quasi esclusivamente ai docenti che le avevano proposte senza un attento monitoraggio da parte dell'USI sia dell'attrattività delle proposte formative, spesso non più allineate ai bisogni del mercato e del territorio, che della loro ricaduta finanziaria sul budget complessivo dell'università. Questa situazione ha portato ad un ripensamento dell'offerta nell'ambito della Formazione Continua, che consiste nella riduzione dei corsi offerti, privilegiando quelli in linea con le richieste del mercato del lavoro, nell'avvio di partnership con soggetti esterni per l'organizzazione e la realizzazione dei corsi e la definizione di un budget dedicato la cui responsabilità è affidata ad una nuova figura, un direttore della formazione continua, la cui assunzione è prevista per il 2022, e che opererà in stretta collaborazione con il Rettore e con il Prorettore per l'innovazione e le relazioni aziendali.

Gli esperti hanno avuto modo di confermare durante la visita in loco come la formazione continua, che non rientra tra le attività previste nel contratto di mandato con il Cantone, rappresenti un settore che l'USI, tenuto conto delle criticità emerse a seguito della passata gestione, deve ripensare completamente rispetto alle finalità, alle responsabilità e alle modalità di realizzazione (partendo ad esempio da una valutazione attenta dei fabbisogni) assicurandone una gestione ed un monitoraggio a livello centrale di Ateneo ed integrandone le azioni nella strategia istituzionale dell'USI.

#### *Risultato*

Il gruppo di esperti valuta lo standard 3.1 come **largamente soddisfatto**. Risulta apprezzabile l'impegno e lo sforzo dell'USI per adattare la sua organizzazione e le sue strutture alle esigenze di un'università consolidata e orientata alla ricerca. E' assolutamente apprezzabile la valutazione e ridefinizione del proprio ruolo e contributo nel settore della Formazione Continua che ha portato ad una sostanziale modifica dell'offerta, delle modalità di gestione ed organizzazione anche finanziaria. Il corpo docente, gli studenti e il personale tecnico e amministrativo sono adeguatamente coinvolti nella revisione e riorganizzazione che l'USI ha avviato e ne condividono gli obiettivi. Di ciò beneficiano gli attori coinvolti nel sistema di garanzia di qualità grazie ad un percorso ed un impegno condivisi.

#### *Raccomandazioni*

Il gruppo di esperti raccomanda di elaborare una strategia istituzionale per le scuole dottorali nell'ambito del posizionamento internazionale dell'USI a livello di ricerca competitiva. Nella riflessione andrebbe considerato anche l'attuale progetto di scuola dottorale della FTL in Scienze religiose.

Il gruppo di esperti raccomanda di proseguire gli sforzi intrapresi nella riorganizzazione dell'Ateneo nel campo della formazione continua al fine di creare un'offerta allineata sui bisogni del mercato che sia sostenibile anche finanziariamente e tenga conto delle esigenze e vocazione del territorio.

<b>Standard 3.2:</b> Il sistema di garanzia della qualità prevede la valutazione periodica delle attività di insegnamento e di ricerca, dei servizi e dei risultati.
--

#### *Descrizione e analisi*

Il sistema di garanzia dell'USI prevede attualmente la valutazione periodica rispetto alle attività di insegnamento, di ricerca e dei servizi. Un aspetto particolare è quello della valutazione periodica dei docenti ai fini dei rinnovi contrattuali.

Per quanto riguarda la valutazione periodica dell'insegnamento, a conclusione di ogni corso di studi, viene somministrato agli studenti un questionario con l'obiettivo di raccogliere un feedback sia sul corso sia sul docente. Le valutazioni degli studenti, peraltro positive come emerge dal grafico presentato nel rapporto di autovalutazione e riportato nella pagina seguente, vengono utilizzate anche in sede di discussione dei rinnovi contrattuali dei professori ordinari ogni quattro anni.

I risultati vengono resi accessibili ai singoli docenti, ai responsabili dei programmi, ai Decani, al Rettore e in forma abbreviata anche agli assistenti. I dati, in forma anonima e aggregata, vengono resi disponibili anche agli studenti sul sito web dell'Ateneo. I responsabili dei corsi e dei programmi ai vari livelli provvedono a dare seguito nei casi problematici, intervenendo sull'offerta didattica. I risultati delle valutazioni vengono discussi dai docenti, obbligatoriamente in caso di giudizio negativo, con il decano e il direttore del corso di studi. Inoltre, un docente può decidere di discutere in classe con gli studenti il risultato della valutazione ricevuta. In questo modo si cerca di garantire un processo di feedback efficace, chiudendo il cerchio della valutazione con l'informazione a tutti gli interessati, ai diversi livelli.

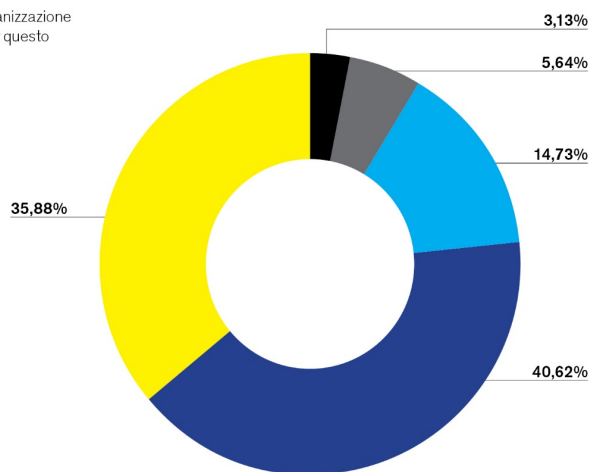


Dai risultati del questionario emerge anche come la governance dell'USI sia riuscita ad adattarsi in modo snello alla situazione della crisi pandemica mantenendo una valutazione molto positiva anche adottando modalità di erogazione della didattica diverse da quelle in presenza (a distanza e a volte con soluzioni ibride).

Rispetto alle attività di ricerca nel documento "Sintesi degli obiettivi previsti nel contratto di prestazione per l'anno 2020" si evidenziano alcuni obiettivi relativamente alla ricerca e indicatori per la loro valutazione. La valutazione periodica delle attività di ricerca si basa sulla raccolta di un copioso numero di dati che vengono organizzati e analizzati con l'obiettivo di assicurare un feedback ai diversi portatori d'interesse. A tal fine viene presentato come rilevante il sistema informativo in fase di sviluppo che consentirà una più sistematica raccolta ed elaborazione dei dati sulla ricerca.

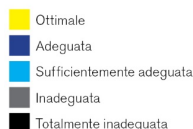
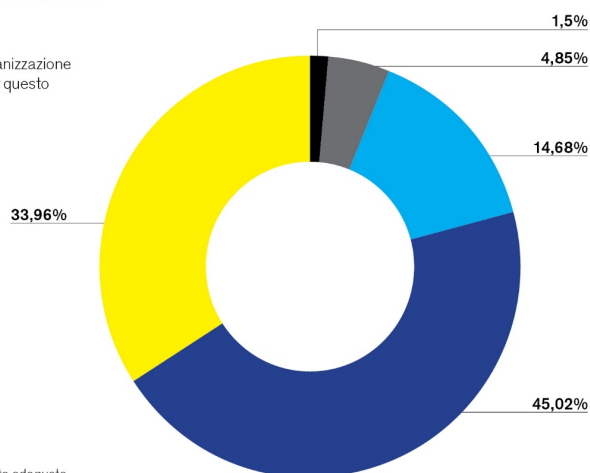
### Semestre primaverile 2020

Ritengo che l'organizzazione della didattica per questo corso sia stata...



### Semestre autunnale 2020

Ritengo che l'organizzazione della didattica per questo corso sia stata...



La valutazione periodica dei servizi riguarda soprattutto il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario le cui attività vengono valutate talvolta sia dai docenti che dai responsabili dei servizi a livello centrale. Nel nuovo organigramma, infatti, i servizi centrali dipendono dal Rettorato mentre

altri servizi, ad esempio i servizi agli studenti, sono sotto la responsabilità dei prorettori prevedendo una figura accademica di riferimento. L'introduzione della mappatura dei processi legati ai servizi, eseguita dai "proprietari" dei processi stessi e poi verificata dal servizio qualità, permette di identificare i servizi da migliorare. Al momento la maggior parte dei processi sono classificati come verdi (valutazione positiva), qualche processo è giallo mentre nessun processo è classificato come rosso. L'incontro in loco con gli studenti ha evidenziato l'ottimo funzionamento per esempio del servizio relazioni internazionali. D'altro canto la comunicazione interna è apparsa come un'area ancora ampiamente da sviluppare.

