

SUPSI

Piano strategico e finanziario 2021-2024 della SUPSI

Sommario

1	PREMESSA	3
2	VISIONE E MISSIONE	5
3	ORIENTAMENTI STRATEGICI DI FONDO E OBIETTIVI	6
3.1	OSF 1 “Posizionamento territoriale e accesso internazionale fondati sulla cooperazione”	6
3.2	OSF 2 “Ricerca e formazione integrate, innovative, flessibili e accessibili”	6
3.3	OSF 3 “Gestione del cambiamento, sviluppo sostenibile dell’organizzazione e dei collaboratori”	7
3.4	OSF 4 “Valorizzazione dei Campus”	7
4	SVILUPPI STRATEGICI NEI MANDATI ISTITUZIONALI	9
4.1	Formazione di base	9
4.2	Formazione continua	12
4.3	Ricerca e Servizi.....	15
5	PROGETTUALITÀ STRATEGICHE TRASVERSALI AI 4 MANDATI ISTITUZIONALI	18
5.1	Promozione e sviluppo del settore sanitario.....	18
5.2	Strategia di sviluppo delle Life Sciences	19
5.3	Digitalizzazione	20
5.4	Attenzione ai cambiamenti climatici	22
5.5	Sviluppo strategico dell’area economico-aziendale.....	23
5.6	Sviluppo strategico nell’ambito del lavoro sociale	23
5.7	Accreditamento istituzionale	24
5.8	Sviluppo sostenibile.....	25
5.9	Diversità, inclusione e pari opportunità	25
5.10	Collaboratori	25
5.11	Entrata nei nuovi campus	26
5.12	Nuova organizzazione della Direzione SUPSI	26
6	PIANI DI SVILUPPO DELLE SCUOLE AFFILIATE	28
6.1	Accademia Teatro Dimitri	28
6.2	Scuola universitaria di musica del Conservatorio della Svizzera italiana.....	29
7	PIANI DI SVILUPPO E FINANZIARI 2021-2024	31
7.1	Evoluzione 2015-2024 del conto economico SUPSI incluse le affiliate ticinesi (in migliaia di franchi)	31
8	PIANO D’AZIONE 2021-2024 DEL DFA	33
8.1	Profilo del DFA	33
8.2	Principi guida.....	34
8.3	Azioni prioritarie.....	35
9	PIANI DI SVILUPPO E FINANZIARI DFA 2021-2024	37
9.1	Evoluzione 2015-2024 del conto economico DFA (in migliaia di franchi)	37
10	ALLEGATI	38

1 PREMESSA

I dati e gli obiettivi di pianificazione riportati in questo capitolo sono estratti dalla pianificazione strategica e finanziaria 2021-2024, approvata dal Consiglio della SUPSI il 6 dicembre 2019. I dati finanziari e di sviluppo del numero degli studenti sono allineati con gli scenari finanziari attualizzati concordati con i responsabili del DECS e dal Consiglio SUPSI il 23 aprile 2020.

La nuova strategia SUPSI¹ è saldamente ancorata alla strategia 2021-2024 di swissuniversities.

Vengono infatti considerati:

- gli **obiettivi comuni a tutti i tipi di scuole universitarie**: digitalizzazione, promozione della relève, sviluppo del settore della sanità in cui vi è particolare penuria di professionisti, riduzione del drop-out e rafforzamento del profilo specifico delle scuole universitarie professionali (SUP) e delle alte scuole pedagogiche (ASP);
- gli **obiettivi specifici per le Scuole universitarie professionali**: sviluppo della ricerca applicata, promozione delle formazioni nei settori MINT (matematica, informatica, scienze naturali e tecniche), sviluppo della formazione continua universitaria;
- gli **obiettivi specifici delle Alte scuole pedagogiche**, riferimento per il Dipartimento formazione e apprendimento (DFA): didattica disciplinare, sviluppo della professione insegnante, diversità e inclusione, promozione della ricerca in ambito educativo.

