

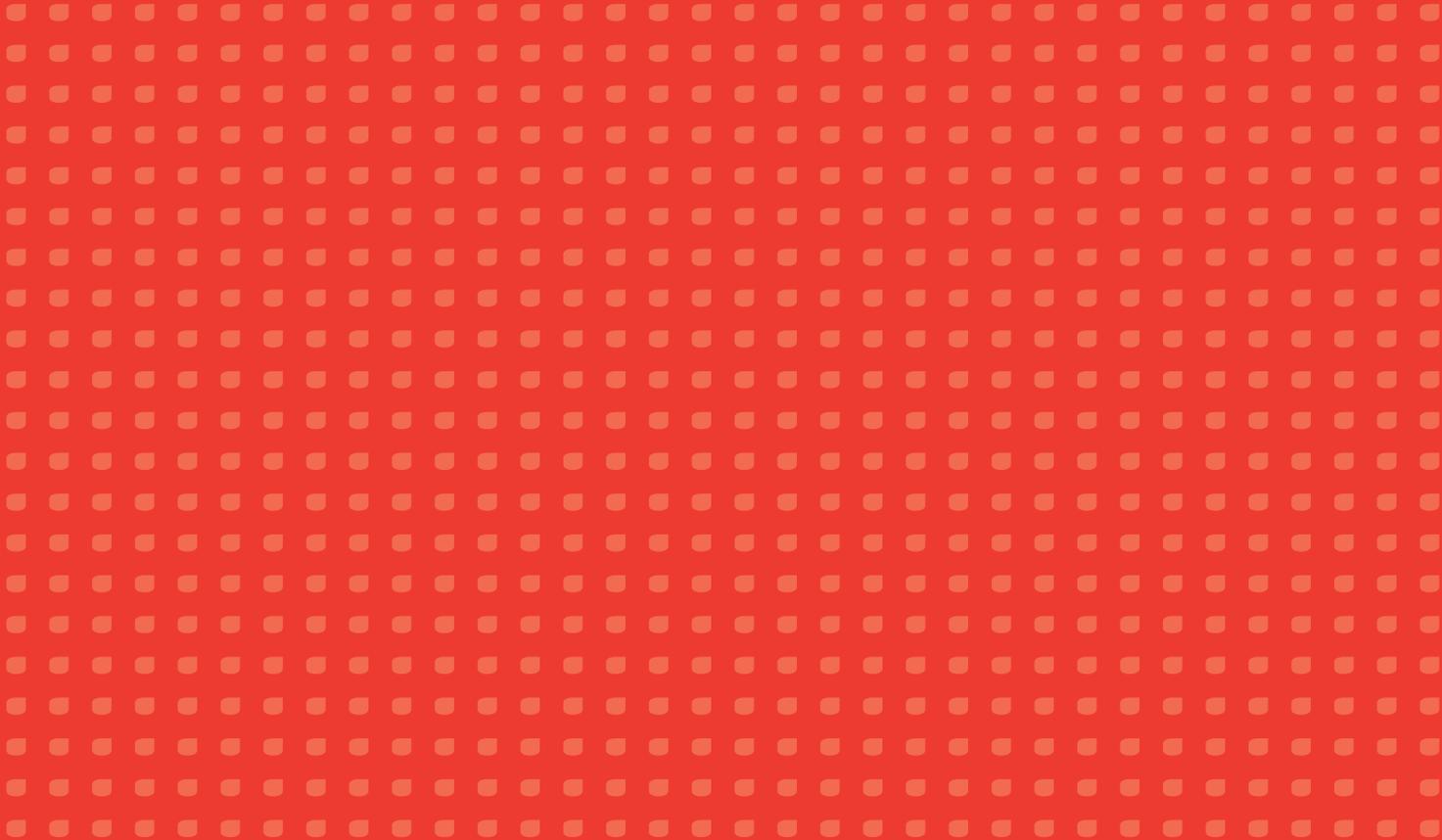


schweizerische agentur
für akkreditierung
und qualitätssicherung

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 Scuola Universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI)

Rapporto di valutazione esterna | 19 aprile 2021



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 della SUPSI



Sezione A

Decisione del Consiglio svizzero di accreditamento

26 marzo 2021



Decisione
del Consiglio svizzero di accreditamento

**Accreditamento istituzionale
della Scuola universitaria professionale
della Svizzera italiana (SUPSI)**

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

La Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI) ha inoltrato al Consiglio svizzero di accREDITAMENTO (Consiglio di accREDITAMENTO) una domanda di ammissione all'accREDITAMENTO istituzionale con data 1° marzo 2019.

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

Il Consiglio di accREDITAMENTO ha deciso in data 22.03.2019 di accettare la domanda di ammissione all'accREDITAMENTO istituzionale della SUPSI e ha trasmesso la documentazione all'AAQ.

L'AAQ ha aperto la procedura in data 3 settembre 2019.

Sulla base del rapporto di autovalutazione del 28.02.2020, dell'aggiornamento del rapporto di autovalutazione del 16.07.2020 e della visita in loco dal 12 al 14.10.2020 alla SUPSI, 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 in data 30.11.2020).

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 alla SUPSI in data 11 dicembre 2020 invitandola a prendere posizione.

In data 22 gennaio 2021, la SUPSI 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 della SUPSI il gruppo di esperti non ha modificato il suo rapporto, considerando che questa non conteneva elementi che necessitassero modifiche. L'AAQ ha finalizzato la sua proposta di accreditamento il 26 gennaio 2021.

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 la SUPSI.

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 delle lacune correggibili con l'applicazione di determinati oneri. Questi ultimi riguardano:

- a livello dell'ambito 2: Governance, gli standard 2.2 e 2.4;
- a livello dell'ambito 3: Insegnamento, ricerca e servizi, lo standard 3.2;
- a livello dell'ambito 4: Risorse, gli standard 4.1 et 4.2;
- a livello dell'ambito 5: Comunicazione interna ed esterna, lo standard 5.1.

Nella seguente parte, le considerazioni del gruppo di esperti sono riassunte brevemente per ognuno degli standard cui si riferisce un onere:

Ambito 2: Governance

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.

Considerazioni del gruppo di esperti: per quanto riguarda la fornitura di informazioni quantitative e qualitative, il gruppo di esperti nel rapporto segnala che la SUPSI è capace di prendere decisioni correnti e strategiche grazie al suo sistema di garanzia della qualità. Tuttavia, rileva che gli strumenti utilizzati internamente per raccogliere, gestire e mettere a disposizione i dati utili sono poco integrati. Il gruppo di esperti aggiunge al rapporto che la SUPSI attualmente si trova in una fase di pianificazione di rinnovo della sua architettura informatica che permetta di migliorare tale situazione.

Per questo motivo, il gruppo di esperti valuta lo standard parzialmente soddisfatto e formula il seguente onere:

Onere 1: La SUPSI mette a punto in ambiti rilevanti e prioritari il sistema informativo integrato di gestione e monitoraggio dei dati, consentendo da una parte di mettere a disposizione in modo efficiente e sistematico i dati necessari, dall'altra di supportare in modo più efficace i diversi gruppi di interesse coinvolti nei processi, siano essi studenti o collaboratori tanto dei Dipartimenti che delle Scuole affiliate.

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.

Considerazioni del gruppo di esperti: per quanto riguarda lo sviluppo sostenibile nelle sue dimensioni economica, sociale e ambientale, il gruppo di esperti rileva che, anche se la sostenibilità viene considerata in senso trasversale, "l'integrazione nel sistema di garanzia della qualità non è ancora avvenuta in modo consistente e coerente nei vari ambiti e per le varie dimensioni della sostenibilità."

Per questo motivo, il gruppo di esperti valuta lo standard parzialmente soddisfatto e formula il seguente onere:

Onere 2: La SUPSI deve definire ed attuare una strategia per la sostenibilità ed obiettivi integrati trasversalmente ai processi e ambiti del sistema di garanzia della qualità.

Ambito 3: Insegnamento, ricerca e servizi

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

Considerazioni del gruppo di esperti: per quanto riguarda la valutazione periodica delle attività di insegnamento e di ricerca, dei servizi e dei risultati, il gruppo di esperti rileva che il sistema di garanzia della qualità copre l'insieme di tali ambiti. Il gruppo di esperti rileva tuttavia che la comunicazione potrebbe essere rinforzata a livello delle misure di miglioramento adottate in seguito alle valutazioni realizzate presso il corpo studentesco: infatti esso prende parte a valutazioni senza essere sistematicamente informato dei cambiamenti attuati in seguito al feedback.

Per questo motivo, il gruppo di esperti valuta lo standard largamente soddisfatto e formula la seguente raccomandazione, direttamente correlata all'onere 4 sotto lo standard 5.1:

Il gruppo di esperti raccomanda di riesaminare la valutazione dei corsi da parte degli studenti in modo che includa sistematicamente una forma di feedback sui risultati e successive misure prese, direttamente accessibile al corpo studentesco, in tutti i Dipartimenti e Scuole Affiliate.

Ambito 4: 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.

Considerazioni del gruppo di esperti: per quanto riguarda le risorse necessarie ad assicurare la continuità delle attività della SUPSI e il raggiungimento dei suoi obiettivi strategici, il gruppo di esperti rileva che le diverse risorse sono garantite. Il gruppo di esperti si limita a ricordare la lacuna identificata relativa alle infrastrutture informatiche dello standard 2.2 che ha portato all'onere 1.

Per questo motivo, il gruppo di esperti valuta lo standard largamente soddisfatto e formula la seguente raccomandazione direttamente correlata all'onere 1 sotto lo standard 2.2:

Il gruppo di esperti raccomanda di mettere in atto piani di implementazione graduale della nuova architettura informatica.

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.

Considerazioni del gruppo di esperti: per quanto riguarda la qualifica e l'adeguamento del personale in base al tipo specifico della scuola universitaria, il gruppo di esperti valuta che tale aspetto è garantito dalla SUPSI per la totalità del suo personale e delle scuole affiliate. In merito alla valutazione periodica del personale, il gruppo di esperti rileva l'esistenza di un processo ben definito, il quale però non viene applicato trasversalmente in tutte le unità coperte dal Sistema Garanzia Qualità (SGQ) della SUPSI.

Per questo motivo, il gruppo di esperti valuta lo standard parzialmente soddisfatto e formula il seguente onere:

Onere 3: Il sistema di garanzia qualità deve garantire che il processo di valorizzazione del personale, peraltro già definito ed esistente, sia messo in atto in modo coerente in tutte le unità della SUPSI e delle sue Scuole Affiliate, in accordo con le peculiarità definite a livello organizzativo e dei Manuali qualità.

Ambito 5: 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.

Considerazioni del gruppo di esperti: per quanto riguarda l'informazione relativa alla strategia di garanzia della qualità, alle disposizioni riguardanti i processi di garanzia della qualità e i risultati ottenuti, il gruppo di esperti ha constatato che il sito Internet contiene molte informazioni e che le persone interessate dalle valutazioni sono globalmente bene informate sui risultati, ad eccezione degli studenti. Si tratta del punto già segnalato in merito allo standard 3.2 e alla relativa raccomandazione.

Per questo motivo, il gruppo di esperti valuta lo standard parzialmente soddisfatto e formula il seguente onere:

Onere 4: La SUPSI deve provvedere sistematicamente a rendere note agli studenti le disposizioni riguardanti i processi di garanzia della qualità e i risultati ottenuti con tali processi (soprattutto per quanto riguarda i risultati di valutazioni dell'insegnamento e della formazione da parte degli studenti e le relative modifiche e azioni di miglioramento).

Il gruppo di esperti stima che la natura di questi oneri dovrebbe permettere il loro adempimento entro 24 mesi e la verifica può essere effettuata su dossier da parte di due membri del gruppo di esperti.

2. Proposta di accreditamento dell'AAQ

L'AAQ stabilisce che la SUPSI soddisfa i requisiti di cui all'art. 30 LPSU per l'accREDITAMENTO istituzionale.

Articolo 30, capoverso 1, lettere a) e c)

Secondo l'AAQ, l'analisi degli standard secondo l'Ordinanza per l'accREDITamento da parte del gruppo di esperti mostra che la SUPSI soddisfa i requisiti della lettera a ai punti 2, 4, 5 e della lettera c. Inoltre, l'AAQ indica che con l'adempimento degli oneri, saranno soddisfatti anche i requisiti secondo i punti 1, 3, 6 e 7 della lettera a.

Articolo 30, capoverso 1, lettera b)

La SUPSI ha presentato una domanda di accREDITamento come scuola universitaria professionale. Il rapporto del gruppo di esperti mostra secondo l'AAQ che la SUPSI copre lo spettro tradizionale dell'insegnamento presso una scuola universitaria professionale svizzera. Il rapporto mostra anche che la SUPSI offre l'insegnamento a livello di Bachelor e Master. L'AAQ indica quindi che la SUPSI soddisfa il requisito di cui all'art. 30 cpv. 1 lett. b, secondo cui una scuola universitaria professionale deve offrire insegnamento, ricerca e servizi in diverse discipline o campi.

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 della SUPSI;
- del rapporto del gruppo di esperti;
- della presa di posizione della SUPSI;

propone l'accREDITamento della SUPSI con quattro oneri:

Onere 1 (standard 2.2, ripreso sotto lo standard 4.1)

La SUPSI mette a punto in ambiti rilevanti e prioritari il sistema informativo integrato di gestione e monitoraggio dei dati, consentendo da una parte di mettere a disposizione in modo efficiente e sistematico i dati necessari, dall'altra di supportare in modo più efficace i diversi gruppi di interesse coinvolti nei processi, siano essi studenti o collaboratori tanto dei Dipartimenti che delle Scuole affiliate.

Onere 2 (standard 2.4)

La SUPSI deve definire ed attuare una strategia per la sostenibilità ed obiettivi integrati trasversalmente ai processi e ambiti del sistema di garanzia della qualità.

Onere 3 (standard 4.2)

Il sistema di garanzia della qualità deve garantire che il processo di valorizzazione del personale, peraltro già definito ed esistente, sia messo in atto in modo coerente in tutte le unità della SUPSI e delle sue Scuole Affiliate, in accordo con le peculiarità definite a livello organizzativo e dei Manuali qualità.

Onere 4 (standard 5.1, in combinazione con lo standard 3.2)

La SUPSI deve provvedere sistematicamente a rendere note agli studenti le disposizioni riguardanti i processi di garanzia della qualità e i risultati ottenuti con tali processi (soprattutto per quanto riguarda i risultati di valutazioni dell'insegnamento e della formazione da parte degli studenti e le relative modifiche e azioni di miglioramento).

L'AAQ ritiene ragionevole un termine di 24 mesi per l'adempimento degli oneri.

L'AAQ propone di effettuare la verifica degli oneri con un esame su dossier che coinvolga due membri del gruppo di esperti.

3. *Presenza di posizione della scuola universitaria*

Nell'ambito della sua presa di posizione, la SUPSI indica innanzitutto la propria soddisfazione in merito al giudizio globale positivo dal gruppo di esperti. La SUPSI prosegue indicando di considerare pertinenti le raccomandazioni e gli oneri formulati dagli esperti che sono direttamente legati ai 10 ambiti di miglioramento evidenziati dalla scuola universitaria nel quadro del suo rapporto di autovalutazione. In tale ambito, torna in particolare sugli oneri proposti dal gruppo di esperti e dall'AAQ. Quindi, precisa, per ciascuno dei quattro 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 la SUPSI 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, la SUPSI 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 la SUPSI 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 constata l'avvenuta esecuzione della procedura di accreditamento istituzionale ai sensi delle disposizioni della LPSU e dell'Ordinanza per l'accREDITAMENTO LPSU. Stabilisce altresì che la presente documentazione può essere utilizzata per prendere una decisione.
2. Il Consiglio svizzero di accreditamento accredita la SUPSI indicando i seguenti oneri da soddisfare:
 - 2.1 La SUPSI deve mettere a punto in ambiti rilevanti e prioritari il sistema informativo integrato di gestione e monitoraggio dei dati, consentendo da una parte di mettere a disposizione in modo efficiente e sistematico i dati necessari, dall'altra di supportare in modo più efficace i diversi gruppi di interesse coinvolti nei processi, siano essi studenti o collaboratori tanto dei Dipartimenti che delle Scuole affiliate.
 - 2.2 La SUPSI deve definire ed attuare una strategia per la sostenibilità ed obiettivi integrati trasversalmente ai processi e ambiti del sistema di garanzia della qualità.
 - 2.3 Il sistema di garanzia qualità deve garantire che il processo di valorizzazione del personale, peraltro già definito ed esistente, sia messo in atto in modo coerente in tutte le unità della SUPSI e delle sue Scuole Affiliate, in accordo con le peculiarità definite a livello organizzativo e dei Manuali qualità.
 - 2.4 La SUPSI deve provvedere sistematicamente a rendere note agli studenti le disposizioni riguardanti i processi di garanzia della qualità e i risultati ottenuti con tali processi (soprattutto per quanto riguarda i risultati di valutazioni dell'insegnamento e della formazione da parte degli studenti e le relative modifiche e azioni di miglioramento).
3. La SUPSI deve presentare un rapporto sull'adempimento degli oneri al Consiglio di accreditamento entro i 24 mesi seguenti la decisione del Consiglio di accreditamento, ossia entro il 25 marzo 2023.
4. La verifica dell'adempimento degli oneri avviene tramite una "Verifica su dossier" con due esperti.
5. Con l'accREDITAMENTO istituzionale, la SUPSI ottiene il diritto di definirsi "scuola universitaria professionale".
6. L'alta scuola pedagogica integrata nella SUPSI ottiene, sulla base dell'articolo 8 cpv. 3 dell'Ordinanza per l'accREDITAMENTO LPSU, il diritto di definirsi "alta scuola pedagogica".
7. Il Consiglio svizzero di accREDITAMENTO attribuisce l'accREDITAMENTO per una durata di sette anni a partire dalla data della decisione, ossia fino al 25.03.2028.

8. Il Consiglio svizzero di accreditamento pubblica la decisione di accreditamento in forma elettronica su www.akkreditierungsrat.ch.
9. Il Consiglio svizzero di accreditamento rilascia un certificato alla SUPSI.
10. La SUPSI ottiene il diritto di utilizzare il marchio "Istituzione accreditata in base alla LPSU per 2021 – 2028".
11. Tale decisione viene inviata in copia all'agenzia per la pubblicazione nel rapporto di valutazione esterna.

Berna, 26 marzo 2021

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

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

26 gennaio 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 della SUPSI	4
4	Proposta di accreditamento dell'AAQ	4
4.1	Contesto.....	4
4.2	Considerazioni	6
4.3	Proposta di accreditamento	7

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.

La SUPSI è stata riconosciuta come avente diritto ai sussidi secondo la legge federale del 6 ottobre 1995 sulle scuole universitarie professionali (art. 75 cpv. 2 LPSU). Pertanto soddisfa i requisiti ai sensi dell'articolo 4, capoverso 2 dell'Ordinanza per l'accREDITamento del 28 maggio 2015 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 della SUPSI del 1 marzo 2019, il 22 marzo il Consiglio svizzero di accREDITamento (CSA) si è pronunciato 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 della SUPSI. Le principali tappe hanno avuto luogo come segue:

03.09.2019	riunione di apertura
09.01.2020	riunione di preparazione delle visite
28.02.2020	consegna del rapporto di autovalutazione
16.07.2020	consegna aggiornamenti sull'autovalutazione
09.09.2020	visita preliminare e consegna ultimi aggiornamenti sull'autovalutazione
12-13-14.10.2020	visita sul posto
30.11.2020	rapporto degli esperti
22.01.2021	presa di posizione della SUPSI

Va precisato che il calendario della procedura ha subito un adattamento nella primavera 2020 a causa del dilagare della pandemia di Covid-19. Le visite e successive tappe sono state infatti spostate dalla primavera all'autunno.

3.3 Gruppo di esperti

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

- Dr. Giuliana Sabbatini, Responsabile dell'organizzazione della ricerca e del servizio progetti, Fachhochschule Technikum Wien, Austria (Capogruppo)
- Sonia Coiro, Responsabile Digital Learnig Base, Pädagogische Hochschule Bern
- Prof. Simone Fontanelli, Docente presso la Mozarteum University, Austria
- Jana Kobler, studentessa di Master, Hochschule Luzern
- Dr. Christine Pirinoli, Vicerettore ricerca e innovazione, HES-SO
- Prof. Andreas Schleicher, Prorettore per gli studi, l'insegnamento e la formazione continua, Ernst-Abbe-Hochschule Jena, Germania

Essendo coinvolte realtà di lingua tedesca nell'ambito del sistema di garanzia qualità interna della SUPSI, i membri del gruppo sono stati accuratamente scelti anche al fine di poter svolgere interviste indistintamente in italiano o tedesco.

3.4 Rapporto di autovalutazione

Il rapporto di autovalutazione è stato consegnato all'AAQ il 28 febbraio 2020 nelle due versioni italiana e tedesca. 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. A causa della riprogrammazione delle date delle visite del gruppo di esperti (dovute alla crisi di Covid), la SUPSI ha ritenuto opportuno attuare due serie di aggiornamenti alla documentazione allegata all'autovalutazione, con consegna al gruppo rispettivamente il 16 luglio e il 9 settembre 2020.

Il rapporto è chiaro, completo, ben presentato e con molti 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 in tutti di Dipartimenti e le Scuole Affiliate della SUPSI.

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.

L'autovalutazione si è conclusa quindi con un piano d'azione comprensivo di misure di sviluppo da mettere in atto immediatamente, a breve o medio termine, ciascuna con diversi gradi di priorità.

3.5 Visita preliminare e visita sul posto

La visita preliminare si è tenuta a Locarno, presso la sede del Dipartimento formazione e apprendimento (DFA) della SUPSI, il 9 settembre 2020. Gli esperti hanno avuto l'opportunità di conoscersi e di incontrare i membri della direzione SUPSI 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 per la visita in loco. Nei giorni successivi, tutta la documentazione richiesta è stata inviata agli esperti per preparare al meglio la visita di ottobre. È stato inoltre fornito agli esperti libero accesso al portale SUPSI dei collaboratori e relativa documentazione.

La visita sul posto si è svolta nei giorni 12-13-14 ottobre 2020. Gli esperti hanno potuto incontrare gli attori principali della SUPSI, dei suoi organi centrali così come dei Dipartimenti e delle Scuole Affiliate (direzione e organi di pilotaggio, responsabili per la formazione e per la ricerca, studenti, corpo insegnante, amministrazione, servizi). Gli incontri si sono articolati in dodici 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. Gli scambi si sono svolti in un'atmosfera cordiale e rispettosa fra tutte le parti coinvolte, con uno spirito sempre costruttivo e positivo. Due interviste si sono svolte in tedesco, con i rappresentanti della Fernfachhochschule Schweiz e della sezione distaccata per la fisioterapia a Landquart (Grigioni).

Due collaboratori dell'AAQ hanno accompagnato il gruppo durante le visite, vegliando al rispetto delle esigenze procedurali. Si sottolinea l'eccellente qualità dell'accoglienza ricevuta, nel pieno rispetto delle regole dovute alla pandemia, permettendo di svolgere il mandato in condizioni ottimali.

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, articolate successivamente 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 della SUPSI con gli standard di qualità per l'accreditamento istituzionale in base alla LPSU, l'expertise esterna ha potuto inoltre fornire spunti di miglioramento e sviluppo continuo.

Ogni standard viene valutato avvalendosi di una scala a quattro livelli: interamente soddisfatto, largamente soddisfatto, parzialmente soddisfatto, non soddisfatto.

Il rapporto degli esperti prende in considerazione lo status quo nei mesi di settembre-ottobre 2020, come messo a disposizione dalla SUPSI fino alla visita degli esperti e come discusso con i vari gruppi rappresentativi nel corso della visita stessa. Essendo stato il Rapporto di autovalutazione SUPSI approvato nel dicembre 2019 e la procedura di accreditamento ritardata di alcuni mesi a causa delle restrizioni dovute al Covid-19, lo status quo presenta sotto molti punti di vista un grado di sviluppo più avanzato rispetto al Rapporto di autovalutazione.