Nella valutazione dei servizi sono considerate anche le attività di supporto del personale tecnico e amministrativo al personale docente e alle Facoltà, soprattutto per quanto riguarda la partecipazione a progetti o altre attività di ricerca finanziate. Inoltre, in occasione della visita in loco è stata evidenziata la valutazione dei servizi dedicati alle carriere ed al reclutamento degli studenti, che avviene attualmente ancora senza un format chiaramente definito e che tuttavia sono servizi rilevanti anche per le commissioni che valutano le progressioni dei docenti e l'offerta formativa in generale in quanto forniscono informazioni e dati sull'occupabilità degli studenti, sulla retribuzione e più in generale sull'utilità di quanto appreso all'USI rispetto alle esigenze del mondo del lavoro. Infine si valutano i servizi di orientamento, che si occupano anche di aggiornare la parte della formazione sulla homepage del sito dell'USI consentendo un monitoraggio di tutti i corsi, compresi quelli passati o cessati, e di supporto alla mobilità degli studenti.

La valutazione periodica riguarda inoltre i rinnovi contrattuali dei docenti ogni quattro anni come stabilito dallo Statuto dell'USI (Art 31). A tale proposito in occasione della visita in loco gli esperti hanno avuto modo di approfondire i criteri che guidano la valutazione periodica dei docenti. Nel considerare la produzione scientifica, l'obiettivo è quello di tenere adeguatamente in considerazione tradizioni di ricerca molto diverse, anche all'interno di una stessa Facoltà. I criteri vengono definiti all'interno delle Facoltà e degli istituti sulla base delle specificità delle aree disciplinari interessate e considerando anche le attività di ricerca interdisciplinare. Inoltre si considerano i finanziamenti competitivi a livello nazionale, ossia del fondo nazionale svizzero, e quelli europei, in particolare gli ERC. Importante a tale proposito è il ruolo della Commissione promozione che valuta la produzione scientifica dei docenti, l'output scientifico e, più in generale, la qualità dei docenti e ricercatori ai fini della loro promozione e avanzamento di carriera.

Come emerso chiaramente nei colloqui, la valutazione della ricerca scientifica, soprattutto della ricerca finanziata con fondi esterni competitivi, non è stata fino ad oggi una priorità per la Facoltà di Teologia ed assume una rilevanza diversa rispetto all'USI, per la quale la ricerca di fondi costituisce invece un'importante leva strategica. L'integrazione della Facoltà di Teologia, maggiormente orientata alla didattica piuttosto che alla ricerca, sta avvenendo gradualmente e potrà beneficiare del sistema di valutazione attuato dall'USI. Nell'integrazione dei due sistemi dovrà essere considerata con attenzione la natura talvolta specifica dello studente di teologia, che deve spesso conciliare lo studio con l'attività pastorale, rispetto agli studenti di altre Facoltà. Inoltre, le procedure di valutazione relative alla ricerca e al suo finanziamento andrebbero sviluppate in maniera organica e consona alla Facoltà di Teologia, definendo obiettivi e indicatori che possano essere valutati e monitorati.

#### *Risultato*

E' apprezzabile che l'USI abbia deciso di utilizzare per la valutazione delle attività di insegnamento e di ricerca degli indicatori e metriche che tengono conto delle specificità delle diverse aree disciplinari presenti nelle Facoltà. L'integrazione della Facoltà di Teologia, maggiormente orientata alla didattica piuttosto che alla ricerca, sta avvenendo gradualmente e potrà beneficiare del sistema di valutazione attuato dall'USI.

Il gruppo di esperti valuta lo standard 3.2 come **largamente soddisfatto**.

### Raccomandazione

Il gruppo di esperti raccomanda di incentivare la valutazione periodica dei servizi in tutti gli ambiti uniformando i criteri e sistemi di valutazione laddove possibile (ad esempio per i servizi del PTA a supporto del personale accademico e per altri servizi).

Il gruppo di esperti raccomanda di considerare, nello sviluppo continuo delle procedure di valutazione relative alla ricerca e al suo finanziamento, un'integrazione organica e consona della Facoltà di Teologia, definendo obiettivi e indicatori che possano essere valutati e monitorati.

**Standard 3.3:** Il sistema di garanzia della qualità permette di assicurare il rispetto dei principi e degli obiettivi legati allo spazio europeo dell'istruzione superiore.

### Descrizione e analisi

L'internazionalizzazione riveste un ruolo strategico per l'USI. A tal fine è stato costituito di recente (2020) il Prorettorato per l'internazionalizzazione e sono stati definiti gli obiettivi, trasversali alle linee di sviluppo più generali nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione, che l'USI intende perseguire nel quadriennio rispetto all'internazionalizzazione.

Anche i dati sulla mobilità in uscita e in entrata, sia degli studenti che del personale accademico, che quelli relativi agli accordi in essere con istituzioni europee ed extraeuropee per la mobilità confermano la vocazione internazionale dell'università.

Ad esempio, risultano studenti provenienti da 93 paesi diversi e rispetto l'area geografica di provenienza si evidenzia una prevalenza di studenti dal Ticino (881) ma un numero significativo di studenti anche dall'Italia (1634) e da altri paesi (567).

Rispetto al personale accademico, si evidenziano 66 paesi di provenienza, così distribuiti: Svizzera 42,6%, l'Italia per il 33% e altri paesi per il 24,4%.

L'USI, inoltre, conta attualmente oltre 11 accordi di cooperazione con istituzioni europee ed extraeuropee: per rafforzare la posizione e la visibilità internazionale dell'USI e rafforzare il processo di stipula degli accordi, favorendo un agire istituzionale strutturato, nel luglio del 2021 sono state pubblicate le nuove procedure che definiscono le modalità con le quali il Servizio Relazioni internazionali supporta il promotore dell'accordo da parte USI, fornendo i modelli e seguendolo nell'iter di stesura o rinnovo di diverse tipologie di accordo (Dichiarazione d'intenti (MoU), Accordo di doppia laurea, Accordo di laurea congiunta, Accordo di scambio strutturato, Accordo di scambio/mobilità tradizionale).

Rispetto al posizionamento internazionale dell'USI e del suo ruolo all'interno dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore sono state individuate 3 macro-azioni:

- l'incremento dei *visiting professor*;
- lo sviluppo negli studenti di *soft skill* connesse all'internazionalità;
- la valorizzazione ed il supporto delle esperienze di mobilità considerato uno dei pilastri delle attività di servizio dell'USI.

L'incremento dei professori invitati è considerato strategico al fine di incrementare l'internazionalità del corpo docente e migliorare le opportunità di mobilità per gli studenti. Per quanto riguarda lo sviluppo di competenze connesse all'internazionalità sono state citate, ad esempio, le esperienze dell'USI per valorizzare la conoscenza della problematica dei rifugiati, in particolare nell'ambito del Diritto, e la formazione rivolta ai tutor per aiutare gli studenti stranieri.

Nella pianificazione strategica l'USI punta ad un aumento regolare del numero studenti dell'ordine di 5 studenti per ogni formazione, ossia in totale 20/50 studenti in più all'anno e circa 100/200 studenti in più nei 4 anni di pianificazione strategica. Il Master in Medicina ha una valenza strategica

per attrarre studenti da oltralpe poiché l'obiettivo è aumentare principalmente il numero di studenti confederati.

La percentuale di studenti svizzeri è pari a circa il 32% mentre il 48% proviene dall'Italia. Il resto, 20% circa, è composto da studenti provenienti dalla Germania, dalla Cina, dall'India e altri paesi extraeuropei. Importanti sono inoltre le collaborazioni con gli atenei "di prossimità" ossia con il Politecnico di Milano, l'Università di Pavia, di Pisa e Milano Bicocca.

Attualmente il numero di studenti italiani è dunque prevalente, aspetto questo su cui l'USI intende intervenire al fine di mantenere un equilibrio rispetto alla composizione studentesca che possa essere considerato ottimale.

L'USI riconosce di non avere un obiettivo di numerosità di studenti elevato né vi è ancora una discussione rispetto alla provenienza geografica degli studenti stranieri. L'obiettivo è piuttosto quello di facilitare una diversificazione della composizione rafforzando il 20% di stranieri che vengono dal resto del mondo e la quota di studenti svizzeri da oltralpe.

