

o a q

organ für akkreditierung und qualitätssicherung
der schweizerischen hochschulen

organe d'accréditation et d'assurance qualité
des hautes écoles suisses

organo di accreditamento e di garanzia della
qualità delle istituzioni universitarie svizzere

swiss center of accreditation and
quality assurance in higher education

Quality Audit 2013/14

Università della Svizzera italiana (USI)

Rapporto di valutazione esterna | 06.11.2014



Osservazioni preliminari

Lo svolgimento dei Quality Audit costituisce per le università cantonali la condizione formale per rinnovare il diritto ai sussidi, vale a dire il diritto a percepire i sussidi federali secondo la legge sull'aiuto alle università.

Con la designazione „Quality Audit 2013/14“ l'Organo di accreditamento e di garanzia della qualità (OAQ) ha svolto per la terza volta dei Quality Audit presso le università svizzere, su mandato del dipartimento di competenza.

La base dei Quality Audit è costituita dalle Direttive per la garanzia della qualità della Conferenza Universitaria Svizzera (CUS), le quali con sette standard di qualità definiscono i requisiti minimi da porre ad un buon sistema di garanzia della qualità. Al fine di tener conto dei diversi orientamenti e della diversità delle strutture sviluppatesi nel corso della storia nelle università, agli standard è stata data volutamente una formulazione aperta. Sono adeguati a dare risposta alla domanda se una scuola universitaria abbia avviato un sistema funzionante di garanzia della qualità. Il carattere generico degli standard li rende meno indicati per l'analisi dettagliata del sistema.

Per il Quality Audit 2013/14 l'OAQ ha sviluppato assieme alla Rete Qualità della Conferenza dei Rettori delle Università Svizzere un pacchetto di 17 criteri di qualità al fine di differenziare i sette standard di qualità. Nel Quality Audit 2013/14 per la prima volta i gruppi di esperti sono stati invitati a valutare i criteri di qualità con i giudizi „raggiunto“, „parzialmente raggiunto“ e „non raggiunto“. Un sistema di valutazione di questo tipo resta relativamente vago. Tuttavia serve alle scuole universitarie come strumento di orientamento in vista dell'accREDITAMENTO istituzionale previsto dalla legge federale sulla promozione e sul coordinamento del settore universitario svizzero.

In seguito alla precisazione degli standard di qualità tramite i criteri di qualità che stanno alla base del Quality Audit 2013/14, non è possibile un confronto diretto con i risultati del ciclo di Quality Audit del 2007/08.

I rapporti dei gruppi di esperti costituiscono un'istantanea della garanzia della qualità presso le università cantonali e presso l'EPFL e l'ETHZ (anch'essi sottoposti agli Audit): forniscono un quadro del sistema di garanzia della qualità delle scuole universitarie ed una sua valutazione sommaria in relazione agli standard fissati nelle Direttive per la garanzia della qualità. I rapporti non costituiscono una base per un confronto qualitativo o quantitativo tra i sistemi delle diverse scuole universitarie.



Dott. Christoph Grolimund
Direttore OAQ

Indice

1	Risultati del Quality Audit dell'Università della Svizzera italiana (USI)	1
2	Procedura	1
2.1	Gruppo degli esperti	2
2.2	Calendario	2
2.3	Il rapporto di autovalutazione	3
2.4	Pre-visita e visita	3
2.5	Rapporto degli esperti	4
2.6	Presa di posizione dell'Università della Svizzera italiana	4
3	Università della Svizzera italiana	4
4	Valutazione esterna da parte del gruppo degli esperti	5
4.1	Raccomandazioni formulate dopo il ciclo di Quality Audit 2007/08	5
4.2	Il sistema di garanzia della qualità dell'Università della Svizzera italiana	6
4.3	Attuazione a livello di cicli di studio	7
4.4	Analisi dei criteri della qualità dopo il Quality Audit 2013/14	7
	Dominio di valutazione 1 : Strategie di garanzia della qualità	7
	Dominio di valutazione 2 : Governance	11
	Dominio di valutazione 3 : Insegnamento	14
	Dominio di valutazione 4 : Ricerca	17
	Dominio di valutazione 5 : Reclutamento e sviluppo del personale	19
	Dominio di valutazione 6 : Comunicazione interna ed esterna	21
4.5	Conclusioni: Profilo dei punti di forza e dei punti da migliorare; valutazione globale	24
	Riassunto delle raccomandazioni	26
5.	Allegati	28

o a q

1 Risultati del Quality Audit dell'Università della Svizzera italiana (USI)

La Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI) esamina regolarmente il diritto delle università pubbliche svizzere a conservare gli aiuti finanziari federali secondo la legge sull'aiuto alle università (LAU)¹.

Il presente rapporto è il risultato della procedura che l'OAQ ha condotto all'Università della Svizzera italiana (da questo momento: USI) nell'ambito del Quality Audit 2013/14 e contiene il parere degli esperti che hanno verificato la conformità dell'istituzione ai criteri di qualità e hanno formulato raccomandazioni per contribuire allo sviluppo della garanzia della qualità all'USI.

Il gruppo degli esperti ha ricevuto il mandato dall'OAQ per esaminare il sistema di garanzia della qualità dell'USI e, al termine della visita sul posto, ha concluso che il livello di conformità di nove dei 17 criteri di qualità è raggiunto, mentre per i restanti otto è parzialmente raggiunto. All'interno dei sei domini esaminati, gli esperti hanno constatato la piena conformità all'insieme dei criteri di qualità del dominio "Reclutamento e sviluppo del personale", mentre la conformità è ritenuta parziale per alcuni criteri raggruppati sotto gli altri domini².

In riferimento agli standard di qualità delle Direttive per la garanzia della qualità della Conferenza universitaria svizzera (CUS)³, ciò significa che gli standard CUS 1 e 5 sono interamente raggiunti, che lo standard CUS 4 è in larga parte raggiunto e che gli standard CUS 2, 3, 6 e 7 sono parzialmente raggiunti.

L'USI adempie, con le riserve menzionate in precedenza, alle esigenze fissate all'art. 3 delle Direttive della CUS.

Il gruppo degli esperti incaricato dall'OAQ conclude ugualmente che il sistema di garanzia della qualità è stato messo in opera a livello di piano di studi con le procedure appropriate. L'USI adempie dunque alle esigenze fissate all'art. 4 delle Direttive della CUS.

Il risultato del presente Quality Audit non pregiudica in nessun caso l'esito dei futuri accreditamenti istituzionali che sostituiranno dal 2015 i Quality Audit.

2 Procedura

Questo capitolo riguarda gli aspetti formali della procedura di Quality Audit. Di seguito saranno esplicitati sia la composizione del gruppo degli esperti (2.1) sia il calendario secondo il quale è stato svolto il QA 2013-2014 (2.2). Di seguito verranno discussi gli aspetti salienti del rapporto di autovalutazione fornito dall'USI (2.3), oltre a riportare un breve resoconto circa lo svolgimento

¹ Legge federale dell'8 ottobre 1999 sull'aiuto alle università e la cooperazione nel settore universitario (LAU). RS 414.20. L'art. 6 delle Direttive del 10 dicembre 2002 relativo alla procedura di riconoscimento del diritto alle sovvenzioni secondo la LAU prevede un esame delle università ogni quattro anni da parte dell'OAQ.

² I criteri di qualità utilizzati per la procedura del Quality Audit 2013/14 sono stati elaborati dal Comitato Qualità della Conferenza dei Rettori delle Università Svizzere (CRUS) sulla base degli standard di qualità della CUS che costituiscono la base diretta e imprescindibile per gli Audit (si veda « Quality Audit 2013/14 Guida del 7 novembre 2012», pagina 5, OAQ). I criteri della qualità del Comitato Qualità integrano tutti gli elementi degli standard di qualità della CUS, organizzandoli differenzialmente. La tabella di concordanza tra i criteri di qualità del Comitato Qualità e gli standard di qualità della CUS si trova in allegato al presente documento.

³ Direttive del 7 dicembre 2006 per la garanzia della qualità nelle scuole universitarie svizzere. Conferenza universitaria svizzera. RS 414.205.2.

della pre-visita e della visita sul posto (2.4). Chiudono questa sezione il riassunto del rapporto degli esperti (2.5) e la presa di posizione dell'USI al riguardo (2.6).

2.1 Gruppo degli esperti

Un gruppo di cinque esperti è stato composto a partire da una lista contenente una ventina di nomi corrispondenti al profilo scientifico dell'istituzione così come discusso con l'USI e approvato il 19 giugno 2013 da parte del Consiglio scientifico dell'OAQ.

Il gruppo degli esperti si compone dunque come segue:

- Prof.ssa Rita Franceschini, *peer leader*, già Rettore della Libera Università di Bolzano/Bozen, Direttrice del Centro di Competenza Lingue, Italia
- Laura Calendo, studentessa all'Università di Lucerna, Svizzera
- Prof.ssa Isabelle Perroteau, vice direttrice all'insegnamento e alla qualità del Dipartimento di Scienze Cliniche e Biologiche all'Università di Torino, Italia
- Prof. Paolo Collini, Prorettore Vicario, Delegato per la Didattica; Preside della Facoltà di Economia all'Università di Trento, Italia
- Prof. Nicolae Lascau, già Vice-Rettore della Ion Mincu University of Architecture and Urbanism in Bucharest, Romania

Le decisioni del gruppo degli esperti sono state prese attraverso una votazione congiunta raggiungendo il consenso tra i membri. La funzione della Prof.ssa Franceschini, già membro del comitato di esperti per il Quality Audit dell'USI nel 2007/08, ha inoltre assicurato continuità fra i cicli di valutazione, ponendo l'attenzione sulle raccomandazioni formulate dal gruppo degli esperti nel precedente ciclo di valutazione.

2.2 Calendario

La procedura si sviluppa secondo il calendario precedentemente stilato, di cui si riepilogano di seguito le date principali:

03.06.2013	Riunione di apertura all'USI
13.01.2014	Invio del rapporto di autovalutazione
20.01.2014	Riunione di pianificazione delle visite sul posto
20.01.2014	Evento informativo all'USI
25.02.2014	Riunione di preparazione del gruppo degli esperti
25.02.2014	Riunione di preparazione con l'USI
08-10.04.2014	Visita sul posto
28.05.2014	Rapporto provvisorio di valutazione esterna
24.07.2014	Presa di posizione dell'USI
19.09.2014	Rapporto definitivo di valutazione esterna
24.10.2014	Approvazione del Consiglio scientifico dell'OAQ
06.11.2014	Invio all'USI, al Cantone, alla SEFRI e alla CUS

2.3 Il rapporto di autovalutazione

Il rapporto di autovalutazione è stato elaborato da un Gruppo di controllo rappresentante le diverse Facoltà e i servizi centrali dell'USI (Segretario generale, Servizi ricerca, comunicazione e media, qualità). Il documento contiene un'introduzione in cui si descrivono l'USI e la sua collocazione all'interno del contesto accademico e geografico della Svizzera. I contenuti principali del rapporto di autovalutazione sono di seguito riassunti.

L'analisi dei criteri di qualità è presentata in 6 capitoli che corrispondono ai 6 domini di valutazione della qualità che raggruppano criteri propriamente detti (si veda l'Allegato A nella Guida del 7 novembre 2012). Ogni capitolo presenta all'inizio l'indicazione del dominio della valutazione della qualità di cui si discute, seguito da un riassunto delle principali raccomandazioni postulate dal comitato di esperti a seguito del precedente Quality Audit effettuato nel 2007/08 e si chiude con un'illustrazione dei principali punti di forza e di debolezza. L'analisi non si basa tuttavia esplicitamente sui criteri di qualità elaborati dalla Rete Qualità della CRUS.

Dal rapporto di autovalutazione è possibile evidenziare come le tre parole chiave che contraddistinguono l'USI siano indipendenza, flessibilità e rapidità decisionale: questi termini rappresentano i pilastri argomentativi su cui si basa l'intero rapporto. Da esso emerge inoltre la progressiva crescita dell'USI nel corso degli ultimi anni, oltre a una costante spinta all'interdisciplinarietà che rappresenta uno dei punti di forza principali dell'istituzione. Si evidenzia l'estrema flessibilità del sistema di *governance* dell'USI, oltre alla sua spiccata vocazione internazionale, legata in particolare alla presenza di numerosi docenti stranieri con incarichi a contratto, ma sempre più anche in pianta organica stabile. Viene tuttavia rilevato come manchino nel rapporto indicazioni quantitativamente chiare (tabelle, grafici, ecc.) riguardo i punti principali della qualità trattati nel rapporto stesso.