A partire dal quadriennio 2021-2024, il sistema di garanzia della qualità della SUPSI (SGQ) prevede che ogni dipartimento e scuola affiliata presenti nel corso dell'anno accademico 2020/2021 un proprio piano d'azione con le misure principali che l'unità vuole intraprendere nel quadriennio per contribuire alla realizzazione degli obiettivi strategici generali. I piani di azione dovranno inoltre contenere le misure di miglioramento identificate in tutte le fasi della procedura di accreditamento istituzionale attualmente in corso.

Il **piano di azione 2021-2024 del DFA²** è stato elaborato anticipatamente nel corso del semestre autunnale 2019/2020, per fornire elementi utili di dettaglio in sede di elaborazione del Messaggio di politica universitaria cantonale. È frutto di un ampio lavoro partecipativo, durato diversi mesi, in cui è stata ascoltata e consultata a più riprese la quasi totalità degli interlocutori interni ed esterni al dipartimento.

Nella SUPSI sono anche integrate da una quindicina d'anni **due scuole affiliate fuori Cantone**, ai sensi dell'articolo 12 della *Legge sull'Università della Svizzera italiana, sulla Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana e sugli istituti di ricerca*: la **Fernfachhochschule (FFHS)**, con sede amministrativa a Briga e sedi operative a Zurigo, Berna e Basilea, e la Fondazione Thim van der Laan, con sede a Landquart (**SUPSI-Landquart**).

La **FFHS** svolge i propri mandati istituzionali nei settori dell'economia, della tecnica e della sanità. La formazione di base, con 1600 studenti, e la formazione continua sono offerte in modalità prevalentemente a distanza.

¹ Ulteriori informazioni nel documento in allegato: Strategia SUPSI 2021-2024.

² Ulteriori informazioni nel documento allegato: Piano di azione SUPSI-DFA 2021-2024.

SUPSI-Landquart svolge i propri mandati istituzionali nell'ambito della fisioterapia, in stretta collaborazione con il Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale. Nella formazione di base conta circa 120 studenti.

Pur non avendo conseguenze finanziarie dirette per il Cantone Ticino, le due scuole affiliate fuori Cantone sono integralmente parte della Strategia quadriennale della SUPSI e rispettano integralmente i requisiti del nostro SGQ.

Gli obiettivi generali delle affiliazioni sono tutt'oggi validi e sono stati alimentati negli anni da numerose esperienze progettuali comuni. Richiamiamo di seguito gli obiettivi prioritari citati negli accordi di affiliazione in vigore.

Per la FFHS

- Sfruttare il potenziale sinergico all'interno della SUPSI, in alcuni specifici ambiti di ricerca (es.: gestione delle istituzioni no profit) e della formazione (in particolare il Master of science congiunto in economia aziendale, indirizzo innovation management).
- Collaborare nello sviluppo della formazione a distanza, considerando gli importanti sviluppi di queste modalità di didattica mirate alla flessibilizzazione e all'individualizzazione dei percorsi di studio.
- Promuovere lo scambio di professori e docenti e le attività comuni a tutti gli studenti SUPSI.

Per SUPSI-Landquart

- Sviluppare e migliorare in continuo l'offerta formativa di base in fisioterapia, concepita e accreditata quale unico corso di laurea con due sedi (Manno e Landquart).
- Sviluppare le attività di ricerca applicata, in particolare grazie al Laboratorio di ricerca in riabilitazione 2rLab, con sedi a Manno e a Landquart, che implementa regolarmente numerosi progetti congiunti.
- Promuovere lo scambio di professori e docenti e le attività comuni a tutti gli studenti di fisioterapia SUPSI.
- Sviluppare la rete internazionale specifica, grazie ai contatti che SUPSI-Landquart può garantire all'interno della scuola di fisioterapia olandese Thim van der Laan.

Queste due affiliazioni hanno permesso alla SUPSI di sviluppare ulteriormente le proprie competenze e capacità di azione, come pure le fondamentali reti di contatti accademici e istituzionali nella Svizzera tedesca.

Nel prossimo quadriennio la SUPSI intende intensificare ulteriormente le relazioni con le proprie scuole affiliate fuori Cantone, per la crescita scientifica degli specifici ambiti operativi, per sviluppare ulteriormente forme flessibili di studio e di lavoro e per valorizzare al meglio tutte le sinergie nel contesto dei Cantoni alpini.