All'interno del Rettorato è in discussione un'ulteriore iniziativa finalizzata a sollecitare le aziende che hanno rapporti all'estero a far venire gli studenti in USI per fare il loro percorso di studi.

Il fenomeno costituisce prevalentemente un elemento di discussione politica all'interno del Cantone. L'ateneo valuta la differenza di importo delle tasse pagate tra gli studenti locali e quelli stranieri e i loro bisogni in termini di risorse. Ciò che si considera prevalentemente è la capacità del mercato interno di essere attrattivo e quindi offrire opportunità adeguate agli studenti migliori affinché restino nel Cantone.

L'USI offre ampio supporto, attività di accompagnamento e borse per la mobilità in entrata e in uscita (attraverso fondi della Confederazione e dell'agenzia nazionale per la mobilità) ai propri studenti affinché possano beneficiare dei tre programmi principali di mobilità attualmente disponibili:

- la mobilità svizzera, garantendo il mutuo riconoscimento dei percorsi formativi con altre istituzioni svizzere;
- la mobilità nell'ambito del programma SEMP (Swiss European Mobility Programme); e
- la mobilità fuori dall'Europa con accordi bilaterali.

Agli studenti in mobilità sono garantiti una serie di servizi quali corsi di lingua gratuiti e corsi per favorire la conoscenza del territorio.

USI inoltre sostiene la mobilità accademica, in particolare dei PhD attraverso il cofinanziamento di programmi specifici con *swissuniversities*, e quella del personale non accademico ad esempio attraverso il programma SEMP.

E' previsto un servizio di supporto specifico a chi svolge uno stage, da parte del servizio carriere che raccoglie informazioni sulle esperienze degli studenti rispetto all'ingresso nel mondo del lavoro fornendo queste informazioni, ad esempio, su USIFLASH e nei siti di ciascun corso di laurea insieme a career stories di interesse per gli studenti.

L'USI rilascia sistematicamente il *Diploma Supplement* ai suoi diplomati. Per quanto riguarda la designazione dei diplomi e la permeabilità della formazione nel sistema svizzero, una nuova ordinanza è entrata in vigore dal gennaio 2020 (l'Ordinanza del Consiglio delle scuole universitarie sul coordinamento dell'insegnamento nelle scuole universitarie svizzere del 1° gennaio 2020), sostituendo le Direttive federali di Bologna. I diplomi rilasciati dall'USI sono generalmente in linea con questa ordinanza. Considerato che i diplomi e i titoli della FTL sono conferiti congiuntamente con l'USI, eventuali adattamenti in linea con l'ordinanza andranno condotti in modo coordinato.

#### *Risultato*

Il gruppo di esperti valuta lo standard 3.3 come **interamente soddisfatto**.

**Standard 3.4:** Il sistema di garanzia della qualità permette di assicurare il rispetto dei criteri di ammissione, di valutazione delle prestazioni degli studenti e di rilascio di titoli di studio in base al mandato della scuola universitaria o dell'altro istituto accademico. Questi criteri sono definiti, comunicati e applicati in maniera sistematica, trasparente e costante.

#### *Descrizione e analisi*

Le informazioni rispetto al percorso di studi sono in linea con quanto previsto dal sistema di garanzia di qualità: le informazioni sono complete ed accessibili a tutti gli studenti sul sito web nella sezione corsi dell'Ateneo.

Il regolamento degli studi contiene tutte le informazioni rilevanti per gli studenti rispetto ai criteri di ammissione, di valutazione delle prestazioni e di rilascio di titoli di studio. Gli esperti hanno potuto constatare, dall'analisi del regolamento e dalla sua applicazione (anche in virtù delle informazioni raccolte sul posto), che questi criteri sono definiti, comunicati e applicati in maniera sistematica, trasparente e costante.

E' operativa una Commissione che valuta la permanenza in USI degli studenti dopo ripetute bocciature (3 bocciature) la quale opera principalmente per capire se la valutazione dello studente sia avvenuta correttamente. Inoltre è presente, nella Facoltà di Comunicazione, anche una Commissione reclami.

Rispetto alle modalità di selezione degli studenti in ingresso, in occasione dei colloqui con gli studenti durante la visita in loco, è stato possibile per gli esperti verificare come esse siano considerate trasparenti ed efficaci anche rispetto all'obiettivo di indirizzare gli studenti nella scelta dei corsi di studio. Tuttavia, relativamente a quanto descritto ed analizzato sotto lo standard 3.3, l'USI beneficerebbe nell'affrontare in maniera più sistematica la questione della selezione degli studenti, segmentandone l'accesso (studenti del Ticino/Svizzera interna, studenti italiani, selezione maggiore su studenti internazionali), definendo eventualmente una quota auspicabile indicativa per gruppo. Inoltre può essere utile attuare una strategia per la selezione degli studenti stranieri facendo attività di scouting mirate a selezionare gli studenti migliori.

#### *Risultato*

I criteri di ammissione, di valutazione delle prestazioni degli studenti e di rilascio di titoli di studio sono definiti ed applicati in modo chiaro e trasparente e sono considerati coerenti con il mandato dell'Università.

Il gruppo di esperti valuta lo standard 3.4 come **interamente soddisfatto**.

#### **4° ambito: risorse**

**Standard 4.1:** La scuola universitaria o l'altro istituto accademico, con il suo ente responsabile, garantisce le risorse di personale, le infrastrutture e i mezzi finanziari necessari ad assicurare la continuazione delle sue attività e il raggiungimento dei suoi obiettivi strategici. La provenienza, l'impiego dei mezzi finanziari e le condizioni di finanziamento sono trasparenti.

#### *Descrizione e analisi*

A giudizio del gruppo di esperti, in seguito all'analisi della documentazione e delle interviste svolte sul posto, le risorse di personale sono considerate adeguate alla dimensione dell'ateneo ed alle attività da esso svolte.

Le decisioni sul reclutamento vengono prese a livello di Senato Accademico su proposta delle Facoltà, in quanto esse non dispongono di un budget proprio per il reclutamento. I contratti d'istituto permettono di allocare ulteriori posizioni di ricerca, per dottorandi e post doc. Rispetto al passato l'ateneo attua una pianificazione complessiva delle posizioni d'istituto e verifica la disponibilità di fondi con l'obiettivo di accertare che le decisioni in materia di reclutamento generino un costo sostenibile a carico dell'USI. Avendo raggiunto una massa salariale significativa e un consistente aumento del corpo accademico, l'USI per il 2021-2024 non prevede sostituzioni con nuovi collocamenti delle posizioni che andranno a liberarsi e si concentra sulla gestione delle docenze a contratto che necessitano di essere regolamentate. Il gruppo di esperti rileva un fattore di rischio nel non immettere risorse fresche assicurando il turn-over, in quanto questo potrebbe implicare perdere terreno nel confronto internazionale e domestico. Il rischio dovrebbe comunque essere contenuto nel breve periodo.

Rispetto alle infrastrutture, dopo la fase di crescita dei primi 20 anni, l'USI intende rafforzare le strutture accademiche di successo già esistenti, concentrando quindi gli sforzi più su di esse che non sull'apertura di nuovi fronti. Questo comporterà il consolidamento del polo accademico ticinese nel suo insieme, continuando nel processo di progressiva convergenza e sinergia tra le istituzioni presenti nel territorio, come gli istituti di ricerca e la Facoltà di Teologia, senza trascurare i rapporti con la SUPSI, già proficui e in fase di crescita anche grazie al nuovo campus di Lugano condiviso.

Con l'istituzione del Prorettorato per la ricerca e del fondo per la ricerca, l'USI ha anche avviato una nuova fase di gestione dei finanziamenti con un approccio più strategico e istituzionale, ragionato, verso la ricerca. L'implementazione ha riguardato, inoltre, una nuova organizzazione di servizi a supporto della ricerca (servizio di ricerca, servizio proprietà intellettuale, servizio giuridico) ed un supporto amministrativo al corpo docente per la preparazione delle richieste di finanziamento nei bandi nazionali ed internazionali.