A seguito dell'analisi del rapporto di autovalutazione e alla espressione di una serie di apprezzamenti e domande a riguardo, il gruppo degli esperti ha deciso di richiedere all'USI una serie di documenti complementari che sono stati forniti nei tempi convenuti e che sono serviti a una migliore interpretazione del rapporto dell'USI.

2.4 Pre-visita e visita

La pre-visita si è svolta nella giornata del 25 febbraio e ha visto il coinvolgimento dei cinque membri del gruppo degli esperti, di due membri dell'OAQ e, per l'incontro pomeridiano, dei rappresentanti dell'USI nelle figure del Prof. Piero Martinoli (Presidente), del Sig. Albino Zraggen (Segretario generale) e del Sig. Michele Balmelli (responsabile qualità).

In mattinata il gruppo degli esperti si è riunito, insieme ai delegati OAQ, per un incontro preliminare di discussione sul rapporto di autovalutazione dell'USI, i cui principali apprezzamenti e criticità sono stati precedentemente riportati al punto 2.3. Gli esperti hanno avviato inoltre la pianificazione delle interviste da condurre nel corso della visita, discutendo alcune piccole modifiche al programma della visita sul posto. La pre-visita si è poi conclusa con un incontro all'USI con i suoi rappresentanti, i quali hanno fornito le informazioni e i chiarimenti richiesti dal gruppo degli esperti, oltre ad impegnarsi a fornire gli ulteriori documenti richiesti dagli stessi e approvare le modifiche al programma richieste per un migliore svolgimento delle interviste nel corso della visita sul posto.

La visita sul posto si è svolta nelle giornate dell'8, 9 e 10 aprile. I membri del gruppo degli esperti e dell'OAQ si sono riuniti preliminarmente nella serata del 7 aprile al fine di chiarire gli ultimi dettagli per un migliore svolgimento delle interviste. La visita si è aperta nella giornata

dell'8 aprile alle ore 9.15 secondo il calendario precedentemente stilato e modificato dopo la pre-visita di febbraio secondo le esigenze del gruppo degli esperti e la disponibilità dell'USI.

I gruppi di interlocutori erano i seguenti: direzione universitaria, direzione delle facoltà, partner esterni, studenti, professori di ruolo, professori assistenti, personale docente non professorale, responsabili qualità e comunicazione, responsabili delle pari opportunità ed altri servizi centrali, supporto e amministrazione; sono da segnalare alcune defezioni, in particolare dal gruppo degli studenti. Le interviste si sono svolte in un clima di serenità e di reciproca collaborazione.

La visita si è chiusa con una riunione preliminare d'informazione con il Presidente e il Segretario generale, seguita dal *debriefing* in forma di una relazione orale del *peer leader*, la Prof.ssa Rita Franceschini, a tutti i gruppi interessati riuniti nell'auditorio.

2.5 Rapporto degli esperti

Il rapporto degli esperti si trova incluso nel presente documento al capitolo 4. Il rapporto comprende una valutazione delle raccomandazioni poste al termine del Quality Audit 2007/08, del sistema di garanzia della qualità dell'USI, della sua messa in opera a livello di cicli di studio e soprattutto dei criteri della qualità dell'Audit 2013/14. Il rapporto si conclude con un profilo dei punti di forza e dei punti di debolezza e con una valutazione globale del sistema di garanzia della qualità dell'USI.

Per ciascun criterio di qualità, il gruppo degli esperti fornisce un'analisi e determina se il livello di conformità al criterio sia stato raggiunto, parzialmente raggiunto o non raggiunto. Il gruppo degli esperti ha inoltre inserito in diversi punti alcune raccomandazioni o suggerimenti volti al miglioramento della qualità dei processi dell'USI. Il rapporto è stato stilato con il pieno consenso di tutti gli esperti.

2.6 Presa di posizione dell'Università della Svizzera italiana

L'USI ha inviato la sua presa di posizione il 24 luglio del 2014. La copia è allegata a questo documento.

Il gruppo degli esperti ha preso atto delle precisazioni fornite e in alcuni casi ha ritenuto opportuno modificare il testo originale, fondando la propria analisi sulle varie interviste svolte.

3 Università della Svizzera italiana

L'USI si configura come l'unica università in lingua italiana al di fuori dei confini nazionali dell'Italia. Fondata nel 1996, ad oggi l'USI conta 4 facoltà (architettura, scienze economiche, scienze della comunicazione, scienze informatiche), per un totale di 5 corsi di laurea triennale (*bachelor*), 18 corsi di laurea magistrale (*master*) e 8 programmi di formazione dottorale (*PhD*). L'USI ha un profilo fortemente internazionale, sia per quanto concerne la popolazione studentesca sia per quanto concerne il corpo docente. Sin dall'inizio è stato dato ampio spazio ad attività interdisciplinari, il che si tramuta soprattutto nella ricerca.

Il modello di *governance* dell'USI è un sistema presidenziale. Il Presidente, Prof. Piero Martinoli, ha la direzione dell'università come rettore (funzione operativa) e presiede il Consiglio dell'USI (funzione strategica) che comprende professori di altre università, i decani in rappresentanza delle loro facoltà e il Consigliere di Stato per il Governo cantonale. Il Consiglio dell'USI è indipendente in materia accademica e autonomo all'interno del mandato governativo, nei settori della finanza e della pianificazione. Un contratto di prestazione è concluso col Canton Ticino in modo annuale. Un Segretario generale dirige i servizi centrali dell'università.

Il corpo studentesco conta circa 3.000 persone, numero sempre in aumento, di cui circa il 65% provengono dall'estero. Il personale accademico, amministrativo e tecnico conta circa 600

persone a tempo pieno. Più del 70% del personale accademico proviene dall'estero. Per questa ragione l'USI si qualifica come l'università svizzera più internazionale.

Il budget complessivo dell'USI è di 91 milioni di CHF, suddiviso nelle quattro fonti principali (sussidi federali, accordo intercantonale, contributi cantonali tramite il contratto di prestazione dal Canton Ticino, tasse di immatricolazione), il 70% del finanziamento dell'USI essendo legato al numero degli studenti.

4 Valutazione esterna da parte del gruppo degli esperti

Sin dall'inizio il gruppo degli esperti ha messo in chiaro prima di ogni incontro la natura del proprio ruolo, prevalentemente quale facilitatore e non di esaminatore. In questo senso, si è sollecitata una riflessione comune sulle scelte operate in questi anni dall'istituzione universitaria sui criteri e i processi di garanzia della qualità scelti, nel pieno rispetto delle rispettive autonomie.

Il gruppo degli esperti ha apprezzato lungo tutto l'Audit lo spirito molto costruttivo che si è instaurato ed apprezza in genere l'impegno dimostrato da tutti gli intervenuti. Si è colto uno spirito di forte identificazione con l'istituzione, che ha portato a volte a trovare soluzioni originali, pur se non sempre i soggetti coinvolti riconoscevano queste iniziative come parte di processi di qualità. Il Quality Audit è servito anche a sviluppare la consapevolezza di quanto già si sta avviando e quindi di dare forma più sistematica alle varie attività.

4.1 Raccomandazioni formulate dopo il ciclo di Quality Audit 2007/08

Sulla strategia di garanzia della qualità nel Quality Audit 2007/08 si raccomandava una più chiara definizione delle strategie e dei processi generali e di predisporre un'adeguata documentazione e comunicazione volta a garantire uno sviluppo continuo e basato su un'ampia consultazione e sul coinvolgimento dei vari componenti della comunità universitaria. Si suggeriva di definire indicatori rilevanti per sviluppare in pieno un sistema di garanzia della qualità, individuando rischi e opportunità.

Allo stato attuale sembra che il corpo docente, anche quello intermedio, sia stato ben coinvolto nel processo di qualità, soprattutto per quanto riguarda la valutazione delle attività didattiche, fenomeno agevolato dall'aumentato numero di professori in pianta organica fissa, mentre sembra ancora carente il coinvolgimento di altre componenti del corpo accademico, come gli studenti. Pertanto, la carenza di sistematicità ammonita circa un pieno sviluppo di tutti i processi di qualità non sembra ancora pienamente organica e condivisa fra parte accademica (studenti inclusi) e parte amministrativa.

Se si notava un non sistematico coinvolgimento della parte studentesca negli organi decisionali, ora tale monito sembra aver avuto un seguito in tutte le facoltà a quasi tutti i livelli.

Un considerevole passo in avanti è invece stato fatto per quanto riguarda la strategia di assunzione del corpo accademico con regolamenti attualmente a sistema e ben funzionanti, il che ha consentito all'USI di compiere un salto di qualità molto visibile.

Le differenze fra le facoltà si sono livellate rispetto alla condivisione di processi di sistema di gestione di qualità, pur rimanendo ancora troppo diseguali. Non sono state implementate delle figure o dei referenti per la gestione di processi di qualità nelle facoltà, ma il compito è stato demandato ai decani stessi, già sufficientemente coinvolti in processi decisionali. Le facoltà hanno intrapreso iniziative per migliorare i processi di qualità che tuttavia potrebbero essere meglio coordinate o condivise maggiormente tra le stesse. Per la gestione della garanzia della

qualità a livello di ateneo, si era già allora suggerito di affiancare alla figura del Presidente una persona responsabilizzata per tale coordinamento. Durante l'attuale Audit (2013/14), il Presidente si è dichiarato convinto che la crescita dell'università renda necessario un tale ampliamento, pertanto questo punto non è ancora messo in essere.

L'USI effettua dei sondaggi mediante questionari che cercano di cogliere elementi circa la qualità dei corsi e il soddisfacimento dei servizi. Permangono tuttora difficoltà nell'aver risposte statisticamente valutabili (sondaggi) e criticità per una adeguata somministrazione dei questionari degli studenti. Allo stesso modo, non si vedono come siano state prese e comunicate in modo sistematico le decisioni circa le conseguenze di tali rilevazioni. Al fine di rafforzare la reale partecipazione degli studenti sarebbe utile avere un sistema di *feedback* pubblico sui risultati dei questionari. Gli incontri auspicati fra le facoltà sono proseguiti, ma il suggerimento di farli divenire parti integranti del sistema di qualità non è stato messo in pratica.

Sul lato della ricerca, i suggerimenti di allora sono stati pienamente accolti: vi sono ora dati accertati su pubblicazioni e attività di ricerca. In genere la sensibilità rispetto alla focalizzazione sulla ricerca è più che visibile.

Vista la mole di dati che già allora era a disposizione, si suggeriva di utilizzarli per revisionare i programmi dei corsi e per monitorare l'andamento degli studi (successo/abbandono) e l'immissione nel mondo del lavoro (*employability*). Rendere noti i successi della ricerca come quelli della didattica non viene tuttora perseguito in modo sistematico nella comunicazione anche verso l'esterno, mentre l'USI avrebbe tutto l'interesse di presentare i propri successi, del tutto ragguardevoli.

Ancora rispetto alla comunicazione, si suggeriva di avviare delle procedure di informazione costanti per la preparazione degli Audit, rendendo quindi noti a tutti i componenti della comunità universitaria i concetti della *Quality Assurance*. Non sembra ancora pienamente colta la dimensione strategica che tale attività costante può rappresentare, e, di nuovo, si è avuta l'impressione che il rapporto di autovalutazione sia stato concepito più come adempimento burocratico che non come il risultato di un processo creativo condiviso da tutte le componenti dell'ateneo.

Suggerito già nell'ultimo Audit, un organigramma, seppur scarno, appare oggi anche sul sito dell'USI. Esso però non rappresenta ancora pienamente tutti gli organi e i flussi decisionali, come invece emergevano costantemente durante l'Audit (commissione finanze, commissione ricerca, commissione etica, commissione pari opportunità, ecc.).

Sui 20 suggerimenti forniti al termine del Quality Audit 2007/08, 5 sono pienamente stati colti e messi in essere, mentre su altri punti l'USI sembra aver intrapreso altre vie, pur lodevoli, oppure mostra dei ritmi lenti.

4.2 Il sistema di garanzia della qualità dell'Università della Svizzera italiana

Come si avrà modo di vedere anche nel seguito del rapporto degli esperti (cap. 4.4), l'USI mostra di avere un buon fondamento e molte attività intelligenti e creative, che a volte in modo inavvertito farebbero pienamente parte di un sistema di qualità, ma è pure evidente che i singoli elementi sono ancora troppo scollegati, il che in parte è anche dovuto ad una scarsa cura della comunicazione trasversale dei principi soggiacenti a tali processi di garanzia di qualità.