3.7 Presa di posizione della SUPSI

Il 22 gennaio 2021 la SUPSI ha trasmesso all'AAQ la presa di posizione sul rapporto degli esperti e sulla bozza di proposta di accreditamento dell'agenzia. La presa di posizione, firmata dal Presidente del Consiglio e dal Direttore generale SUPSI, esprime un apprezzamento generale per il lavoro svolto dal gruppo degli esperti e per il risultante rapporto di valutazione esterna. In particolare, gli autori si felicitano del fatto che il Sistema di garanzia della qualità SUPSI sia ritenuto idoneo per sostenere lo sviluppo strategico dell'istituzione, con un corretto equilibrio fra armonizzazione e rispetto delle diversità presenti all'interno della scuola universitaria professionale.

Il documento di presa di posizione conferma che l'analisi approfondita fornita dagli esperti offre spunti preziosi per lo sviluppo del suo sistema di garanzia della qualità, in linea con l'autovalutazione e col piano di sviluppo istituzionale già adottato e messo in atto. La SUPSI si impegna quindi ad attuare nei tempi indicati le misure di miglioramento necessarie per soddisfare gli oneri indicati dagli esperti e ripresi nella proposta di accreditamento dell'agenzia, parallelamente alle raccomandazioni avanzate nella valutazione esterna.

4 Proposta di accreditamento dell'AAQ

La procedura di accreditamento istituzionale è organizzata come "peer review". Pertanto, ogni rapporto di un gruppo di esperti rappresenta un'istantanea di una determinata scuola universitaria; di conseguenza i rapporti degli esperti non si prestano a essere usati per paragonare le scuole universitarie fra loro. 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. Inoltre, si accerta la congruenza con le proposte di accreditamento precedenti.

4.1 Contesto

La Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI) è una delle nove scuole universitarie professionali riconosciute dalla Confederazione Svizzera.

La SUPSI è formalmente accreditata in virtù dell'articolo 17 della Legge sulle scuole universitarie professionali (LSUP, RS 414.71), dell'Ordinanza sull'istituzione e la gestione delle scuole universitarie professionali dell'11 settembre 1996 (OSUP, RS 414.711), delle direttive del Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca (DEFR) del 4 maggio 2007 per l'accREDITAMENTO di scuole universitarie professionali e dei loro cicli di studio e della decisione di autorizzazione emessa dal Consiglio federale il 15.12.2003.

Fondata sul diritto federale, la SUPSI offre corsi di Bachelor, Master e formazione continua caratterizzati da un insegnamento che unisce all'istruzione teorico-scientifica classica un orientamento professionale. La ricerca, essenzialmente applicata, si svolge attraverso progetti acquisiti in modo competitivo presso le grandi agenzie europee e nazionali o su mandato di aziende e istituzioni.

La SUPSI è un ente autonomo di diritto pubblico istituito dal Cantone Ticino, comprendente Dipartimenti propri e Scuole Affiliate: queste ultime rette da istituzioni private, ma integrate nella struttura e cultura della SUPSI, fatta salva l'autonomia amministrativa e finanziaria. I rapporti fra la SUPSI e le Scuole Affiliate sono retti da specifici contratti di affiliazione.

I dipartimenti sono 4: Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale (DEASS), Dipartimento tecnologie innovative (DTI), Dipartimento ambiente costruzioni e design (DACD) e il Dipartimento formazione e apprendimento (DFA), quest'ultimo corrispondente all'alta scuola pedagogica per il Ticino.

Le strutture affiliate o distaccate sono: la Fernfachhochschule Schweiz FFHS (studi a distanza in lingua tedesca in economia, sanità e tecnica, con sede a Briga e centri regionali a Berna, Zurigo e Basilea), l'Accademia Teatro Dimitri ATD (formazione in teatro di movimento), la Scuola universitaria di musica del Conservatorio della Svizzera italiana SUM-CSI, SUPSI Landquart (scuola della Thim van der Laan AG con il Bachelor in fisioterapia in tedesco integrato al Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale DEASS della SUPSI). Al di fuori del Bachelor in fisioterapia di Landquart e degli studi della FFHS, impartiti in tedesco, tutta la formazione e l'attività della SUPSI si svolge in italiano.

Le sedi della SUPSI sono le seguenti:

- Manno: Direzione SUPSI, DEASS e DTI
- Canobbio: DACD
- Locarno: DFA
- Lugano: SUM-CSI
- Verscio: ATD
- Briga: FFHS, con sedi regionali a Berna, Zurigo e Basilea
- Landquart: sede distaccata per la Fisioterapia del DEASS
- Bellinzona: Laboratorio di microbiologia applicata del DACD

I rappresentanti delle strutture affiliate o distaccate (FFHS, SUM-CSI, ATD, SUPSI Landquart) partecipano ai lavori del Consiglio SUPSI in qualità di membri uditori, mentre fanno parte integrante della direzione SUPSI in qualità di membri.

Nell'anno accademico 2019/20 la SUPSI globalmente contava 4'613 studenti Bachelor, 763 studenti di Master, per un totale di 5'376 studenti, di cui il 66% circa nelle sedi ticinesi e il restante 34% nelle sedi di Briga (FFHS) e Landquart (sede grigionese per la fisioterapia), nella proporzione di rispettivamente 90-10% circa.

A questi studenti si aggiungono quelli di formazione continua, 3'793 in totale nella formazione certificata di cui il 64% iscritti nelle sedi ticinesi.

I titoli erogati sono conformi agli art. 12-13 dell'Ordinanza del Consiglio delle scuole universitarie sul coordinamento dell'insegnamento nelle scuole universitarie svizzere del 29 novembre 2019 (Stato 1° gennaio 2020) e il marchio SUPSI viene sistematicamente messo in evidenza, che si tratti di diplomi erogati dai dipartimenti propri alla SUPSI o dalle sezioni distaccate e affiliate.

La SUPSI conta globalmente circa 1'500 collaboratori, fra personale dirigente, docenti, ricercatori, assistenti, dottorandi, personale tecnico e amministrativo. Il suo budget annuale è di 165 milioni di franchi.

Il sistema interno di garanzia della qualità è simboleggiato da un albero, il cui terreno rappresenta la strategia istituzionale, le radici rappresentano la Politica e Strategia per la Qualità, il fusto rappresenta il Modello di Assicurazione della Qualità e la chioma si riferisce al

Manuale Qualità con le sue varianti nei processi per le Scuole affiliate, in coerenza con i contratti di affiliazione con la SUPSI.

4.2 Considerazioni

Proposta di accreditamento del gruppo di esperti

Il gruppo di esperti fornisce alla SUPSI un buon resoconto nella sua relazione del 30 novembre 2020. Per quanto riguarda il sistema di garanzia della qualità, il gruppo di esperti sottolinea che esso attua una trasparenza e un'apertura superiori alla media, promuovendo un pensiero onesto, realistico e critico a tutti i livelli. Inoltre, il gruppo valuta positivamente che il sistema di garanzia della qualità tenga conto della diversità della SUPSI garantendo una elevata partecipazione e il coinvolgimento degli stakeholder. Il gruppo di esperti ritiene che il sistema di garanzia della qualità sia idoneo a supportare la SUPSI nel raggiungimento dei suoi obiettivi strategici (Rapporto del gruppo di esperti, pag. 40/41).

Nel complesso, il gruppo di esperti conclude tramite la sua analisi e relative valutazioni che la SUPSI dispone di un sistema di garanzia della qualità che copre tutti i settori e i processi della scuola universitaria professionale (2 standard di qualità sono interamente soddisfatti, 12 standard sono largamente soddisfatti e 4 standard sono parzialmente soddisfatti). Il gruppo di esperti ritiene pertanto che il presupposto centrale per l'accredimento istituzionale ai sensi dell'articolo 30 LPSU sia soddisfatto.

Il gruppo di esperti vede un margine di sviluppo per quanto riguarda

- la fornitura di informazioni quantitative e qualitative (Standard 2.2, art. 30 cpv. 1 lett. a punto 3 LPSU),
- lo sviluppo economico, sociale ed ecologico sostenibile (Standard 2.4, art. 30 cpv. 1 lett. a punto 6 LPSU),
- la qualificazione e valutazione del personale (Standard 4.2, art. 30 cpv. 1 lett. a punto 1 LPSU),
- la comunicazione esterna (Standard 5.1, art. 30 cpv. 1 lett. a punto 7 LPSU)

e formula quattro oneri:

Oneri 1 (standard 2.2, ripreso sotto lo Standard 4.1)

La SUPSI mette a punto in ambiti rilevanti e prioritari il sistema informativo integrato di gestione e monitoraggio dei dati, consentendo da una parte di mettere a disposizione in modo efficiente e sistematico i dati necessari, dall'altra di supportare in modo più efficace i diversi gruppi di interesse coinvolti nei processi, siano essi studenti o collaboratori tanto dei Dipartimenti che delle Scuole affiliate.

Oneri 2 (standard 2.4)

La SUPSI deve definire ed attuare una strategia per la sostenibilità ed obiettivi integrati trasversalmente ai processi e ambiti del sistema di garanzia della qualità.

Oneri 3 (standard 4.2)

Il sistema di garanzia qualità deve garantire che il processo di valorizzazione del personale, peraltro già definito ed esistente, sia messo in atto in modo coerente in tutte le unità della SUPSI e delle sue Scuole Affiliate, in accordo con le peculiarità definite a livello organizzativo e dei Manuali qualità.

Onere 4 (standard 5.1, in combinazione con lo Standard 3.2)

La SUPSI deve provvedere sistematicamente a rendere note agli studenti le disposizioni riguardanti i processi di garanzia della qualità e i risultati ottenuti con tali processi (soprattutto per quanto riguarda i risultati di valutazioni dell'insegnamento e della formazione da parte degli studenti e le relative modifiche e azioni di miglioramento).

Apprezzamento delle considerazioni del gruppo di esperti

L'AAQ conferma che il gruppo di esperti ha esaminato approfonditamente tutti gli standard. Le valutazioni del gruppo di esperti e le conclusioni che ne sono state tratte sono coerentemente correlate agli standard e sono pienamente comprensibili.

4.3 Proposta di accreditamento

L'AAQ stabilisce che la SUPSI soddisfa i requisiti di cui all'art. 30 LPSU per l'accREDITAMENTO istituzionale.

Articolo 30, capoverso 1, lettere a) e c)

L'analisi degli standard secondo l'Ordinanza per l'accREDITAMENTO da parte del gruppo di esperti mostra che la SUPSI soddisfa i requisiti della lettera a punti 2, 4, 5 e della lettera c. Non appena la SUPSI avrà soddisfatto gli oneri, saranno soddisfatte anche le condizioni secondo i punti 1, 3, 6 e 7.

Articolo 30, capoverso 1, lettera b)

La SUPSI ha presentato domanda di accREDITAMENTO come scuola universitaria professionale. Il rapporto del gruppo di esperti mostra che la SUPSI copre lo spettro tradizionale dell'insegnamento presso una scuola universitaria professionale svizzera. Il rapporto mostra anche che la SUPSI offre l'insegnamento a livello di Bachelor e Master. La SUPSI soddisfa quindi il requisito di cui all'art. 30 cpv. 1 lett. b, secondo cui una scuola universitaria professionale deve offrire insegnamento, ricerca e servizi in diverse discipline o campi.

Sulla base del rapporto di autovalutazione della SUPSI, dell'analisi e della proposta di accREDITAMENTO del gruppo di esperti e della presa di posizione della SUPSI, l'AAQ richiede l'accREDITAMENTO della SUPSI come scuola universitaria professionale con quattro oneri.

Onere 1 (standard 2.2, ripreso sotto lo Standard 4.1)

La SUPSI mette a punto in ambiti rilevanti e prioritari il sistema informativo integrato di gestione e monitoraggio dei dati, consentendo da una parte di mettere a disposizione in modo efficiente e sistematico i dati necessari, dall'altra di supportare in modo più efficace i diversi gruppi di interesse coinvolti nei processi, siano essi studenti o collaboratori tanto dei Dipartimenti che delle Scuole affiliate.

Onere 2 (standard 2.4)

La SUPSI deve definire ed attuare una strategia per la sostenibilità ed obiettivi integrati trasversalmente ai processi e ambiti del sistema di garanzia della qualità.

Onere 3 (standard 4.2)

Il sistema di garanzia qualità deve garantire che il processo di valorizzazione del personale, peraltro già definito ed esistente, sia messo in atto in modo coerente in tutte le unità della SUPSI e delle sue Scuole Affiliate, in accordo con le peculiarità definite a livello organizzativo e dei Manuali qualità.

Onere 4 (standard 5.1, in combinazione con lo Standard 3.2)

La SUPSI deve provvedere sistematicamente a rendere note agli studenti le disposizioni riguardanti i processi di garanzia della qualità e i risultati ottenuti con tali processi (soprattutto per quanto riguarda i risultati di valutazioni dell'insegnamento e della formazione da parte degli studenti e le relative modifiche e azioni di miglioramento).

L'AAQ ritiene ragionevole un termine di due anni per l'adempimento degli oneri.

L'AAQ propone di effettuare la verifica degli oneri con un esame su dossier che coinvolga idealmente due membri del gruppo di esperti.



Sezione C

Rapporto del gruppo di esperti

30 novembre 2020



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	Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana	1
2	Considerazione di risultati di procedure precedenti	3
3	Il sistema di garanzia della qualità della SUPSI.....	4
4	Analisi dell'allineamento agli standard di qualità.....	6
5	Valutazione complessiva del sistema di garanzia della qualità	40
6	Raccomandazioni per l'ulteriore sviluppo del sistema di garanzia della qualità	42
7	Proposta di accreditamento del gruppo di esperti.....	43

1 Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana

La Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI) è riconosciuta dalla Confederazione Svizzera. Fondata sul diritto federale, la SUPSI offre corsi di Bachelor, Master e formazione continua caratterizzati da un insegnamento che unisce all'istruzione teorico-scientifica classica un orientamento professionale. La ricerca, essenzialmente applicata, si svolge attraverso progetti acquisiti in modo competitivo presso le grandi agenzie europee e nazionali o su mandato di aziende e istituzioni.

La SUPSI è un ente autonomo di diritto pubblico istituito dal Cantone Ticino, comprendente Dipartimenti propri e Scuole affiliate: queste ultime rette da istituzioni private, ma integrate nella struttura e cultura della SUPSI, fatta salva l'autonomia amministrativa e finanziaria. I rapporti fra la SUPSI e le Scuole affiliate sono retti da specifici contratti di affiliazione.

I rapporti con il Cantone Ticino sono retti da un contratto di prestazione, che definisce i contributi cantonali sulla base del numero di studenti e del volume di progetti acquisiti. Al finanziamento contribuisce la Confederazione. Per il resto, la SUPSI si amministra e si organizza in modo autonomo e persegue obiettivi propri di crescita e di autofinanziamento.

I dipartimenti sono 4:

- Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale (DEASS);
- Dipartimento tecnologie innovative (DTI);
- Dipartimento ambiente costruzioni e design (DACD);
- Dipartimento formazione e apprendimento (DFA), corrispondente all'alta scuola pedagogica per il Ticino.

Le strutture affiliate o distaccate sono 4:

- la Fernfachhochschule Schweiz FFHS (studi a distanza in economia, sanità e tecnica, con sede a Briga e centri regionali a Berna, Zurigo e Basilea);
- l'Accademia Teatro Dimitri ATD (formazione in teatro di movimento);
- la Scuola universitaria di musica del Conservatorio della Svizzera italiana SUM-CSI;
- SUPSI Landquart, integrata presso il DEASS che include la sezione distaccata del Bachelor in fisioterapia a Landquart, nei Grigioni, presso la scuola della Thim van der Laan AG.

Al di fuori del Bachelor in fisioterapia di Landquart e degli studi della FFHS, impartiti in tedesco, tutta la formazione e le attività della SUPSI si svolgono in italiano.

Nell'anno accademico 2019/20 la SUPSI globalmente contava 4'613 studenti Bachelor, 763 studenti di Master, per un totale di 5'376 studenti, di cui il 66% circa nelle sedi ticinesi e il restante 34% nelle sedi di Briga (FFHS) e Landquart (sede grigionese per la fisioterapia), nella proporzione di rispettivamente 90-10% circa.

Per ramo di studi gli studenti sono distribuiti in questo modo:

- DACD - Architettura e costruzioni: 6.1% (329)
- DACD - Design: 5.3% (284)

– DEASS - Economia aziendale:	10.2%	(547)
– FFHS - Economia:	12.8%	(686)
– DEASS - Lavoro sociale:	6.1%	(326)
– DEASS - Sanità (Manno):	11.6%	(622)
– DEASS - Sanità (Landquart):	3%	(163)
– FFHS - Sanità:	3.2%	(173)
– DFA - Formazione insegnanti:	8%	(432)
– DTI - Tecnica e tecnologia dell'informazione:	13,6%	(729)
– FFHS - Tecnica:	14.8%	(797)
– SUM-CSI - Musica:	4.4%	(234)
– ADT - Teatro:	1%	(54)

A questi studenti si aggiungono quelli di formazione continua, 3'793 in totale nella formazione certificata di cui il 64% iscritti nelle sedi ticinesi.

La ricerca, strutturata in 8 assi strategici trasversali che coinvolgono Dipartimenti e Scuole affiliate, contava nel 2019 un totale di 606 progetti, concentrati in particolar modo su prodotti e processi innovativi, su ambiente costruito, risorse naturali e sicurezza e su sistemi intelligenti per la conoscenza e la comunicazione.

La SUPSI conta globalmente circa 1'500 collaboratori, fra personale dirigente, docenti, ricercatori, assistenti, dottorandi, personale tecnico e amministrativo. Il suo budget annuale è di 165 milioni di franchi.

La tabella seguente riporta le cifre sul personale per ciascuna unità e livello di carriera (dati a fine 2019):

Collaboratori	Personale dirigente e docenti ¹	Ricercatori e collaboratori scientifici	Personale tecnico e amministrativo ²	Assistenti e dottorandi ³	Totale SUPSI per unità	% Totale SUPSI per unità
Direzione SUPSI	8	6	87	0	101	7%
Dipartimento ambiente costruzioni e design (DACD)	103	84	41	29	257	17%
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale (DEASS)	159	25	42	27	253	17%
Dipartimento tecnologie innovative (DTI)	92	122	31	76	321	21%
Dipartimento formazione e apprendimento (DFA)	97	11	31	4	143	9%
Accademia Teatro Dimitri (ATD)	20	4	14	2	40	3%

Scuola Universitaria di Musica del Conservatorio della Svizzera italiana (SUM-CSI)	89	3	16	0	108	7%
Fernfachhochschule Schweiz (FFHS)	171	47	51	0	269	18%
Physiotherapie Graubünden	19	3	7	3	32	2%
Totale SUPSI per categoria	758	305	320	141	1 524	100%
% Totale SUPSI per categoria	50%	20%	21%	9%	100%	

¹ Sono inclusi membri di direzione, professori e responsabili unità, docenti, docenti-ricercatori, docenti professionisti.

² Sono inclusi collaboratori amministrativi, informatici, stagisti e apprendisti, educatori bibliotecari, collaboratori tecnici, custodi.

³ Sono inclusi anche stagisti accademici.

Fra tutte le unità facenti capo alla SUPSI, la SUM-CSI e l'ATD hanno una fortissima vocazione internazionale, mentre le altre unità si propongono principalmente di formare persone del luogo in funzione dei bisogni specifici del territorio. Per la sua natura di istituzione a distanza, la FFHS è meno ancorata ad uno specifico territorio e si rivolge maggioritariamente ad un pubblico svizzero di lingua tedesca.

2 Considerazione di risultati di procedure precedenti

L'insieme dei cicli di studio della SUPSI – incluse le sezioni distaccate e affiliate – sono stati sottoposti fra il 2000 e il 2010 alle procedure formali dell'allora Ufficio federale della formazione professionale e della tecnologia (UFFT) e/o della Conferenza svizzera dei direttori cantonali della pubblica educazione (CDPE), prima come “peer review” o procedura di riconoscimento, poi come accreditamento dei cicli di studio. Tutti i corsi Bachelor e Master SUPSI sono stati sottoposti alle procedure richieste ad eccezione di due formazioni avviate dopo l'entrata in vigore della LPSU, per le quali una valutazione formale sarà possibile solo dopo aver ricevuto l'accREDITAMENTO istituzionale, secondo la LPSU stessa.

Inoltre, la FFHS gode dei seguenti label: EFQM Excellence model, SQS Modell F - “Flexible Berufs- und Studiengänge der beruflichen Weiterbildung”, Pro Familia Schweiz “Familienfreundliches Unternehmen” e E-xcellence.

La SUM-CSI si è sottoposta a una peer review esterna nel corso dell'anno accademico 2018-2019 da parte della fondazione MusiQuE, specialista a livello europeo per la valutazione di scuole universitarie di musica.

Oltre al riconoscimento formale da parte della CDPE, fra il 2017 e il 2019 le formazioni bachelor e master del DFA sono anche state valutate dall'AAQ su mandato del Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport (DECS) del Canton Ticino.

Dalla sua creazione e fino ad oggi, la SUPSI sottopone di propria iniziativa l'insieme degli istituti di ricerca a peer review ciclici, avvantaggiandosi del parere di esperti nei diversi settori di ricerca.

I laboratori e i servizi sono regolarmente sottoposti ad audit della qualità, con l'ottenimento di certificazioni o autorizzazioni ad hoc (as es. ISO, OHSAS, Swissmedic).

A seguito di ogni procedura, la SUPSI stila e mette in atto un piano di miglioramento mirato, che tiene conto delle raccomandazioni o indicazioni ottenute nel corso della valutazione esterna.

3 Il sistema di garanzia della qualità della SUPSI

Il sistema interno di garanzia della qualità è simboleggiato da un albero, il cui terreno rappresenta la strategia istituzionale, le radici rappresentano la Politica e Strategia per la Qualità (PSQ), il fusto rappresenta il Modello di Assicurazione della Qualità (MAQ) e la chioma si riferisce al Manuale Qualità (MQ) con le sue varianti nei processi per le Scuole affiliate, in coerenza con i contratti di affiliazione con la SUPSI.



La PSQ fornisce, sulla base dell'ambito strategico dell'istituzione, le "radici" del sistema interno di garanzia della qualità – per usare un'immagine che ricorre spesso nei documenti e nel materiale della SUPSI. Vale a dire, nella PSQ sono fissati i cosiddetti principi fondanti quali linee guida dell'intera strategia di garanzia della qualità SUPSI: (i) strategia e standard internazionali; (ii) dialogo e miglioramento continuo; (iii) formazione e ricerca interconnesse e professionalizzanti; (iv) promozione delle risorse; (v) risposte alle necessità del territorio, sostenibilità e responsabilità sociale; (vi) condivisione, partecipazione e autonomia.

Il vero e proprio "fusto" dell'intero sistema, che consente e garantisce ai principi della PSQ di tradursi in struttura e organizzazione del Sistema di Garanzia della Qualità SUPSI (SGQ), è dato dal Modello di Assicurazione della Qualità (MAQ), il quale è condiviso da tutti i Dipartimenti SUPSI e dalle Scuole affiliate. L'approvazione del MAQ in una sua prima versione è avvenuta nell'aprile 2019 da parte della Commissione Gestione e Governance SUPSI su delega del Consiglio SUPSI.

Il MAQ prevede una struttura basata su:

(i) un insieme di 22 processi chiave in 4 contesti operativi (Strategia; Mandati istituzionali; Governance e gestione; Risorse e portatori di interesse), insieme comune a tutti i Dipartimenti SUPSI e Scuole affiliate;

(ii) un ciclo di miglioramento continuo (Plan – Do – Check – Act) per tutti i processi chiave identificati;

(iii) un sistema di valutazione esterna periodica. Soprattutto queste peer-review con esperti esterni costituiscono un cardine importante del sistema, in quanto l'eterogeneità interna e i contesti molto diversificati fanno sì che le sole valutazioni interne siano molto difficili.