Rispetto ai mezzi finanziari, per sostenere lo sviluppo qui descritto, l'USI deve rafforzare due pilastri ossia a) poter disporre di uno "zoccolo" di finanziamento di base, che attualmente è al limite inferiore di quello delle altre università cantonali (Documento di pianificazione strategica, pag.5) e b) differenziare le proprie fonti di finanziamento (esempio tasse studentesche, fondi competitivi di ricerca) mettendo in atto anche misure di contenimento dei costi. L'adozione di queste misure dovrebbe consentire, nel prossimo quadriennio, di tornare a un funzionamento più sostenibile, che non necessiti il ricorso sistematico a fondi di riserva.

Infine, tra gli strumenti necessari ad assicurare all'Ateneo la continuazione delle attività e il raggiungimento dei propri obiettivi strategici, vi è il sistema informativo attualmente in fase di implementazione. I dati raccolti dal nuovo sistema informativo e progetto di business intelligence durante la fase di mappatura dei processi, devono ancora essere analizzati e incrociati per le decisioni strategiche ed operative a livello di risorse umane.

#### *Risultato*

Il gruppo di esperti valuta lo standard 4.1 come **largamente soddisfatto**.

#### *Raccomandazione (coerentemente con lo standard 2.2)*

Il gruppo di esperti raccomanda di mettere a punto il sistema informativo nei tempi previsti, garantendo il coinvolgimento di tutti i servizi dell'ateneo così da consentire attività di valutazione e monitoraggio meglio strutturate ed efficaci rispetto all'obiettivo di guidare l'ateneo, valutare i docenti e le unità organizzative e adottare tempestivamente, nel caso di criticità, azioni correttive.

**Standard 4.2:** Il sistema di garanzia della qualità permette di assicurare che tutto il personale sia qualificato in base al tipo e alle caratteristiche specifiche della scuola universitaria o dell'altro istituto accademico. A questo scopo prevede una valutazione periodica del personale.



### Descrizione e analisi

L'USI è dotata di un sistema maturo di valutazione dei docenti per le progressioni di carriera. Ciò ha permesso in questi anni di garantire elevati livelli di qualità del suo corpo docente strutturato e di creare forti incentivi rivolti ai profili non apicali. Ne è testimonianza la competitività internazionale di molti membri dell'ateneo nella capacità di ottenere fondi europei (in primo luogo *ERC grant*) e secondo indicatori bibliometrici (*Impact Factor*, numero di citazioni, H-Index).

La valutazione periodica dei docenti avviene ogni quattro anni in occasione del rinnovo contrattuale, come stabilito dallo Statuto dell'USI (Art 31). A tal proposito in occasione della visita in loco gli esperti hanno avuto modo di approfondire i criteri che guidano la valutazione periodica dei docenti. Innanzitutto la valutazione avviene principalmente al momento del reclutamento e assunzione dei docenti e ricercatori. La valutazione periodica, come quella in ingresso, non si basa esclusivamente su criteri di produttività scientifica; l'obiettivo è piuttosto quello di tenere adeguatamente in considerazione, anche all'interno della stessa Facoltà, tradizioni di ricerca molto diverse. I criteri vengono definiti all'interno delle Facoltà e degli istituti sulla base delle specificità delle aree disciplinari interessate e considerando anche le attività di ricerca interdisciplinare. Inoltre si considerano i finanziamenti competitivi a livello nazionale, ossia del fondo nazionale svizzero, e quelli europei, in particolare gli ERC. Importante a tale proposito è il ruolo della Commissione promozione che valuta la produzione scientifica dei docenti, l'output scientifico e, più in generale, la qualità dei docenti e ricercatori ai fini della loro promozione e avanzamento di carriera. Secondo il gruppo di esperti il sistema di valutazione periodico del corpo docente potrebbe essere reso maggiormente strutturato e sistematico, ad esempio identificando parametri oggettivi relativi al numero di pubblicazioni, al fattore di impatto delle riviste, al numero di citazioni, all'H-index, al numero e importo dei progetti competitivi, alle valutazioni della didattica, allo svolgimento di incarichi istituzionali. Ovviamente, tali sistemi di valutazione dovrebbero essere differenziati in base agli standard internazionali e alle pratiche delle diverse comunità scientifiche a cui appartengono i docenti. Per quanto riguarda il corpo intermedio, occorrerebbe iniziare a progettare un sistema ad hoc, più snello di quello per i docenti strutturati, e adatto a misurare la performance di profili spesso ibridi, auspicabilmente con una particolare attenzione alla qualità della didattica, eventualmente andando oltre le sole valutazioni degli studenti.

Il gruppo di esperti nota che le condizioni contrattuali dei docenti con verifica ogni quattro anni prevedono la possibilità teorica, in caso di valutazione negativa, di procedere con il licenziamento, anche se questo non si è mai verificato. La discussione in merito al rinnovo del contratto avviene in Senato, tra pari, ed è considerata un'occasione per riflettere sulla propria produttività e se essa risponde alle aspettative. Nella valutazione vengono considerate anche le opinioni espresse dagli studenti nei questionari di valutazione. Tuttavia, il meccanismo di valutazione per le progressioni individuali o per valutare livelli diversi di retribuzione, è anch'esso informale e non basato su indicatori di performance individuale. Si osserva, inoltre, l'assenza di incentivi per i docenti, collegati alla valutazione periodica quadriennale, anche per le attività di servizio rese a favore della comunità nell'ambito delle attività di Terza Missione, eccetto la possibilità di fruire di un semestre sabbatico ogni quattordici semestri. Alcuni indicatori sono in via di codificazione, con l'obiettivo di associare ad essi misure incentivanti (ad esempio la riduzione del carico didattico). Un sistema di valutazione periodico ed esplicito sulle tre dimensioni accademiche fondamentali (ricerca, insegnamento e servizio) rafforzerebbe le attività di governo dell'ateneo e potrebbe essere accompagnato da un sistema strutturato di premialità, esplicite e simboliche, utili a incentivare il personale docente, soprattutto quello che ha raggiunto la posizione di professore ordinario. Infine, il gruppo di esperti vede nella natura e durata dei contratti del corpo docente un fattore potenziale di rischio motivazionale per i docenti interni e di attrattività verso docenti stranieri. Rispetto ad un mercato internazionale in cui è prevalente il modello della *tenure*, tale fenomeno potrebbe comportare il rischio, finora scongiurato, di disincentivare l'attrazione presso l'USI di profili scientifici di alto livello.

Questo sistema di valutazione non riguarda i docenti della Facoltà di Teologia la quale, in base all'accordo di affiliazione, mantiene la responsabilità rispetto alle situazioni contrattuali dei propri

docenti. Di norma, la nomina dei professori stabili della FTL si svolge con procedure e modalità conformi a quelle definite nello Statuto dell'USI. Un professore designato dall'USI partecipa a pieno titolo nelle commissioni di concorso per l'immissione in ruolo nella FTL e nella commissione di abilitazione per il conferimento della libera docenza.

Il contratto collettivo del lavoro (CCL) illustra le misure relative alla formazione continua del personale amministrativo, definita come "un diritto e un dovere per tutti i collaboratori". È prevista, ad esempio, la possibilità di ottenere un congedo pagato o non pagato, e una partecipazione a corsi d'aggiornamento, se di interesse per l'USI. La frequenza di corsi professionali di aggiornamento può essere obbligatoria e in questi casi il tempo dedicato alla formazione è considerato tempo di lavoro.

Il contratto collettivo che regola il rapporto di lavoro con il personale amministrativo, bibliotecario, tecnico e ausiliario dell'USI prevede (all'art. 9) anche la valutazione periodica attraverso colloqui annuali strutturati motivazionali svolti dal dipendente insieme al proprio responsabile con l'ausilio di un questionario personalizzato. Secondo il gruppo di esperti si potrebbe migliorare ulteriormente la valutazione periodica introducendo un sistema a cascata con valutazioni sulla performance centrate sull'individuazione di obiettivi misurabili e analisi degli scostamenti.

Il gruppo di esperti ha potuto constatare che le attività del personale tecnico e amministrativo vengono valutate talvolta sia dai docenti che dai responsabili dei servizi a livello centrale. Nel nuovo organigramma, infatti, i servizi centrali dipendono dal Rettorato mentre altri servizi, ad esempio i servizi agli studenti, sono sotto la responsabilità dei prorettori, prevedendo una figura accademica di riferimento. Questa dualità nella valutazione del personale crea alcune difficoltà e viene interpretata come un elemento che può esercitare pressione e tensione nel personale.