A più riprese si sono apprezzate le varie iniziative emerse spontaneamente, ciò nonostante si deve rimarcare come manchi tuttora un sistema pienamente organico, condiviso e comunicato, su cui basarsi per lo sviluppo futuro dell'USI. Come è forse naturale in una fase di sviluppo, il sistema della qualità cresce attraverso iniziative spontanee, non sempre inserite all'interno di una visione complessiva organica con il rischio che anche le buone pratiche non acquisiscano

la sistematicità nel tempo che è indispensabile per “mettere a sistema” le diverse azioni intraprese.

4.3 Attuazione a livello di cicli di studio

Esistono regolamenti diversi da facoltà a facoltà che disciplinano le procedure generali e prevedono per ogni singolo insegnamento una valutazione periodica, due volte all'anno. Tali procedure di valutazione sono utilizzate per un miglioramento dei singoli insegnamenti, ma non sembrano per ora avere degli effetti espliciti a livello di (ri-)organizzazione dei corsi di studio. L'attenzione è rivolta quindi più sulla qualità dell'insegnamento legato ai docenti, mentre la visuale complessiva ed organica riferita ai corsi di studio nella loro interezza ha un profilo meno delineato e lasciato piuttosto implicito (principi didattici, obiettivi). Sono comunque già attive delle linee guida per l'insegnamento alla Facoltà di scienze della comunicazione.

Benché richiesta da più parti, risulta ancora carente la pubblicazione dei risultati delle valutazioni dei docenti da parte degli studenti.

Vario è il grado di integrazione dei tirocini e delle attività di stage presso dei partner esterni, i quali potrebbero assumere un ruolo più integrato per indirizzare i corsi di studio.

Esistono molti dati da cui sarebbe utile evincere anche, oltre la durata degli studi, gli abbandoni e l'occupabilità degli studenti dell'USI. Un'analisi sistematica di questi aspetti potrebbe essere presa in considerazione per una ri-organizzazione dei corsi di studio, sempre nell'ottica di una sempre migliore qualità dell'offerta formativa dell'università, in conformità con le esigenze interne ed esterne.

4.4 Analisi dei criteri della qualità dopo il Quality Audit 2013/14

Dominio di valutazione 1 : Strategie di garanzia della qualità

Criterio 1.1

"L'istituzione universitaria definisce la sua strategia in materia di garanzia della qualità e la rende pubblica. Tale strategia contiene le linee direttrici del sistema di garanzia della qualità, il cui scopo è la garanzia e il miglioramento continuo della qualità delle attività svolte dall'istituzione universitaria e lo sviluppo di una cultura della qualità."

Analisi

La strategia dell'USI in materia di garanzia della qualità è sufficientemente definita e resa pubblica.

L'USI ha definito sul portale la propria missione e organizzazione, anche se in modo molto succinto, e ha pubblicato il quadro normativo nazionale, lo Statuto e i numerosi regolamenti, molti dei quali pubblicati in lingua italiana e inglese. Lo Statuto dell'USI, all'art. 8, prevede delle valutazioni interne per quanto riguarda l'insegnamento, la ricerca e i servizi. La visione strategica è definita nel documento di pianificazione 2012-2016 approvato dal Consiglio dell'USI. Tale documento è basato su un riesame dei risultati raggiunti nel quadriennio precedente ed esplicita le previsioni di sviluppo da raggiungere nel successivo quadriennio. Il piano riguarda facoltà, servizi, logistica e finanze ma non comprende una parte vera e propria dedicata agli obiettivi dell'USI in tema di garanzia della qualità e di promozione di una cultura della qualità. Il documento di pianificazione è reso pubblico in forma ridotta tramite l'opuscolo “uno sguardo sul futuro dell'USI”. I rapporti annuali citati nel piano sono resi pubblici dal portale dell'USI.

Collaborano alla diffusione della cultura della qualità, oltre al servizio qualità, anche gli altri servizi e in particolare il servizio comunicazione e media, il servizio ricerca e il servizio eLab, mentre per le facoltà la responsabilità in tema di qualità è esclusivamente affidata ai decanati. Vi sono numerose iniziative, spesso molto pertinenti ed interessanti, ma risulta difficile cogliere la visione d'insieme della strategia della garanzia della qualità dell'USI a causa della pluralità di documenti e di politiche specifiche delle facoltà e dei servizi.

La strategia dell'USI in materia di garanzia della qualità risulta quindi difficilmente trasmissibile agli *stakeholder*, sia interni che esterni. Dalle interviste è emerso un sistema che è ben supportato dai servizi e non vissuto come pesantezza amministrativa. Si è anche riscontrato un forte legame del personale all'istituzione e la volontà di vedere evolvere la modalità di funzionamento anche alla luce delle nuove dimensioni dell'USI.

Conclusione

LIVELLO DI CONFORMITÀ AL CRITERIO: RAGGIUNTO

Suggerimenti

Sarebbe un passo relativamente facile trarre frutto dalle *best practices* delle diverse facoltà per trarne una base comune al fine di avviare un sistema di qualità più organico e più facilmente comunicabile. Sarebbe altresì utile creare all'interno delle facoltà delle professionalità dedicate all'assicurazione della qualità e raccordate organicamente alle funzioni centrali di assicurazione della qualità.

Criterio 1.2

"Il sistema di garanzia della qualità comprende i seguenti ambiti: governance, insegnamento e ricerca, nonché i relativi servizi e risorse."

Analisi

Il sistema di garanzia della qualità dell'USI integra sufficientemente bene la *governance* e i servizi, l'insegnamento e la ricerca.

Il documento di pianificazione quadriennale è aggiornato ogni anno e riguarda facoltà, servizi, logistica e finanze. Tra i regolamenti più pertinenti per il sistema di garanzia della qualità si possono citare quelli relativi al personale (condizioni generali di lavoro per il personale amministrativo, bibliotecario, tecnico e ausiliario dell'USI, condizioni generali di lavoro per il corpo accademico dell'USI, disposizioni sulle indennità, sulla promozione e sull'immissione in ruolo del corpo accademico dell'USI, sui congedi, ecc.), alla didattica (ammissioni e immatricolazioni ai programmi di *bachelor*, *master* e dottorato, sondaggio sulla soddisfazione studenti) e più in generale per il funzionamento delle facoltà (Regolamento degli studi e dei dottorati di ciascuna facoltà). Il documento denominato "Direttive interne d'accertamento della qualità presso l'Università della Svizzera italiana (QA USI)" costituisce uno dei principali documenti di riferimento della garanzia della qualità. Questo documento, a cura del servizio qualità USI e del servizio ricerca USI-SUPSI, è volutamente molto snello, redatto sia in lingua italiana che inglese e reso pubblico sul portale dell'USI. Le direttive riguardano la valutazione dell'insegnamento, della ricerca e dei servizi.

Per quanto riguarda l'insegnamento, la direttiva prevede che ogni corso sia valutato dagli studenti tramite un sistema elettronico, i risultati trasmessi e presentati a docenti e decani sotto

forma di un dossier completo. La prestazione degli studenti negli esami è anch'essa oggetto di una procedura di garanzia della qualità che comprende l'identificazione di un delegato agli esami, responsabile della verifica della conformità agli standard formali. La procedura prevede inoltre che i risultati complessivi degli esami siano analizzati e confrontati con i risultati degli anni precedenti o degli altri corsi dello stesso periodo. Gli studenti possono esprimere il proprio giudizio in merito agli esami anche attraverso il questionario di valutazione.

L'USI mette a disposizione dei docenti un supporto all'insegnamento e in particolare all'uso delle nuove tecnologie attraverso il servizio "e-Lab".

La direttiva sulla valutazione della ricerca riguarda la valutazione delle singole unità di ricerca (laboratori e istituti) e, in subordine, le facoltà e l'insieme dell'università. La valutazione non è strettamente periodica ma piuttosto *ad hoc*, come da documenti, a sostegno delle decisioni strategiche riguardanti le singole unità di ricerca. Gli indicatori includono: 1) le pubblicazioni scientifiche valutate secondo criteri adatti all'area scientifica, 2) il trasferimento tecnologico, 3) il contributo alla formazione e alla ricerca attraverso i dottorati, e 4) l'efficienza di utilizzo delle risorse umane e finanziarie e l'efficacia su bandi competitivi. La procedura comprende la messa a disposizione dei dati in merito agli indicatori quantitativi da parte del servizio ricerca USI-SUPSI, un rapporto di autovalutazione da parte della struttura e un rapporto di valutazione da parte di un gruppo di esperti indipendenti, l'approvazione dei due rapporti da parte della presidenza dell'USI e la loro messa a disposizione pubblica.

In merito ai servizi, la direttiva prevede unicamente la verifica del livello di soddisfazione degli utenti attraverso sondaggi che sono elaborati e resi pubblici. La periodicità dei sondaggi *alumni* è annuale e biennale, in alternanza, per quanto riguarda i servizi e il personale. La direttiva non comprende ulteriori elementi del processo di garanzia della qualità dei servizi.

Le relazioni annuali comprendono le decisioni rilevanti del consiglio dell'USI, i principali eventi che hanno visto protagonista l'USI, gli studenti per facoltà, la provenienza geografica e il genere (con serie storiche), i dottorandi, i laureati e i loro indici occupazionali, l'organico e l'offerta formativa delle singole facoltà; sono riportati i risultati della ricerca in termini di finanziamento di programmi competitivi, di progetti in corso e di prodotti della ricerca; altresì, vi figurano i servizi alle facoltà, agli *alumni* e alle biblioteche oltre che i servizi pari opportunità, comunicazione e media, orientamento e promozione, relazioni internazionali e mobilità, ricerca e il servizio qualità.

Pur affermando la sua vocazione internazionale, l'USI è inserita nel contesto del Canton Ticino e sceglie come obiettivo l'eccellenza. Il "California Institute of Technology" è citato come modello di riferimento nel documento di pianificazione, ma non è stata riscontrata una vera attività di *benchmarking*.

Conclusione

LIVELLO DI CONFORMITÀ AL CRITERIO: RAGGIUNTO

Suggerimenti

Si suggerisce di organizzare incontri fra parte accademica e servizi per avere uno scambio più continuo e sistematico sulle varie iniziative d'accertamento della qualità intraprese.

Le molte iniziative dei singoli potrebbero essere maggiormente pubblicizzate anche verso l'esterno.

Criterio 1.3

“I processi di garanzia della qualità sono stabiliti e prevedono il coinvolgimento di tutti i membri dell’istituzione universitaria nonché, in particolare, degli studenti. Le responsabilità in materia di qualità e di garanzia della qualità sono trasparenti e assegnate in modo chiaro.”

Analisi

Le politiche e i processi in tema di garanzia della qualità sono definiti in modo parziale rispetto a quanto riscontrato nella visita sul posto. L’organigramma non indica i flussi decisionali e le responsabilità.

Gli organi principali dell’USI sono il Consiglio dell’università e i Consigli di facoltà. Il Consiglio dell’università attuale, come definito all’art. 15 dello statuto, è composto dai decani delle quattro facoltà e da 11 membri designati dal Consiglio di Stato; ad eccezione del Consigliere di Stato del Cantone Ticino, sono tutti professori. Non sono previsti rappresentanti del personale non accademico, del corpo intermedio e degli studenti.

Gli organi delle facoltà sono a loro volta il Consiglio di Facoltà, il consiglio dei professori e il decano. Il Consiglio di facoltà è composto dai professori ordinari, straordinari, assistenti, titolari e aggregati. Sono membri del Consiglio di facoltà anche i rappresentanti del corpo intermedio, degli studenti e dei docenti a contratto, a seconda della facoltà, in termini di uno o due rappresentante/i per ciascuna categoria.

Preme evidenziare che il rapporto di autovalutazione non è stato redatto in collaborazione, anche parziale, con gli studenti, a nessun livello di rappresentanza. Di minore rilievo, ancorché indicativo, si sottolinea che la procedura per la designazione del “*best teaching*” non prevede il coinvolgimento diretto degli studenti.