Per quanto riguarda l'organizzazione, il MAQ definisce: (i) la Matrice SUPSI delle competenze e delle responsabilità in ambito qualità; (ii) i compiti strategici del Consiglio SUPSI e dei Consigli delle Scuole affiliate; (iii) i compiti operativi del Direttore generale, della Direzione SUPSI, della Commissione di Coordinamento Qualità (CCQ) e delle Commissioni Qualità (CQ). Qui sono anche definiti sinteticamente i ruoli del Servizio Qualità (SQ) e il coinvolgimento di collaboratori, studenti e alunni. In combinazione con i 22 processi chiave il MAQ consente in sostanza di operationalizzare il passaggio dalla strategia di garanzia della qualità alla sua implementazione nei singoli Manuali Qualità (MQ).

I MQ rappresentano, per restare nel linguaggio SUPSI, la chioma dell'albero del sistema di garanzia della qualità, con le sue peculiarità. In essi si trovano sostanzialmente per ogni processo e sottoprocesso: obiettivi; struttura; responsabilità; normative / documentazione di riferimento; indicatori; attività e modalità operative; partecipazione; pari opportunità; sostenibilità; documentazione a risultato del processo.

Valutazioni interne ed esterne sono previste a diverso livello e periodicità, qui sono riassunte in modo schematico quelle principali:

Definiti a livello di Modello di Assicurazione della Qualità:

- Rapporto di Autovalutazione (RAV) riguardante l'intero sistema di garanzia della qualità, quale forma di valutazione interna nell'ambito del processo di accreditamento istituzionale, ogni 7 anni.
- Rapporto quadriennale sul sistema di garanzia della qualità, quale forma di valutazione interna nell'ambito del processo di strategia istituzionale quadriennale, ogni 4 anni.
- Rapporto biennale sul sistema di garanzia della qualità, quale forma di valutazione interna nell'ambito del processo di strategia istituzionale quadriennale, ogni 2 anni.

Definiti a livello dei Manuali Qualità:

- Valutazione dei Piani di Studio ogni 7 anni, combinazione di valutazione interna ed esterna nell'ambito del processo chiave P2.
- Valutazione del percorso formativo da parte degli studenti a conclusione del ciclo di studio (Bachelor o Master), nell'ambito del processo chiave P3.
- Valutazione dell'insegnamento da parte degli studenti, a livello di modulo, corso o laboratorio; tutte le componenti di ogni corso di laurea vengono valutate in un periodo di 3 anni, nell'ambito del processo chiave P4.
- Valutazione delle unità di ricerca e di servizio, combinazione di valutazione interna ed esterna nell'ambito del processo chiave P8, a scadenza pianificata (non fissata nel sistema di garanzia della qualità).
- Valutazione interna ed esterna del Piano d'azione quadriennale per le Pari opportunità nell'ambito del processo chiave P13.
- Rapporti di audit come forma di autovalutazione interna dei singoli processi nell'ambito del processo chiave P15 di revisione interna.

- Sondaggio sul benessere organizzativo dei collaboratori, quale forma di valutazione interna a scadenza quadriennale, nell'ambito del processo chiave P16.

4 Analisi della conformità con gli 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.

Descrizione e analisi

Nel contesto della preparazione dell'accREDITAMENTO istituzionale la SUPSI si è dotata nel corso degli ultimi anni di una Politica e Strategia per la Qualità (PSQ), unica per tutti i Dipartimenti SUPSI e per le Scuole Affiliate. La PSQ è stata approvata dal Consiglio della SUPSI nell'aprile 2017 ed è quindi relativamente giovane, come tutto il sistema di garanzia della qualità SUPSI. Anche se parti di questo sistema esistevano in SUPSI già negli anni precedenti, queste hanno dovuto essere completamente riviste e ristrutturare a partire dal 2015, per via di sviluppi sia esterni che interni alla SUPSI.

La PSQ fornisce, sulla base dell'ambito strategico dell'istituzione, le "radici" del sistema interno di garanzia della qualità – per usare un'immagine che ricorre spesso nei documenti e nel materiale della SUPSI. Vale a dire, nella PSQ sono fissati i cosiddetti principi fondanti quali linee guida dell'intera strategia di garanzia della qualità SUPSI: (i) strategia e standard internazionali; (ii) dialogo e miglioramento continuo; (iii) formazione e ricerca interconnesse e professionalizzanti; (iv) promozione delle risorse; (v) risposte alle necessità del territorio, sostenibilità e responsabilità sociale; (vi) condivisione, partecipazione e autonomia.

Questi principi forniscono le fondamenta necessarie per la costruzione del sistema di garanzia della qualità, provvedendo a dare orientamento rispetto a domande relative allo sviluppo strategico del sistema di qualità stesso e della cultura della qualità SUPSI, come pure relativamente all'orientamento strategico complessivo dell'istituzione e delle sue attività.

Il Sistema di Garanzia della Qualità SUPSI (SGQ), così come descritto al capitolo precedente, mira a garantire la qualità della formazione, della ricerca e dei servizi.

Nel suo complesso, l'approccio alla strategia di garanzia della qualità SUPSI lascia riconoscere un disegno strategico e strutturale chiaro e consistente, sviluppato nel corso degli ultimi anni in uno sforzo comune dalle differenti realtà SUPSI (Dipartimenti e Scuole affiliate), con lo scopo di un sistema unico ma flessibile, dotato della necessaria capacità di adattamento ai settori molto diversificati presenti all'interno dell'istituzione.

Risultato

Nonostante l'intero sistema di garanzia della qualità sia molto giovane, e dunque anche la strategia di garanzia della qualità, è già possibile riconoscere un orientamento strategico consistente, una sensibilizzazione condivisa e consapevole nei vari settori dell'istituzione (Dipartimenti SUPSI e Scuole affiliate). Nel corso degli incontri sul posto, il gruppo di esperti ha raggiunto la convinzione che i semi lanciati nella fase di preparazione dell'accREDITAMENTO istituzionale abbiano già iniziato a germogliare in una cultura della qualità genuina e

generalizzata, non più dovuta solo all'entusiasmo iniziale. Questa convinzione si basa sull'evidenza data dai colloqui ai quali hanno partecipato oltre cento persone dai diversi ambiti SUPSI. Senza eccezione è stato possibile riscontrare chiare visioni comuni ed intenti condivisi, un approccio aperto, trasparente ed autocritico a testimonianza di una cultura della qualità che ambisce a miglioramenti continui.

La SUPSI ha dimostrato finora di perseguire coerentemente e costantemente il suo orientamento strategico al sistema di garanzia della qualità, pertanto 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 MAQ è il fusto dell'albero del sistema di garanzia della qualità SUPSI, che consente di tradurre l'orientamento strategico e la PSQ nelle attività di garanzia della qualità in tutti gli ambiti dell'istituzione. Dal punto di vista dei processi, la SUPSI ha identificato 22 processi chiave in 4 contesti operativi, comuni a tutte le realtà dell'istituzione. L'identificazione e definizione di questi processi chiave è un punto cardine dello sviluppo del sistema di garanzia della qualità SUPSI, in quanto questi costituiscono una base comune in cui realtà molto differenti devono rispecchiarsi e riconoscersi.

Contesto operativo	Processi chiave
1. Strategia	P1 - Strategia
2. Mandati istituzionali: formazione, ricerca e prestazioni di servizio	P2 - Valutazione del portafoglio della formazione di base
	P3 - Valutazione del percorso formativo
	P4 - Valutazione dell'insegnamento da parte degli studenti
	P5 - Sviluppo delle competenze pedagogico-didattiche dei docenti
	P6 - Sistema di gestione della formazione continua
	P7 - Progetti di ricerca e prestazioni di servizio
	P8 - Valutazione delle unità di ricerca e di servizio
	P9 - Proprietà intellettuale
	3. Governance e gestione
P11 - Definizione delle normative	
P12 - Indicatori	
P13 - Pari opportunità	
P14 - Gestione dei rischi	
P15 - Revisione interna	
4. Risorse e portatori di interesse	P16 - Collaboratori
	P17 - Finanze e controlling
	P18 - Gestione dell'informatica
	P19 - Real Estate e Facility Management
	P20 - Mobilità studenti e collaboratori
	P21 - Ciclo di vita dello studente della formazione di base
	P22 - Comunicazione organizzativa

Le specificità di questi processi sono definite nel Manuale Qualità (MQ) SUPSI e nei Manuali

Qualità delle Scuole affiliate. Dove necessario, i MQ prevedono cosiddette varianti di alcuni processi, per tenere conto a livello operativo delle differenze tra la realtà dei Dipartimenti e quelle delle singole Scuole affiliate. Particolarmente interessante allo scopo di fare dell'eterogeneità istituzionale un punto di forza anziché un ostacolo appare la definizione di un processo Partecipazione a sé stante.

Il livello di implementazione dei singoli processi è differente, poiché mentre alcuni processi erano già esistenti in SUPSI, altri processi hanno dovuto essere definiti e introdotti nuovamente o in maniera adattata, oppure non erano presenti in alcune parti dell'istituzione prima dell'impianto del sistema di garanzia della qualità. Ciononostante, l'alto livello di coerenza e di integrazione raggiunto nel breve periodo di tempo è evidente.

Per tutti i processi è previsto un ciclo di miglioramento continuo secondo il modello "Plan – Do – Check – Act" (PDCA) e sulla base di valutazioni con uso sostanziale di peer-review ad opera di esperti esterni all'istituzione. Soprattutto queste valutazioni, svolte con consistenza, consapevolezza e forte spirito autocritico e disponibilità alla riflessione mostrata dall'istituzione anche in sede di accreditamento istituzionale, costituiscono uno strumento chiave del sistema di garanzia della qualità SUPSI. Sebbene il sistema sia ancora piuttosto giovane, negli scorsi anni sono già stati valutati nella maniera definita la maggior parte dei processi chiave relativi ai mandati dell'istituzione. Questo ha consentito di (i) verificare che il sistema di garanzia della qualità appena introdotto sostenga sostanzialmente valutazione e sviluppo continuo nei vari ambiti; (ii) verificare nello specifico in quale grado i processi definiti e implementati contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi; (iii) verificare il grado di implementazione raggiunto in questa prima fase di vita del sistema di garanzia della qualità e identificare potenziali di miglioramento, siano essi nell'implementazione a livello di processo o riguardanti il sistema di garanzia della qualità nella sua interezza e complessità.

I MQ stessi rappresentano, per restare nel linguaggio SUPSI, la chioma dell'albero del sistema di garanzia della qualità, con le sue peculiarità. In essi si trovano sostanzialmente per ogni processo e sotto-processo: obiettivi; struttura; responsabilità; normative / documentazione di riferimento; indicatori; attività e modalità operative; partecipazione; pari opportunità; sostenibilità; documentazione a risultato del processo. Di rilievo per assicurare che aspetti trasversali ai processi siano effettivamente ancorati nel sistema di garanzia della qualità appare la definizione di aspetti di pari opportunità e sostenibilità a livello di singolo processo.

La verifica dell'adempimento dei mandati secondo il tipo e le caratteristiche specifiche dell'istituzione è supportata in maniera decisiva dalla definizione degli indicatori di processo. Questi riflettono non solo le necessità di valutazione per l'istituzione stessa, ma includono gli indicatori richiesti sia a livello cantonale che federale per la valutazione del soddisfacimento di vincoli contrattuali di diverso tipo.

Il gruppo di esperti desidera mettere particolarmente in luce l'approccio SUPSI volto a favorire la massima accessibilità agli studi, coerentemente col proprio mandato. Un esempio particolare in quest'ottica è dato dalla possibilità fornita anche a studenti con una formazione professionale di accedere all'Alta scuola pedagogica, con una forma di passerella. Analogamente, sono state sviluppate molte offerte diverse di formazione a tempo parziale per studenti lavoratori. Tutto l'insieme fa della SUPSI una scuola inclusiva, dedicata a pari opportunità e diversity a tutti i livelli, non solo per l'accesso allo studio ma anche in seguito per l'accesso al lavoro, ponendo notevole attenzione al ruolo sostenibile e responsabile della SUPSI stessa.

Risultato

MAQ e MQ costituiscono un impianto solido e consistente che tiene nella dovuta considerazione l'insieme dei diversi mandati SUPSI e le realtà istituzionali nella loro eterogeneità. In tal senso, il sistema di garanzia della qualità consente le verifiche richieste e rispecchia le specificità della SUPSI stessa e del tipo istituzionale. Nei prossimi anni, come la

SUPSI stessa evidenza, sarà necessario da una parte sviluppare ulteriormente l'implementazione della globalità dei processi in tutte le parti dell'istituzione, dall'altra oliare il sistema intero per renderlo ancora più efficace ed efficiente.

In quest'ottica, il gruppo di esperti valuta lo standard 1.2 come largamente 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

Lo sviluppo iniziale del sistema di garanzia della qualità nella sua forma attuale, a partire dal 2017 e basato su quanto esisteva già in precedenza, è stato combinato in maniera congeniale con la fase di preparazione dell'accreditamento istituzionale al fine di far fruttare al meglio le sinergie esistenti. In questa fase di concezione e nascita del sistema di garanzia della qualità sono stati coinvolti nel corso degli ultimi tre anni vasti gruppi rappresentativi di tutte le realtà istituzionali.

Gli elementi principali di questo sviluppo sono documentati nel Rapporto biennale sul Sistema di garanzia della qualità SUPSI 2017-2020 (come previsto dal Modello di Assicurazione della Qualità) e nel Rapporto Annuale 2018. Nel periodo 2017-2019 e in particolare nel 2018 ha avuto luogo lo sviluppo iniziale del Sistema di garanzia della qualità SUPSI nella sua struttura attuale, per quanto elementi organizzativi e di processo esistessero in forma non ancora consolidata e non ancora omogenea già negli anni precedenti nei diversi Dipartimenti e nelle Scuole Affiliate. Questi elementi hanno costituito la base dello sviluppo del SGQ istituzionale, con lo scopo di definire un sistema unitario in cui integrare gli aspetti già esistenti. Il ruolo principale nella formalizzazione e standardizzazione di quanto già esistente è stato svolto dalla Commissione Coordinamento Qualità, che ha preparato le bozze di contenuti, definizioni, documenti. Questo lavoro ha per sé messo in evidenza la necessità di (ri)elaborare un processo P10 per meglio favorire la partecipazione di tutti i gruppi rappresentativi. Un ruolo particolare ha svolto in quest'ottica il Rapporto di Autovalutazione (RAV), la cui redazione ha contribuito in maniera decisiva a combinare l'accreditamento istituzionale da una parte con lo sviluppo (allora ancora in corso) del sistema di garanzia della qualità dall'altra. Nella redazione di questo documento si sono messi in atto gli strumenti e metodi di partecipazione definiti, coinvolgendo collaboratori, studenti e alumni. In particolare, nel corso di circa 20 workshops sono stati coinvolti oltre 200 partecipanti tra collaboratori, studenti e alumni. Basandosi poi su quanto definito nel sistema di garanzia della qualità, si è proceduto da una parte ad adeguare i processi esistenti (in parte ancora in corso), dall'altra ad adeguare l'organizzazione della SUPSI (questo aspetto si può considerare concluso con la riorganizzazione della Direzione Generale nell'estate 2020).

Nel sistema di garanzia della qualità risultante da questo sforzo, le responsabilità sono definite a livello dei processi chiave (nei rispettivi MQ), rappresentate in modo centrale nella cosiddetta Matrice delle competenze e delle responsabilità in ambito qualità. Per ogni processo sono definiti un/a responsabile di processo (RP) ed i referenti di processo delle Scuole affiliate. In questo modo, i processi sono dati in mano a chi ne è direttamente coinvolto, per far vivere il sistema in modo partecipativo e non confinarlo ad un particolare gruppo di persone o ad un servizio meramente amministrativo.

Ancora a livello di processo, sono definite in modo tabellare e dunque chiaro e trasparente le forme di partecipazione dei gruppi rappresentativi: (i) collaboratori, (ii) studenti, (iii) commissioni consultive, (iv) alumni, (v) portatori di interesse esterni. Questo coinvolgimento dipende anche

dalla fase del ciclo PDCA per ciascun processo.

Il complesso delle modalità di partecipazione è definito nel processo P10 – Partecipazione, sotto la responsabilità del Direttore generale stesso. Nella tabella seguente sono riassunte le forme di partecipazione che sono riconosciute nei processi del SGQ. All'interno dei singoli processi sono definite in dettaglio le modalità operative di coinvolgimento:

Processi / Gruppi rappresentativi	Collaboratori	Studenti	Commissioni consultive	Alumni	Portatori d'interesse esterni
P1 - Strategia	X	X	X		
P2 - Valutazione del portafoglio della formazione di base	X	X	X	X	X
P3 - Valutazione del percorso formativo	X	X			
P4 - Valutazione dell'insegnamento da parte degli studenti	X	X			
P5 - Sviluppo delle competenze pedagogico-didattiche dei docenti	X	X			
P6 - Sistema di gestione della formazione continua	X	X		X	X
P7 - Progetti di ricerca e prestazioni di servizio	X	X			X
P8 - Valutazione delle unità di ricerca e di servizio	X	X	X	X	X
P9 - Proprietà intellettuale	X	X			X
P10 - Partecipazione	X	X	X	X	X
P11 - Definizione delle normative	X	(X)	(X)	(X)	(X)
P12 - Indicatori	X				
P13 - Pari opportunità	X	X			X
P14 - Gestione dei rischi	X				
P15 - Revisione interna	X				X
P16 - Collaboratori	X	X	X	X	X
P17 - Finanze e controlling	X				X
P18 - Gestione dell'informatica	X	X			X
P19 - Real Estate e Facility Management	X	X			X
P20 - Mobilità studenti e collaboratori	X	X			X
P21 - Ciclo di vita dello studente della formazione di base	X	X		X	X
P22 - Comunicazione organizzativa	X	X	X	X	X

I Dipartimenti e le scuole affiliate dispongono del supporto di Commissioni consultive, che svolgono compiti di carattere strategico a beneficio dell'intero Dipartimento o di specifici settori. Si occupano di apportare nuove idee nell'ambito della promozione dell'innovazione nei campi della formazione, della ricerca, della gestione dei servizi e dell'amministrazione, nonché di mantenere contatti costanti con il mondo economico e altri istituti di formazione e di ricerca. Sono composte da almeno quattro membri designati dal Consiglio SUPSI per una durata di quattro anni, di regola rinnovabile una volta, per una durata complessiva di mandato di otto anni. Gli incontri si svolgono di regola due volte l'anno. Ogni due anni le Commissioni consultive sono inoltre tenute a redigere un rapporto sul lavoro svolto da sottoporre all'attenzione del Consiglio SUPSI.

A livello di governance si rivela molto utile che ad esempio a livello di insegnamento esista una Commissione con i direttori insegnamento di ogni unità o Dipartimento, coordinati dal direttore per l'insegnamento SUPSI. Questa Commissione permette dialogo, confronto, ma anche e soprattutto di ottimizzare le sinergie possibili. Analogamente vale per le Commissioni dei cicli di studio, altamente partecipative e risultanti da good-practice interne esistenti in alcuni ambiti già prima dell'introduzione del nuovo sistema di garanzia della qualità. Un'eterogeneità marcata si è ad esempio constatata nel processo chiave P9 – Proprietà intellettuale, in fase di sviluppo nel sistema di garanzia della qualità, per la quale è stato possibile trovare una base di partenza comune e condivisa da tutti i settori organizzativi.

Le responsabilità a livello di processo sono coordinate nella Commissione coordinamento qualità, di cui fanno parte il Direttore generale, tutti i responsabili di processo ed i collaboratori del Servizio Qualità.

Le Commissioni Qualità sono state istituite in tutti i Dipartimenti e Scuole affiliate e comprendono i corrispondenti referenti di processo.

Nell'ottica di miglioramento dello sviluppo e dell'applicazione del sistema di garanzia della qualità con il coinvolgimento di tutti i gruppi rappresentativi, sarà sicuramente di aiuto il perseguimento della digitalizzazione dei processi, come indicato anche dalla SUPSI stessa.

Risultato

Il sistema di garanzia della qualità SUPSI è stato sviluppato nella sua fase iniziale coinvolgendo tutti i gruppi rappresentativi e il maggior numero di persone possibili. Le responsabilità e il coinvolgimento a regime dei gruppi rappresentativi a tutti i livelli sono definite e vengono vissute. Il livello di complessità non aiuta l'immediatezza della comprensione, ma le definizioni sono chiare e trasparenti.

Gli studenti hanno e sfruttano già ora le loro possibilità di fornire feedback sull'insegnamento come definito a livello dei processi, in modo più o meno formalizzato a seconda della modalità di implementazione nel rispettivo Manuale Qualità. In futuro sarebbe però utile formalizzare, comunicare, stimolare ulteriormente la partecipazione studentesca in questo ruolo.

Il gruppo di esperti valuta lo standard 1.3 come largamente soddisfatto, considerando che alcune forme di coinvolgimento nella fase di miglioramento dell'implementazione dell'intero sistema abbiano ancora potenziale e che il coinvolgimento possa essere reso più efficiente e immediato anche grazie a strumenti digitali.

Raccomandazione

Il gruppo di esperti raccomanda che il corpo studente sia ulteriormente integrato a livello di responsabilità nel processo, anche a livello di definizione di criteri e domande in fase di valutazione dell'insegnamento e della formazione, comunicando e stimolando più esplicitamente ruolo e modalità di partecipazione.

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

Forme di verifica dell'efficacia e adattamento del sistema di garanzia della qualità sono esistenti a livello di struttura organizzativa e a livello procedurale.

Dal punto di vista della struttura organizzativa, il ruolo chiave spetta in questo senso alla Commissione Coordinamento Qualità (CCQ) e alle Commissioni Qualità (CQ) dei singoli Dipartimenti e delle Scuole affiliate (si vedano le responsabilità descritte al capitolo precedente).

Questa struttura organizzativa garantisce in prima linea funzioni di coordinamento, verifica, sviluppo organico del sistema di garanzia della qualità e della sua implementazione nell'istituzione.

A livello procedurale, sono in atto due diversi tipi di meccanismo, entrambi nell'ottica di ciclo PDCA valido per ognuno dei 22 processi chiave:

- da una parte per ciascun processo sono previste forme di valutazione e sviluppo interne da parte dei gruppi rappresentativi previsti (ad esempio riguardo la valutazione dell'insegnamento da parte degli studenti), incluso il monitoraggio degli indicatori previsti;
- dall'altra per processi o gruppi di processi, come pure per singole unità organizzative, per singoli cicli di studio, per particolari servizi o singole Scuole affiliate sono previste ed implementate su base regolare e pianificata valutazioni con peer-review di esperti esterni all'istituzione.

Entro la fine del 2022, ogni processo sarà stato valutato con un audit, conformemente al piano già esistente (la maggiorparte dei processi ha già concluso l'audit).

Su questa solida base, che prevede input molto diversificati e fondati su una vasta gamma di indicatori e di prospettive, vengono definiti, implementati e monitorati piani d'azione che consentono miglioramenti continui anche a livello del sistema di garanzia della qualità stesso. Piani e rapporti interni ed esterni bi- e quadriennali consentono poi di coordinare e monitorare gli sviluppi ad un livello più strategico, anche a livello di Direzione SUPSI e di Consiglio SUPSI e Consigli delle Scuole Affiliate.

L'autocritica costruttiva è un elemento fondamentale nel processo di autovalutazione e anche di eterovalutazione, dal momento che le peer review servono maggiormente se basate su un'autovalutazione critica e su un dialogo franco. Le valutazioni di processo si sono rivelate fondamentali per tarare il sistema e rendere applicabile il modello a tutte le realtà della SUPSI. La flessibilità intrinseca nel sistema è ad esempio particolarmente importante per quanto riguarda la partecipazione, il personale e la comunicazione. Il sistema attuale porta a dei piani d'azione da mettere in pratica nella quotidianità, creando di per sé con questo meccanismo una cultura qualità. Questo costituisce un enorme vantaggio e fa dell'intero SGQ uno sforzo partecipativo in cui ciascuno sente, all'interno dei processi in cui svolge il proprio lavoro, di contribuire al funzionamento di tutto il sistema.