In occasione degli incontri in loco gli esperti hanno potuto verificare che le opportunità di formazione continua non sono molto numerose (es. la formazione continua alla Facoltà di Informatica per corsi di informatica) e che la pratica di effettuare colloqui strutturati per la valutazione periodica è conseguenza della regola introdotta di recente per la quale il personale deve fare almeno un corso all'anno.

Rispetto alla formazione continua per il personale amministrativo e tecnico c'è quindi la possibilità di frequentare dei corsi ma manca un programma strutturato e si decide in merito solo se vengono presentate delle richieste da parte dei dipendenti.

Per quanto riguarda la *faculty*, le possibilità di formazione continua sono molto limitate. Durante i colloqui gli esperti hanno avuto modo di rilevare che erano state avviate iniziative di formazione volte a favorire la capacità dei ricercatori o dei docenti di confrontarsi e dialogare con le aziende del territorio, nell'ottica di promuovere e diffondere le attività di ricerca e Terza Missione. Tali iniziative, tuttavia, non hanno avuto un seguito soprattutto perché ad esse non era collegato alcun meccanismo incentivante.

Non risulta un sistema strutturato di valutazione della performance, con periodicità definite e indicatori specifici, del personale amministrativo. Potrebbe essere utile definire un piano di formazione (annuale e/o triennale) strutturato e coerente con i fabbisogni di qualificazione, professionalizzazione ed aggiornamento del personale. Si auspica che la formazione entri così tra le priorità programmatiche e strategiche dell'Ateneo prevedendo la valutazione periodica anche ai fini dell'aggiornamento e modifica del piano della formazione.

### *Risultato*

Il gruppo di esperti valuta lo standard 4.2 come **largamente soddisfatto**. Tutto il personale risulta qualificato – in base al tipo e alle caratteristiche specifiche dell'USI – e valutato periodicamente. Potrebbe ancora migliorare la strutturazione del sistema di valutazione periodico. Per il corpo



docente la valutazione si realizza prevalentemente al momento della discussione del rinnovo contrattuale, senza tuttavia l'adozione di un sistema di valutazione strutturato con tempistiche definite, target di performance individuali ed indicatori. Di un sistema analogo potrebbe beneficiare anche il personale amministrativo.

#### *Raccomandazione*

Il gruppo di esperti raccomanda di rivedere il sistema di valutazione quadriennale del corpo docente e relativo rinnovo contrattuale, eventualmente nell'ottica di un collegamento ad un incentivo, al fine di promuovere ulteriormente la qualità dell'insegnamento e della ricerca accademica.

**Standard 4.3:** Il sistema di garanzia della qualità permette di assicurare che la scuola universitaria o l'altro istituto accademico sostenga lo sviluppo professionale di tutto il personale e in particolare delle nuove leve scientifiche.

#### *Descrizione e analisi*

Il rapporto di lavoro con il personale amministrativo, bibliotecario, tecnico e ausiliario dell'USI è disciplinato nel "Regolamento organico – Contratto collettivo di lavoro" e i suoi allegati, entrato in vigore di recente (2019). Il contratto regola anche le opportunità di sviluppo professionale, in particolare la previsione di poter beneficiare di attività di formazione continua.

I percorsi e le modalità di promozione per il corpo intermedio e il corpo professorale sono definite nello Statuto dell'USI e nel Regolamento sulla promozione e sull'immissione in ruolo del corpo accademico. Un ruolo centrale nella politica del personale accademico spetta al Senato, che approva ogni nomina, promozione e prolungamento di contratto del corpo professorale. Particolarmente importante, seppur necessari di maggiore chiarezza e strutturazione, è la figura del docente ricercatore.

Le principali difficoltà si rilevano, infatti, per quanto riguarda lo sviluppo professionale dei dottorandi e dei componenti del corpo intermedio. Gli istituti organizzano seminari dedicati e l'università promuove la mobilità accademica. Esiste poi un corso di *Academic Teaching* per la formazione didattica dei dottorandi e, attraverso l'iniziativa "digital skill", vengono promosse le capacità digitali di tutto il personale, incluse quelle necessarie all'insegnamento online. La promozione della carriera degli studenti PhD include inoltre soggiorni all'estero, simulazioni di interviste di assunzione, consulenze da parte del Servizio carriere e corsi di lingua gratuiti. Per dottorandi e corpo intermedio non sono tuttavia previste attività specificatamente volte a sostenere il loro sviluppo professionale. Tale aspetto emerge essere ancora più critico in considerazione dell'ampia percentuale femminile tra i componenti del corpo intermedio per la quale non sono sempre chiari i criteri che permettono gli avanzamenti di carriera. Per quanto riguarda la nuova figura di docente ricercatore, annunciata come una "misura volta a far progredire e allo stesso tempo stabilizzare carriere in ambito accademico seppure non a livello professorale", il gruppo degli esperti ha constatato in loco che non è chiaro cosa si intenda per "far progredire" le carriere poiché un'eventuale promozione a professore non è prevista. Egualmente, per i dottorandi non vi sono indicazioni in merito alla disponibilità di opportunità per lo sviluppo professionale. Inoltre non vi sono indicazioni in merito all'esistenza di meccanismi incentivanti per sostenere lo sviluppo e la partecipazione ad iniziative di sviluppo professionale, soprattutto delle nuove leve scientifiche.

#### *Risultato*

Il gruppo di esperti valuta lo standard 4.3 come **parzialmente soddisfatto**. E' necessario che l'ateneo integri il sostegno dello sviluppo professionale dei dottorandi e dei componenti del corpo

intermedio nella visione strategica nell'università. È inoltre utile una maggiore trasparenza nei criteri di sviluppo professionale. È auspicabile anche vegliare sulla figura del nuovo “docente ricercatore” verificando che tale posizione non sia prevalentemente attribuita a donne che potrebbero rischiare di restare incagliate nel corpo intermedio. Ciò andrebbe a collidere con lo standard di pari opportunità.

#### *Onere*

Il sistema di garanzia della qualità deve integrare il sostegno dello sviluppo professionale delle nuove leve scientifiche.

### **5° ambito: comunicazione interna ed esterna**

**Standard 5.1:** La scuola universitaria o l'altro istituto accademico rende pubblica la sua strategia di garanzia della qualità e provvede a rendere note al personale, agli studenti ed eventualmente alle persone esterne coinvolte le disposizioni riguardanti i processi di garanzia della qualità e i risultati ottenuti con tali processi.

#### *Descrizione e analisi*

L'USI ha reso pubblica la propria strategia di garanzia della qualità con una sezione dedicata del sito internet.

Questa strategia è stata diffusa soprattutto a livello di corpo accademico facendola oggetto di diverse comunicazioni ed eventi. La comunicazione è stata meno efficace a livello di corpo studentesco e di personale tecnico amministrativo. In particolare è emerso in visita durante i colloqui che al personale amministrativo non sono state sempre chiare, ad esempio, le finalità del lavoro di mappatura dei processi e della loro valutazione (ossia della necessità di contrassegnarli con colori diversi in base alla presenza o meno e il livelli di complessità di eventuali aspetti problematici rilevati nel processo). Pertanto, pur essendo stato informato in merito all'attività da svolgere, il personale amministrativo non sempre ha colto appieno gli obiettivi collegati alla costruzione di un sistema interno di garanzia della qualità e le azioni di mappatura dei processi portate avanti dall'Ateneo.

Nel corso dei colloqui con gli studenti è emersa qualche difficoltà rispetto alla comunicazione interna, in particolare rispetto alle modalità con cui i rappresentanti degli studenti possono comunicare tra loro e concordare eventuali azioni congiunte da portare all'attenzione delle Facoltà. Non sono stati riportati, inoltre, eventi dedicati ad informare ulteriormente gli studenti o a verificare quanto la comunicazione, per lo più digitale o via newsletter, fosse stata efficace.

Se non compreso appieno rispetto ai suoi obiettivi strategici e alle sue finalità, il sistema di garanzia di qualità può essere colto come un adempimento burocratico e questo rischio va minimizzato. Tuttavia, il gruppo di esperti ritiene che le misure di comunicazione intraprese e previste siano ben definite e volte a valorizzare il sistema di qualità come promotore di cultura della qualità, un valore condiviso da tutto l'Ateneo. Già dopo la valutazione esterna del 2014 è stato ripensato il sistema di comunicazione e condivisione elaborando un sistema “Look and feel”, sistema di interfaccia grafica che dovrebbe consentire di migliorare le pagine web dell'USI, ancora in via di perfezionamento.