Le responsabilità in materia di qualità e di garanzia della qualità a livello delle facoltà sono esclusivamente affidate ai decani, e gli esperti condividono la debolezza menzionata nel rapporto di autovalutazione per quanto riguarda la definizione delle responsabilità assegnate nell’ambito delle direttive interne e del sistema di garanzia della qualità in generale. Questa criticità è anche riscontrata nei servizi dove, a fronte di abbondanti risorse e un’organizzazione cosiddetta “piatta” – basata essenzialmente sul rapporto diretto con il Presidente e il Segretario Generale –, si è creata una concentrazione di gran parte delle competenze decisionali. Questo modello, rivelatosi efficace nella fase di avvio dell’USI, potrebbe rapidamente diventare limitativo nel momento dell’ampliamento delle strutture, dell’apertura di una nuova facoltà, e non rispondere più alle aspettative di crescita professionale del suo personale.

Conclusione

LIVELLO DI CONFORMITÀ AL CRITERIO: PARZIALMENTE RAGGIUNTO

Raccomandazioni

Il gruppo degli esperti raccomanda, per quanto riguarda il maggiore coinvolgimento degli studenti, di utilizzare ulteriori canali, oltre alla comunicazione intrattenuta con i rappresentanti degli studenti, per instaurare un contatto più diretto con il corpo studentesco e coinvolgerlo maggiormente in processi di garanzia della qualità che vadano oltre le forme già previste (questionari di valutazione della didattica).

Il gruppo degli esperti reitera la raccomandazione già fatta nell'audit precedente: *"In ogni facoltà potrebbero essere individuati dei referenti per la QA nel corpo docente senior e intermedio, nonché fra i rappresentanti studenteschi, [...]"*.

Suggerimenti

Gioverebbe alla trasparenza dei processi di qualità avere un organigramma preciso che tenga conto dei flussi di informazione e dei contatti, così come alcune prassi esistenti potrebbero essere tradotte in procedure documentate e sistematiche.

Dominio di valutazione 2 : Governance

Criterio 2.1

"Il sistema di garanzia della qualità costituisce parte integrante della strategia globale dell'istituzione universitaria e ne sostiene lo sviluppo."

Analisi

Il rapporto di autovalutazione fornito dall'USI è, riguardo al piano strategico, debolissimo poiché non si basa né su un processo di ascolto interno né esterno, né su criteri di garanzia della qualità. Il gruppo degli esperti ha richiesto un documento più dettagliato ed è stato fornito: esso in effetti evidenzia come il piano strategico sia ben costruito, nonostante emerga chiaramente come non sia basato su un sistema di qualità. Lo stesso tuttavia non appare adeguatamente sviluppato nell'analisi di sostenibilità finanziaria di medio periodo, anche tenendo conto delle possibili incertezze nella disponibilità di risorse da parte del Cantone.

Si rileva tuttavia una sensibilità tesa a premiare le aree di eccellenza, a costruire rapporti solidi con i portatori di interesse e a coinvolgere maggiormente il territorio. In questo senso si ispira a principi di qualità. Sarebbe però auspicabile una più dettagliata analisi delle performance (presentate a livello aggregato); inoltre, gli elementi che identificano le spesso citate condizioni di eccellenza non sono sempre espliciti. Un rafforzamento dei processi interni di valutazione potrebbe contribuire a dare alle affermazioni contenute nel piano il giusto collegamento con la "realtà misurata".

Nel documento strategico emerge sì un'attenzione alla qualità, ma essa non si configura come un sistema chiaramente legato alla *governance*. Nel documento strategico è data una buona rappresentazione di sintesi dei buoni livelli di performance raggiunti dall'ateneo (soprattutto in termini di numero di studenti, progetti di ricerca competitivi, ecc.) e si enuncia una grande attenzione alla qualità dei risultati perseguiti, ma non vi è piena evidenza che i processi di qualità guidino le scelte di allocazione delle risorse e governino la loro successiva attuazione. L'idea di qualità espressa nel piano non si configura come un sistema chiaramente legato alla *governance*, ma piuttosto come un obiettivo di performance (l'eccellenza), non ben riscontrato rispetto alle singole aree di intervento dalle analisi rappresentate nel piano stesso e non accompagnato da strumenti di verifica successiva (mancano infatti gli obiettivi misurabili). In particolare, il piano del personale accademico permanente, cui è destinata ogni risorsa residua dai minimi altri fabbisogni, non è collegato a obiettivi precisi in materia didattica, di ricerca, di *fund rising* (progetti) o trasferimento tecnologico.

La scelta di avviare la facoltà di medicina è adeguatamente motivata in termini di domanda di formazione ma potrebbe essere articolata in modo più dettagliato. Il concetto di "un treno da non mancare", legato semplicemente alla carenza di medici sul territorio svizzero, in un sistema formativo che vive di risorse pubbliche, potrebbe essere meglio motivata nel piano. Non si riscontra un'analisi delle risorse necessarie, dei costi futuri e dei conseguenti finanziamenti

aggiuntivi che il Governo cantonale dovrebbe garantire per un numero non esiguo di anni. Certamente la decisione è ben ponderata in altri contesti, ma il suo inserimento nel piano strategico e quindi la sua approvazione da parte del Consiglio non risulta adeguatamente sostenuta da elementi oggettivi di valutazione.

Conclusione

LIVELLO DI CONFORMITÀ AL CRITERIO: PARZIALMENTE RAGGIUNTO

Pur se si evidenziano chiari miglioramenti di presa di coscienza rispetto al precedente Quality Audit, è ancora basso il grado di sistematizzazione dei processi legati alla garanzia della qualità e collegati sistematicamente alla *governance*. I processi di decisione strategica appaiono fortemente condizionati dalle facoltà, i cui decani presentano il proprio piano strategico nella Conferenza dei Decani e concorrono all'approvazione del piano dell'USI in Consiglio.

Raccomandazione

Occorre concretizzare la riflessione sull'organigramma, precisando in esso i flussi decisionali fra tutti gli organi, le responsabilità e includervi in modo esplicito le attività volte alla garanzia della qualità.

Critero 2.2

"Il sistema di garanzia della qualità contribuisce in modo sistematico a fornire un'informazione quantitativa e qualitativa rilevante e recente, sulla quale l'istituzione universitaria si basa in materia di decisioni strategiche (in particolare relative alla ricerca, all'offerta di studi, all'assunzione e promozione del personale docente)."

Analisi

Si nota una maturazione rispetto alla valutazione precedente, come si nota una maturazione del personale docente e non docente.

L'università raccoglie molti dati, tuttavia non è sempre chiaro come le decisioni strategiche si basino su tali evidenze. Da qui nasce la necessità di dare continuità al processo di qualità a tutti i livelli dell'organizzazione universitaria sia amministrativa sia accademica.

Il processo di costruzione del piano appare molto interno alle facoltà, non c'è sufficiente evidenza esplicita che le decisioni siano basate su analisi sistematiche delle condizioni di partenza e dei risultati conseguiti nei periodi recenti, né del loro rapporto con le risorse precedentemente assegnate; questo non significa che le analisi non siano state fatte e utilizzate, e si citano infatti gli ottimi risultati raggiunti in alcuni ambiti. Tuttavia, nel piano non si coglie il rapporto tra performance passate e decisioni di allocazione delle risorse che è citato come uno dei fondamentali fattori considerati nelle scelte. La carenza del piano da questo punto di vista è particolarmente rilevante per l'USI, perché il processo di approvazione da parte del Consiglio dovrebbe permettere ai membri esterni di maturare altrimenti una autonoma valutazione delle ragioni che portano alle decisioni in materia di scelte strategiche e di allocazione di risorse.

La particolare *governance* dell'USI, che non vede la presenza di organi accademici che interagiscono con organi di governo economico-finanziario, ma riunisce in un unico organo tutte le funzioni (e quindi in capo a chi lo presiede sia le funzioni di "rettore" che di presidente del consiglio di amministrazione) rende i processi decisionali, tutti interni al Consiglio,

particolarmente delicati dal punto di vista della giustificabilità delle proposte che sono tra l'altro pre-valutate dalla Conferenza dei Decani, i quali operano con il doppio ruolo di consiglieri tutori dell'interesse generale e di decani portatori dell'interesse della loro struttura.

In questo ambito i vantaggi della gestione unitaria in capo al Consiglio (condivisione di informazioni, semplificazione dei processi decisionali, maggiore facilità nella costruzione di una visione unitaria, ecc.) potrebbero utilmente accompagnarsi alla definizione di processi di analisi e valutazione ben strutturati in grado di fornire in modo indipendente informazioni utili alle decisioni strategiche e accompagnarsi alla definizione di obiettivi precisi e verificabili per le strutture per le quali i decani siedono nel Consiglio stesso.

I processi decisionali all'interno delle facoltà non sono, per quanto sia stato possibile verificare, costruiti su processi di analisi dei dati e fissazione di obiettivi in modo più preciso di quanto non avvenga a livello di Consiglio. Certamente i piani proposti dalle facoltà appaiono guidati da obiettivi di qualità (o addirittura di "eccellenza"), ma l'inevitabile tendenza degli organi collegiali di rappresentanza del corpo accademico (con limitata presenza delle altre componenti) a mediare tra le posizioni rappresentate dovrebbe essere, anche in questo caso, bilanciata dalla necessità di operare secondo processi ben definiti che prevedano momenti di analisi dei dati, di ascolto di *stakeholder* esterni alle facoltà e di fissazione di obiettivi da realizzare.

I processi di gestione finanziaria sono ancora molto accentrati e non è operativa allo stato attuale una gestione decentrata del budget. Il tema è rilevante non solo per le strutture accademiche (fa eccezione l'Accademia di architettura che ha il suo budget), ma anche per i servizi amministrativi e di supporto che non possono programmare la loro attività. L'accresciuta dimensione e complessità dell'ateneo non sembra più compatibile con un modello accentrato di gestione finanziaria, il quale rallenta i processi e non permette un adeguato decentramento decisionale.

È senz'altro apprezzabile il regolamento sul reclutamento del personale docente (par. 5.1) che definisce un processo strutturato, precisa condizioni di incompatibilità e conflitto di interessi dei soggetti coinvolti, riducendo la discrezionalità prima lasciata agli organi decisionali. Il regolamento costituisce un buon esempio di processo strutturato, documentato e verificabile, in linea con una politica di qualità nell'ambito decisionale operativo (il reclutamento) più critico per un'università.

Conclusione

LIVELLO DI CONFORMITÀ AL CRITERIO: PARZIALMENTE RAGGIUNTO

Raccomandazione

Tenendo conto della maturità raggiunta dal personale docente e non docente, il gruppo degli esperti raccomanda di rafforzare il loro coinvolgimento, prevedendo in tal caso delle deroghe di responsabilità a favore di un processo di maggiore responsabilizzazione delle unità.

Suggerimenti

Al momento attuale i processi decisionali sembrano troppo concentrati su singoli organi e figure. Un ulteriore passo nella responsabilizzazione potrebbe prevedere decentramenti anche dei flussi finanziari con l'assegnazione di budget annuali cui legare obiettivi operativi. Ciò permetterebbe al Consiglio di svolgere la sua funzione di decisore di ultima istanza e garante dell'attuazione dei piani.

Criterio 2.3

"L'istituzione universitaria promuove e valuta la parità di opportunità e di trattamento fra donne e uomini."

Analisi

Si nota che l'USI presta particolare attenzione a tutte le attività che promuovono la parità di opportunità non soltanto fra i sessi ma anche rispetto ad altre dimensioni. Non solo la politica di reclutamento si è posta degli obiettivi di equilibrio di genere, ma sono stati attivati strumenti di sostegno alla condizione femminile tesi a limitare gli svantaggi professionali che la stessa in molti casi di fatto comporta. Tuttavia, non sono definiti gli strumenti di attuazione degli obiettivi di reclutamento del personale femminile, che pertanto non sembrano facilmente realizzabili. L'enfasi posta sul problema a vari livelli è in sé un elemento comunque utile alla realizzazione dell'obiettivo.

Si auspica che quest'attenzione si traduca nell'immediato futuro anche in un aumento del personale femminile nel corpo docente fino al livello di professori ordinari.

Conclusione

LIVELLO DI CONFORMITÀ AL CRITERIO: RAGGIUNTO

Suggerimenti

Si suggerisce di prendere atto di attività di promozione per una migliore rappresentanza della componente femminile soprattutto agli alti gradi universitari messe in opera in altri atenei, anche all'estero (cfr. anche il programma promosso dal CHE – *Centrum für Hochschulentwicklung Gütersloh*).

Si suggerisce altresì di intervenire in modo sistematico nella composizione delle commissioni di valutazione e anche sul piano delle remunerazioni per aumentare l'attrattiva dell'USI per accademici del genere meno rappresentato.