Mettere maggiormente in risalto le trasversalità dei processi sarà un punto di miglioramento per i prossimi anni, eventualmente integrando alcuni processi e verificando dove e come sia possibile snellire la struttura. Questo potrebbe aiutare non solo in termini di relazione costi/benefici ma anche nell'ottica di rendere più visibile, diretto e comunicabile l'intero sistema di garanzia della qualità. A livello di risorse umane investite finora, il SGQ si rivela utilissimo ma costoso soprattutto negli ambiti organizzativi con meno collaboratori (ad es. ATD), in cui questo si aggiunge ad altri incarichi spesso molto diversi tra loro. Lo stesso Consiglio SUPSI ha posto particolare attenzione sulla necessità di non perdere di vista gli aspetti essenziali e di prestare attenzione a non fare del SGQ un esercizio burocratico sul lungo termine, anche la sostenibilità in termini di risorse umane sarà da verificare nei prossimi mesi e anni. Anche per quanto riguarda dati e indicatori, già a medio termine sarà importante verificare quali siano essenziali e a quali si può rinunciare (o produrli con tempistiche diverse, adattando parte dei lavori nell'ambito del processo chiave P12 - Indicatori). In particolar modo, andrà valutato con attenzione quali processi debbano essere ulteriormente adattati per adeguarsi alle filiere artistiche, pensando in modo particolare all'ATD, alla SUM-CSI, al DACD e alle loro peculiarità.

SUM-CSI: l'aspetto governance è ancora da affinare. Il tempo dirà quali processi sono buoni, quali difettosi, quali superflui. Nel rapporto biennale si vede che è elevatissimo il numero di misure a cui dare seguito. Non si può pensare di continuare a questo ritmo in modo sostenibile. Vanno messe delle priorità e misure di ottimizzazione. La ricerca è attualmente valutata ogni 4 anni, si potrebbe pensare di estendere la durata ad un numero maggiore di anni.

Risultato

Il gruppo di esperti valuta lo standard 1.4 come largamente soddisfatto, in quanto le definizioni

ed i meccanismi messi in atto considerano l'intero spettro delle attività SUPSI e l'intero sistema di garanzia della qualità in modo consistente e trasparente. Tutto l'apparato è studiato per verificare periodicamente il sistema di garanzia della qualità ed adattarlo. Il sistema attuale rappresenta già il risultato di un adattamento globale del sistema applicato precedentemente, estendendolo in modo più strutturato ed omogeneo ad ogni sua unità. Il raggiungimento di un livello di maturità più omogeneo per tutti i processi chiave e l'implementazione completa in tutti gli ambiti daranno modo di verificare, nel corso dei prossimi anni, se il sistema di verifica ed adeguamento del sistema di garanzia della qualità abbia necessità di adattamenti rispetto a criteri di efficienza e ed efficacia in termini di risorse e complessità da una parte, impatto e chiarezza dall'altro. In particolare, sarà utile verificare nel corso dei prossimi anni se il sistema di garanzia della qualità sviluppato e sostituito ai sistemi frammentati esistenti in precedenza, sia da ottimizzare in termini di complessità e relazione costi/benefici (ad es. rispetto alla definizione delle tempistiche di valutazione, report, messa in atto di piani di azione), ricordando che il nuovo sistema è ancora molto giovane al momento della procedura di accreditamento istituzionale. Un numero molto elevato di misure a cui dare seguito viene definito nell'ambito del SGQ, nel tempo sarà necessario verificare se questo ritmo sia sostenibile anche a lunga scadenza. In particolare, anche la trasversalità tra processi potrebbe essere posta maggiormente in risalto, dando modo di sfruttare meglio sinergie e possibilità di cooperazione interne all'istituzione. Un occhio di particolare riguardo andrà posto sulle necessità e peculiarità delle filiere artistiche, allo scopo di adattare il SGQ dove questo non si riveli ideale allo scopo.

Raccomandazione

Il gruppo di esperti raccomanda di verificare nel corso dei prossimi anni in che modo il sistema di garanzia della qualità introdotto quale adattamento dei sistemi frammentati esistenti in precedenza sia da ottimizzare in termini di complessità, relazione costi/benefici ed adeguatezza verso le necessità e peculiarità delle filiere artistiche, così come rispetto l'obiettivo dell'interdisciplinarietà.

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

Il mandato istituzionale SUPSI è fondato non solo sulla tipologia di Scuola universitaria professionale e su contesto e legislazione dell'ambito dell'istruzione terziaria superiore svizzera, ma anche più specificamente sui contratti quadriennali di prestazione a livello cantonale, differenziati a seconda delle caratteristiche di Dipartimenti e Scuole Affiliate e contenenti anche indicatori di riferimento. Da notare che il Dipartimento DFA della SUPSI equivale di per sé ad una ASP (alta scuola pedagogica), con i corrispondenti contratti di mandato cantonali molto specifici per questo settore.

La strategia SUPSI, basata sull'orientamento strategico di swissuniversities, prevede da una parte Visione, Missione, Valori e Principi guida, dall'altra 4 Orientamenti Strategici di Fondo e relativi obiettivi, per il periodo 2021-2024, in termini di: (i) Reputazione e stakeholder; (ii) Risultati e qualità; (iii) Personale, organizzazione e infrastruttura; (iv) Mandati e finanziamento.

Basandosi su mandato e strategia, il sistema di garanzia della qualità SUPSI prevede una traduzione top-down per il raggiungimento degli obiettivi strategici in cui un ruolo importante è svolto dai piani d'azione, tipicamente quadriennali e definiti e applicati o per unità organizzativa (ad es. a livello di Scuola affiliata) o a livello dell'intera SUPSI per temi trasversali (come nel

caso delle pari opportunità).

Struttura organizzativa e processi decisionali sono definiti in modo chiaro ed esaustivo nella documentazione del sistema di garanzia della qualità SUPSI, sia a livello di organigramma di Direzione, dei Dipartimenti e delle Scuole Affiliate, sia per quanto riguarda competenze e regolamenti organizzativi.

La direzione strategica ed il controllo competono al Consiglio della SUPSI, composto da personalità non operanti presso la SUPSI e designate dal Consiglio di Stato (Governo) del Cantone Ticino e da due membri del corpo accademico.

La direzione operativa compete alla Direzione della SUPSI, comprendente il Direttore Generale, il Direttore amministrativo, il responsabile dei Servizi della Direzione generale, i direttori dei Dipartimenti e delle Scuole affiliate, come pure i Direttori di Formazione di base, di Formazione continua e di Ricerca, sviluppo e trasferimento della conoscenza. I Dipartimenti sono strutturati per mandati istituzionali oppure per unità disciplinari (Istituti, Laboratori, Centri di competenza) e sono responsabili direttamente dei moduli di formazione di base, dei corsi di formazione continua e dei progetti di ricerca applicata. Ad essi fanno capo tutti i docenti, ricercatori e altri collaboratori della SUPSI.

I direttori dei Dipartimenti sono nominati dal Consiglio SUPSI, mentre quelli delle Scuole affiliate sono nominati dai propri Consigli ai quali partecipa di regola anche il Direttore SUPSI. I Direttori degli istituti sono messi a concorso e nominati dal Direttore generale. Come d'uso internamente in SUPSI, le posizioni dei membri di Direzione sono quadriennali rinnovabili, in modo da garantire una rotazione come previsto dallo Statuto SUPSI. La rotazione non è in ogni caso vincolata nei regolamenti.

Strutture e modalità operative dei Collegi di Dipartimento sono omogenee, ogni Collegio ha un proprio Presidente, indipendente dal Direttore di Dipartimento, e i Presidenti dei Collegi hanno compiti omogenei e correlati tra loro. Commissioni dei Corsi di Laurea sono presenti ora in tutta la SUPSI, risultato di pratiche locali già esistenti prima dell'introduzione del SGQ attuale ed estese con successo all'intera istituzione.

Una valutazione del modello organizzativo SUPSI sviluppato negli ultimi anni è stata richiesta nel 2019 al Direttore generale dallo stesso Consiglio SUPSI, che ne è responsabile in base allo Statuto fino a livello degli Istituti, ed ha condotto a partire da luglio 2020 ad una parziale riorganizzazione della Direzione SUPSI che ha lo scopo di meglio supportare gli obiettivi strategici 2021-2024. Questo rafforzamento riguarda principalmente la possibilità e capacità di gestire al meglio progetti, iniziative, mandati e orientamenti strategici di tipo trasversale e istituzionale, grazie alla rappresentanza in Direzione SUPSI dei Direttori dei mandati. Invariata rimane la rappresentanza dei Direttori di ATD, CSI-SUM e FFHS nella stessa Direzione SUPSI anche dopo questa riorganizzazione: i Direttori delle Scuole Affiliate (Direttore CSI-SUM, Rettore FFHS, Decana ATD) sono membri della Direzione SUPSI, in accordo con i rispettivi contratti di affiliazione.

Per quanto riguarda altri elementi di governance nell'ambito del SGQ, le Scuole Affiliate sono rappresentate e partecipano analogamente ai Dipartimenti SUPSI. Hanno quindi proprie Commissioni Qualità gestite dai rispettivi Direttori e formate dai referenti dei 22 processi chiave all'interno della Scuola Affiliata.

Ulteriori elementi di governance specifici per le singole Scuole Affiliate sono regolati nei rispettivi Contratti di affiliazione, in modo per quanto possibile omogeneo e paragonabile:

- CSI-SUM: un rappresentante del Consiglio di fondazione del CSI partecipa con diritto di voto consultivo al Consiglio SUPSI e viceversa.

- ATD: un rappresentante del Comitato ATD partecipa con diritto di voto consultivo al Consiglio SUPSI e viceversa.
- FFHS: un rappresentante FFHS siede nel Consiglio SUPSI e un rappresentante SUPSI siede nel Consiglio Strategico.

Risultato

Strutture organizzative e processi decisionali appaiono ben concepiti ed adeguati al raggiungimento degli obiettivi istituzionali, i meccanismi di adempimento ai mandati istituzionali sono assicurati. Laddove nei diversi cicli di valutazione e sviluppo della qualità si riuscisse a migliorare ulteriormente la completa chiusura del ciclo PDCA fino anche alla sua comunicazione ai diversi gruppi di interesse coinvolti, la consistenza del perseguimento degli obiettivi strategici sarebbe più facilmente condivisibile e ripercorribile per tutti i gruppi rappresentativi.

Il gruppo di esperti valuta pertanto lo standard 2.1 come largamente 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

A livello strategico, la Mappa indicatori strategia definisce per ciascun Orientamento Strategico di Fondo e dimensione strategica, laddove siano fissati obiettivi strategici, gli indicatori che sono utilizzati per valutarne e monitorarne il raggiungimento, con un livello di dettaglio adeguato.

Gestione e rendiconto di questi indicatori strategici in un cruscotto di supporto con funzione decisionale vengono prese in carica da un processo chiave specifico, P12 – Indicatori. Tale processo prende in considerazione non solo gli obiettivi strategici SUPSI ma anche i vincoli legislativi e di rendicontazione con le corrispondenti necessità di mettere a disposizione dati e statistiche come richiesto a livello cantonale o federale. In ogni Dipartimento c'è un referente dipartimentale per la gestione dei dati.

A livello dei 22 processi chiave come definiti nel MAQ sono poi previsti nei singoli Manuali Qualità (MQ) indicatori specifici che consentono ai Responsabili di processo di verificare l'allineamento e il raggiungimento degli obiettivi.

Nei Rapporti biennali sul SGQ vengono poi riportati periodicamente in modo comprensivo tutti gli indicatori rilevati per ciascun processo, incluse eventuali peculiarità di Scuole affiliate o Dipartimenti, informazioni rispetto all'ultimo rilievo e alla periodicità.

Le criticità rilevate dal gruppo di esperti non riguardano la definizione di indicatori sulla base del sistema di garanzia della qualità e nemmeno la capacità della SUPSI di prendere decisioni correnti e strategiche, bensì gli strumenti utilizzati internamente per raccogliere, monitorare e mettere a disposizione questi dati. La presenza di applicativi e basi dati separati e indipendenti così come la gestione di molti dati a livello di file singoli creati e conservati ad hoc, non disponibili in una banca dati centrale o in una piattaforma integrata, comporta un impiego di risorse notevolmente superiore al necessario, se sistemi informativi meglio integrati fossero disponibili ed utilizzati in tutti gli ambiti in modo pervasivo.

La SUPSI si trova in fase di pianificazione di un'architettura informativa più adeguata alla crescente complessità. Questo permette (a) di supportare i processi correnti più efficacemente,

(b) di digitalizzare anche quei processi che ancora non sono sostenuti da strumenti informativi adeguati, e (c) di ottenere in modo (semi)automatico – o comunque più efficiente – parte dei dati che oggi vengono generati con notevole impiego di risorse umane. Per alcuni processi, questa procedura di digitalizzazione è già più avanzata, ad es. nell'ambito delle risorse umane e delle finanze.

Anche quella parte dei dati che oggi viene descritta da SUPSI come “diffusa” nell'organizzazione potrebbe essere messa a disposizione centralmente in modo più efficiente ed elaborata in applicativi specifici alle necessità di singoli gruppi. In generale, la SUPSI procede verso un sistema di business intelligence centrale basato su un unico contenitore di dati che siano incrociabili tra loro, producendo strutture dati anche complesse ma che possano essere interrogate in maniera più efficiente secondo le logiche di management.

Un approccio di questo tipo permetterebbe anche di coinvolgere in maggiore misura interattivamente i gruppi rappresentativi che attualmente vengono raggiunti a fatica e quasi esclusivamente per mezzo di posta elettronica, questi potrebbero essere dotati più facilmente degli strumenti e delle informazioni necessari per svolgere il loro ruolo più attivamente. La comunicazione interna relativamente al raggiungimento di obiettivi strategici e alla messa in atto dei piani di azione ne beneficerebbe in maniera sostanziale.

Il gruppo di esperti ritiene di dover mettere in evidenza che, mentre la FFHS dispone già da ora di sistemi informativi di comunicazione, scambio, discussione più maturi rispetto a quelli delle altre entità SUPSI, la situazione di partenza è comunque la stessa: strutture già esistenti devono essere sviluppate ulteriormente ed armonizzate meglio tra di loro per ottimizzare la collaborazione istituzionale (ev. parti delle soluzioni della FFHS possono essere introdotte ed utilizzate anche in altri ambiti).

Risultato

Come la SUPSI stessa è consapevole, questo standard presenta potenziali di miglioramento rispetto alla sistematizzazione del supporto informatico, all'automatizzazione della raccolta e messa a disposizione di dati in modo più efficiente, anche a fini strategici e decisionali. I dati ci sono già da ora e permettono di svolgere il ruolo di governance e di prendere decisioni, così che il raggiungimento degli obiettivi non sia messo a rischio, ma risorse, tempi e costi per la gestione dei dati presentano ampi margini di miglioramento.

Il gruppo di esperti valuta dunque lo standard 2.2 come parzialmente soddisfatto.

Nel corso della visita di ottobre, la SUPSI ha spiegato di essere in una fase di pianificazione ed introduzione di una nuova architettura informatica che consentirà in futuro di rispondere meglio a queste necessità. Allo scopo di verificare il soddisfacimento di questo standard, il gruppo di esperti raccomanda alla SUPSI di identificare internamente gli ambiti in cui sia realisticamente possibile già nell'arco dei prossimi due anni implementare un cambiamento informatico tale da risultare in maggiore efficienza ed un maggiore grado di automazione e di supporto di sistema. Questi ambiti consentiranno di verificare se pianificazione, architettura, implementazione contribuiscono in modo adeguato al supporto di processi e all'efficacia della gestione dati.

Onere

La SUPSI mette a punto in ambiti rilevanti e prioritari il sistema informativo di gestione e monitoraggio dei dati, consentendo da una parte di mettere a disposizione in modo efficiente e sistematico i dati necessari, dall'altra di supportare in modo più efficace i diversi gruppi di interesse coinvolti nei processi, siano essi studenti o collaboratori tanto dei Dipartimenti che delle Scuole affiliate.

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 contesto legislativo identifica quali gruppi rappresentativi della SUPSI il corpo accademico e intermedio, il personale non appartenente al corpo accademico (collaboratori amministrativi, tecnici, ecc.), e gli studenti. I processi chiave della SUPSI definiscono inoltre anche gli alumni, i membri delle Commissioni consultive ed altri portatori di interesse esterni quali ruoli importanti per lo sviluppo dell'istituzione.

Mentre Statuti e diverse normative definiscono le regole formali del coinvolgimento di questi gruppi rappresentativi, sono soprattutto la Carta della partecipazione, dell'Ottobre 2019, e la definizione del processo chiave P10 – Partecipazione nei Manuali Qualità a fornire criteri e contesto dell'implementazione e delle sue condizioni quadro, nonché a mettere in luce le peculiarità dell'approccio SUPSI alla partecipazione. Il gruppo di esperti apprezza soprattutto che la partecipazione in sé sia stata identificata e definita come uno dei processi chiave nel Modello di Assicurazione della Qualità.

La Carta della partecipazione, approvata dal Consiglio SUPSI, chiarisce cosa la cultura istituzionale SUPSI considera quale partecipazione adeguata, ne definisce fondamenti e principi, identifica l'efficacia della partecipazione come uno dei suoi criteri fondamentali, e pone in luce l'importanza della propositività e il ruolo della comunicazione affinché la partecipazione possa effettivamente funzionare.

In questo contesto, la definizione degli obiettivi del processo chiave P10 ne identifica quali criteri chiave l'equilibrio, l'efficienza e l'efficacia, ed auspica una "crescente consapevolezza collettiva di questo valore per lo sviluppo istituzionale" (MQ SUPSI). A questo scopo, sono previste le forme di partecipazione (MQ SUPSI, definizioni analoghe ed adeguate alle differenti forme istituzionali si trovano nei MQ delle singole Scuole affiliate) presentate nella tabella alla pagina seguente.

Come si nota nella tabella, in tutte le definizioni SUPSI il corpo accademico comprende anche il gruppo intermedio per il quale non si fanno differenze nelle definizioni e nelle possibilità di partecipazione. Mentre da una parte questo è molto positivo, una differenziazione o esplicitazione per quanto riguarda il corpo intermedio potrebbe aiutare a garantirne maggiormente il ruolo a livello istituzionale.

La partecipazione è prevista (i) per portatori di interesse interni all'istituzione: Consiglio SUPSI, Gruppo di coordinamento dei presidenti dei collegi di dipartimento, Commissione del personale assoggettato al Contratto collettivo di lavoro (CCL) SUPSI, Associazione studenti, Collegi di Dipartimento / Servizi e Collegi Professori; (ii) per portatori di interesse esterni: Presidenti delle commissioni consultive di Dipartimenti e Scuole affiliate, Associazione SUPSI Alumni, Commissioni consultive.

In generale, le forme e i meccanismi di partecipazione dei vari gruppi rappresentativi sono definiti in modo consistente e trasparente nel sistema di garanzia della qualità. In alcuni casi e per alcuni gruppi rappresentativi, in particolare per gli studenti, la complessità dell'istituzione stessa, del sistema di garanzia della qualità e dei singoli processi in sé non rendono semplice rispondere in modo efficiente a domande rispetto al come e quando sia possibile svolgere un ruolo specifico (ad es. per apportare modifiche a questionari di valutazione dell'insegnamento o influire sugli indicatori e relativi dati raccolti). Questo potrebbe in parte influenzare il fatto che per molti studenti il ruolo attivo di partecipazione richiesto loro dall'istituzione non sembri sempre direttamente tangibile. Un nuovo documento di ottobre 2020 "Pratiche partecipative in

SUPSI” fornisce uno sguardo d’insieme e potrebbe in futuro essere messo a disposizione dei vari gruppi rappresentativi in modo da favorirne ulteriormente la partecipazione.

Gruppi rappresentativi	
Collaboratori	<p>Partecipano attivamente tramite i:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Collegi di Dipartimento</i> e i <i>Collegi dei Servizi della Direzione</i> (con relativa rappresentanza nel <i>Gruppo di coordinamento dei presidenti dei collegi</i>), - <i>Collegi dei professori</i>, - <i>Commissione del personale</i> assoggettato al CCL, <p>e attraverso ulteriori più modalità di partecipazione a livello della propria unità, con la possibilità negli ambiti di competenza di co-decidere, essere consultati oppure informati.</p> <p>Inoltre, i <i>Collegi</i> tramite i propri Comitati possono avanzare richieste o proposte relative sia ad ambiti e condizioni lavorative, sia a tutti i mandati istituzionali, coinvolgendo, quando opportuno, anche gli studenti.</p>
Studenti	<p>Sono coinvolti attivamente nei <i>Collegi di Dipartimento</i> e tramite l'<i>Associazione Studenti</i> con più modalità di partecipazione, con la possibilità di essere consultati e informati su aspetti di loro competenza</p> <p>Inoltre, tramite il Comitato dell'Associazione studenti possono formulare proposte all'attenzione della Direzione SUPSI, per questioni di carattere generale.</p>
Commissioni consultive	<p>In ogni Dipartimento è istituita una <i>Commissione consultiva</i> composta da almeno 4 membri attivi nei propri settori di riferimento. Possono essere consultati oppure informati in ambiti a carattere strategico a beneficio dell'intero Dipartimento o di specifici settori definiti.</p>
Alumni	<p>Sono coinvolti attivamente tramite l'<i>Associazione Alumni SUPSI</i> attraverso più modalità di partecipazione e quindi con la possibilità per taluni ambiti della Scuola di essere informati oppure consultati.</p> <p>Inoltre, tramite il Comitato dell'Associazione possono formulare proposte all'attenzione della Direzione SUPSI, per questioni di carattere generale.</p>
Portatori d' Interesse esterni	<p>Sono coinvolti con alcuni rappresentanti nelle Commissioni consultive e in alcune pratiche di valutazione del SGQ.</p>

D’altro canto, il moderato interesse degli studenti ad un maggiore coinvolgimento nell’Associazione studentesca o nei diversi tipi di rappresentanze lascia presumere che in quanto a sensibilizzazione e funzionamento efficace di questi gruppi ci sia ancora potenziale di miglioramento. Va anche detto che l’Associazione è ancora molto giovane e l’impatto del suo operato ancora scarsamente visibile. L’Associazione è dotata di un proprio statuto e budget e la struttura indica che esistono le basi per un funzionamento indipendente. Di fatto, manca l’esperienza che porti ad una più ampia valorizzazione del diritto partecipativo. Il gruppo di esperti ritiene che il fattore tempo sia qui determinante. A conclusione di un primo ciclo di attuazione del SGQ, la SUPSI, insieme all’Associazione degli studenti, potrà tirare le fila e riflettere ad eventuali adattamenti formali.

Risultato

È evidente sia dalla documentazione del sistema di garanzia della qualità sia dai colloqui avuti con tutti i gruppi rappresentativi, che la SUPSI ha investito molto nello sviluppo di una cultura della partecipazione, facendone un tema ancorato direttamente al livello di Direzione generale e perseguendo il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse in modo continuo e autentico. Il gruppo di esperti valuta pertanto lo standard 2.3 come largamente soddisfatto.

Tuttavia, si è constatato che le rappresentanze degli studenti, che pure godono di un adeguato

diritto di partecipazione, faticano talvolta a farsi carico del loro ruolo e della loro funzione in modo autonomo ed incisivo nei processi in cui sono coinvolti. Pertanto, si ritiene necessario raccomandare di migliorare le condizioni che consentono al gruppo rappresentativo degli studenti di funzionare in modo maggiormente efficace. Ad esempio, sarebbe utile riflettere ad una forma di riconoscimento – adeguata ed adatta alla cultura istituzionale – del tempo e dell’impegno investito dagli studenti nel ruolo di rappresentanti di questo importante gruppo d’interesse, sviluppando, se opportuno, un sistema di incentivi. Si tratta di aumentare da una parte la sensibilizzazione per il ruolo svolto dall’Associazione studentesca e dall’altra di introdurre stimoli per gli studenti a farsi carico di questo ruolo in modo più attivo e decisivo, visto che di questo diritto di partecipazione beneficia l’intera SUPSI. Il gruppo di esperti ci tiene a precisare che diritti e condizioni quadro per la partecipazione studentesca e per il lavoro dell’Associazione studenti esistono, quello che sembra ancora da migliorare è la consapevolezza da parte degli studenti su base più ampia di quanto già esistente dell’importanza di farsi carico di un ruolo maggiormente attivo e propositivo. In particolare, una migliore comunicazione dell’importanza di questo ruolo e un suo riconoscimento potrebbero essere d’aiuto.