Costituisce un'iniziativa positiva la creazione di una “Corporate Newsroom”, una redazione che si riunisce una volta al mese e raccoglie notizie da tutta l'università. Ci sono una ventina di membri, incluso il Rettore, il che rafforza e legittima l'importanza strategica dell'organo. Tutti possono portare temi per la raccolta delle informazioni e scegliere cosa comunicare e con quale canale. E`

un'ottima antenna verso le periferie, per raccogliere input da tutti, e non solo quel che viene dal vertice.

L'USI, grazie anche alla sua dimensione contenuta, possiede un grosso potenziale per quanto riguarda la comunicazione interna. La condivisione dei processi di garanzia della qualità può essere considerato, come evidenziato durante i colloqui in visita, come un servizio alla comunità con l'obiettivo di valorizzare le attività svolte.

La comunicazione interna presenta margini di miglioramento soprattutto rispetto alla gestione dei flussi di comunicazione dal livello periferico verso quello centrale dell'Ateneo. Coloro che non sono rappresentati in uno degli organi o delle commissioni o sono direttamente confrontati con delle decisioni non hanno piena consapevolezza del sistema di garanzia della qualità che l'USI si è data e che sarà presto interamente operativo. Emerge inoltre la necessità di gestire efficacemente il feedback, in particolare rispetto al corpo intermedio.

#### *Risultato*

La strategia di garanzia di qualità è resa pubblica e nota internamente a tutti gli attori coinvolti. Tuttavia, sia rispetto ai processi che ai risultati ottenuti, non sembra comunicata a tutti i livelli con eguale efficacia. Inoltre, l'USI potrebbe rafforzare la comunicazione esterna rispetto al sistema di garanzia della qualità sfruttando e valorizzando i risultati della valutazione interna soprattutto con i principali stakeholder presenti sul territorio (imprese, amministrazioni locali, scuole, ...).

Il gruppo di esperti ritiene utile una valorizzazione più puntuale della QA ad esempio attraverso un lavoro di *onboarding* studiato ed organizzato, in grado di rafforzare il livello di coinvolgimento di tutto il personale nel sistema di qualità dell'USI. Gli esperti sono consapevoli, tuttavia, che la comunicazione interna può essere ulteriormente migliorata quando l'ateneo avrà sviluppato un'identità chiara e una carta di valori condivisa. Il gruppo di esperti valuta lo standard 5.1 come **largamente soddisfatto**.

#### *Raccomandazione*

Il gruppo di esperti raccomanda di ripensare sistematicamente la strategia di comunicazione sulla garanzia qualità, in modo da assicurare che tutti gli attori dell'ateneo siano a conoscenza della strategia in materia di qualità e dei suoi risultati.

<b>Standard 5.2:</b> La scuola universitaria o l'altro istituto accademico pubblica regolarmente informazioni oggettive sulle sue attività, sui suoi programmi di studio e sui titoli offerti.
--

#### *Descrizione e analisi*

Il sito internet dell'USI è curato e costantemente aggiornato, con informazioni sulle sue attività, sui suoi programmi di studio e sui titoli offerti la cui oggettività è stata confermata durante la visita sul posto e dalla documentazione messa a disposizione del gruppo di esperti.

Durante la visita sul posto è emerso un aspetto importante non evidenziato nell'autovalutazione, riguardo al rapporto che l'USI ha con i media locali, nazionali e internazionali. Tale rapporto potrebbe giocare un ruolo strategico fondamentale nel reclutare nuovi studenti e docenti, attraverso la promozione dell'USI e dei suoi programmi. Docenti e professori dell'USI compaiono spesso in trasmissioni pubbliche per interventi ed interviste che appaiono maggiormente come iniziative di comunicazione istituzionale.

Non emerge sempre chiaramente, inoltre, il dato relativamente alle risorse umane dedicate alla comunicazione e chi ne ha la responsabilità, se le decisioni vengono prese a livello centralizzato o periferico.

Come evidenziato durante la visita in loco, l'USI possiede un grande potenziale sul fronte della comunicazione interna che, tuttavia, come già evidenziato, non è ancora pienamente sfruttato e strutturato al fine di migliorare il servizio per la comunità interna dell'USI. Ad esempio, i protocolli delle decisioni del Senato vengono pubblicati il giorno dopo le sedute nelle sezioni intranet private ma le informazioni riportate nella newsletter sono di interesse solo di alcune comunità specifiche (ad esempio il corpo docente) e non di tutta la comunità USI intesa come corpo docente, studentesco e del personale tecnico amministrativo e dei servizi.

Le notizie disponibili sono spesso tipiche della comunicazione pubblica, mentre mancano notizie più di comunità da rendere disponibili su un intranet dedicato.

L'USI è molto attiva soprattutto nella comunicazione con le aziende locali. E' stato costituito un database con tutti i professori ed il dettaglio delle competenze su tale aspetto, messo a disposizione del Cantone. L'USI punta a sviluppare ulteriormente il trasferimento delle conoscenze dall'ambito scientifico a quello economico e a potenziare tutte quelle attività che consentono di creare un ponte tra la società e il sapere accademico.

Gli esperti notano positivamente una sezione dedicata del sito dell'USI in cui vengono pubblicate le esperienze degli studenti (*careers stories*) relative all'ingresso nel mondo del lavoro.

#### *Risultato*

Il gruppo di esperti valuta lo standard 5.2 come **largamente soddisfatto**. Il rafforzamento ulteriore della comunicazione esterna faciliterebbe la valorizzazione delle attività dell'USI, in linea con gli obiettivi strategici di rafforzare le attività di servizio al territorio e quindi del Terzo Mandato.

#### *Raccomandazione*

Il gruppo di esperti raccomanda di chiarire maggiormente le responsabilità relative alla comunicazione esterna anche al fine di valorizzare le attività realizzate nell'ambito della Terza Missione.

## **5 Valutazione complessiva del sistema di garanzia della qualità**

### **Punti forti**

- L'USI ha dato avvio allo sviluppo di un sistema di assicurazione della qualità con la costruzione di strutture dedicate e processi chiaramente identificati.
- Il sistema di garanzia della qualità è coerente con le priorità strategiche e le prospettive di sviluppo dell'USI.
- L'impianto del sistema di garanzia della qualità risulta coerente e ben integrato nella più ampia strategia di sviluppo dell'USI.
- Il nuovo assetto istituzionale con la creazione del Rettorato e del Senato accademico, ha consentito di allargare la base delle decisioni e rendere i processi decisionali maggiormente chiari e trasparenti.
- La cultura organizzativa di USI è ispirata ai valori del servizio e della collegialità.
- L'ateneo tiene adeguatamente in considerazione le pari opportunità ed adotta misure volte a favorire il superamento di eventuali criticità.
- Nella definizione ed aggiornamento della propria offerta formativa l'USI tiene adeguatamente in considerazione i fabbisogni locali.

- Gli studenti beneficiano di un ambiente amichevole e favorevole alla loro integrazione ed allo svolgimento delle attività di didattica e ricerca.
- La gran parte del corpo docente strutturato è competitivo a livello internazionale, con profili scientifici ottimi se non eccellenti.

#### Punti da migliorare

- Le carenze a livello di sviluppo professionale dei dottorandi e dei componenti del corpo intermedio.
- La durata dei contratti del corpo docente in quanto alla “scadenza” di quattro anni, ancorché rinnovabili, rischia di essere un fattore non motivante per i docenti interni e poco attrattivo verso docenti stranieri.
- La rappresentanza del corpo intermedio in tutti gli organi di governo non è ancora garantita.
- Gli studenti dovrebbero essere coinvolti in modo più sistematico e sostenibile, a tutti i livelli decisionali che li coinvolgono.
- L'USI beneficerebbe nel definire una strategia esplicita e condivisa rispetto alle lingue, rappresentando la lingua italiana un forte elemento di coesione ed identitario per l'ateneo.
- La comunicazione interna potrebbe essere migliorata al fine di garantire una condivisione ancor più chiara e ampia dei temi di importanza comune all'interno dell'ateneo.
- La mancanza di un codice etico condiviso che, fra i vari temi, definisca in modo esaustivo la strategia dell'ateneo sulla diversità.

## 6 Raccomandazioni per l'ulteriore sviluppo del sistema di garanzia della qualità

Standard 1.4: Il gruppo di esperti raccomanda di completare il sistema di verifica dell'efficacia del sistema, elaborando un insieme di indicatori di monitoraggio, prevedendo metriche diverse in base ai settori e agli obiettivi da raggiungere.