Dominio di valutazione 3 : Insegnamento

Criterio 3.1

"Il sistema di garanzia della qualità prevede la verifica periodica dell'attività di insegnamento e dei relativi servizi. I processi di qualità comprendono la valutazione periodica dei corsi, dei curricula e dei cicli di studio nonché dei risultati conseguiti nel campo dell'insegnamento."

Analisi

Il rapporto di autovalutazione descrive i processi di valutazione delle prestazioni degli studenti. Nei regolamenti degli studi delle singole facoltà sono esplicitati i sistemi di valutazione – sia quelli della didattica che quelli dei servizi centrali.

La valutazione della didattica viene rilevata ogni semestre in modo sistematico per tutti i corsi dell'USI. Agli studenti è data la possibilità di esprimere la propria opinione su ogni corso frequentato. Il *feedback* è dato tramite un questionario elettronico attivato sul profilo di rete dello studente al termine dell'esame, ma prima di ottenere il risultato dell'esame stesso. Il docente riceve una collezione unica e indistinta di tutte le risposte, inclusi i commenti scritti. Benché la

procedura è stata cambiata dopo il ciclo di Audit del 2007/08, il nuovo sistema di *feedback* non riesce a conciliare appieno tutte le esigenze. Lo strumento potrebbe decadere in mero adempimento burocratico più che far parte di un atteggiamento volto al costante miglioramento della qualità didattica. Fin ora non ci sono indicazioni chiare e comuni per tutti sul modo con cui i professori/docenti debbano reagire rispetto a queste valutazioni (es. presentazione dei risultati durante le lezioni, discussione con gli studenti ecc.).

Anche per i servizi centrali sono state attivate delle procedure di valutazione. In genere, il personale è molto motivato e ha espresso molte idee atte a promuovere il proprio sviluppo personale e professionale, così come vi sono molte iniziative 'ad hoc', auto-organizzate, che forniscono dei *feedback*.

Conclusione

LIVELLO DI CONFORMITÀ AL CRITERIO: PARZIALMENTE RAGGIUNTO

Le procedure per la valutazione della didattica vengono effettuate due volte l'anno, cioè una volta al semestre. Gli studenti possono dare la loro opinione prima di vedere i voti degli esami, e proprio per questo motivo tanti studenti non compilano il questionario con attenzione, limitandosi a cliccare velocemente pur di poter accedere al risultato dell'esame. Gli studenti non sono coinvolti sufficientemente nei processi di valutazione e in generale nelle attività dell'ateneo relative alla didattica (per esempio, non sono coinvolti direttamente nel "*Credit Suisse Award for Best Teaching*"). La conformità a questo criterio è giudicata pertanto solo parzialmente raggiunta.

Suggerimenti

Gli studenti sono motivati e hanno molte idee che dovrebbero essere sfruttate e integrate maggiormente. Per l'USI questo bacino di idee potrebbe costituire un punto di forza a cui attingere per uno sviluppo generale della qualità, della valutazione e anche per il reclutamento degli studenti. Per il futuro sarebbe auspicabile che gli studenti venissero coinvolti non solo attraverso i *feedback*, ma anche personalmente, e che venissero interpellati anche per il "*Credit Suisse Award for Best Teaching*" che è un premio con il quale si può esprimere apprezzamento per le qualità didattiche di un docente.

Per migliorare la struttura stessa del questionario e i suoi contenuti, un lavoro comune che preveda il coinvolgimento anche di studenti e docenti potrebbe portare a un maggiore apprezzamento di questo importante strumento di garanzia della qualità. A tanti docenti i *feedback*, e in particolare i commenti scritti, servono per migliorare il proprio corso. Forse sarebbe anche utile ripensare il momento adatto per fare la valutazione dei corsi, dal momento che la compilazione del questionario prima della visualizzazione del voto ha rivelato delle problematiche.

Gli studenti hanno espresso il desiderio che i risultati della valutazione (senza i commenti) siano resi pubblici all'interno dell'USI.

Sarebbe auspicabile che venisse stabilita una *policy* o delle linee guida su come reagire ai *feedback* degli studenti (organizzare dei momenti di dialoghi con gli studenti, per esempio presentando i risultati durante le lezioni).

Raccomandazione

Il gruppo degli esperti raccomanda di studiare la necessità di avere *feedback* fondati su più dati qualitativi (*focus group*, dialoghi diretti, ecc.). Vi sono, su iniziativa di singoli gruppi, attività sperimentali molto promettenti in tale direzione, ma non ancora conosciute da tutti. Una tale

procedura, una volta implementata, potrebbe integrare i sondaggi sui servizi e la soddisfazione degli studenti dell'USI fatti ogni due anni, dove per ora la partecipazione è scarsa (all'ultimo del 2010 solo il 14% degli studenti ha risposto al questionario).

Criterio 3.2

"Le procedure per la valutazione delle prestazioni degli studenti sono verificate periodicamente."

Analisi

Le procedure per la valutazione della prestazione degli studenti sono verificate periodicamente, come viene descritto nel rapporto di autovalutazione. Ogni facoltà ha il suo regolamento di studi e definisce le varie responsabilità nell'ambito dell'insegnamento (valutazione adottata, scala dei giudizi e titoli conferiti).

In questo quadro, tuttavia, sembrano ancora non sfruttati sistematicamente i rapporti con il territorio rispetto alla possibilità di tirocini, di esperienze lavorative e borse di studio durante e immediatamente dopo il ciclo di studio. Gli interlocutori territoriali potrebbero essere coinvolti maggiormente in una partnership più stretta; si potrebbe istituire una forma di collegamento più strutturata (ad esempio, una commissione *career*) che connetta il *feedback* del territorio con i responsabili dei corsi e dei tirocini delle facoltà.

Conclusione

LIVELLO DI CONFORMITÀ AL CRITERIO: RAGGIUNTO

Suggerimenti

Gli studenti hanno espresso il desiderio di una maggiore visibilità rispetto ai titoli di studio raggiunti complessivamente e la loro validità giuridica.

Sarebbe auspicabile utilizzare i dati sulle iscrizioni, gli abbandoni, i titoli e i voti finali conseguiti come momento per una riflessione strategica per migliorare la qualità della didattica, come sarebbe importante utilizzare allo stesso modo i dati sull'occupabilità dei laureati dell'USI.

Criterio 3.3

"L'istituzione universitaria dispone di risorse ed infrastrutture sufficienti ed adeguate per sostenere il processo di apprendimento degli studenti. Esse vengono valutate periodicamente."

Analisi

L'USI ha un campus a Lugano e uno a Mendrisio; è inoltre in costruzione un nuovo campus sempre a Lugano. L'adeguamento delle strutture attualmente non ha seguito la stessa velocità di crescita dell'USI. In particolare è stato rilevato come non vi siano abbastanza posti per gli studenti per lavori di gruppo e per studiare: la biblioteca non offre abbastanza posti, soprattutto per gli studenti di *bachelor*. Durante il periodo di esami alcune aule vengono messe a disposizione degli studenti per i propri lavori, il che giova a risolvere parzialmente i problemi logistici, ma in misura non soddisfacente.

A livello di servizi, il servizio sport organizza molti eventi per gli studenti, fortemente apprezzati.

Il supporto allo sviluppo delle competenze linguistiche, richieste in particolare dal mercato del lavoro, richiederebbe il supporto di una politica linguistica più strutturata all'interno dell'USI, in particolare per quel che concerne la lingua tedesca. Esiste un servizio (centro linguistico), reputato da più parti come non sufficiente alle esigenze. La visione a tale proposito enunciata dai vertici dell'università non si trova rispecchiata nei colloqui con i servizi e i docenti incontrati.

Conclusione

LIVELLO DI CONFORMITÀ AL CRITERIO: PARZIALMENTE RAGGIUNTO

Al momento le infrastrutture non risultano soddisfacenti. Mancano infatti posti per gli studenti per studiare e lavorare in gruppi durante il semestre.

Un'altra mancanza particolarmente avvertita è quella di un centro linguistico per l'insegnamento di altre lingue che sono richieste dal mercato del lavoro.

Raccomandazione

Per il futuro è indispensabile trovare una soluzione per la gestione degli spazi all'interno dell'USI, in modo che gli studenti abbiano la possibilità di poter studiare o lavorare in ambienti appropriati, visto che al momento solo gli studenti di *master* hanno dei posti riservati (es. biblioteca).

Suggerimento

Sarà inoltre utile offrire un supporto per lo sviluppo delle competenze linguistiche, che sono anche richieste dal mercato del lavoro.

Dominio di valutazione 4 : Ricerca

Criterio 4.1

"L'istituzione universitaria dispone di processi di garanzia della qualità per le proprie attività di ricerca e i relativi servizi."

Analisi

L'USI ha notevolmente sviluppato le attività di ricerca nell'arco degli ultimi anni. Lo si evince bene dal confronto con l'audit del 2007/08.

Ora, nel rapporto di autovalutazione, l'ambito della ricerca non è riportato in modo particolarmente dettagliato, sorprendentemente. Solo ulteriori documenti richiesti in un secondo momento hanno permesso di mettere bene in evidenza punte di assoluta eccellenza (v. Informatica: p.es. ERC *grants*).

In tale arco temporale si è ben pensato di stare al passo con le strutture di supporto amministrativo. Il cosiddetto "servizio ricerca" è stato potenziato. Esso ha ricevuto da tutto il corpo accademico interpellato degli apprezzamenti di pieno soddisfacimento, anche lodi entusiaste.

Lo stesso ufficio ha predisposto una documentazione in forma di lista sui progetti in corso, con indicazioni esaustive (su: durata, fonte ed ammontare dei finanziamenti, responsabili e partner coinvolti, alcuni progetti in collaborazione con la SUPSI). Non risulta che vi siano analisi

continuative, o cicliche, effettuate su tali dati, con una reportistica, né che siano usati per una sistematica verifica dei benchmark di singoli ricercatori o istituti/facoltà. Con le nuove procedure di assunzione del corpo docente (approvate il 2 dicembre 2011), in cui si prevede la verifica ogni 4 anni, tali dati riceveranno un maggiore rilievo. Essi potrebbero utilmente essere collegati alle strategie di immissione in ruolo, avanzamento di carriera, nonché verifica della stessa. Tale collegamento non è sinora in essere in modo documentato, seppur previsto dal regolamento di cui sopra.

Per la verifica invece, detta 'ad hoc', di istituti fatta con l'ausilio di esperti esterni, si dice di ricorrere ai dati del servizio ricerca (v. p. 36 del Rapporto di autovalutazione).

Per quanto riguarda altre strutture predisposte alla ricerca, si rileva soltanto una carenza espressa da parte della Facoltà di informatica (cresciuta velocemente e riscontrando notevoli successi scientifici) di spazi e servizi computazionali più estesi e veloci.

Tuttavia si può rilevare che l'USI si è dotata di processi di garanzia della qualità dedicati alla ricerca e che dispone di relativi servizi.

Conclusioni

LIVELLO DI CONFORMITÀ AL CRITERIO: RAGGIUNTO

Suggerimenti

Il collegamento fra strutture amministrative e le strategie di ateneo non sembrano strette o sistematiche; pur concedendo che la conoscenza di esse non sia, *stricto sensu*, di dominio amministrativo, un aiuto più sistematico nel collegare dati sulla ricerca e strategie di monitoraggio della qualità sarebbe auspicabile. Al momento attuale, l'ufficio dice di non dare un supporto al calcolo di benchmark od indici od altro metro di misurazione. Essendo il responsabile della biblioteca assente all'Audit, non è stato possibile verificare la suddivisione dei compiti fra i due servizi.

Si suggerisce di abbreviare i tempi per una valutazione ciclica dei molti istituti che si sono creati nel frattempo (con una valutazione all'anno, come indicato durante l'Audit quale pratica attuale, il processo volto alla garanzia della qualità durerebbe più o meno un decennio).

Criterio 4.2

"I processi di garanzia della qualità includono la valutazione periodica dei risultati ottenuti nel campo della ricerca."

Analisi

Non si è istituzionalizzato un sistema di rendiconto regolare o un monitoraggio da parte degli uffici nei confronti del Consiglio dell'università o delle facoltà (o altri organi); né una valutazione globale dei risultati ottenuti.

È invece prevista una valutazione riferita ai singoli ricercatori (di qualsiasi grado), su parametri definiti nelle facoltà, tenendo conto delle tradizioni disciplinari.

Si notano delle discrepanze rispetto alla gestione del tempo dei dottorandi nelle diverse facoltà, per i quali non vi è ovunque chiarezza su obblighi e diritti.