Raccomandazione

Il gruppo di esperti raccomanda di avviare una riflessione sugli incentivi al coinvolgimento studentesco per identificare eventuali ostacoli all’ulteriore sviluppo della partecipazione e assicurare che l’Associazione studenti sia in grado di operare in modo ancora più autonomo ed efficace, raggiungendo maggiore rappresentanza e credibilità anche presso le Scuole Affiliate.

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

In base allo Statuto SUPSI (Articolo 1, capoverso 7), nello svolgimento delle sue attività, la SUPSI persegue obiettivi di sviluppo sostenibile nelle sue dimensioni economico, sociale, ambientale e culturale.

Mentre la sostenibilità economica, sociale ed ecologica è integrata nel Codice etico ed è parzialmente ancorata nella Strategia SUPSI (almeno dal punto di vista finanziario), il sistema di garanzia della qualità come tale non fornisce per ora obiettivi e piani di azione in questo ambito.

La sostenibilità è considerata in modo trasversale analogamente alle Pari Opportunità (per le quali però sono definiti ed esistono piani di azione) in ognuno dei processi chiave identificati nel Modello di Assicurazione della Qualità e definiti in dettaglio a livello di Manuali Qualità. Qui per ogni processo sono date “indicazioni di come il processo integra il tema dello sviluppo sostenibile”. Per 6 di 22 processi, questo punto della definizione è tuttavia ancora vuoto.

Varie dimensioni legate alla sostenibilità sono presenti in uno o più assi di ricerca, alcune delle attività sono però da considerarsi ancora in una fase iniziale e presentano sicuramente possibilità di sviluppo ulteriore. In particolare, il tema potrebbe essere perseguito in modo trasversale agli assi di ricerca già definiti, così da sfruttare al meglio le possibilità di cooperazione esistenti.

Per meglio affrontare il potenziale di miglioramento in questo ambito, riconosciuto dalla SUPSI stessa, a partire dal gennaio 2020 è stato costituito un gruppo di lavoro trasversale dedicato alla sostenibilità, impegnato in un’analisi dello status quo, che in molti ambiti offre già prime

esperienze da sfruttare, valorizzare e sviluppare ulteriormente, e nell'elaborazione di proposte e piani di azione da sottomettere a discussione e approvazione in fasi successive. L'analisi in corso in questo senso riguarda tutti i processi, tutti i corsi di laurea, tutti gli edifici (27 in totale), così come pure le attività di ricerca, in uno sforzo di riflessione trasversale volto a comprendere quali siano i punti focali su cui volgere l'attenzione nei prossimi anni. La definizione di priorità strategiche non ha ancora avuto luogo.

Anche tutte le Scuole affiliate sono rappresentate in questo gruppo, il cui lavoro viene valutato dai suoi membri e dalla SUPSI come estremamente importante, è chiaro che l'attività del gruppo in sé è già testimone di come la riflessione strategica partita a livello istituzionale sia in corso di sviluppo. D'altro canto, è anche chiaro che questo gruppo potrà mettere in moto il cambiamento istituzionale desiderato solo se il gruppo stesso sarà dotato di risorse e mezzi personali e finanziari adeguati, così come di competenze e responsabilità adeguate, e se la strategia e il piano d'azione che ne risulteranno diverranno parte a pieni termini del sistema di garanzia della qualità SUPSI, così da garantirne l'attuazione.

Risultato

Il gruppo di esperti valuta lo standard 2.4 come parzialmente soddisfatto, in quanto l'integrazione nel sistema di garanzia della qualità non è ancora avvenuta in modo consistente e coerente nei vari ambiti e per le varie dimensioni della sostenibilità.

Onere

La SUPSI deve definire ed attuare una strategia per la sostenibilità ed obiettivi integrati trasversalmente ai processi e ambiti del sistema di garanzia della qualità.

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'orientamento strategico della SUPSI rispetto alle Pari opportunità trova espressione sia nello Statuto che in diversi regolamenti e direttive per il personale e per gli studenti. Dal punto di vista dell'organizzazione, esiste un Servizio Gender & Diversity sia a livello centrale che nei singoli Dipartimenti e Scuole affiliate.

Il contratto di prestazione con il Cantone definisce inoltre la quota percentuale femminile per categoria di personale in linea con le altre SUP svizzere e secondo l'ufficio di statistica.

Il sistema di garanzia della qualità SUPSI prevede un Piano di azione quadriennale per le Pari opportunità. Nel Piano d'azione 2017-2020 sono formulati alcuni obiettivi generali in questo ambito: (i) promozione di carriere professionali non discriminanti e raggiungimento di eque rappresentanze; (ii) rappresentanza equilibrata a livello degli studenti; (iii) maggiore integrazione della dimensione di Diversity a livello strategico e gestionale; (iv) promozione di didattica differenziata; (v) valorizzazione di attività di ricerca che integrino l'aspetto delle Pari opportunità. Questi obiettivi vengono perseguiti attraverso misure in quattro ambiti d'intervento, per le quali sono definiti indicatori consistenti con gli obiettivi stessi.

A livello dei processi, la SUPSI ha scelto un approccio analogo a quello ad es. relativo alla partecipazione:

- da una parte viene identificato un processo chiave P13 – Pari opportunità nel Modello di Assicurazione della Qualità, avente l’obiettivo di integrare le dimensioni Gender e Diversity in tutti gli ambiti e a tutti i livelli del sistema di garanzia della qualità;
- dall’altra, le Pari opportunità sono un aspetto (analogamente alla sostenibilità) specificato per 17 dei 22 processi chiave, così da farne una dimensione davvero trasversale.

Indicatori quantitativi sui numeri di donne/uomini da raggiungere in ambito accademico nei diversi ambiti e ai diversi livelli di carriera non sono ancora definiti: Essi sono in fase di riflessione e osservazione e saranno poi stabiliti in modo indipendente per ogni Dipartimento e Scuola Affiliata, per via delle realtà contestuali molto diverse e per evitare effetti dovuti ad equilibri numerici tra situazioni diverse con squilibri di fatto. Come esempio positivo si rileva che nelle Commissioni consultive l’equilibrio di genere è curato esplicitamente.

Un’esperienza interessante viene riportata nell’ambito di uno degli asili nido aziendali, un’iniziativa che nei prossimi anni verrà allargata anche ad altri campus. Qui ci sono state ad es. esperienze con un educatore uomo che si occupa di prima infanzia, provocando inizialmente una certa reticenza da parte di alcuni genitori verso la presenza di una figura maschile nel nido. La chiarezza e trasparenza nella comunicazione hanno risolto il problema. Analogamente si approccia anche l’inclusione di personale con disabilità in mansioni pratiche, con grande arricchimento reciproco.

Analisi volte al benchmarking rispetto al Gender e alla Diversity, realizzate dal Centro di Competenze della Diversità e dell’Inclusione dell’Università di San Gallo, nell’ambito di progetti di cooperazione federali, sono in atto con altre SUP e altre Scuole universitarie svizzere.

In generale prevale una valutazione positiva, tuttavia l’attuazione e gli sforzi potrebbero portare a risultati più tangibili e meno congiunturali. Ad esempio, sarebbe possibile lavorare ancora più sistematicamente sui bandi di concorso in modo tale da far sì che il destinatario target si identifichi maggiormente nella funzione da ricoprire, come già avviene in alcuni ambiti per attirare candidati donne al ruolo di professore.

Risultato

Il gruppo di esperti valuta lo standard 2.5 come largamente soddisfatto.

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 della SUPSI sono definite a livello cantonale sia nel contesto legislativo che nei Contratti di prestazione. Esse consistono in (i) insegnamento di base (cicli di studio sia bachelor che master), (ii) formazione continua, (iii) ricerca (applicata) e sviluppo, (iv) mandati e servizi per il territorio volti a sostenere il trasferimento tecnologico.

Le stesse fonti legislative e Contratti di prestazione tutelano anche i principi di autonomia e di libertà accademica, così come l’indipendenza della SUPSI nel definire la propria organizzazione al fine di soddisfare i mandati richiesti.

Con il DFA (Dipartimento Formazione e Apprendimento) la SUPSI integra al suo interno di fatto l'Alta scuola pedagogica del Canton Ticino, con vantaggi visibili su tutti i fronti. Il DFA giova degli assi di ricerca, dei fondi, così come pure dell'intera struttura e strategia SUPSI, il resto della SUPSI profitta d'altro canto delle competenze e interazioni utilissime soprattutto per la formazione dei docenti e lo sviluppo della didattica. Le attività sono compatibili e ben integrate, nel caso del DFA questo è garantito anche dalla Direzione del Dipartimento cantonale dell'educazione della cultura e dello sport del Cantone Ticino da cui proviene la maggioranza del finanziamento, che richiede anche procedure di garanzia della qualità esterna per accountability pubblica, oltre al riconoscimento formale da parte della Conferenza svizzera dei Direttori cantonali della Pubblica Educazione (CDPE). I diplomi rilasciati sono infatti riconosciuti dalla CDPE e valgono a livello nazionale, garantendo così mobilità professionale.

Sia le ASP che le SUP hanno orientamento di ricerca applicata e periodi di pratica obbligatori, il corpo insegnante include personale accademico ma anche persone provenienti dal mondo professionale. Il soddisfacimento dello Standard 3.1 da questo punto di vista specifico risulta confermato.

Insegnamento:

Per quanto riguarda l'insegnamento di base e la formazione continua, coerentemente con il profilo di scuola universitaria professionale, le offerte della SUPSI intera comprese le sue Scuole affiliate si orientano ai profili professionali e allo sviluppo di competenze richieste dal mondo del lavoro, fornendo a livello accademico uno stretto legame con l'applicazione pratica. In dipendenza dal livello e dal profilo del ciclo di studio, sono ovunque previste forme di integrazione della pratica professionale, sia essa in forma di tirocinio, di progetto, ecc. Sia nell'insegnamento stesso che nello sviluppo, valutazione, revisione e adattamento di insegnamento di base e di percorsi di formazione continua, i portatori di interessi esterni (aziende ed enti sul territorio, associazioni professionali, ecc.) ed i docenti professionisti presenti nel contesto SUPSI sono coinvolti ed integrati in modo sostanziale.

È chiaro che nel contesto di una scuola universitaria professionale e soprattutto negli ambiti in cui l'insegnamento modulare e a distanza occupa un ruolo di rilievo, la libertà accademica sia da intendersi più che altro in termini di autonomia: i curricula definiti e il contesto organizzativo, spesso molto strutturato e dettagliato, stabiliscono i "paletti" all'interno dei quali l'insegnamento in generale e il personale docente in concreto possono esercitare la loro autonomia. Questo non viene vissuto nella SUPSI come una restrizione, bensì come una chiarezza di definizioni e come supporto all'insegnamento.

Ad esempio, nell'ambito della sanità esiste un profilo di competenze nazionale, definito a livello federale, con un quadro molto chiaro all'interno del quale è possibile muoversi più o meno liberamente. In generale, si può constatare maggiore libertà d'azione nei corsi di Master. Analogamente alla sanità, per il DFA il mandato di prestazione definisce i compiti, mentre il profilo di competenze viene costruito internamente e sempre adattato insieme al Cantone e agli istituti scolastici cantonali. Si riscontra dunque autonomia ma per mandato non una completa libertà, visto che una serie di elementi sono già predefiniti anche se non codificati. Anche i vincoli organizzativi dell'insegnamento a distanza per la FFHS comportano un contesto di autonomia molto preciso, all'interno del quale i docenti possono muoversi.

Ricerca e servizi:

Per quanto riguarda la ricerca, lo sviluppo e i mandati e servizi per il territorio, la SUPSI è riuscita a mettere in atto un notevole volume di attività collegate, anche in confronto a realtà paragonabili per dimensione e profilo, coinvolgendosi attivamente e coerentemente con l'orientamento strategico in cooperazioni e progetti sia locali che internazionali. Già dal 2008, l'orientamento strategico della SUPSI in termini di ricerca è definito in assi trasversali, interdisciplinari ed interdipartimentali, attualmente otto e in ordine corrispondente alla

percentuale del volume totale: (1) prodotti e processi innovativi; (2) sistemi complessi / sistemi intelligenti per la conoscenza e la comunicazione; (3) ambiente costruito, risorse naturali e sicurezza; (4) sistemi energetici; (5) sistemi educativi e formativi; (6) sistemi sociali e salute pubblica; (7) il ruolo delle arti nella vita e nel benessere dei cittadini e nel territorio; e ancora in una fase iniziale (8) nuovi modelli imprenditoriali per lo sviluppo sostenibile del territorio. Definizione e profilo strategico degli assi di ricerca appaiono consoni alle richieste legislative e dei Contratti di prestazione in termini di ricerca applicata e servizi per il territorio.

Anche le Scuole affiliate, con le loro peculiarità, sono attive e coinvolte integrativamente, dove possibile ed adeguato al profilo, nella ricerca applicata. Questo riguarda in particolar modo nel mondo della ricerca artistica sia CSI-SUM che l'ATD, per la quale, a titolo di esempio, le attività di ricerca svolgono un ruolo importante già nella definizione della strategia.

La Commissione di ricerca si incontra regolarmente e rappresenta la verticalità nella governance di ricerca e servizi, mentre le commissioni degli assi di ricerca ne rappresentano la trasversalità e orizzontalità, per l'implementazione della strategia a livello di Dipartimenti e Scuole affiliate.

Per quanto riguarda il supporto amministrativo alla ricerca, ogni istituto ha un suo direttore e il coordinamento è svolto dal responsabile ricerca, insieme alla segreteria dell'istituto che gestisce l'amministrazione e le finanze. Per i centri di competenza e laboratori funziona analogamente, con un segretariato del Dipartimento che si occupa dell'amministrazione.

La ricerca si basa su mandati e obiettivi istituzionali, ma un piano d'azione di base anche a livello della ricerca non esiste finora, per quanto sia già in fase di riflessione. La ricerca è parte della strategia istituzionale, ma manca un piano d'azione sovraordinato, dal quale dedurre attività da declinare in un piano d'azione dipartimentale.

Anche temi cardine come open science e open access potrebbero essere integrati in un piano d'azione della ricerca, soprattutto allo scopo di sviluppare forme istituzionali di sensibilizzazione, formazione e supporto ai cambiamenti di metodologia.

I servizi per imprese ed enti del territorio sono svolti, come la ricerca, da Istituti, Laboratori e Centri Competenze, su mandato di aziende ed istituzioni pubbliche e private, con lo scopo di favorire crescita e sviluppo economico nella regione a partire dalle attività di ricerca applicata. Oltre ai mandati diretti, la SUPSI è attiva nel Centro Promozione Start-Up del Cantone e nella Fondazione AGIRE, l'Agenzia per l'Innovazione Regionale della Svizzera Italiana (public-private partnership). Il volume dei servizi SUPSI incl. Scuole Affiliate ammonta secondo i dati statistici a ca. 2,5 CHF per anno negli ultimi tre anni.

Risultato

Le attività sia nel campo dell'insegnamento di base che della formazione continua, così come pure nella ricerca e nei servizi, corrispondono pienamente al profilo della SUPSI. Più sviluppata a livello della ricerca, con una necessaria interdipendenza, ma probabilmente ancora meglio sfruttabile a livello dell'insegnamento, appaiono l'interdisciplinarietà e la trasversalità. Il gruppo di esperti valuta lo standard 3.1 come interamente soddisfatto, ed incoraggia la SUPSI a rivolgere anche in futuro la sua attenzione alle sinergie esistenti tra Dipartimenti e Scuole affiliate, al fine di condurre a profili di diplomati ancora più diversificati e in grado di coprire ruoli di comunicazione infra-disciplinare.

La SUPSI è inoltre incoraggiata a perseguire l'idea già esistente di definire un piano d'azione per la ricerca consono agli otto assi trasversali, che consenta di perseguire più sistematicamente attività interdisciplinari e interdipartimentali, così come di superare il contesto organizzativo di singoli istituti, laboratori, centri di competenze.

Standard 3.2: 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

L'intero Modello di Assicurazione della Qualità SUPSI prevede per ogni singolo processo chiave identificato l'applicazione di un ciclo PDCA di miglioramento continuo. Punto chiave di questo ciclo nel caso specifico SUPSI è il coinvolgimento integrale di peer-review con esperti esterni.

L'apertura della cultura SUPSI a questi contributi esterni a tutti i livelli e il grado di disponibilità all'autoriflessione trasparente e critica insieme ad esperti esterni sono una peculiarità dell'istituzione e riconoscibili anche sia nel Rapporto di autovalutazione in preparazione all'accreditamento istituzionale, sia in tutti gli incontri svolti con i differenti gruppi rappresentativi: la cultura della autovalutazione e della valutazione con peer esterni è diffusa a tutti i livelli e in tutti gli ambiti, come evidenziano non solo i colloqui svolti ma anche la documentazione fornita e pubblicata delle valutazioni esterne svolte negli ultimi anni.

Il ciclo PDCA viene svolto e documentato regolarmente per tutti i processi, anche meta-riflessioni sulla qualità dei cicli di valutazione esterni stessi svolgono un ruolo importante nella pianificazione di (auto)valutazioni future, ad esempio per quanto concerne la connessione di processi di valutazione strettamente combinati, il ruolo svolto dalla scelta dei peer, la definizione delle periodicità di valutazioni e messa in atto di misure adeguate, ecc.

Se si vuole identificare un potenziale di miglioramento in questo senso, esso risiede probabilmente nella comunicazione interna efficace a tutti i gruppi rappresentativi coinvolti dei piani di miglioramento / misure / azioni definiti e messi in atto a partire dalla valutazione stessa. Questa comunicazione risulta al momento in alcuni casi non raggiungere tutti i gruppi rappresentativi in tempi brevi e modalità efficaci. Cfr. anche analisi e risultati relativi allo Standard 5.1.

Per quanto riguarda i mandati istituzionali, a questo scopo combinati in formazione, ricerca, servizi, il Modello di Assicurazione della Qualità identifica specifici processi chiave di valutazione: (i) P2 – Valutazione del portafoglio della formazione di base; (ii) P3 – Valutazione del percorso formativo; (iii) P4 – Valutazione dell'insegnamento da parte degli studenti; (iii) P8 – Valutazione delle unità di ricerca e di servizio.

i) P2 – Valutazione del portafoglio della formazione di base: programmi di studio bachelor e master vengono valutati in merito a valore strategico, pertinenza e qualità. Il processo è suddiviso in sotto-processi (valutazione dei programmi di studio, revisione dei programmi di studio, messa in atto programmi di studio) che a parere di alcuni gruppi rappresentativi SUPSI eventualmente nei prossimi anni potrebbero essere consolidati in modo più efficiente e consistente.

ii) P3 – Valutazione del percorso formativo da parte degli studenti, a conclusione del percorso formativo stesso, sia esso bachelor o master.

iii) P4 – Valutazione dell'insegnamento: essa riguarda le singole componenti dell'insegnamento dal punto di vista degli studenti, dunque moduli, laboratori, corsi ecc.

iv) P8 – Valutazione delle unità di ricerca e di servizio: questo processo si articola per unità di ricerca e servizio, dunque Istituti, Laboratori, Centri di competenze.

Allo scopo di definire e anticipare i bisogni del territorio con nuove formazioni, si lavora a stretto contatto con partner istituzionali, con gruppi di coordinamento istituzionalizzati e formalizzati. Le

Commissioni consultive hanno questo ruolo. Nelle valutazioni del profilo di competenze sono coinvolti esperti esterni, rappresentanti del mondo del lavoro. Le Commissioni consultive sono rappresentanti dei portatori di interesse del territorio.

Per quanto riguarda la valutazione dell'insegnamento da parte degli studenti, i questionari sono percepiti positivamente, con impatto e miglioramento visibile nella didattica e svolgimento delle lezioni, e differenze tra corsi di studio e Dipartimenti / Scuole affiliate. Per alcuni gruppi di studenti le modifiche implementate nel corso successivo sono state visibili e il rappresentante del corso ha potuto constatare l'efficacia del sistema. Per altri gruppi di studenti i formulari vengono considerati superflui, soprattutto laddove gli studenti non si rendono conto (perché non informati, o non per tempo) delle correzioni fatte. In parte ovviamente le correzioni risultano implementate solo uno o due anni dopo la valutazione, così che per molti studenti esse rimangono non visibili. In alcuni ambiti la tempistica della consegna del formulario non è ottimale, si potrebbe inserire a cadenza più breve anziché alla fine del corso annuale, per introdurre modifiche anche immediate, ad esempio per chi ha lacune/ridondanze e si potrebbe già intervenire nel semestre in corso o in quello successivo.

L'ATD ha un sistema di valutazione diverso dalla SUPSI, anche perché si tratta di un'offerta formativa a sé stante. Il formulario viene distribuito alla fine del ciclo di studi, ma spesso non viene compilato perché gli studenti non sono consapevoli della sua utilità e di come sia integrato nel SGQ. In ogni caso compilare i moduli è poco motivante se non si ha coscienza che hanno un impatto.

In alcuni Dipartimenti esistono già good-practice che potrebbero essere estese ad altri ambiti, ad esempio con una sessione di ritorno sui sondaggi, una presentazione orale con discussione, eventualmente a partecipazione facoltativa da parte degli studenti. Altrettanto utile sarebbe una breve relazione affinché resti traccia per gli studenti futuri.

Definizioni analoghe ma adattate al differente contesto si trovano per quanto riguarda la formazione continua nel Modello di Assicurazione della Qualità della formazione continua universitaria (MAQFC), che prevede analogamente un ciclo di valutazione continua articolato in sei fasi, ancorato in un sistema di monitoraggio dato da autovalutazioni settoriali, autovalutazione di sistema, eterovalutazione aziendale, ed eterovalutazione accademica. Sebbene non direttamente comparabile con la sistematica di valutazione della formazione di base, le definizioni nell'ambito del sistema di garanzia della qualità riguardanti la formazione continua appaiono adeguate. Eventualmente nel corso dei prossimi anni sarebbe utile verificare se elementi sviluppati nella formazione di base possano essere trasferiti con successo anche alla formazione continua, e viceversa, in modo da rendere i diversi processi ancora più consistenti, laddove possibile e produttivo per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

La valutazione delle attività di ricerca applicata e servizi è definita nel processo P8 dei Manuali Qualità, Valutazione delle unità di ricerca e di servizio. Questo processo si svolge a scadenze pianificate (ma non fissate dal sistema di garanzia della qualità) e prende in considerazione Istituti, Laboratori e Centri competenze coinvolgendone tutti i collaboratori. Analogamente ad altri processi di valutazione, è prevista una fase di autovalutazione interna, seguita da una valutazione esterna (compresa una visita sul posto), che conduce poi all'elaborazione e alla messa in atto di Piani di azione. A partire dalla sua prima definizione, tutte le unità di ricerca e servizi sono state soggette ad una valutazione. Per i prossimi anni si sta riflettendo sulla necessità di svolgere tali valutazioni in cicli più lunghi, per dare modo alle unità non solo di mettere in atto i Piani d'azione ma anche di constatarne le prime conseguenze (che a volte diventano visibili solo a medio o lungo termine).

Risultato

Il gruppo di esperti valuta lo standard 3.2 come largamente soddisfatto, in quanto i processi definiti comprendono tutti gli ambiti istituzionali e sono adeguati al contesto.

Potenziali di miglioramento possono essere identificati da una parte nella comunicazione tempestiva ed efficace con tutti i gruppi rappresentativi coinvolti in merito a piani di azione derivanti dalle valutazioni e alla loro messa in atto, in particolare per quanto riguarda gli studenti; dall'altra nell'attenzione all'implementazione dei processi stessi per tutti gli ambiti e a tutti i livelli anche in tutte le Scuole affiliate, corrispondentemente alle peculiarità date dalle varianti di processo nei rispettivi Manuali Qualità (ad es. prestando più attenzione alla messa in atto dei processi laddove la valutazione del percorso formativo tenda a confondersi con o a prevalere sulla valutazione dell'insegnamento stesso). Entrambi questi aspetti possono contribuire al raggiungimento di ancora maggiori benefici a partire dai processi di valutazione già esistenti.