Standard 2.2 e 4.1: Il gruppo di esperti raccomanda di mettere a punto il sistema informativo nei tempi previsti, garantendo il coinvolgimento di tutti i servizi dell'ateneo così da consentire attività di valutazione e monitoraggio meglio strutturate ed efficaci rispetto all'obiettivo di guidare l'ateneo, valutare i docenti e le unità organizzative e adottare tempestivamente, nel caso di criticità, azioni correttive.

Standard 2.3: Il gruppo di esperti raccomanda di estendere la durata del mandato di rappresentanza degli studenti eletti nei diversi organi rispetto la durata di un anno attuale e di prevedere la possibilità di rinnovo del mandato.

Standard 2.3: Il gruppo di esperti raccomanda di dotare la Corporazione degli studenti di autonomia giuridica con un mandato chiaramente definito nei documenti istitutivi, al fine di favorirne maggiore indipendenza.

Standard 2.4: Il gruppo di esperti raccomanda di definire un piano d'azione aggregato per la sostenibilità che indichi le responsabilità e consenta di monitorare un set di indicatori specifici per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi in ambito di sostenibilità nelle diverse attività dell'Ateneo, includendo la neo-affiliata Facoltà di Teologia.

Standard 2.5: Il gruppo di esperti raccomanda di procedere con la definizione ed applicazione, in tempi brevi, di un Codice Etico che definisca in modo esaustivo la strategia dell'ateneo sulla diversità garantendo altresì un approccio integrato USI-FTL a questo tema.

Standard 2.5: Il gruppo di esperti raccomanda di attuare ciclicamente una puntuale verifica del raggiungimento degli obiettivi fissati per le pari opportunità.

Standard 3.1: Il gruppo di esperti raccomanda di elaborare una strategia istituzionale per le scuole

dottorali nell'ambito del posizionamento internazionale dell'USI a livello di ricerca competitiva. Nella riflessione andrebbe considerato anche l'attuale progetto di scuola dottorale della FTL in Scienze religiose.

Standard 3.1: Il gruppo di esperti raccomanda di proseguire gli sforzi intrapresi nella riorganizzazione dell'Ateneo nel campo della formazione continua al fine di creare un'offerta allineata sui bisogni del mercato che sia sostenibile anche finanziariamente e tenga conto delle esigenze e vocazione del territorio.

Standard 3.2: Il gruppo di esperti raccomanda di incentivare la valutazione periodica dei servizi in tutti gli ambiti uniformando i criteri e sistemi di valutazione laddove possibile (ad esempio per i servizi del PTA a supporto del personale accademico e per altri servizi).

Standard 3.2: Il gruppo di esperti raccomanda di considerare, nello sviluppo continuo delle procedure di valutazione relative alla ricerca e al suo finanziamento, un'integrazione organica e consona della Facoltà di Teologia, definendo obiettivi e indicatori che possano essere valutati e monitorati.

Standard 4.2: Il gruppo di esperti raccomanda di rivedere il sistema di valutazione quadriennale del corpo docente e relativo rinnovo contrattuale, eventualmente nell'ottica di un collegamento ad un incentivo, al fine di promuovere ulteriormente la qualità dell'insegnamento e della ricerca accademica.

Standard 5.1: Il gruppo di esperti raccomanda di ripensare sistematicamente la strategia di comunicazione sulla garanzia qualità, in modo da assicurare che tutti gli attori dell'ateneo siano a conoscenza della strategia in materia di qualità e dei suoi risultati.

Standard 5.2: Il gruppo di esperti raccomanda di chiarire maggiormente le responsabilità relative alla comunicazione esterna anche al fine di valorizzare le attività realizzate nell'ambito della Terza Missione.

## **7 Proposta di accreditamento del gruppo di esperti**

Alla luce del rapporto di autovalutazione dell'USI del 30 luglio 2021 e della visita sul posto dal 28 al 30 settembre 2021, il gruppo di esperti propone all'Agenzia svizzera di accreditamento e garanzia della qualità AAQ di pronunciare l'accreditamento dell'Università della Svizzera italiana con i seguenti oneri:

1. L'università sviluppa insieme al corpo studentesco una politica sulla partecipazione degli studenti che definisca gli argomenti di rilevanza strategica per i quali è richiesta la partecipazione degli studenti e le corrispondenti condizioni quadro che sono necessarie per esercitare una partecipazione efficace. (Standard 1.3 e 2.3)
2. Il sistema di garanzia di qualità deve dotarsi di una partecipazione adeguata del corpo intermedio con modalità di rappresentanza efficaci al fine di garantire la piena ed autonoma rappresentatività in tutti gli organi di governo. (Standard 1.3 e 2.3)
3. Il sistema di garanzia della qualità deve integrare il sostegno dello sviluppo professionale delle nuove leve scientifiche. (Standard 4.3)

Per l'adempimento degli oneri il gruppo di esperti prevede un orizzonte temporale di due anni; la verifica dovrebbe avvenire nell'ambito di un esame su dossier con 1-2 esperti.



## Sezione D

### Presenza di posizione dell'USI

22 dicembre 2022



Via Buffi 13  
6900 Lugano  
Svizzera

da	Giovanni Zavaritt
tel	+ 41 58 666 4338
fax	+ 41 58 666 4647
e-mail	giovanni.zavaritt@usi.ch
web	www.usi.ch
data	22.12.2021

Lodevole  
Dr Christoph Grolimund  
Direttore AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach, CH-3001 Bern

**Oggetto: Presa di posizione sul Rapporto per l'Accreditamento istituzionale**

Egregio Dr Christoph Grolimund,  
gentile Direttore,

abbiamo il piacere di allegare qui di seguito, come richiesto, la nostra Presa di posizione sul rapporto degli esperti esterni nel contesto del processo di Accreditamento istituzionale ai sensi della LPSU.

La Presa di posizione, così come il Rapporto di autovalutazione, è frutto del lavoro di un nutrito gruppo di collaboratori dell'USI a tutti i livelli ed è stata ratificata dal Consiglio dell'Università, nella sua seduta del 17.12.21.

Colgo l'occasione per ringraziare in modo sentito la squadra dell'AAQ che ci ha accompagnato in questo percorso: si è rivelata una preziosa e competente compagna di viaggio.

Restando nel caso a diposizione per ulteriori approfondimenti, la saluto cordialmente e le auguro un buon periodo di festa,

Giovanni Zavaritt





### **Presa di posizione sul Rapporto per l'Accreditamento istituzionale**

L'USI ha accolto con piacere sul proprio campus di Lugano tanto il personale dell'AAQ quanto gli esperti esterni nel contesto del Processo di accreditamento istituzionale 2021. Tutto il processo, dalla stesura del Rapporto di autovalutazione alla visita sul posto, si è dimostrato una concreta occasione di crescita collettiva, ben accompagnata dal profilo procedurale e ben sostenuta dalle competenze degli esperti.

La proposta di accreditamento dell'AAQ e il Rapporto del gruppo di esperti sono quindi pure ben accolti da parte dell'Università. Il fatto che solo 3 dei 18 criteri risultino parzialmente soddisfatti, mentre tutti gli altri lo siano interamente o largamente, rappresenta per l'USI il riconoscimento di un lavoro di strutturazione istituzionale iniziato poco dopo la precedente procedura nel 2014, che – come spiegato nel primo capitolo del Rapporto di autovalutazione – ha visto l'Università cambiare profondamente, facendo crescere la propria organizzazione dal modello “start up” a quello di una istituzione articolata. La valutazione sostanzialmente positiva da parte degli esperti conferma come la macchina sia ben progettata e come si sia sulla buona strada, pur non nascondendo – in modo onesto e fattuale – come su alcuni aspetti sia necessario, da subito, un impegno particolare da parte dell'USI. Una richiesta di impegno che l'Università – ringraziando – accoglie favorevolmente, avendo oltretutto già in parte iniziato i lavori.