Conclusione

LIVELLO DI CONFORMITÀ AL CRITERIO: PARZIALMENTE RAGGIUNTO

Raccomandazione

Il gruppo degli esperti raccomanda di procedere in maniera sistematica e completa alla verifica sulle produzioni scientifiche delle singole figure accademiche e di implementare processi di monitoraggio utili anche per far parte di un insieme di valutazione per l'avanzamento di carriera e l'allocazione delle risorse.

Suggerimenti

Si suggerisce di implementare una valutazione periodica dei risultati ed una reportistica altrettanto periodica diretta al Consiglio come massimo organo strategico (per esempio, nelle facoltà, monitorato da un vice-decano alla ricerca). Parimenti si suggerisce di rendere maggiormente visibili i risultati della ricerca in funzione di un pubblico esterno e della società (v. anche criterio 6.2).

Rispetto ai lavori, che sono già in corso, volti a un'armonizzazione dei regolamenti degli studi dottorali, si suggerisce di integrarli con chiarimenti circa lo spazio che i dottorandi hanno per occuparsi del proprio lavoro di ricerca.

dominio di valutazione 5 : Reclutamento e sviluppo del personale

Criterio 5.1

"L'istituzione universitaria dispone di meccanismi che garantiscono la qualifica dell'insieme del personale nel campo dell'insegnamento e della ricerca (reclutamento, promozione, formazione continua)."

Analisi

Il reclutamento è probabilmente l'aspetto del sistema qualità sul quale l'USI ha concentrato maggiormente la sua attenzione in questi anni, considerandolo l'elemento essenziale per la garanzia e promozione della qualità. La politica dell'USI in termine di reclutamento è quindi ben definita e adatta a garantirne la qualità.

Il regolamento sulla promozione e sull'immissione in ruolo del corpo accademico dell'USI disciplina le condizioni, la procedura e le competenze per la promozione da assistente junior ad assistente senior, da assistente senior a professore straordinario (immissione in ruolo) e da professore straordinario a professore ordinario. Il dossier del candidato è costituito da numerosi documenti, che testimoniano l'attività didattica, di ricerca e il servizio alla comunità. Trasparenza e imparzialità sono garantiti dall'articolo sul conflitto d'interesse, dalla presenza di almeno un membro esterno all'USI nella Commissione d'esame della facoltà e dal parere di tre esperti esterni, anche di reputazione internazionale, identificati dalla commissione stessa. Il dossier con il parere della Commissione d'esame della facoltà viene sottoposto alla commissione per l'immissione in ruolo che agisce quale commissione universitaria. Di norma la politica dell'USI favorisce la mobilità.

La formazione nel campo dell'insegnamento è a cura del servizio e-Lab che svolge un'attività generale di formazione alla docenza con seminari dedicati, oltre alla formazione, all'e-learning e alle nuove tecnologie. L'attività è rivolta primariamente ai docenti meno esperti o con criticità didattiche rilevate dall'opinione degli studenti, ma il servizio è aperto a tutti i docenti su base volontaria.

La formazione nel campo della ricerca è assicurata da un'attività di "mentoring". Il servizio ricerca svolge, con grande soddisfazione da parte degli utenti, un'attività di assistenza e formazione nei confronti delle nuove leve, in particolare per quanto riguarda la partecipazione a bandi competitivi nazionali e internazionali e la gestione di progetti.

Conclusione

LIVELLO DI CONFORMITÀ AL CRITERIO: RAGGIUNTO

Criterion 5.2

"I processi di garanzia della qualità includono la valutazione periodica del corpo docente."

Analisi

La valutazione della produzione scientifica dei singoli docenti viene effettuata entro le procedure normali di selezione e promozione e esistono procedure di facoltà per la selezione annuale del personale a contratto. Il corpo docente è regolarmente sottoposto alla valutazione nell'ambito della didattica attraverso la valutazione dei corsi da parte degli studenti e della valutazione degli esami.

I contratti dei professori assistenti hanno una durata di 5 o 6 anni e prevedono una valutazione intermedia, non oltre l'inizio del terzo anno, da parte di una commissione di esperti esterni che in caso di esito positivo porterà al rinnovo del contratto di professore assistente, mentre nel caso di esito negativo, il candidato sarà aiutato ad orientare diversamente la sua carriera.

I docenti di ruolo sono sottoposti a valutazioni quadriennali in relazione al rinnovo del loro contratto. Le valutazioni prendono in conto la produzione scientifica, l'attività didattica, l'opinione degli studenti e l'attività di servizio.

Conclusione

LIVELLO DI CONFORMITÀ AL CRITERIO: RAGGIUNTO

Suggerimento

Il gruppo degli esperti suggerisce di rendere più trasparente ed effettiva la valutazione quadriennale dei docenti di ruolo.

Criterion 5.3

"L'istituzione universitaria promuove lo sviluppo della carriera delle nuove leve scientifiche."

Analisi

Esistono più iniziative volte a favorire lo sviluppo delle nuove leve scientifiche sia sul piano della ricerca che della didattica. Il servizio ricerca affianca i ricercatori più giovani nella partecipazione a bandi competitivi per l'accesso a fondi di ricerca.

Il servizio eLab assicura una formazione all'insegnamento dei dottorandi dell'USI e di chi non ha conseguito il dottorato all'USI. Alcuni servizi aggiuntivi di *mentoring* sono previsti per le ricercatrici e attivati in modo più generale nella Facoltà di Scienze della comunicazione.

I professori assistenti svolgono attività di ricerca e di insegnamento, quest'ultima è, di regola, pari alla metà di quella prevista per i professori di ruolo. La posizione di professore assistente può essere "*tenure track*" o a tempo determinato, per un massimo di 6 anni, ed è previsto un servizio per l'avanzamento della carriera anche al di fuori dell'USI.

Conclusione

LIVELLO DI CONFORMITÀ AL CRITERIO: RAGGIUNTO

Suggerimento

Il gruppo degli esperti suggerisce di monitorare che le condizioni di sviluppo siano eque nelle diverse discipline e di rendere effettive le proposte di *mentoring* nei confronti dei dottorandi, come indicato nel rapporto di autovalutazione.

Dominio di valutazione 6 : Comunicazione interna ed esterna

Criterion 6.1

"L'istituzione universitaria veglia affinché il personale e gli studenti conoscano le disposizioni relative ai processi di garanzia della qualità."

Analisi

All'USI esiste una grande diversità di strumenti per la comunicazione interna ed esterna. Da un lato sono utilizzati numerosi mezzi moderni, ossia elettronici (web generale dell'università, siti delle facoltà, ma anche *Facebook*, *Google+*, *Linkedin*, *Twitter*). D'altro lato sono pubblicate periodicamente diverse riviste come *USI Flash* (newsletter settimanale, bilingue - italiano / inglese) e *Square-USI Magazine* (quadrimestrale, orientato soprattutto verso l'esterno).

Il Servizio Comunicazione & Media è il responsabile principale della comunicazione interna ed esterna. Le informazioni vengono inviate al Servizio Comunicazione & Media da diverse persone o uffici, ma la selezione delle informazioni da trasmettere ulteriormente è fatta principalmente dal Servizio Comunicazione & Media, non dai responsabili della qualità. Lo stesso servizio, molto attivo ed estremamente dedicato, sta studiando in questi mesi la riforma del sito web dell'USI, per aggiornarlo e per rendere più chiaro il brand dell'USI, oltre a trovare i mezzi adeguati per misurare il successo di questo sistema di comunicazione.

Si è visto che nell'attuale sistema di comunicazione non sono coinvolti gli studenti, mentre sarebbero potenzialmente molto interessati e utili per uno sviluppo generale della qualità. D'altro canto è stato constatato come in generale la comunicazione con gli studenti sia piuttosto difficile: mentre l'USI comunica principalmente tramite posta elettronica, per gli studenti questo non è il mezzo di comunicazione primario, anche perché la mole di corrispondenza è tale da disincentivarne l'uso.

Si è notato un grado di informazione fortemente diseguale sui contenuti dei processi di monitoraggio della qualità.

Conclusione

LIVELLO DI CONFORMITÀ AL CRITERIO: PARZIALMENTE RAGGIUNTO

Nonostante siano stati apprezzati gli sforzi evidenti effettuati per il miglioramento della comunicazione, si è rilevato come la maggior parte della comunicazione, sia interna sia esterna, non si dedichi all'informazione sui processi messi in atto per la garanzia qualità, ma si concentri esclusivamente a presentare i risultati o prodotti finali più meritevoli.

Durante le discussioni con i vari gruppi è risultato che manca una coordinazione per quanto riguarda la comunicazione: le informazioni scelte per essere trasmesse sono fatte dai gruppi o dalle singole persone. Le informazioni trasmesse nel mondo accademico, e quelle che riguardano i processi di garanzia della qualità, sono assai ridotte. Questa situazione fa sì che gli studenti, ma anche il personale stesso dell'USI, non siano a conoscenza dei processi complessivi di garanzia della qualità. Gli studenti, per esempio, conoscono soltanto le misure relative alla valutazione dei corsi.

Raccomandazioni

Del sistema di assicurazione della qualità fa anche parte la comunicazione interna: il gruppo degli esperti raccomanda di elaborare una strategia di comunicazione a livello dell'intera università. Ciò comporta l'unificazione delle iniziative e delle attività attualmente intraprese, da individui o da gruppi, senza con ciò inventare una nuova sovrastruttura.

Urge prendere delle misure per coinvolgere ulteriormente gli studenti nel processo di comunicazione.

Suggerimenti

Si suggerisce di prestare maggiore attenzione alla comunicazione multilingue, in accordo con la politica generale dell'USI; pertanto si suggerisce di dare visibilità alla politica multilingue dell'ateneo.

Il sito dell'università, mezzo essenziale per la comunicazione, è migliorabile. Rispetto ai processi di garanzia della qualità, si suggerisce di rendere visibili gli elementi strategici e le misure concrete messi in atto per la garanzia della qualità.

Sarebbe opportuno, e per altro un processo creativo, trovare, insieme agli studenti, i mezzi necessari per permettere la comunicazione tra i loro rappresentanti nei Consigli delle Facoltà e il resto del corpo studentesco. In questo modo si potrebbe ridurre un certo isolamento, segnalato dagli studenti, tra le facoltà ed anche all'interno della stessa facoltà tra vari anni di studio o programmi diversi.

Criterio 6.2

"L'istituzione universitaria assicura un resoconto trasparente sulle procedure e i risultati delle misure di garanzia della qualità ai gruppi coinvolti in seno all'istituzione universitaria."

Analisi

Le procedure esistenti all'USI sono incluse nei vari documenti ufficiali; tra di essi il più importante è il Rapporto del presidente, nell'opuscolo "Uno sguardo sul futuro dell'USI". Nel documento "Direttive interne d'accertamento della qualità presso l'Università della Svizzera italiana (QA USI)", entrata in vigore il 1 maggio 2007, sono indicate le direzioni e le procedure

che devono essere seguite per la valutazione della qualità dell'insegnamento, della ricerca e dei servizi e della soddisfazione complessiva nei confronti dell'università.

La trasmissione di queste procedure avviene principalmente attraverso i canali dell'università, inclusi i mezzi elettronici (siti web delle facoltà).

Si ritiene che, in generale, le procedure per l'assicurazione della qualità non siano sufficientemente conosciute attraverso questi mezzi di comunicazione; dunque, la trasparenza non è pienamente assicurata.

Infatti, fra tutte le procedure, gli studenti conoscono soltanto quelle che riguardano la valutazione della didattica. Ma i risultati della valutazione, contrariamente alle procedure contenute nelle Direttive interne sopra menzionate, non sono pubbliche. La valutazione dei corsi è conosciuta parzialmente, soltanto quando alcuni professori promuovono delle discussioni con gli studenti all'interno del proprio corso.

In questo quadro sono da segnalare alcuni aspetti deficitari per quanto riguarda la trasparenza dei risultati notevoli dell'università:

- Il premio "*Award for Best Teaching*" non è conosciuto da tutti gli studenti.
- La cerimonia dei diplomi nella sua forma attuale, quasi completamente in italiano, non assicura la piena partecipazione a questo momento così emozionante da parte di famigliari di molti studenti stranieri, specialmente nei cicli di master e dottorato.
- In generale, tenendo conto dell'orientamento internazionale dell'USI, è da vegliare che i risultati dei processi di qualità siano trasmessi anche in inglese.
- Non è chiaro quale processo decisionale sia alla base della pubblicazione dei risultati dei sondaggi relativamente ai servizi, agli alumni e ai collaboratori.