Come la SUPSI stessa ha messo in evidenza, per quanto riguarda la valutazione delle attività / istituti di ricerca e dei servizi, eventualmente potrebbe essere utile una riflessione istituzionale nei prossimi anni rispetto a tempistiche e periodicità di queste valutazioni, in quanto la messa in atto delle misure di miglioramento identificate e il raggiungimento di obiettivi ad esse collegate possono necessitare di periodi più lunghi e non sono sempre ri-valutabili a breve termine.

Laddove tempistiche e modalità di valutazione si rivelassero così intense (in termini di risorse) da mettere a rischio le possibilità di mettere in atto misure e cambiamenti identificati in corso di valutazione stessa, sarebbe necessario preservare la priorità della coerenza del sistema di garanzia della qualità e il raggiungimento degli obiettivi, e dunque adattare tempistiche e modalità di valutazione corrispondentemente alle possibilità.

Raccomandazione

Il gruppo di esperti raccomanda di riesaminare la valutazione dei corsi da parte degli studenti in modo che includa sistematicamente una forma di feedback sui risultati e successive misure prese, direttamente accessibile al corpo studentesco, in tutti i Dipartimenti e Scuole Affiliate.

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

A livello strategico ed istituzionale, l'approccio della SUPSI all'integrazione di principi e obiettivi dello spazio europeo dell'istruzione superiore nel sistema di garanzia della qualità è coerente ed adeguato e si rispecchia in diversi regolamenti e normative così pure come nell'applicazione di diversi processi chiave.

Questo riguarda ad esempio l'accesso ai corsi di studio, la permeabilità del sistema, l'esistenza di diploma supplement, la gestione degli ECTS, l'internazionalizzazione dei curricula ed anche la mobilità sia degli studenti che dei collaboratori. Questa è modellata nel processo P20 – Mobilità studenti e collaboratori identificato nel Modello di Assicurazione della Qualità.

Secondo il Manuale Qualità SUPSI, tale processo riguarda sia la mobilità in uscita che quella in entrata, in due sotto-processi per studenti e per collaboratori, ed anche la creazione ed il mantenimento di cooperazioni nazionali ed internazionali, a supporto di mobilità, internazionalizzazione ed inserimento professionale.

Responsabile della gestione di questo processo è l'International Office insieme ai coordinatori di mobilità dei Dipartimenti e delle Scuole affiliate. Le attività sono definite in un Piano di mobilità la cui messa in atto e gestione viene poi riportata annualmente, allo scopo di identificare adattamenti e sviluppi necessari, in un ciclo di miglioramento continuo come avviene in altri processi chiave.

Le attività sono rivolte sia a studenti della formazione di base sia a collaboratori accademici come pure amministrativi. Le forme di mobilità variano in dipendenza dalla loro finalità e dal tipo di programma o finanziamento previsti. Le possibilità ed esperienze riportate anche in ambito delle sessioni sul posto con i diversi gruppi di interesse mostrano un'adeguata varietà e pluralità delle proposte, anche se i risultati in termini di indicatori di mobilità, sia per studenti che per collaboratori, non sempre corrispondono alle aspettative o al potenziale. Il processo è coerente, ma i risultati mostrano potenziali di miglioramento.

È chiaro che il contesto sia personale che lavorativo o di studio, come pure le condizioni al contorno a livello cantonale, nazionale ed internazionale non sempre favoriscono o quanto meno consentono le mobilità come desiderato, così che per quanto riguarda la situazione attuale in termini di internazionalizzazione la visione d'insieme è molto diversa, riportiamo qui solo alcuni esempi per spostare l'attenzione sul fatto che nessun indicatore di internazionalità può essere fine a se stesso ma deve esserci una coerenza d'insieme:

- Per quanto riguarda la SUM-CSI, l'internazionalizzazione è nel suo settore un punto cardine della qualità e dell'offerta, anche se il territorio fatica a sostenere questa visione a livello politico, ad es. riguardo al costo degli studenti stranieri, che sono circa l'80% del totale degli studenti. La strategia SUM-CSI prevede dunque di aumentare la presenza di studenti sia del Ticino che di altri cantoni, che risulta già consistente nel Pre-college e in area pedagogico-musicale, mantenendo comunque il necessario livello qualitativo di internazionalità. Per gli scambi internazionali, la SUM-CSI era fortemente dipendente dal programma Erasmus e le difficoltà delle relazioni CH-EU non agevolano la situazione, ma gli scambi vengono comunque realizzati con le risorse e le condizioni esistenti. Qui si rileva una buona integrazione e permeabilità coi paesi europei nordici ma non del sud (es. Italia e Spagna). A livello di valutazioni la SUM-CSI si riferisce ai criteri di MusiQuE, l'ente europeo di valutazione esterna dedicato al miglioramento continuo della qualità dell'istruzione musicale superiore e al loro accompagnamento nel miglioramento della qualità. MusiQuE fa parte dell'EQAR, il registro di agenzie che hanno dimostrato la loro conformità a una serie comune di principi per l'assicurazione della qualità in Europa, stabiliti negli standard e nelle linee guida europee per l'assicurazione della qualità (ESG). Tutti i programmi di Bachelor e Master della SUM-CSI vengono ciclicamente valutati da MusiQuE.
- La SUPSI utilizza standard basati sugli ESG in tutte le forme di valutazione che attua nel suo SGQ.
- In quanto membro di swissuniversities, per il profilo di competenze da raggiungere a livello bachelor, master e di formazione continua la SUPSI opera nel rispetto del quadro di qualificazioni nazionale (nqf.ch), basato sul quadro di qualificazioni europeo (European Qualifications Framework).
- Diploma supplement e possibilità di mobilità analoghe all'Erasmus sono stati mantenuti come possibile, anche nell'ambito del programma SEMP, che prevede un attestato SUPSI di "global competences".
- A livello generale SUPSI è fondamentale l'equilibrio strategico tra studenti residenti e studenti internazionali, ma questo viene ovviamente monitorato in prima linea a livello globale. Se si considerano invece i differenti Dipartimenti, si notano differenze molto evidenti, ad esempio per il DFA la percentuale di residenti ammonta a 98%. Negli ambiti di sanità e lavoro sociale un regolativo è dato di per sé dai posti a disposizione per gli stage, che sono per definizione fortemente contingentati (max. 10% dall'estero).

- Differenze analoghe si possono constatare ad esempio per quanto riguarda l'insegnamento in lingua inglese: dove è importante, necessario ed opportuno per il settore, l'internazionalizzazione e l'insegnamento in inglese vengono spinti attivamente.
- I Contratti di prestazione con il Cantone prevedono per definizione differenze tra studenti residenti e internazionali, anche rispetto al finanziamento, questo genera di per sé una forzatura / distorsione.
- Oltre all'equilibrio strategico, la SUPSI è confrontata con la realtà diversissima per settori, dove in alcuni casi e per alcuni profili è necessario far ricorso a molte persone dall'ambito internazionale, anche al momento dell'assunzione, mentre in altri settori questo non è richiesto o è addirittura contrastato dalle condizioni al contorno.
- Studenti di lavoro sociale sono principalmente di provenienza dal territorio locale e trovano sbocchi lavorativi nella regione; per controbilanciare, si presta maggiore attenzione alla possibilità di stage internazionali durante lo studio, affinché abbiano anche loro la possibilità di ampliare gli orizzonti, indispensabile a livello di formazione universitaria, dove queste competenze trasversali sono percepite come fondamentali.
- Il Master in ingegneria avviene in collaborazione con le altre Fachhochschulen della Svizzera e la mobilità è obbligatoria anche ai fini dell'apprendimento della lingua tedesca. In alcuni corsi di studio esistono programmi di mobilità con istituzioni in Cina, India, Etiopia, che eventualmente potrebbero essere promossi maggiormente. Queste esperienze sviluppano soft-skill fondamentali, che vengono anche riconosciuti quali indispensabili per diplomati di livello universitario.
- La FFHS ha una cooperazione strategica con una università italiana per sviluppare lo scambio di good-practice in blended learning a livello internazionale.
- Stage all'estero sono offerti per studenti di numerosi corsi di studio. La dimensione internazionale viene però anche stimolata in loco tramite esperti internazionali coinvolti in formati di insegnamento molto diversi (anche workshop o valutazione di lavori di progetti studenteschi). Un modulo di interculturalità o educazione interculturale viene incardinato nei curricula di tutti i Dipartimenti.

L'idea di introdurre un attestato SUPSI di competenze internazionali ("global competences") per studenti è attualmente allo studio ma non ancora in fase di implementazione.

Sullo sfondo di questo quadro attuale molto variegato, a livello istituzionale è necessario proseguire con gli sforzi già messi in atto ed intensificare le misure in termini di comunicazione e promozione, permeabilità e riconoscimento, riduzione del livello di incertezza dal punto di vista degli studenti.

Laddove sia possibile, sarebbe anche utile interrogarsi a livello istituzionale su ulteriori forme, modalità, condizioni di mobilità, ed anche su forme alternative di internazionalizzazione, siano esse virtuali o da considerarsi qualche "internationalisation at home". Soprattutto per gli studenti lavoratori o per gli studenti che seguono corsi di studio online tali offerte potrebbero rappresentare un arricchimento ulteriore nel loro percorso.

Per quanto riguarda la ricerca, forme di mobilità di diverso tipo esistono e sono diffuse, ma poco strutturate. Eventualmente si potrebbe fare di più in questo ambito, anche per coprire un certo squilibrio fra possibilità offerte e utilizzate, per via del carico di lavoro. Quale lesson learned dalla crisi del Covid-19 si potrebbero anche contemplare forme di mobilità virtuale strutturata.

Risultato

Nonostante le difficoltà obiettive dovute al contesto cantonale, nazionale ed internazionale, il gruppo di esperti valuta lo standard 3.3 come largamente soddisfatto, in quanto il sistema di garanzia della qualità SUPSI prevede strategie e meccanismi per garantire trasparenza e mettere in atto misure volte a favorire lo sviluppo ulteriore della SUPSI in termini di spazio europeo dell'istruzione superiore.

Ciononostante, il gruppo di esperti desidera incoraggiare la SUPSI a sviluppare ulteriormente la propria cultura istituzionale in questo senso, cercando attivamente ambiti e potenziali di miglioramento, nel rispetto del contesto istituzionale ed in accordo con i Contratti di prestazione con il Cantone. Possibilità istituzionali e trasversali dovrebbero essere messe in atto su tutti i corsi di studio in modo sistematico, per raggiungere gli obiettivi di internazionalizzazione predefiniti (in forme e modalità adatte rispetto a gruppi target e specificità). Una riflessione strategica sull'internazionalizzazione a livello istituzionale, da incanalare poi a livello delle diverse unità, può portare a valorizzare, arricchire e rendere più visibile e spendibile ciò che già esiste.

Potenziali di miglioramento potrebbero dunque essere ricercati nella promozione ed incoraggiamento di offerte già esistenti; nella permeabilità e nel riconoscimento delle esperienze in altre istituzioni; nell'aumento della fruizione del semestre di mobilità; nella concezione e realizzazione di double degrees con partner internazionali, ecc. Anche all'interno della Svizzera stessa sarebbe possibile sfruttare ancora più intensamente le possibilità offerte da aree linguistiche diverse (ad es. per studenti lavoratori o part time che non riescono a conciliare gli studi con periodi prolungati all'estero).

Raccomandazione

Il gruppo di esperti raccomanda di avviare una riflessione strategica sull'internazionalizzazione a livello istituzionale, da incanalare poi a livello delle diverse unità, al fine di valorizzare, arricchire e rendere più visibile e spendibile l'attività, l'offerta e il potenziale esistenti.

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

Gli aspetti del ciclo di vita degli studenti sono regolati dal punto di vista amministrativo nel Modello di Assicurazione della Qualità e nei Manuali Qualità della SUPSI e delle singole Scuole affiliate dal processo chiave P21 – Ciclo di vita dello studente della formazione di base.

Questo si basa su leggi e ordinanze federali, così come sui Contratti di prestazione cantonali e su regolamenti e procedure propri della SUPSI, e copre tutti gli aspetti dall'ammissione fino al rilascio dei titoli di studio.

Tutta la documentazione relativa ai corsi di studio, a partire dai criteri di ammissione e dai curricula ma anche regolamenti e direttive, è disponibile sulle pagine web istituzionali, il riscontro con gli studenti conferma che definizione e comunicazione avvengono in modo chiaro e trasparente, questo riguarda sia i criteri di ammissione che la valutazione delle prestazioni degli studenti e il rilascio dei titoli di studio.

Il sistema di studi a livelli, i criteri di ammissione al bachelor e al master e i titoli erogati sono conformi all'Ordinanza del Consiglio delle scuole universitarie sul coordinamento

dell'insegnamento nelle scuole universitarie svizzere del 29 novembre 2019 (Stato 1° gennaio 2020).

A livello di numero di studenti stranieri, ci sono pressioni politiche ad un contingentamento di studenti residenti all'estero da ammettere ai corsi, ad es. in ambito sanità intorno al 10%. Questo risulta per la SUPSI anche in una questione finanziaria, altrimenti non sarebbe possibile garantire un finanziamento adeguato da parte del Cantone. In altri ambiti, ad es. quello infermieristico, è il contesto stesso a dare più flessibilità, in quanto il numero necessario di candidati residenti non viene raggiunto e dunque è più facilmente possibile reclutare studenti stranieri, principalmente italiani (fino al 25-30%).

I criteri di ammissione sono comunicati con massima trasparenza e chiarezza. È la loro applicazione che può portare, talvolta, ad interpretazioni non sempre univoche: in singoli casi risulta non essere così sistematica e costante come desiderabile dal punto di vista degli studenti. Esempi molto diversi tra loro possono essere identificati da una parte per quanto riguarda la passerella o l'anno di pratica per diverse discipline ed alcuni tipi di maturità liceali, dove sarebbe desiderabile una maggiore sistematicità ed un migliore accompagnamento degli studenti; dall'altra riguardo il numero di studenti di provenienza internazionale consentiti per equilibri di finanziamento. Il gruppo di esperti ritiene che informazione e gestione possano essere in questo senso rese ancora più perspicue per gli studenti. Il gruppo nota positivamente che i casi critici sono efficacemente gestiti dal sistema di ricorso interno alla SUPSI, accessibile, chiaro e trasparente.

Per quanto concerne la valutazione delle prestazioni degli studenti, si nota massima chiarezza e trasparenza dei criteri, ad eccezione di alcune discipline di carattere fortemente artistico in cui, nonostante gli sforzi di armonizzazione, alcune valutazioni restano poco oggettivabili. Questo per la natura e la sostanza stessa delle discipline artistiche che fanno sì che la valutazione di una prestazione artistica possa basarsi solo in parte su criteri e parametri oggettivi, costanti nel tempo. Parte della valutazione scaturisce invece da elementi, sia individuali che sociali, non oggettivabili e anzi in continua trasformazione nel tempo come il contesto culturale, il "sentimento estetico" e la definizione stessa di arte. In generale, l'eterogeneità delle provenienze, soprattutto in alcuni corsi di studio, può rappresentare un punto critico. Appare necessario intensificare gli sforzi volti a ridurre i tassi di drop-out, con misure organizzative o didattiche di vario tipo che in parte sono già messe in atto ma potrebbero essere sviluppate in modo più sistematico.

Per far fronte all'abbandono, si sono elaborate a livello dipartimentale diverse forme di allineamento e si sta verificando quali risultati producono. Per esempio, per ingegneria vengono offerti corsi integrativi di matematica, informatica e fisica di circa 4 settimane all'inizio del bachelor, tipicamente per studenti con una formazione più commerciale o professionale che hanno più difficoltà. L'Attività di tutoring viene offerta durante l'anno, coinvolgendo come peer-tutor anche studenti di ottimo livello. Allo studio è l'idea di lanciare 2 primi semestri del bachelor che vengano accompagnati in modo mirato e diversificato per ridurre il tasso di drop-out, differenziato a seconda della provenienza dello studente (se con maturità professionale o liceale). Architettura e design offrono analogamente corsi integrativi e hanno introdotto il primo semestre come periodo di allineamento, con l'obbligo o dispensa di frequentazione di alcuni corsi. Valutazioni formative in itinere (oltre che valutazioni a fine semestre) per seguire lo studente e le sue lacune nei progetti e capire quali competenze deve sviluppare attraverso tutoring sono parte integrante dell'approccio. Test attitudinali potrebbero in futuro essere supportati meglio grazie alla digitalizzazione. Anche nell'ambito della formazione continua si riscontra un'eterogeneità elevata. In cooperazione con le organizzazioni professionali, la SUPSI cerca di valutare al meglio quali competenze vadano sviluppate secondo la richiesta reale del territorio.

Un invito da parte del gruppo di esperti consiste nella possibilità di rivedere le modalità legate al tasso di presenza degli studenti alla luce della maggiore flessibilizzazione di cui si è fatta esperienza durante la crisi Covid-19. Qui sono stati ottenuti buoni risultati, di cui si potrebbe fare

tesoro, analogamente a quanto la SUPSI ha già fatto per le risorse umane, dove una direttiva di flessibilizzazione del lavoro è stata adottata. In particolare, anche le good-practice della FFHS in alcuni ambiti potrebbero essere messe in atto a beneficio di altre parti della SUPSI, verificando in maniera sistematica dove sia possibile ridurre il tasso di presenza minimo richiesto per gli studenti.

Risultato

Il gruppo di esperti valuta lo standard 3.4 come largamente soddisfatto in quanto il sistema di garanzia della qualità mette a disposizione in modo adeguato strumenti e meccanismi per la definizione, messa in atto e monitoraggio di misure idonee a rispondere in maniera ancora migliore alle problematiche dovute al contesto: eterogeneità studentesca, varietà delle offerte formative, condizioni di finanziamento. La sistematizzazione ulteriore delle misure potrebbe svolgere un ruolo importante anche in funzione della riduzione delle quote di drop-out.

Raccomandazione

Il gruppo di esperti raccomanda di effettuare una verifica sistematica delle possibilità di flessibilizzazione rispetto al tasso di presenza richiesto per gli studenti, alla luce dello sviluppo dell'insegnamento online e delle esperienze fatte nella crisi del Covid-19.

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

Le risorse di personale sono ampiamente garantite e costituiscono a tutti gli effetti un punto di forza del sistema istituzionale SUPSI, i processi di pianificazione, selezione e sviluppo del personale contribuiscono evidentemente in maniera molto positiva e decisiva al raggiungimento degli obiettivi strategici.

A livello di reclutamento di docenti internazionali (in special modo italiani), esso è attuato sulla base di competenze scientifiche e linguistiche che ne favoriscano l'integrazione in Svizzera, anche se a volte, secondo i settori di appartenenza (in particolare, nell'Alta scuola pedagogica), si nota nonostante l'elevata qualificazione una distanza dal sistema svizzero, soprattutto a livello di dottorato. Nell'ambito del reclutamento del personale amministrativo si è più ancorati al personale locale sul territorio.

Per fare fronte a problemi di disparità e di intrasparenza salariale che erano emersi negli anni precedenti, la SUPSI ha introdotto a giugno 2019 un Contratto collettivo di lavoro (CCL) per il suo personale tecnico e amministrativo. Gli sviluppi ed effetti a medio e lungo termine non sono ancora osservabili, in una prima fase il CCL sembra tuttavia già avere un impatto positivo (anche sulle condizioni di lavoro del personale accademico).

Molto positivamente viene valutato dal gruppo di esperti il fatto che specialisti dei diversi ambiti tecnici e amministrativi SUPSI (logistica, finanze, risorse umane, Real Estate e Facility Management) siano coinvolti attivamente anche nelle attività di insegnamento, consentendo ad alcuni gruppi di studenti di percepire la SUPSI anche come datore di lavoro e portatore di know-how aziendale specifico in dati ambiti. Questo consente inoltre una valorizzazione importante del personale tecnico e amministrativo e costituisce in ogni caso una good-practice. In

generale, le carriere tecniche e amministrative in SUPSI sembrano svilupparsi in maniera non più soltanto verticale, ma sempre più anche orizzontale o trasversale, quindi anche in ambito accademico.

Analogamente per quanto riguarda edifici e facility management / risorse logistiche (vedi processo chiave P19 – Real estate e facility management): Nonostante la SUPSI riporti la situazione degli edifici come critica, numerosi progetti sono già in fase di pianificazione, di realizzazione, o addirittura in preparazione di rilascio a breve. Le esperienze SUPSI degli ultimi anni mostrano che alcuni degli edifici parte dei campus non siano più adeguati in termini di modernità dell'infrastruttura e anche in termini di dimensionamento alle esigenze attuali SUPSI. Per questo si è proceduto per tempo alla progettazione e realizzazione di nuovi edifici, non solo più moderni e più grandi ma anche con migliori collegamenti alla rete dei mezzi pubblici, che saranno messi in uso in varie fasi a partire dalla primavera 2021 (Mendrisio, Lugano-Viganello anche in collaborazione con l'USI, Briga, Zurigo; più avanti anche Lugano stazione). In termini di sistema di garanzia della qualità e di gestione delle infrastrutture e delle risorse finanziarie, appare dunque evidente che ci siano state reazioni tempestive ed idonee che hanno consentito di installare progetti e forme di finanziamento per ovviare alle criticità identificate.

Per quanto concerne i sistemi informativi a sostegno di gestione, pianificazione e valutazione delle attività SUPSI, considerati nel sistema di garanzia della qualità in un unico processo P18 – Gestione dell'informatica – con i suoi sotto-processi supporto utenti e gestione e sviluppo del sistema informatico –, si deve tenere conto dell'aspetto di crescita storica, che come in molte altre realtà accademiche ed aziendali ha fatto sì che molte soluzioni parziali siano state realizzate nel corso degli anni parallelamente ed abbiano dunque condotto ad un panorama informatico più complesso e meno efficiente del necessario, con lacune, interfaccia di processi e di dati non supportati in modo automatico, replicazione di dati e di potenziali fonti di errore, ancora molta manualità.

La SUPSI è consapevole di questo problema e un'architettura più adeguata è già in fase di concezione e poi implementazione graduale. Il gruppo di esperti riconosce che questo costituirà un insieme di progetti critici e impegnativi per i prossimi anni, in cui forse alcuni ambiti possono già essere coperti meglio a breve scadenza ma in molti casi sarà possibile vedere i frutti solo a lungo termine. Ciononostante, lo sviluppo in questa direzione è assolutamente necessario, se la SUPSI vuole fare passi avanti nella digitalizzazione dei processi gestionali e decisionali e soprattutto mettere in atto miglioramenti per quanto riguarda l'efficacia di raccolta e messa a disposizione dati con i più differenti scopi.

Per raggiungere questi obiettivi, il gruppo di esperti raccomanda di definire priorità strategiche (in accordo con le necessità e possibilità tecniche ma non guidate solamente da queste) e di perseguirle in modo coerente nei prossimi anni (si veda a tal proposito l'analisi sotto lo standard 2.2 e l'onere posto dal gruppo di esperti).

Sicuramente fattibile e in grado di portare molti benefici rispetto a informazione, comunicazione e partecipazione, appare lo sviluppo ulteriore del portale collaboratori esistente in direzione di una piattaforma istituzionale di collaborazione per collaboratori e per studenti, anche oltre i limiti degli ambiti istituzionali. Con attenzione alle diverse strutture informatiche e un approccio adeguato alle differenze linguistiche, questa piattaforma potrebbe servire come base comune anche per le Scuole affiliate, e potrebbe inoltre consentire come effetto aggiuntivo la facilitazione dell'azione dell'Associazione studenti.

Per quanto riguarda le risorse finanziarie, il sistema di garanzia della qualità SUPSI garantisce che, a partire principalmente dai Contratti di prestazione con il cantone, nell'ambito del processo chiave P17 – Finanze e controlling i mezzi finanziari siano ripartiti in maniera chiara e trasparente, con una certa flessibilità che consente sia di pianificare progetti più impegnativi a lungo termine (vedi ad es. i nuovi edifici), sia di far fronte ad imprevisti finanziari che riguardino una o più Scuole affiliate. In questo ambito, anche il processo chiave P14 – Gestione dei rischi,

con cadenza biennale, contribuisce alla sostenibilità finanziaria della SUPSI.