1. Per quanto riguarda la politica di partecipazione degli studenti (Onere 1) la Corporazione degli studenti sta progressivamente prendendo familiarità con il proprio meccanismo di funzionamento e – oltre ad una possibile maggiore strutturazione formale – deve guadagnarsi visibilità tra gli studenti stessi, entrando nella loro stessa quotidianità. La sede per approfondire questo lavoro è il Senato e l'idea è quella di porre sistematicamente all'ordine del giorno delle sedute una trattanda inerente l'avanzamento dei suoi lavori, così da sostenere quanto più possibile lo sviluppo di un concetto organico di partecipazione. Sempre in Senato (come si legge sotto anche per l'Onere 2), a testimonianza di come il tema sia sentito, è in realtà già attivo un gruppo di lavoro finalizzato proprio a studiare una proposta concreta per ampliare le modalità di coinvolgimento studentesco nelle decisioni strategiche. L'argomento della partecipazione nei processi di selezione dei professori sarà in ogni affrontato tenendo in considerazione le dimensioni attualmente previste dalle commissioni dell'USI, l'importanza del principio della competenza intrinseca e la volontà di evitare i conflitti di interesse.
2. Anche per quando riguarda il rafforzamento della partecipazione del corpo intermedio (Onere 2) il lavoro è già iniziato: sempre in Senato si è infatti costituito un gruppo di lavoro proprio sulla rappresentanza del corpo intermedio (e degli studenti) alle Commissioni di preavviso. Si tratta di un segno chiaro di come l'Università riconosca il lavoro da fare in questo ambito, che progredirà in una formalizzazione più esplicita del ruolo dei rappresentanti del corpo intermedio, per esempio, nei consigli di Facoltà.
3. Per quanto riguarda il sostegno dello sviluppo professionale delle nuove leve scientifiche (Onere 3), pur riconoscendo la pertinenza del punto sollevato dagli esperti è utile ricordare come all'USI questo settore risulti curato al momento soprattutto a livello non centrale ma dei singoli istituti di ricerca, che si organizzano



autonomamente in diversi modi, con attività di sostegno allo sviluppo professionale e formativo dei dottorandi. Esse prendono forme diverse a seconda appunto dei diversi contesti di ricerca e insistono soprattutto sulle competenze intrinseche e la relazione con il proprio supervisor. Precisato questo, è indubbio che – anche grazie alla costituzione del Prorettorato per la ricerca – sarà possibile rafforzare le iniziative in questo settore promosse a livello centrale. Oltre a rendere sistematica l’offerta di corsi complementari e trasversali rispetto a competenze specifiche, un’ipotesi concreta è quella di rafforzare le iniziative volte a monitorare le carriere di coloro che hanno ottenuto un Ph.D. o hanno svolto attività di Post-Doc in USI, considerando non solo le posizioni acquisite in ambito accademico, ma l'intero ventaglio dei loro sbocchi occupazionali.

Anche i punti forti e i punti da migliorare presentati nel capitolo 5 “Valutazione complessiva del sistema di garanzia della qualità” sono chiari e ben ponderati, indicando dossier dei quali l’USI è consapevole e che sono in parte già previsti nella Pianificazione 2021-24.

Allo scopo di rendere i 3 Oneri e le 14 Raccomandazioni materia viva di un autentico cambiamento organizzativo, i diversi dossier che ne derivano saranno presi in carico direttamente dal Rettorato e dal Senato grazie al lavoro della Commissione per la qualità, che li inserirà nel programma dei suoi lavori interpretando in questo modo il compito di miglioramento continuo dei processi istituzionali che le è affidato.

Rispetto alle raccomandazioni espresse e raccolte nel capitolo 6 “Raccomandazioni per l’ulteriore sviluppo del sistema di garanzia della qualità”, oltre a riconoscerne in genere la fondatezza, si ritiene utile condividere le seguenti precisazioni specifiche:

- **Standard 2.3:** *Il gruppo di esperti raccomanda di estendere la durata del mandato di rappresentanza degli studenti eletti nei diversi organi rispetto la durata di un anno attuale e di prevedere la possibilità di rinnovo del mandato.*

Gli studenti dell’USI, al netto del lavoro da compiere come da Onere 1, risultano in ogni caso coinvolti in modo sistematico e formale nella grande maggioranza degli organi istituzionali. Vero è che nei consigli di Facoltà il mandato dei loro rappresentanti è di un anno, ma si sottolinea come i Senatori eletti dagli studenti lo siano già per due anni. Il rinnovo, pur essendo formalmente possibile, va però spesso oltre la durata temporale dei percorsi di studio.

- **Standard 3.2:** *Il gruppo di esperti raccomanda di incentivare la valutazione periodica dei servizi in tutti gli ambiti uniformando i criteri e sistemi di valutazione laddove possibile (ad esempio per i servizi del PTA a supporto del personale accademico e per altri servizi).*

Ai fini di una corretta interpretazione è importante sottolineare come tutti i collaboratori dei servizi amministrativi siano valutati annualmente mediante la stessa metodologia, ovvero i colloqui motivazionali. Non vi è quindi nessuna distinzione o differenza di trattamento: tutti incontrano almeno una volta all’anno il proprio responsabile amministrativo e gerarchico. All’incontro, e forse è questa la ragione del fraintendimento, può essere presente per quanto riguarda i colloqui con i responsabili di servizio, anche un membro del Rettorato, in qualità però di referente non gerarchico ma funzionale. A questa attività di valutazione si prenderà comunque in considerazione se aggiungere quella di sondaggi da parte degli utenti.



- **Standard 5.2:** *“Il gruppo di esperti raccomanda di chiarire maggiormente le responsabilità relative alla comunicazione esterna anche al fine di valorizzare le attività realizzate nell’ambito della Terza Missione”. Nel rapporto si legge inoltre: “Non emerge sempre chiaramente il dato relativamente alle risorse umane dedicate alla comunicazione e chi ne ha la responsabilità, se le decisioni vengono prese a livello centralizzato o periferico”.*  
Come da Statuto il responsabile della comunicazione esterna è in modo chiaro e univoco il Rettore. I collaboratori del Servizio comunicazione istituzionale sono tutti presentati nella relativa pagina web <https://www.usi.ch/it/universita/info/media/su-di-noi/servizio-comunicazione>, così come lo sono i membri della Redazione dell’USI e il suo scopo: <https://www.usi.ch/it/universita/info/media/su-di-noi/redazione>

A livello generale, si segnalano poi i seguenti punti del Rapporto che sembra utile rettificare:

1. Pag. 2/35: l’affermazione «Le sue facoltà di Architettura e Comunicazione sono rinomate ben oltre i confini regionali o europei» dev’essere integrata dicendo che «non solo loro, ma anche per esempio Informatica, Biomedicina e l’area finanza di Economia».
2. Pag. 3/35: non è ancora possibile affermare che «La FTL è rappresentata nel Senato Accademico dell’USI», lo sarà in futuro.
3. Pag. 5/35: l’affermazione «Gli obiettivi da raggiungere, qualitativamente e quantitativamente, sono indicati nel mandato di prestazione» va integrata con la menzione della Pianificazione, che è servita di base alla redazione del mandato stesso.
4. Pag. 8/35: è vero che stiamo operando per «responsabilizzare maggiormente le Facoltà», ma è altrettanto il caso, più generalmente, per tutte le componenti dell’USI, istituti e servizi compresi.
5. Pag. 8/35: è detto nel Rapporto che «l’intervento sull’offerta formativa deciso dal Senato Accademico a seguito del calo delle iscrizioni» è stato decisivo; è corretto menzionare anche e soprattutto l’impegno dei responsabili dei servizi e del Prorettore per la formazione.
6. Pag. 16/35: riguardo al budget, bisogna introdurre una correzione all’affermazione «Il resto è costituito da risorse che provengono dalle attività di ricerca finanziata competitiva e attività fondo terzi», sottolineando che la Confederazione mette pure ca. 30% del budget.
7. Pag. 19/35: manca un importante “non” nella frase « La creazione di un Master in Medicina consente, infatti, di formare persone nell’ambito delle Scienze Mediche e Scienze della Vita, bacino che attualmente manca all’USI essendo stata finora disponibile la formazione di ricercatori nei settori della biologia, farmacia e chimica».
8. Pag. 5/35: è utile precisare la denominazione precisa e la geografia delle commissioni, per esempio la Commissione per la cultura della qualità del Senato e le commissioni del CU: Commissione audit e finanze, Commissione di accreditamento, Commissione regolamenti.

In una comunicazione separata all’AAQ sono stati segnalati alcuni refusi puntuali del testo.



AAQ  
Effingerstrasse 15  
Casella postale  
CH-3001 Berna

[www.aaq.ch](http://www.aaq.ch)