Conclusioni

LIVELLO DI CONFORMITÀ AL CRITERIO: PARZIALMENTE RAGGIUNTO

Durante l'Audit è diventato assai chiaro che l'università non utilizza tutti i mezzi ed i meccanismi necessari per assicurare la trasparenza richiesta.

Si è ritenuto, nello stesso tempo, che nell'ambito universitario la comunicazione non sia molto funzionale per gli studenti e che, di conseguenza, la conoscenza dei processi di garanzia della qualità non raggiungano sempre la popolazione studentesca.

Raccomandazione

Il gruppo degli esperti raccomanda di sviluppare una politica condivisa che rafforzi la diffusione dei risultati all'interno della comunità, rivedendo tutte le possibilità offerte dalle nuove tecnologie per migliorare in maniera sostanziale la trasmissione dei risultati, delle valutazioni interne e del monitoraggio dei processi di qualità.

Suggerimenti

Si suggerisce di sviluppare nel rapporto annuale del presidente un capitolo specifico dedicato alla qualità.

Stante il fatto, reputato molto positivo, di aver costruito un'organizzazione "*flat*", con poca burocratizzazione, per valutare e valorizzare questo tipo di gestione potrebbe essere utile introdurre anche a livello della comunicazione pubblica una rappresentazione grafica dell'organigramma, per rendere noti i processi decisionali e le rispettive competenze e responsabilità verso l'interno e verso l'esterno.

Criterio 6.3

"L'istituzione universitaria pubblica periodicamente informazioni obiettive sui cicli di studio offerti e sui diplomi che conferisce."

Analisi

Si è apprezzato in modo molto positivo il sistema della pubblicazione periodica delle informazioni riguardo l'offerta formativa, sul sito web principale dell'università, nelle pagine web dei singoli *bachelor* e *master*, oltre a essere incluse nei documenti ufficiali, come la "Guida dello studente". I siti delle facoltà contengono tutti i dettagli sull'intero percorso formativo, dottorato incluso. Tutte queste informazioni sono aggiornate periodicamente.

Inoltre, si sottolinea come l'università offra le informazioni necessarie per i potenziali futuri studenti (sui siti dell'USI e della facoltà, oppure varie manifestazioni come *OrientaTi* e *Open days*) così come per i neolaureati (Servizio Career ecc.).

Conclusione

LIVELLO DI CONFORMITÀ AL CRITERIO: RAGGIUNTO

Suggerimento

Pur essendo il criterio pienamente soddisfatto, si potrebbe suggerire di precisare nella "Guida dello studente" la validità internazionale dei diplomi conferiti al termine del ciclo di studi, come è per altro contenuta nello statuto dell'USI.

4.5 Conclusione: Profilo dei punti di forza e dei punti da migliorare; valutazione globale

Il profilo internazionale e interdisciplinare dell'ateneo rimane certamente il caposaldo che ha consentito all'USI di acquisire visibilità. L'internazionalizzazione e l'interdisciplinarietà permangono chiari punti di forza. Sarà da monitorare in futuro lo sviluppo della composizione studentesca, che al momento conta circa un 62% di studenti provenienti dall'estero.

Il gruppo degli esperti ha colto la forte sensazione che l'ateneo si trovi di fronte a un punto di svolta. Esso pare sia determinato dall'assunzione di più personale docente, con un conseguente potenziamento dell'attività non solo didattica ma anche di ricerca. Il corpo docente, mediamente molto giovane, è ritenuto molto disponibile nei confronti delle esigenze degli studenti: esso costituisce un chiaro punto di forza, che questo ateneo di contenute dimensioni è riuscito a valorizzare⁴. Ne risulta anche un forte senso di appartenenza degli studenti all'istituzione.

Nell'ambito di questo processo di crescita, emerge che l'USI si sia avviata bene verso un percorso di qualità, come emerge in particolare dal confronto con l'Audit precedente. I risultati raggiunti sono ragguardevoli, soprattutto per quanto riguarda la ricerca e il soddisfacimento degli studenti. Tuttavia, si nota che i risultati positivi non sono stati raggiunti attraverso una

⁴ A titolo di esempio, si riporta l'espressione di uno studente durante le interviste: "Qui i professori ci chiamano per nome, non sei più un numero".

strategia organica, ma sono emersi da iniziative di singoli e/o gruppi, in modo più individuale o auto-organizzativo (si vedano, ad esempio, le numerose attività proposte dal servizio sport), ma non preso in considerazione in maniera sistematica e strategica.

Il livello di sviluppo quantitativo e qualitativo raggiunto dalle singole unità fa forse emergere la necessità di dare una svolta anche rispetto alle necessità di adattamento del modello organizzativo, suggerendo un decentramento delle responsabilità. Ciò permetterebbe di valorizzare al meglio la maturità che le singole unità hanno raggiunto (vedi la *best practice*, ad esempio, del servizio orientamento, a cui ora si associa anche il servizio personale), e le esperienze che il corpo docente internazionale porta da atenei molto diversi potrebbero dare adito a una implementazione di *best practices* esemplare nella compagine elvetica. A questo proposito, proprio la dimensione contenuta dell'ateneo si presterebbe ad implementare processi decisionali che documentino opinioni da più parti, snellendo proprio l'implementazione di queste *best practices*. Si tratterebbe semplicemente di cogliere le potenzialità che un ateneo di tali dimensioni può trarre da attività più trasversali nel dialogo e nella comunicazione.

E' quindi cresciuto, globalmente, il grado di sistematizzazione dei processi, ma non è ancora portato a sistema e a fruizione dell'intero ateneo. Pertanto, ciò che manca è un processo di cui i responsabili prendano atto, a partire dall'intero periodo fra gli Audit, al fine di stimolare la concezione della qualità come cultura generale ed esercizio costante. Alcuni processi risultano ancora saltuari ma di per sé buoni: si tratterebbe semplicemente di valorizzare tali attività sparse e spesso ottime includendole in un sistema generale di informazione condiviso, che sia da sprone per l'intero ateneo. In altre parole, c'è un fermento molto positivo, indipendente dalle persone, e che ora potrebbe formare la base per lo sviluppo futuro dell'USI. Vista la sua internazionalità, l'USI si presterebbe ad uno scambio contenutistico maggiore a livello europeo.

I processi decisionali sembrano tuttora concentrati, anche dal punto di vista finanziario, in poche mani, mentre il corpo accademico e amministrativo sarebbe pronto ad assumersi più responsabilità. I flussi finanziari formano, infatti, uno strumento di *governance* importante che può essere utilizzato per implementare al meglio anche i processi di garanzia della qualità. Fino a questo momento, la consapevolezza della *governance* sembra risultare da un'abitudine consolidata, costruita su una mentalità di struttura "flat", che ha pur sempre ben funzionato. Visto lo sviluppo futuro dell'università, una prospettiva di lungo periodo dovrebbe portare ora ad una riflessione sulla eventuale necessità di cambiare alcuni aspetti della *governance* originaria.

A livello della comunicazione, si nota un grado di informazione diseguale e saltuaria fra i diversi componenti dell'università rispetto alle iniziative che rientrano nei processi di monitoraggio della qualità. Si rileva una dedizione molto chiara e forte dei docenti e degli uffici nei confronti degli studenti, chiaramente al centro delle attività dell'USI. D'altro canto è emersa una difficoltà di comunicazione con gli studenti (come per esempio, il loro sorprendente non coinvolgimento nella stesura del rapporto di autovalutazione). Rientrano in questo ordine di problematiche anche le ripetute osservazioni sulla mancanza di comunicazione tra gli studenti delle diverse facoltà, come se venisse a mancare un collante fra le facoltà, e questo a ridosso del fatto che si sono incontrate tantissime figure accademiche altamente motivate che si identificano fortemente con l'USI come istituzione. La valorizzazione di queste figure costituisce un pilastro importante per lo sviluppo futuro dell'università.

L'USI, pur fungendo da ponte fra mondo germanico e romano, non sembra tradurre tale punto di forza in una pratica consolidata di promozione delle lingue nazionali svizzere. L'attenzione all'inglese è consolidata, mentre non si viene incontro alle esigenze studentesche e del mercato del lavoro nello sviluppare le competenze sia di italiano sia di tedesco. Un posizionamento chiaro di un centro linguistico come supporto agli studenti potrebbe integrare con più sistematicità l'offerta formativa.

Le attività di ricerca sono il vero nuovo punto di forza che emerge dallo sviluppo degli ultimi anni e che ha portato a notevoli risultati e punte di eccellenza (es. ERC-*grants*). L'attività è prolifica, tuttavia non risulta sufficientemente valorizzata sia all'interno che all'esterno per caratterizzare il *brand* dell'USI nella sua interezza, così come non è ancora monitorata rispetto ai processi di qualità con la stessa attenzione riservata alla didattica.

L'USI si è data regole molto chiare per i processi decisionali di avanzamento di carriera, come era stato richiesto al termine del precedente Audit. Criteri severi, anche misurati a livello internazionale, hanno permesso all'università di sviluppare un corpo docente di altissima qualità. I principi (come per esempio "*se vuoi diventare professore da noi, prima devi aver fatto una significativa esperienza accademica altrove*") sono stati discussi e sono ora pienamente condivisi ed applicati. Questo chiaro punto di forza rispetto al processo più centrale della crescita dell'ateneo permette di predire un futuro in cui la garanzia della qualità si esplica al meglio.

Un grande capitale sul quale l'USI può contare è inoltre la motivazione che si è potuta cogliere da parte di molte persone del mondo accademico e amministrativo, le quali si identificano fortemente con l'università. Esse formano il collante che permetterà di sviluppare ulteriormente un sistematico processo di garanzia della qualità a tutti i livelli e in modo continuativo.

Riassunto delle raccomandazioni

1. Il gruppo degli esperti raccomanda, per quanto riguarda il maggiore coinvolgimento degli studenti, di utilizzare ulteriori canali, oltre alla comunicazione intrattenuta con i rappresentanti degli studenti, per instaurare un contatto più diretto con il corpo studentesco e coinvolgerlo maggiormente in processi di garanzia della qualità che vadano oltre le forme già previste (questionari di valutazione della didattica).
2. Il gruppo degli esperti reitera la raccomandazione già fatta nell'Audit precedente: "*In ogni facoltà potrebbero essere individuati dei referenti per la QA nel corpo docente senior e intermedio, nonché fra i rappresentanti studenteschi, [...]*".
3. Occorre concretizzare la riflessione sull'organigramma, precisando in esso i flussi decisionali fra tutti gli organi, le responsabilità e includervi in modo esplicito le attività volte alla garanzia della qualità.
4. Tenendo conto della maturità raggiunta dal personale docente e non docente, il gruppo degli esperti raccomanda di rafforzare il loro coinvolgimento, prevedendo in tal caso delle deroghe di responsabilità a favore di un processo di maggiore responsabilizzazione delle unità.
5. Il gruppo degli esperti raccomanda di studiare la necessità di avere *feedback* fondati su più dati qualitativi (*focus group*, dialoghi diretti, ecc.). Vi sono, su iniziativa di singoli gruppi, attività sperimentali molto promettenti in tale direzione, ma non ancora conosciute da tutti. Una tale procedura, una volta implementata, potrebbe integrare i sondaggi sui servizi e la soddisfazione degli studenti dell'USI fatti ogni due anni, dove per ora la partecipazione è scarsa (all'ultimo del 2010 solo il 14% degli studenti ha risposto al questionario).
6. Per il futuro è indispensabile trovare una soluzione per la gestione degli spazi all'interno dell'USI, in modo che gli studenti abbiano la possibilità di poter studiare o lavorare in ambienti appropriati, visto che al momento solo gli studenti di *master* hanno dei posti riservati (es. biblioteca).

7. Il gruppo degli esperti raccomanda di procedere in maniera sistematica e completa alla verifica sulle produzioni scientifiche delle singole figure accademiche e di implementare processi di monitoraggio utili anche per far parte di un insieme di valutazione per l'avanzamento di carriera e l'allocazione delle risorse.
8. Del sistema di assicurazione della qualità fa anche parte la comunicazione interna: il gruppo degli esperti raccomanda di elaborare una strategia di comunicazione a livello dell'intera università. Ciò comporta l'unificazione delle iniziative e delle attività attualmente intraprese, da individui o da gruppi, senza con ciò inventare una nuova sovrastruttura.
9. Urge prendere delle misure per coinvolgere ulteriormente gli studenti nel processo di comunicazione.
10. Il gruppo degli esperti raccomanda di sviluppare una politica condivisa che rafforzi la diffusione dei risultati all'interno della comunità, rivedendo tutte le possibilità offerte dalle nuove tecnologie per migliorare in maniera sostanziale la trasmissione dei risultati, delle valutazioni interne e del monitoraggio dei processi di qualità.