In generale, ogni anno il budget all'interno dei Dipartimenti si orienta a seconda delle necessità dei diversi mandati. Questo ruolo viene coordinato dal direttore di Dipartimento. Nel caso in cui tutti i mandati siano finanziariamente al limite, è necessario trovare soluzioni interdipartimentali. La possibilità di compensare tra mandati all'interno di un Dipartimento fornisce una certa sicurezza a chi svolge ricerca senza grosso budget.

Il processo P17 – Finanze e controlling copre non solo le attività di budget (piano di sviluppo finanziario e preventivo), ma anche i sotto-processi di previsione di chiusura, consuntivo, gestione liquidità e in generale il sistema di controllo interno per gli aspetti finanziari. Questi sotto-processi sono diversificati a seconda delle esigenze delle Scuole affiliate, nell'ambito della loro autonomia amministrativa.

La SUPSI gode di riserve finanziarie accumulate prudentemente nel corso degli anni soprattutto in un fondo rischi, alle quali si è attinto per la prima volta nel corso del 2020 per la crisi del Covid-19. In generale si riconosce in molti ambiti un impiego delle finanze oculato e mirato.

Risultato

Il gruppo di esperti valuta lo standard 4.1 come largamente soddisfatto, in quanto in uno degli ambiti dello standard, specificamente quello delle infrastrutture di carattere informatico, emergono carenze, delle quali la SUPSI è consapevole. Queste debolezze non mettono a rischio la gestione e continuazione delle attività della SUPSI e il raggiungimento degli obiettivi strategici, ma fanno sì che alcuni dei compiti gestionali e/o strategici siano svolti in maniera non efficiente o meno efficace di quel che sarebbe possibile con una infrastruttura adeguata.

La SUPSI, come è emerso nelle interviste sul posto, sta già pianificando una nuova architettura per i sistemi informativi gestionali e di carattere cockpit, che ha sicuramente il potenziale di rispondere meglio alle esigenze di una scuola universitaria complessa e in crescita. Si rimanda in questo contesto a quanto stabilito per lo Standard 2.2.

Per quanto riguarda gli altri ambiti di questo Standard, il gruppo di esperti desidera mettere in evidenza che per i prossimi anni un margine di miglioramento risiede nella possibilità di mettere a frutto in maniera ancora più sistematica le sinergie e possibilità di cooperazione tra la SUPSI stessa e le sue Scuole Affiliate. Questo permetterebbe uno sviluppo futuro ancora più organico, del quale possano partecipare e profittare tutte le unità organizzative, con sufficienti risorse umane nei diversi ambiti.

Raccomandazione

Il gruppo di esperti raccomanda di mettere in atto piani di implementazione graduale della nuova architettura informatica.

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

Gli aspetti chiave relativi a questo standard sono definiti dal sistema di garanzia della qualità SUPSI nel processo P16 – Collaboratori. Questo prevede i sotto-processi di (i) dimensionamento, (ii) assunzione, (iii) valorizzazione e sviluppo, (iv) benessere organizzativo. Mentre in particolare per i docenti lo sviluppo delle competenze pedagogico-didattiche è

specificato nel processo P5, nell'ambito dei mandati istituzionali. Anche per il processo P16, come per tutti gli altri processi del Modello di Assicurazione della Qualità, sono previste autovalutazioni interne (ogni due anni) e valutazioni con peer-review esterne.

Conformemente a quanto definito in questo processo, un Sondaggio clima viene svolto tra i collaboratori ogni 4 anni. Colloqui di valorizzazione annuali sono previsti dal sistema di garanzia della qualità, la loro messa in atto sembra però non essere ancora avvenuta completamente per quel che riguarda alcuni ambiti delle Scuole affiliate. Il gruppo di esperti ritiene questo aspetto essere un punto chiave per l'ulteriore sviluppo della SUPSI in questo ambito.

Adeguatamente al mandato istituzionale principale di insegnamento di base e formazione continua, il processo P5 – Sviluppo delle competenze pedagogico-didattiche e il suo responsabile nel Servizio didattica e formazione docenti (SEDIFO) pongono un accento particolare su valorizzazione e sviluppo dei docenti in questo ambito, collegando la valutazione dell'insegnamento da parte degli studenti con un'offerta per i docenti consistente sia di un programma di formazione continua di cui usufruire liberamente, sia di consulenze ad hoc su richiesta e mirate secondo le necessità.

Il corpo docente della SUPSI è composto in misura equilibrata, a dipendenza delle discipline, da docenti-ricercatori interni e da professionisti attivi esternamente. Il titolo di professore non è distintivo di una funzione, ma conferito a titolo onorifico dal Consiglio della SUPSI ai collaboratori che già non lo hanno conseguito altrove e che raggiungono traguardi significativi nell'insegnamento e nella ricerca applicata.

Uno schema di richieste istituzionali in materie didattiche per i diversi livelli di carriera dei docenti definisce gli standard minimi che devono essere soddisfatti. I livelli considerati sono: ricercatore e ricercatore senior, docente-ricercatore e docente-ricercatore senior, docente e docente senior, docente professionista e docente professionista senior, professore aggiunto e professore. La struttura dei livelli di carriera per docenti interni ed esterni (professionisti) risulta consona ai mandati istituzionali e al profilo della SUPSI. Un'eccezione è data dalla SUM-CSI, per la quale la definizione dei livelli di carriera non corrisponde a quella presente nel resto della SUPSI, fatto del tutto normale che accomuna le scuole universitarie di musica di molti Paesi come una necessaria peculiarità. Di fatto, nella funzione e nell'attività didattica dei professori non esistono livelli differenti. Ciò richiede che i criteri di reclutamento dei docenti siano molto severi e si attuano attraverso varie fasi, ben descritte nel Manuale qualità SUM-CSI. Per la SUM-CSI la qualifica didattica è riconosciuta al momento dell'assunzione, fondata su un'accurata selezione che prevede tra l'altro anche lezioni di prova con il coinvolgimento attivo degli studenti.

Va precisato che, in campo artistico-musicale, il concetto stesso di "carriera" ha un altro significato. Per il musicista la "carriera" si attua e si evolve in più ambiti contemporaneamente: attività concertistica, masterclass e seminari presso altre università, collaborazioni a Festival e Stagioni concertistiche anche come ideatore e/o direttore artistico, e ancora altro, auspicabilmente a livello internazionale. Ciascuna attività dà impulso e arricchisce le altre e tutte insieme danno forma e contenuto alla "carriera artistica musicale". Consapevole del fatto che una viva e internazionale attività artistica dei propri docenti porti indiscusso beneficio a livello artistico e didattico all'università stessa, la SUM-CSI sostiene tali attività divenendo così al tempo stesso un valido supporto alle carriere dei singoli docenti. Questo è confermato dal Rapporto di Valutazione esterna sulla SUM-CSI dell'ottobre 2018 dell'Agenzia internazionale "Music Quality Enhancement" (MusiQuE), ente esterno specializzato nell'accreditamento e valutazione di istituzioni di educazione musicale superiore: "Teachers are enabled to continue their professional and artistic activities, and they are aware that the institution supports these activities" (pag. 26).

Indubbiamente, la SUM-CSI si assicura che tutto il personale sia qualificato in base al tipo e alle caratteristiche specifiche della scuola universitaria. In questo è prevista una valutazione

periodica del personale.

Una riflessione istituzionale è in corso rispetto a quanti professori debbano esserci in proporzione al numero di docenti (ad es. DTI 1 professore per 10 docenti). La situazione di partenza è naturalmente molto eterogenea e rispecchia i diversi campi professionali. Mentre all'ATD ci sono pochi docenti sul posto, la SUM-CSI rileva un numero di professori maggiore rispetto alla media dei conservatori in Svizzera. Alla FFHS è stato possibile negli ultimi 4 anni dare il titolo di professoressa a 6 docenti donne, secondo la procedura SUPSI che coinvolge il Consiglio. SUPSI Landquart non ha in questo momento alcun professore in fisioterapia, ma fa capo al personale accademico del DEASS. Sarà necessario nel corso dei prossimi anni anche verificare quali tappe siano pensabili dopo la prima nomina a Professore, ma è evidente che si tratta di uno sviluppo a lunga scadenza. Uno sguardo d'insieme è fornito dalla tabella contenuta nel capitolo 1 di questo rapporto.

Sono allo studio ulteriori tappe per lo sviluppo professionale dei docenti, per evitare che quando una persona diventa professore già in età giovane non ci siano poi più mete successive.

In generale i processi definiti rispondono pienamente ai criteri dello standard e consentono alla SUPSI di assicurare che il personale messo a disposizione soddisfi le caratteristiche e gli obiettivi dell'istituzione. Punti critici sono da riscontrare nell'implementazione dei colloqui di valorizzazione annuali quale regola comune per tutti, indipendentemente dall'ambito di attività e dal Dipartimento o Scuola Affiliata di appartenenza. Si è infatti riscontrato che non vengono svolti trasversalmente in tutte le unità poste sotto il SGQ SUPSI.

Per quanto riguarda l'omogeneità delle competenze dei collaboratori, essa può essere garantita a livello di unità organizzativa ma non trasversalmente in tutti gli ambiti.

Risultato

Il gruppo di esperti valuta lo standard 4.2 come parzialmente soddisfatto. Il personale risulta a tutti gli effetti adatto al profilo istituzionale SUPSI, con le dovute specificità nei Dipartimenti e nelle Scuole affiliate dovute soprattutto alle diverse dimensioni. Alcuni profili accademici in fisioterapia ed altre discipline della salute sono in parte ancora difficilmente reperibili in Svizzera, dunque è necessario attingere personale all'estero.

Per quanto riguarda la valutazione periodica del personale, i colloqui di valorizzazione previsti dal sistema di garanzia della qualità non sono ancora estesi a tutti i collaboratori e formalizzati trasversalmente. Il gruppo di esperti ritiene questo passaggio obbligatorio come prossimo passo, diversificando naturalmente a seconda del Dipartimento o Scuola Affiliata.

Onere

Il sistema di garanzia qualità deve garantire che il processo di valorizzazione del personale, peraltro già definito ed esistente, sia messo in atto in modo coerente in tutte le unità della SUPSI e delle sue Scuole Affiliate, in accordo con le peculiarità definite a livello organizzativo e dei Manuali qualità.

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

A livello di processo, lo sviluppo del personale è contenuto in un sotto-processo del processo

chiave P16 – Collaboratori. In questo ambito vengono definiti la pianificazione della carriera, gli sviluppi e potenziali futuri, la formazione continua (ad eccezione della formazione pedagogico-didattica per i docenti, vedi P5). Nel corso delle interviste con i diversi gruppi, sono risultati essere punti di forza dell'offerta e dei meccanismi istituzionali SUPSI: l'apertura al cambiamento nei percorsi professionali dei collaboratori, le carriere trasversali nell'ambito di diverse unità della stessa Scuola oppure muovendosi da un ambito istituzionale ad un altro, il lavoro in gruppi trasversali, una certa rotazione delle funzioni, in caso di necessità anche le possibilità di riqualificazione. Questi aspetti fanno dello sviluppo professionale in SUPSI un vero punto di forza.

Numerosi sono gli esempi di carriere per così dire miste, in cui personale tecnico-amministrativo viene coinvolto con successo in attività di insegnamento con un profilo molto simile ad un docente professionista, consentendo alla SUPSI di mettere le proprie good-practice interne al servizio degli studenti e di usufruire di questa forma di sviluppo e valorizzazione del personale non accademico. Questo avviene ad esempio negli ambiti immobiliare, finanze, revisione, risorse umane.

Per quanto riguarda le nuove leve scientifiche, sembrano esserci buone possibilità per consentire di raggiungere un dottorato. In diversi Dipartimenti esistono collaborazioni istituzionalizzate per i dottorati, in cooperazione con università (in particolare la USI e l'Università di Berna), che risultano non in un outsourcing ma in vere e proprie cooperazioni in cui è anche possibile mantenere il "lead" del lavoro svolto dai e con i dottorandi. Analogamente per la SUM-CSI, dove ad es. ci sono collaborazioni con la Gran Bretagna. Per l'ATD si constata che tutti i ricercatori hanno un dottorato.

Per assistenti e dottorandi esiste un corso di orientamento della loro carriera professionale, che prevede anche lo sviluppo di competenze tipo soft skills che servono nel mondo del lavoro, dato che i contratti sono sempre a termine.

Mini sabbatici di 2 settimane di mobilità sono presenti anche per il personale amministrativo, mirati su un progetto concreto, o ricerca di un network a scambio di good-practice, con partner accademici in una università o società all'estero. Al ritorno, sulla base di un diario dell'esperienza, si coinvolge il team e si condivide il vissuto. Tutto questo, in stretta collaborazione con l'International Office. Nell'ambito di collaborazioni nel contesto Euraxess, sono anche disponibili programmi specifici per i ricercatori.

Anche nell'ambito di Swissasmus, nato alla chiusura del programma Erasmus, sono possibili escursioni di 2-3 giorni presso colleghi in Svizzera, scambio di good-practice, cui usufruiscono ampiamente i rappresentanti di tutto il personale, ad esempio vedere come vengono gestiti a livello digitale i processi, nel ramo informatico.

Eventualmente da considerare meglio sono possibilità ulteriori di collaborazione istituzionali per offrire programmi di dottorato strutturati e meno individuali. Ancora in via di riflessione risultano essere le attività volte ad integrare in dottorati ambiti interdisciplinari quali ad esempio musica-medicina-salute, e come renderli visibili e spendibili, sia a livello di disseminazione dei risultati che in termini di applicazione professionale. La volontà di sostenere questi tipi di ricerca e di carriere esiste, le condizioni quadro sono sicuramente da affinare nel corso dei prossimi anni – non solo in SUPSI.

Un punto critico sembra, come in altre istituzioni paragonabili alla SUPSI, la situazione del corpo intermedio, dotato nella maggior parte dei casi di contratti a tempo parziale con lo scopo di incentivare la via duale e lo sviluppo nel mondo professionale (o in altri ambiti accademici). Utile sarebbe in questo senso promuovere meglio i percorsi di carriera, poco sistematizzati e trasparenti, così come le possibilità di mobilità. A titolo di esempio, questo potrebbe avvenire nell'ambito di forme di consulenza interna e di sostegno alla pianificazione e sviluppo della carriera e delle qualificazioni per personale con contratto a tempo determinato e con necessità

di cercare prospettive all'esterno della SUPSI.

Risultato

Il gruppo di esperti valuta lo standard 4.3 come largamente soddisfatto. Il sistema di garanzia della qualità SUPSI e la sua implementazione tengono in considerazione davvero tutto il personale, facendo dello sviluppo professionale un punto di forza, al di sopra della media. Ciononostante, la SUPSI è invitata a proseguire la riflessione rispetto al corpo intermedio e alle nuove leve, che potrebbero profittare di iniziative istituzionali ancora più sistematiche.

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

La strategia di garanzia della qualità della SUPSI è pubblicamente accessibile sul suo sito Internet in una sezione dedicata immediatamente accessibile dalla home page, così come le disposizioni riguardanti i processi di garanzia della qualità. Per i risultati ottenuti non si trova nulla sulla sezione del sito dedicata, ma navigando nei siti dei Dipartimenti e Scuole affiliate si possono trovare i rapporti delle diverse valutazioni dei cicli di studio o degli istituti di ricerca. Non si trova il rapporto biennale sulla qualità né i risultati degli audit dei singoli processi. Il sistema qualità è ancora giovane e un ciclo intero non si è ancora concluso, ciononostante la struttura del sito può già fornire risultati parziali dei diversi processi anche in forma aggregata o sintetica. Al di là dei risultati che possono essere di dominio pubblico, il personale, gli studenti e le persone esterne coinvolte sono globalmente informate sui risultati dei processi che li riguardano, anche perché il sistema prevede il diretto coinvolgimento nei processi di tutte le parti coinvolte. Tuttavia, come menzionato nell'analisi dello standard 3.2, gli studenti non sempre ricevono in modo sistematico e regolare un feedback sui risultati delle valutazioni dei corsi che svolgono tramite questionari.

Il Modello di Assicurazione della Qualità della SUPSI identifica come processo chiave P22 la Comunicazione organizzativa, e ne stabilisce due sotto-processi: (i) per la comunicazione interna, che comprende sia studenti che collaboratori; (ii) per la comunicazione esterna. Questo processo riguarda esplicitamente non solo la comunicazione di carattere organizzativo o promozionale e persegue non solo l'obiettivo della trasparenza, ma convoglia per definizione anche gli sforzi per lo sviluppo della cultura della qualità nell'istituzione.

Strumenti e risultati del processo sono a parere del gruppo di esperti da differenziarsi secondo gli obiettivi (definiti nel Manuale Qualità per il processo) e i gruppi target della comunicazione:

1) Promuovere informazione e conoscenza del sistema di garanzia della qualità e anche far entrare la comunicazione in ogni dimensione e processo come prima forma di partecipazione: questo obiettivo concerne in prima linea i collaboratori SUPSI, per i quali metodi e strumenti, anche se non ottimali, sono stati sviluppati e sono sfruttati (appunto anche ai fini del processo P10 – Partecipazione). Il portale dei collaboratori svolge a questo scopo un ruolo importante, che potrebbe essere ancora migliorato prestando più attenzione all'accessibilità delle informazioni; questo riguarda da una parte la presentazione e navigazione (come rappresentare un sistema di garanzia della qualità con un elevato grado di complessità in modo d'insieme, così che l'utente possa orientarsi anche quando non sa con esattezza cosa sta cercando), dall'altra in ogni caso gli sforzi da intensificare al fine di fare del portale uno strumento (almeno)

bilingue, così che davvero tutti i collaboratori (anche in tutte le Scuole Affiliate) possano farne uso.

In un passo successivo o parallelo, l'infrastruttura esistente dovrebbe essere utilizzata meglio anche per la comunicazione con gli studenti, che al momento non ne hanno accesso e sono raggiunti a questo scopo esclusivamente via posta elettronica. Soprattutto in questo ambito, la comunicazione delle offerte esistenti in SUPSI dovrebbe essere molto più proattiva, ad esempio per quanto riguarda possibilità di mobilità e simili. In alcuni ambiti (ad es. FFHS con corsi di introduzione per nuovi docenti) si sono fatte buone esperienze con corsi Moodle, che potrebbero essere sviluppati ad esempio anche per gli studenti e messi a disposizione in maniera trasversale. In altri ambiti, ulteriori progetti di sistemi informativi sono in fase di pianificazione e/o implementazione.

Inoltre, il portale potrebbe essere dotato di funzionalità a supporto dell'interazione, al fine di farne non una strada a senso unico ma una piattaforma istituzionale di comunicazione per tutti i gruppi rappresentativi. Questo consentirebbe di perseguire al meglio anche un ulteriore obiettivo del processo P22 – Comunicazione organizzativa: contribuire a generare, rafforzare e mantenere il senso di appartenenza alla SUPSI. Eventualmente il portale proprio della FFHS può costituire una forma di good-practice istituzionale interna della quale l'intera SUPSI può beneficiare.

2) Garantire una corretta e tempestiva informazione ai portatori d'interesse interni ed esterni e promuovere la disseminazione sul territorio: questo avviene (ancora) prevalentemente, a seconda dei gruppi target, per mezzo di posta elettronica e di pubblicazione sul sito web dell'istituzione. Per quanto riguarda il sito web, si deve distinguere tra trasparenza, che è comunque perseguita e realizzata, ed efficacia dell'informazione. Già in altri ambiti la SUPSI ha ricevuto il feedback esterno che l'efficacia potrebbe essere migliorata notevolmente, dato che molte delle attività ed iniziative di rilievo per diversi portatori d'interesse non vengono trasportate (o non adeguatamente) su questo canale o solo in modo non immediatamente visibile.

L'uso della posta elettronica come strumento di comunicazione è in ogni caso prevalente, soprattutto per quanto riguarda studenti e i collaboratori. Tuttavia, è da notare che questo strumento importante non è sfruttabile dall'Associazione studenti al di fuori dei Dipartimenti SUPSI, visto che i dati stessi non sono accessibili. La SUPSI potrebbe sicuramente trovare una soluzione legale ed organizzativa adeguata per ovviare a questo ostacolo.

Già da alcuni anni, la SUPSI utilizza inoltre per la comunicazione istituzionale anche i social media, questo permette sicuramente di raggiungere un target più vasto di (potenziali) portatori d'interesse.

3) Assicurare la reciprocità d'accesso alle informazioni: questo è sicuramente, per tutti i gruppi rappresentativi, un ambito in cui la SUPSI presenta potenziali di miglioramento.

4) Attivare canali di dialogo e di ascolto dei bisogni del territorio: questo avviene in prima linea nell'ambito delle attività collegate all'insegnamento o a ricerca e servizi, in quanto i portatori di interessi esterni sono coinvolti attivamente e in maniera continuativa nella definizione, nello sviluppo e nell'implementazione di misure, iniziative e progetti, in forme molto diversificate di cooperazione. Questo obiettivo del processo risulta dunque perseguito con mezzi idonei.

Risultato

Il gruppo di esperti valuta lo standard 5.1 come parzialmente soddisfatto. Questo perché nonostante il sito internet contenga già molte informazioni, i risultati resi pubblici e disponibili dei diversi processi non sono tuttavia raccolti in modo ordinato e facilmente accessibile sulla sezione dedicata del sito internet. Il personale, gli studenti e le persone esterne coinvolte sono

globalmente informate sui risultati dei processi che li riguardano, con un'eccezione per gli studenti, i quali non sempre in modo sistematico e regolare ricevono un feedback sui risultati delle valutazioni dei corsi che svolgono tramite questionari. Questo aspetto è stato rilevato anche nell'analisi dello standard 3.2 (si veda la raccomandazione del gruppo degli esperti). Il gruppo di esperti formula quindi l'onere qui di seguito, al fine di migliorare e sviluppare costantemente un sistema di comunicazione rapido, chiaro ed efficace nel rapporto studenti/SUPSI, non più sostenuta adeguatamente dalla sola posta elettronica – una piattaforma sul modello del portale dei collaboratori ma dotata di possibilità più interattive e di scambio sembra adeguata. Questa condizione ha lo scopo di migliorare più efficacemente i diversi aspetti critici, sollevati in varie sezioni di questo rapporto, riguardo la comunicazione diretta agli studenti, come pure di migliorare le condizioni di partecipazione (cfr. anche Standard 1.3).

Considerando l'intero ambito della comunicazione in modo trasversale, risulta evidente che una comunicazione ancora più proattiva sulle offerte e le possibilità esistenti in SUPSI (ad es. rispetto a mobilità, cooperazioni, attività trasversali e interdisciplinari, attività di supporto ecc.) sarebbe necessaria, sia per gli studenti che per i collaboratori, comprese le Scuole Affiliate. Lo sviluppo ulteriore del portale esistente al momento per i collaboratori appare essere un punto chiave per supportare in maniera migliore il raggiungimento degli obiettivi in fatto di comunicazione: ampliare i gruppi target e consentire una maggiore interazione sono le due priorità in questo ambito.

Onere (in combinazione con lo Standard 3.2)

La SUPSI deve provvedere sistematicamente a rendere note agli studenti le disposizioni riguardanti i processi di garanzia della qualità e i risultati ottenuti con tali processi (soprattutto per quanto riguarda i risultati di valutazioni dell'insegnamento e della formazione da parte degli studenti e le relative modifiche e azioni di miglioramento).

Raccomandazione

Il gruppo di esperti raccomanda di ampliare la sezione dedicata alla qualità del sito Internet SUPSI con i risultati ottenuti attraverso i processi di garanzia della qualità.

Standard 5.2: 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

Come riportato nell'ambito degli standard 5.1 e 3.4, la SUPSI pubblica regolarmente sul proprio sito web istituzionale, ma anche in altri canali elettronici e cartacei, tutte le informazioni relative alle sue offerte nel campo dell'insegnamento di base e della formazione continua. Per quanto riguarda la ricerca e i servizi, informazioni vengono pubblicate e disseminate regolarmente sia sul sito web che in altri canali idonei allo scopo della divulgazione e dello scambio regolare con i portatori d'interesse esterni.