5. Allegati

Tabella di equivalenza tra il livello di conformità ai criteri di qualità della Rete Qualità e gli standard di qualità della CUS

Livello di conformità ai criteri di qualità della Rete Qualità	Standard di qualità della CUS
I. Strategia di garanzia della qualità	
1.1: raggiunto	Standard 1
1.2: raggiunto	Standard 2 (parte 1)
1.3: parzialmente raggiunto	Standard 3 (parte 1+3)
II. Governance	
2.1: parzialmente raggiunto	Standard 2 (parte 2)
2.2: parzialmente raggiunto	Standard 6
2.3: raggiunto	Standard 4 (parte sulle pari opportunità) Standard 5 (parte 3)
III. Insegnamento	
3.1: parzialmente raggiunto	Standard 4
3.2: raggiunto	
3.3: parzialmente raggiunto	
IV. Ricerca	
4.1: raggiunto	Standard 4
4.2: parzialmente raggiunto	
V. Reclutamento e sviluppo del personale	
5.1: raggiunto	Standard 5 (parte 1)
5.2: raggiunto	Standard 4
5.3: raggiunto	Standard 5 (parte 2)

Livello di conformità ai criteri di qualità della Rete Qualità	Standard di qualità della CUS
VI. Comunicazione interna ed esterna	
6.1: parzialmente raggiunto	Standard 3 (parte 2)
6.2: parzialmente raggiunto	Standard 7 (parte 1)
6.3: raggiunto	Standard 7 (parte 2)

Standard di qualità della CUS	Criteri di qualità della Rete Qualità
Standard 1	1.1
Standard 2	1.2, 2.1
Standard 3	1.3, 6.1
Standard 4	2.3, 3.1, 3.2, 3.3 ,4.1 ,4.2 ,5.2
Standard 5	2.3, 5.1, 5.3
Standard 6	2.2
Standard 7	6.2, 6.3

Presa di posizione dell'USI, del 24 luglio 2014

(pagina successiva)

QUALITY AUDIT 2013/14

PRESA DI POSIZIONE DA PARTE DELL'USI SUL RAPPORTO DI VALUTAZIONE ESTERNA DEL 28 MAGGIO 2014

L'Università della Svizzera italiana (USI) ha accolto con piacere il gruppo di esperti indipendenti selezionati dall'OAQ in visita dall'8 al 10 aprile 2014, composto dalla Prof.ssa Rita Franceschini (peer leader), dalla studentessa Laura Calendo, dalla Prof.ssa Isabelle Perroteau, dal Prof. Paolo Collini e dal Prof. Nicolae Lascu. La visita si è svolta come da programma con le interviste in successione ai responsabili e rappresentanti dell'USI a tutti i livelli - direzione, professori, assistenti, studenti, partner esterni, collaboratrici e collaboratori dei servizi.

Il rapporto della visita scritto dagli esperti è stato consegnato all'USI agli inizi di giugno 2014. I primi due capitoli del documento riassumono l'intero processo di audit svolto, il capitolo 3 da una breve introduzione della realtà dell'USI e il capitolo 4 affronta il tema centrale del rapporto soffermandosi sui criteri di qualità elaborati dal Comitato Qualità della CRUS, secondo la seguente struttura:

- analisi del criterio,
- conclusione con indicazione se il criterio sia stato raggiunto, parzialmente raggiunto o non raggiunto,
- raccomandazioni e/o suggerimenti degli esperti per il miglioramento e lo sviluppo della qualità dei processi.

Di seguito vengono affrontati i punti che si è ritenuto chiarire, rispondere, o approfondire la comprensione.

- Gli esperti rilevano che nel rapporto di autovalutazione l'analisi dei criteri di qualità non rispecchia esplicitamente i singoli criteri così come elaborati e verbalizzati dalla CRUS. Si tratta di una precisa scelta dopo aver constatato concetti simili ripetuti nella formulazione di vari criteri e quindi una certa ridondanza. Per tanto si è preferito suddividere il rapporto di autovalutazione in corrispondenza dei 6 domini di valutazione raggruppanti i criteri propriamente detti, come indicato nell'allegato B della guida ai Quality Audit 2013/14 fornita dall'OAQ. All'interno dei singoli capitoli sono stati tuttavia analizzati e

affrontati tutti i criteri di qualità. I dati numerici hanno trovato posto nei documenti forniti in allegato al rapporto o in seguito richiesti specificatamente dagli esperti.

- A più riprese gli esperti fanno notare che l'USI non raccoglie, non sottopone a monitoraggio o non pubblicizza a sufficienza i dati sull'immissione nel mondo del lavoro dei suoi laureati (*employability*), o che non analizza sistematicamente tali dati per migliorare l'offerta formativa. In particolare, suggeriscono per quanto riguarda il criterio 3.2, che "sarebbe importante avere dei dati sull'occupabilità dei laureati dell'USI". Tuttavia l'USI raccoglie i dati sui laureati in maniera sistematica da anni. Come spiegato nel rapporto di autovalutazione (pag. 49), il Career Service realizza annualmente dal 2002 un'indagine sugli sbocchi professionali dei propri laureati (Placement Report) per meglio conoscere e comprendere le modalità di inserimento nel mondo del lavoro e orientare conseguentemente le proprie attività. All'uscita di ogni edizione dell'indagine segue un comunicato stampa ufficiale, i dati vengono poi ripresi nel Rapporto annuale USI accessibile alle autorità e al pubblico, e nel comunicato stampa generale di fine anno con tutte le cifre legate all'USI¹. Tali dati vengono inoltre sistematicamente utilizzati nelle riflessioni strategiche in seno ai Consigli di facoltà per migliorare la qualità della didattica e orientare i programmi di studio, come pure i dati sulle iscrizioni, gli abbandoni, le valutazioni studentesche e i voti ottenuti. Nel rapporto di autovalutazione (pag. 49) è stato citato il progetto tuttora in corso per la ridefinizione dell'identità istituzionale dell'università che per prima cosa ha come obiettivo di misurare la reputazione interna ed esterna dell'ateneo tramite l'analisi metodica e complessiva di tutti i dati necessari, che sono quindi raccolti anche a questo scopo.
- Per quanto riguarda il "Best Teaching Award", il premio alla didattica conferito dal Credit Suisse, gli esperti scrivono che gli studenti "non sono per nulla coinvolti" nell'assegnazione, quando il Rapporto di autovalutazione (pag. 31) spiega come siano proprio i risultati delle valutazioni semestrali dei corsi effettuate dagli studenti e l'analisi delle prestazioni didattiche dei docenti sul lungo periodo che sono alla base della scelta annuale. La procedura può essere interpretata come un coinvolgimento indiretto degli studenti, ma non certo del tutto priva. Risulta a questo punto imperativo redigere e pubblicare una normativa ufficiale in modo da rendere il processo d'assegnazione del premio chiaro a tutti e trasparente.

¹ Archivio USI Placement Report e relativi comunicati stampa sul sito dell'USI Career Service:
<http://www.careerservice.usi.ch/laureati/indagine/archivio-indagine.htm>; Comunicato stampa ufficiale di fine anno 2013:
<http://www.press.usi.ch/comunicati-stampa/comunicato-stampa.htm?id=1111>.

- Gli esperti indicano che la scelta di avviare una nuova facoltà di scienze biomediche non appare sufficiente motivata con analisi finanziarie dettagliate. Se ciò risulta forse valido per quel che riguarda il Piano strategico (documento Pianificazione 2012-2016) è solo perché quest'ultimo è stato scritto ed approvato nel dicembre 2010. Tuttavia l'USI e le autorità cantonali hanno posto da subito solide basi per sviluppare il progetto usando tutti gli strumenti necessari: un primo Rapporto di fattibilità è stato presentato nel gennaio 2011, seguito da un Rapporto di approfondimento nel dicembre 2012, e dall'approvazione da parte del Consiglio dell'USI nell'ottobre del 2013 del Rapporto per una Facoltà di scienze biomediche. Tutti questi importanti studi sono di dominio pubblico e presentati sul sito dell'università².
- Un coinvolgimento importante degli studenti nelle procedure di valutazione della didattica c'è stato nell'ambito del progetto di validazione e di revisione del questionario di valutazione dei corsi avvenuto nel 2011. Un campione scelto in collaborazione con i rappresentanti studenteschi delle facoltà, tenendo conto delle varie differenze di provenienza geografica e linguistica, di genere e di livello di studio, si è sottoposto a delle *cognitive interviews* per stabilire il livello di comprensione e di gradimento del questionario. I risultati scaturiti hanno permesso di modificare e migliorare il questionario in uso.
- Gli esperti denotano una carenza nel supporto allo sviluppo delle competenze linguistiche e un'insufficiente politica linguistica all'interno dell'USI. Al contrario, l'ateneo dimostra una particolare sensibilità alla questione. A prescindere dal fatto che una grande maggioranza dei regolamenti di studio, dei documenti ufficiali, delle comunicazioni interne, e dei titoli di studio acquisiti sono tradotti sistematicamente in inglese, e che una buona parte di corsi, soprattutto a livello Master, si tiene in inglese, l'USI presenta inseriti nel programma regolare, corsi specifici di lingua tedesca, di lingua francese e di lingua inglese, oltre a corsi introduttivi di lingua italiana. Inoltre offre, sempre integrati nel curriculum comune, corsi settoriali, quindi precisamente pensati per l'acquisizione di competenze linguistiche specifiche richieste dal mercato del lavoro a cui lo studente aspira, e infine anche corsi di cultura e scrittura inglese, tedesca e francese, con approfondimenti della civiltà in oggetto. Ogni studente immatricolato al Bachelor in Scienze della comunicazione è tenuto da regolamento a conseguire crediti ECTS in lingua inglese e in francese o

² Per il comunicato stampa ufficiale e per accedere agli studi citati, vedi: <http://www.press.usi.ch/progetto-creazione-facolta-scienze-biomediche.htm>

tedesco³. Una tale ampiezza di offerta linguistica non può venire considerata carente, e lo dimostra il fatto che è appena stata creata, sotto la supervisione e la coordinazione di un professore di ruolo, una nuova sovrastruttura per la gestione comune e trasversale tra le facoltà di tutti i tipi di corsi di lingua offerti. L'USI attribuisce grande importanza alle competenze linguistiche e lo attesta concretamente.

- Sul tema della ricerca, gli esperti raccomandano verifiche sistematiche e valutazioni delle produzioni scientifiche del corpo accademico. La produzione scientifica all'USI è costantemente monitorata dal Servizio ricerca e l'elenco delle pubblicazioni è continuamente aggiornato e reso pubblico sul sito dell'università. Sul profilo personale di ogni professore e ricercatore sono elencate in evidenza le pubblicazioni più significative e i progetti di ricerca in corso o completati, nonché il collegamento alla lista completa delle pubblicazioni. Inoltre ad ogni rinnovo quadriennale del contratto, i professori di ruolo presentano la propria produzione scientifica al Consiglio dell'università. In Scienze della comunicazione vengono distribuiti semestralmente a tutti i membri del Consiglio di facoltà l'elenco delle pubblicazioni dei singoli professori e l'elenco di tutti i progetti in corso.

In conclusione:

L'USI ringrazia il gruppo di esperti per l'intenso lavoro svolto e per la cordialità e professionalità dimostrate su tutto l'arco della visita; si ritiene soddisfatta di adempiere in larga parte alle esigenze fissate dall'art. 3 delle Direttive della CUS, avendo raggiunto pienamente o parzialmente tutti i criteri di qualità analizzati; e accoglie favorevolmente le constatazioni, i suggerimenti e le raccomandazioni del rapporto nella convinzione che potranno solamente giovare allo sviluppo dell'ateneo e all'evoluzione e miglioramento del proprio sistema di garanzia della qualità già da tempo in atto e, come osservato, messo in opera con le procedure appropriate.

Piero Martinoli, Presidente USI

Albino Zraggen, Segretario generale USI

Michele Balmelli, Servizio qualità USI

³ Per le direttive della Facoltà di scienze della comunicazione in fatto di competenze linguistiche, vedi: <http://www.usi.ch/corsi-lingua-33225.pdf>.

OAQ
Falkenplatz 9
Postfach 7456
3001 Bern

www.oaq.ch