Per l'ambito dell'insegnamento di base e della formazione continua la valutazione dei portatori d'interesse, in prima linea studenti, è positiva su tutta la linea: le informazioni pubblicate relativamente ai corsi di studio, alle offerte SUPSI in generale, ai criteri di ammissione, ai titoli di studio ecc. sono esaustive, comprensibili e trasparenti.

Un punto di miglioramento in questo senso risiede nella visibilità del collegamento delle Scuole Affiliate alla SUPSI, che potrebbe essere resa più chiara e trasparente anche per potenziali studenti o altri interlocutori esterni. Nel caso di SUPSI Landquart, una maggiore trasparenza nella differenziazione e visibilità dell'offerta SUPSI al fianco di quella privata sarebbe desiderabile.

Per l'ambito della ricerca e dei servizi, come pure per altri ambiti istituzionali trasversali, ad esempio la sostenibilità, prevale l'impressione che si potrebbe fare di più ed in maniera più sistematica per rendere più visibile e accessibile quanto viene fatto in SUPSI, al di là delle differenze organizzative interne all'istituzione. Questo consentirebbe maggiore efficacia nella comunicazione con i portatori d'interesse esterni e valorizzerebbe molte delle attività interessanti, di rilievo per il territorio e degne di nota per un pubblico più vasto, che al momento non vengono sfruttate al meglio.

Anche una maggiore trasparenza sulla natura e provenienza dei fondi della ricerca nei diversi ambiti e della loro "destinazione" potrebbe essere raggiunta in modo sistematico.

Risultato

Il gruppo di esperti valuta lo standard 5.2 come largamente soddisfatto e reputa che la SUPSI e le sue Scuole Affiliate potrebbero beneficiare di un utilizzo più moderno, sistematico ed accessibile dei propri siti web istituzionali anche collegandoli meglio tra loro, con il fine di rendere ancora più visibile e attrattiva per i diversi gruppi target esterni tutta la gamma di offerte, iniziative, progetti e competenze esistenti.

5 Valutazione complessiva del sistema di garanzia della qualità

Punti forti

- Il sistema di garanzia della qualità SUPSI definisce ed implementa in maniera avvertibile al di sopra della media trasparenza, apertura e riflessione onesta, realistica e critica a tutti i livelli. La cultura della qualità SUPSI è avvezzata a valutazioni interne ed esterne e ha imparato ad usufruirne al meglio.
- Lo sforzo fatto dalla SUPSI intera per definire ed attuare un sistema di garanzia della qualità comprensivo ed adeguato a mandato e specificità di tutti i Dipartimenti e delle Scuole Affiliate, nonostante le eterogeneità, è evidente e risulta già in questi primi anni in effetti positivi.
- Altrettanto evidente è che il sistema è stato sviluppato con un elevato grado di coinvolgimento e partecipazione dei diversi gruppi di interesse, anche qui lo sforzo è stato intenso, ha richiesto un elevato impiego di risorse, ma è riuscito a dare modo a tutti i gruppi di svolgere un ruolo attivo e determinante, nell'ambito delle possibilità.
- I meccanismi definiti e messi in atto nel sistema di garanzia della qualità sono in ogni caso adatti a stabilire e sostenere l'orientamento strategico e la sua attuazione.
- I cicli comprensivi di valutazione a tutti i livelli e in tutti gli ambiti, così come le metariflessioni sui processi di valutazione stessi già effettuati negli ultimi anni e la disponibilità a rivedere il proprio modo di organizzarsi e di agire sono uno dei punti di forza più evidenti del sistema.
- L'attività della SUPSI e delle Scuole Affiliate corrisponde pienamente a mandato e profilo così come alle specificità istituzionali, in modo comprensivo e consistente.
- Informazione e trasparenza riguardo i criteri di ammissione e le condizioni dei corsi di studio, così come la valutazione degli studenti sono stati riportati in maniera molto positiva. Un miglioramento sarebbe possibile nella trasparenza dell'applicazione in singoli casi e anche nella comunicazione di modifiche agli studenti stessi.

- Orientamento strategico e piano d'azione per le pari opportunità sono esistenti e non si riscontrano discriminazioni. L'attuazione e gli sforzi prolungati o talora anche intensificati possono portare a risultati più tangibili e meno congiunturali nei prossimi anni.
- Molto positivo è il punto di partenza strategico posto in atto con il gruppo di lavoro trasversale sulla sostenibilità. Laddove la SUPSI riesca a garantire che questo gruppo sia dotato di risorse, competenze e responsabilità e che il risultato in termini di strategia, piano d'azione e sua attuazione sia assunto come previsto, questo costituirebbe un enorme passo avanti.
- Un ulteriore punto di forza non usuale in altri contesti paragonabili è dato dalla possibilità di mobilità anche per il personale tecnico-amministrativo e dalla possibilità di essere attivamente coinvolti nell'insegnamento come portatori di good-practice e di esperienze aziendali alla stregua di altri docenti professionisti. Anche gli esempi di carriere trasversali mostrano il potenziale dato da una valorizzazione conseguente di tutto il personale. Date queste premesse molto positive, è essenziale estendere e sistematizzare l'uso dello strumento dei colloqui di valorizzazione a tutto il personale, anche in tutte le Scuole Affiliate.
- La SUPSI dispone di mezzi e meccanismi di controllo e gestione finanziari adeguati e oculati, che le consentono di far fronte in maniera mirata ad imprevisti puntuali, e allo stesso tempo di pianificare proattivamente investimenti notevoli, come nel caso dei progetti immobiliari. Questa solida base consente alla SUPSI di perseguire gli obiettivi strategici anche in fasi di relativa insicurezza o di mutamento del contesto.

Punti da migliorare

- Nel periodo successivo alla procedura dell'accreditamento istituzionale e negli anni a seguire sarà necessario per la SUPSI, grazie all'organizzazione che già si è data, far sì che tutti i processi e cambiamenti vengano messi in atto come definiti in maniera omogenea in tutti i Dipartimenti e nelle Scuole Affiliate, secondo le rispettive specificità. Il riscontro di collaboratori e studenti mostra, senza eccezioni, sensibilizzazione e consapevolezza in questo senso. Tuttavia il passaggio potrebbe richiedere ancora impegno e sforzi in alcuni ambiti, considerando il fatto che alcune parti del sistema di garanzia della qualità sono ancora in fase di implementazione
- Per quanto riguarda questi sviluppi futuri, la SUPSI è fortemente invitata a non perdere di vista la complessità e i costi del sistema di garanzia della qualità, soprattutto in termini di risorse interne e di trasparenza, con lo scopo di favorire la comprensione globale per tutte le persone coinvolte. In futuro potrebbe essere preso ancor meglio in considerazione l'aspetto dell'efficacia di alcune parti o alcuni aspetti del sistema.
- Da intensificare sono sicuramente gli sforzi volti a garantire una comunicazione efficiente ed efficace in tutti gli ambiti e a tutti i livelli, in modo mirato secondo scopo e target group. Questo riguarda non solo i collaboratori e lo sviluppo, peraltro già pianificato, del portale esistente, ma anche gli studenti e le possibilità di coinvolgimento e interazione diretta.
- Per quanto riguarda gli studenti, il gruppo di esperti ritiene che sarà necessario definire e mettere in atto strumenti di sensibilizzazione e di coinvolgimento che rafforzino l'Associazione studenti nel suo ruolo istituzionale e nella sua indipendenza, consentendole di svolgere il suo ruolo in modo davvero autonomo e su scala più vasta.

- Per quanto riguarda la chiusura del ciclo PDCA per tutti i processi chiave, come previsto dal Modello di Assicurazione della Qualità, sarà necessario ed è stato messo in evidenza in vari gruppi di scambio nel corso della visita, fare in modo che i risultati di valutazioni di diverso tipo e i loro riscontri in termini di cambiamenti e piani d'azione divengano ancora più trasparenti e visibili. Solo in questo modo è possibile mantenere attiva la partecipazione mostrata da tutti i gruppi rappresentativi anche a lungo termine e raggiungere davvero appieno gli obiettivi prefissati.
- Un passo decisivo sarà quello di migliorare, sistematizzare, automatizzare e in generale rendere più efficiente la raccolta dei dati anche a fini strategici e decisionali. I dati comunque ci sono e permettono di svolgere il ruolo di governance e di prendere decisioni, ma potrebbero e dovrebbero essere supportati meglio da sistemi informativi che ne garantiscano la qualità e disponibilità omogenea e tempestiva senza grosso impegno di risorse umane. In quest'ottica, si raccomanda di individuare in prima linea un paio di ambiti prioritari, e di proseguire poi per fasi, allo scopo di generare i primi benefici tangibili già nel corso dei prossimi 1-2 anni.
- Anche se già molto è stato fatto, sarebbe possibile sfruttare ancora meglio potenziali di cooperazione esistenti, anche interni alla SUPSI stessa tra un Dipartimento e l'altro, oppure tra Dipartimenti e Scuole Affiliate. Alcune delle attività trasversali già esistenti sia nell'insegnamento che nella ricerca potrebbero essere usate come base di scambio e quali good-practice per individuare condizioni organizzative a supporto della cooperazione interna.
- L'attuazione dello spazio europeo dell'istruzione superiore in SUPSI offre in ogni caso margini di miglioramento. Le possibilità di mobilità e di internazionalizzazione europea anche "at home" e anche per gli studenti che non possono direttamente andare all'estero ci sono ma devono essere sfruttate ancora meglio o in maniera più mirata e sistematica.
- Alla luce della flessibilizzazione comportata dalla crisi del Covid-19 sarebbe il caso di considerare in futuro se una maggiore flessibilità e auto-responsabilizzazione degli studenti sia possibile per quanto riguarda insegnamento in presenza ed altre condizioni di partecipazione e valutazione delle prestazioni. Alcune good-practice sono già state messe in atto che potrebbero essere sfruttate meglio e più sistematicamente.
- Come già indicato nei punti di forza, è essenziale estendere i modelli di carriera e i colloqui di valorizzazione ai collaboratori di tutte le unità dell'istituzione e a tutti i livelli.

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

Standard 1.3: Il gruppo di esperti raccomanda che il corpo studente sia ulteriormente integrato a livello di responsabilità nel processo, anche a livello di definizione di criteri e domande in fase di valutazione dell'insegnamento e della formazione, comunicando e stimolando più esplicitamente ruolo e modalità di partecipazione.

Standard 1.4: Il gruppo di esperti raccomanda di verificare nel corso dei prossimi anni in che modo il sistema di garanzia della qualità introdotto quale adattamento dei sistemi frammentati esistenti in precedenza sia da ottimizzare in termini di complessità, relazione costi/benefici ed

adeguatezza verso le necessità e peculiarità delle filiere artistiche, così come rispetto l'obiettivo dell'interdisciplinarietà.

Standard 2.3: Il gruppo di esperti raccomanda di avviare una riflessione sugli incentivi al coinvolgimento studentesco per identificare eventuali ostacoli al suo ulteriore sviluppo e assicurare che sia in grado di operare in modo ancora più autonomo ed efficace, raggiungendo maggiore rappresentanza e credibilità anche presso le Scuole Affiliate.

Standard 3.2: Il gruppo di esperti raccomanda di riesaminare la valutazione dei corsi da parte degli studenti in modo che includa sistematicamente una forma di feedback sui risultati e successive misure prese, direttamente accessibile al corpo studentesco, in tutti i Dipartimenti e Scuole Affiliate.

Standard 3.3: Il gruppo di esperti raccomanda di avviare una riflessione strategica sull'internazionalizzazione a livello istituzionale, da incanalare poi a livello delle diverse unità, al fine di valorizzare, arricchire e rendere più visibile e spendibile l'attività, l'offerta e il potenziale esistenti.

Standard 3.4: Il gruppo di esperti raccomanda di effettuare una verifica sistematica delle possibilità di flessibilizzazione rispetto al tasso di presenza richiesto per gli studenti, alla luce dello sviluppo dell'insegnamento online e delle esperienze fatte nella crisi del Covid-19.

Standard 4.1: Il gruppo di esperti raccomanda di mettere in atto piani di implementazione graduale della nuova architettura informatica.

Standard 5.1: Il gruppo di esperti raccomanda di ampliare la sezione dedicata alla qualità del sito Internet SUPSI con i risultati ottenuti attraverso i processi di garanzia della qualità.

7 Proposta di accreditamento del gruppo di esperti

Alla luce del rapporto di autovalutazione della SUPSI e della visita sul posto, il gruppo di esperti propone all'Agenzia svizzera di accreditamento e garanzia della qualità AAQ di pronunciare l'accreditamento della SUPSI con i seguenti oneri:

- Onere 1 (standard 2.2, ripreso sotto 4.1): La SUPSI mette a punto in ambiti rilevanti e prioritari il sistema informativo integrato di gestione e monitoraggio dei dati, consentendo da una parte di mettere a disposizione in modo efficiente e sistematico i dati necessari, dall'altra di supportare in modo più efficace i diversi gruppi di interesse coinvolti nei processi, siano essi studenti o collaboratori tanto dei Dipartimenti che delle Scuole Affiliate.
- Onere 2 (standard 2.4): La SUPSI deve definire ed attuare una strategia per la sostenibilità ed obiettivi integrati trasversalmente ai processi e ambiti del sistema di garanzia della qualità.
- Onere 3 (standard 4.2): Il sistema di garanzia qualità deve garantire che il processo di valorizzazione del personale, peraltro già definito ed esistente, sia messo in atto in modo coerente in tutte le unità della SUPSI e delle sue Scuole Affiliate, in accordo con le peculiarità definite a livello organizzativo e dei Manuali qualità.
- Onere 4 (standard 5.1, in combinazione con lo Standard 3.2): La SUPSI deve provvedere sistematicamente a rendere note agli studenti le disposizioni riguardanti i processi di garanzia della qualità e i risultati ottenuti con tali processi (soprattutto per



quanto riguarda i risultati di valutazioni dell'insegnamento e della formazione da parte degli studenti e le relative modifiche e azioni di miglioramento).

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 due esperti.



Sezione D

Presenza di posizione della SUPSI

22 gennaio 2021



Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana

SUPSI

Direzione

Le Gerre, Via Pobietto 11, CH-6928 Manno
T +41 (0)58 666 60 14, F +41 (0)58 666 60 01

segreteria@supsi.ch, www.supsi.ch
N. IVA: CHE-108.955.570 IVA

Franco Gervasoni
T +41 (0)58 666 60 02
franco.gervasoni@supsi.ch

Manno, 22 gennaio 2021

SUPSI, Direzione, Le Gerre, CH-6928 Manno

Agenzia svizzera di accreditamento e di
garanzia della qualità AAQ
Signor Dr Christoph Grolimund
Effingerstrasse 15
Casella postale
3001 Berna

PROCEDURA DI ACCREDITAMENTO ISTITUZIONALE DELLA SUPSI

PRESA DI POSIZIONE DELLA DIREZIONE SUPSI SUL RAPPORTO DEL GRUPPO DI ESPERTI E SULLA PROPOSTA DI ACCREDITAMENTO DELL'AAQ

Egregio Signor Grolimund,

il Consiglio e la Direzione SUPSI, unitamente a tutte le collaboratrici, i collaboratori, le studentesse e gli studenti coinvolti nella procedura di accreditamento istituzionale, ringraziano l'AAQ e il Gruppo di esperti per la qualità dell'analisi svolta e per il clima di costruttivo dialogo che è stato garantito in occasione degli incontri che hanno avuto luogo in Ticino il 9 settembre e il 12, 13 e 14 ottobre 2020.

Come previsto dalla procedura, siamo lieti dell'opportunità concessa di prendere posizione sul *Rapporto del gruppo di esperti e sulla Proposta di accreditamento AAQ*, inviatici lo scorso 11 dicembre, in vista della trasmissione degli atti per la decisione definitiva del Consiglio svizzero di accreditamento (CSA) nei primi mesi del 2021.

Con grande soddisfazione, constatiamo che il Gruppo di esperti ha valutato positivamente il nostro lavoro di preparazione e il nostro orientamento alla *trasparenza, all'onestà autocritica e alla partecipazione attiva* di tutti i nostri portatori di interesse. Grazie a questo approccio è stato possibile, durante i colloqui, trasmettere la percezione di *una cultura genuina e generalizzata della qualità all'interno della SUPSI*.

Siamo lieti anche del fatto che il nostro Sistema di garanzia della qualità sia ritenuto *idoneo per sostenere lo sviluppo strategico della SUPSI*, con un corretto *equilibrio fra armonizzazione e rispetto delle diversità* presenti all'interno della nostra università professionale.

Abbiamo apprezzato anche il giudizio, complessivamente molto positivo, sulla nostra azione nei 4 mandati istituzionali, considerata *pienamente aderente al nostro profilo* di Scuola universitaria professionale e di Alta scuola pedagogica all'interno del paesaggio universitario svizzero.

In particolare gli esperti hanno anche evidenziato i *vantaggi su tutti i fronti* della completa integrazione dell'Alta scuola pedagogica (Dipartimento formazione e apprendimento) nella SUPSI, valorizzando così la scelta strategica del Cantone Ticino e il lavoro da noi svolto nell'ultimo decennio.

Consideriamo pertinenti gli oneri e le raccomandazioni descritti nel *Rapporto del gruppo di esperti* e ripresi dall'AAQ nella proposta di accreditamento, i quali costituiscono un importante stimolo per l'ulteriore sviluppo, nei prossimi anni, del nostro Sistema di garanzia della qualità. Oneri e raccomandazioni sono correlati direttamente ai 10 ambiti di miglioramento che avevamo evidenziato durante il processo partecipativo di

elaborazione del nostro Rapporto di autovalutazione e integrati nel piano di azione 2020-2021 del nostro *Rapporto biennale sul SGQ*.

Gli ambiti in cui ci viene chiesto di intervenire sono quindi coerenti con quanto da noi pianificato e molte azioni sono già in corso o in fase di pianificazione, con risultati attesi progressivamente entro la fine del quadriennio 2021-2024. I *Rapporti biennali e quadriennali* previsti dal nostro Sistema di garanzia della qualità documenteranno i risultati raggiunti.

Qualora il CSA dovesse aderire alla proposta formulata dall'AAQ, riteniamo dunque di riuscire a dare evidenza concreta dei progressi e dei parziali risultati delle azioni intraprese, entro il termine pianificato di 24 mesi.

Integriamo di seguito alcune considerazioni relative ai 4 oneri formulati.

Onere 1 (standard 2.2, ripreso sotto lo Standard 4.1)

La SUPSI mette a punto in ambiti rilevanti e prioritari il sistema informativo integrato di gestione e monitoraggio dei dati, consentendo da una parte di mettere a disposizione in modo efficiente e sistematico i dati necessari, dall'altra di supportare in modo più efficace i diversi gruppi di interesse coinvolti nei processi, siano essi studenti o collaboratori tanto dei Dipartimenti che delle Scuole affiliate.

Considerazioni della Direzione SUPSI

I processi del Sistema di garanzia della qualità principalmente coinvolti sono il *P12 – Indicatori*, il *P18 – Gestione dell'informatica* e il *P22 – Comunicazione organizzativa*.

Siamo consapevoli che la gestione efficiente degli indicatori rilevanti costituisce un elemento fondamentale per un'accresciuta e tempestiva capacità di presa di decisione e per una comunicazione interna performante, anche per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Come discusso con gli esperti durante la visita, siamo in una fase di sviluppo e di digitalizzazione dei processi che ci porterà, nell'ambito della Strategia SUPSI 2021-2024, a dotarci di strumenti di gestione più integrati, efficienti ed efficaci.

Sarà nostra premura selezionare alcuni ambiti utili a evidenziare i progressi raggiunti in questo contesto entro il termine fissato di due anni. Il sistema informativo integrato di gestione sarà concepito e sviluppato considerando tutti i contesti descritti nel nostro Sistema di garanzia della qualità e sviluppato progressivamente con una prospettiva di medio-lungo termine.

Onere 2 (standard 2.4)

La SUPSI deve definire ed attuare una strategia per la sostenibilità e obiettivi integrati trasversalmente ai processi e ambiti del sistema di garanzia della qualità.

Considerazioni della Direzione SUPSI

Sono interessati da questo onere tutti i processi del nostro Sistema di garanzia della qualità

Il lavoro impostato negli ultimi 12 mesi con il diretto coinvolgimento di tutti i responsabili di processo e dal Gruppo sostenibilità SUPSI, in cui sono rappresentate tutte le nostre unità, costituisce a nostro parere un'ottima base per dare seguito nel prossimo quadriennio allo specifico orientamento strategico inserito nella Strategia SUPSI 2021-2024, coerentemente con i contenuti della nostra *Carta della sostenibilità*.

Nel prossimo quadriennio intendiamo quindi rafforzare ulteriormente il legame fra i nostri 22 processi e la sostenibilità e pubblicare il primo *Rapporto di sostenibilità della SUPSI*, con l'obiettivo di sistematizzare e rendere visibile, internamente ed esternamente, il contributo globale offerto dalla SUPSI in questo specifico contesto, sia nei mandati istituzionali, sia nella gestione dell'istituzione.

Onere 3 (standard 4.2)

Il sistema di garanzia qualità deve garantire che il processo di valorizzazione del personale, peraltro già definito ed esistente, sia messo in atto in modo coerente in tutte le unità della SUPSI e delle sue Scuole affiliate, in accordo con le peculiarità definite a livello organizzativo e dei Modelli qualità.

Considerazioni della Direzione SUPSI

I processi del Sistema di garanzia della qualità principalmente coinvolti sono il *P13 – Pari opportunità* e il *P16- Collaboratori*.

Siamo consapevoli della necessità di ottimizzare ulteriormente e sistematizzare in tutte le unità della SUPSI le pratiche legate al processo di valorizzazione delle collaboratrici e dei collaboratori, con la relativa necessaria formalizzazione. Una specifica Direttiva è attualmente in fase di consultazione.

In aggiunta ai colloqui annuali e alla ulteriore integrazione negli obiettivi individuali anche dei compiti legati allo sviluppo del Sistema di garanzia della qualità, intendiamo mettere in atto piani di sviluppo quadriennali, per assicurare anche una riflessione di medio periodo con le collaboratrici e i collaboratori.

Dopo il grande lavoro svolto negli ultimi anni per il corpo amministrativo, con la concezione e relativa messa in vigore del nuovo Contratto collettivo di lavoro, nell'ambito della Strategia SUPSI 2021-2024 è pianificato un approfondimento sui percorsi di carriera per il corpo accademico.

Onere 4 (standard 5.1, in combinazione con lo Standard 3.2)

La SUPSI deve provvedere sistematicamente a rendere note agli studenti le disposizioni riguardanti i processi di garanzia della qualità e i risultati ottenuti con tali processi (soprattutto per quanto riguarda i risultati di valutazioni dell'insegnamento e della formazione da parte degli studenti e le relative modifiche e azioni di miglioramento).

Considerazioni della Direzione SUPSI

I processi del Sistema di garanzia della qualità principalmente coinvolti sono i processi legati alla formazione (*P2 – P6*), il *P10 – Partecipazione*, il *P18 – Gestione dell'informatica*, il *P21 – Ciclo di vita dello studente della Formazione di base* e il *P22 – Comunicazione organizzativa*.

All'interno del Rapporto di autovalutazione avevamo evidenziato la necessità di rafforzare e personalizzare la nostra comunicazione (azione di miglioramento 10). Nell'ambito della Strategia SUPSI 2021-2024 abbiamo quindi pianificato numerose misure in tale senso, come il completo aggiornamento del sito internet e l'ulteriore sviluppo delle piattaforme comunicative interne, sull'esempio del Portale dei collaboratori.

In questi progetti riteniamo importante considerare gli ulteriori spunti di miglioramento forniti dagli esperti, in particolare per quanto concerne la fruibilità dei risultati legati ai processi del Sistema di garanzia della qualità, per studentesse, studenti, collaboratrici e collaboratori.

In attesa della decisione definitiva del CSA, restiamo volentieri a disposizione per eventuali complementi di informazione e salutiamo con viva cordialità.



Alberto Petruzzella
Presidente Consiglio SUPSI



Franco Gervasoni
Direttore generale

AAQ
Effingerstrasse 15
Casella postale
CH-3001 Berna

www.aaq.ch