2 VISIONE E MISSIONE

Nell'ambito del processo di elaborazione della nuova Strategia 2021-2024, la SUPSI ha confermato il mantenimento della **visione e la missione** descritte nella Strategia 2017-2020.

Visione

“Vogliamo essere un’università professionale, multidisciplinare, innovativa e di cultura latina, rinomata a livello nazionale, leader nella creazione di reti, in ambito sia nazionale sia internazionale, nel contesto accademico, aziendale e politico-istituzionale”.

Questi principi delineano la volontà di rafforzare ed estendere i rapporti con i partner del territorio e consolidare la nostra presenza nella comunità accademica nazionale ed internazionale. Questi aspetti mirano a sottolineare il profilo di una scuola universitaria professionale che si distingue per la sua capacità di tessere reti di collaborazione e di assicurare formazione professionalizzante, ricerca applicata e servizi, in modalità diverse, declinate rispetto agli specifici bisogni di ogni disciplina e contesto professionale.

Missione

“Formiamo persone prevalentemente del territorio con profili professionali, altamente qualificate e immediatamente operative, capaci di muoversi con competenza e flessibilità in contesti regionali, nazionali e internazionali. Con la ricerca offriamo soluzioni innovative e rapidamente applicabili, capaci di migliorare sia la competitività di imprese, organizzazioni e istituzioni locali sia la qualità di vita delle persone.”

La nostra missione prevede di concentrarsi sui bisogni dei portatori di interesse, con particolare attenzione al nostro territorio di riferimento e profilarsi come leader nel trasferimento di conoscenze, applicando i nostri 7 valori storici: *Concretezza, Originalità, Multidisciplinarietà, Partenariato, Innovazione, Territorialità e Internazionalità*. Tutto ciò concorre a mettere in evidenza lo specifico profilo SUP/ASP in tutti i nostri mandati istituzionali.

3 ORIENTAMENTI STRATEGICI DI FONDO E OBIETTIVI

La Strategia che intende perseguire la SUPSI per il quadriennio 2021-2024 si focalizza su quattro Orientamenti Strategici di Fondo (OSF), fondati anche sulla precedente Strategia SUPSI 2017-2020. Rispetto al quadriennio 2017-2020, i due OSF “Portafoglio di attività e stabilità finanziaria” e “Accreditamento istituzionale, sviluppo dell’organizzazione e dei collaboratori” costituiscono ora l’OSF 3 “Gestione del cambiamento, sviluppo sostenibile dell’organizzazione e dei collaboratori”. Il tema della **sostenibilità** considerato precedentemente in maniera trasversale, è ora un obiettivo all’interno dell’OSF 3.

3.1 OSF 1 “Posizionamento territoriale e accesso internazionale fondati sulla cooperazione”

È un orientamento per rafforzare il posizionamento di SUPSI nel sistema universitario svizzero per soddisfare le esigenze di apertura verso il mondo.

Mettiamo in valore le nostre potenzialità nel contesto regionale, nazionale e internazionale, sia nei progetti di ricerca e servizio, sia nella formazione di profili richiesti dai datori di lavoro.

Ancorandoci sulla rete di relazioni sviluppate nella Svizzera italiana, svolgiamo una funzione di ponte bidirezionale fra il nord e il sud delle Alpi, facendo leva sulle sue competenze specifiche e rispondendo ai bisogni del territorio.

Ci adoperiamo per rafforzare e valorizzare l’attrattiva della filiera professionale e del polo universitario cantonale come moltiplicatore e acceleratore di iniziative di sviluppo e innovazione. Collaboriamo a tale scopo in particolare con l’USI, con le scuole professionali, con le scuole dell’obbligo e le scuole medie superiori del Cantone, come pure con tutte le istituzioni e organizzazioni territoriali partner che sostengono questo indirizzo attraverso l’apporto di risorse e competenze.

Ci impegniamo per aumentare il numero di **studenti, laureati e diplomati con attenzione ai settori di maggiore fabbisogno (sanità, MINT, insegnanti in particolare)**, anche sviluppando misure di accompagnamento volte a **diminuire il drop-out** e l’apprendimento lungo l’arco di tutta la vita.

Curiamo l’**inserimento** rapido e durevole dei nostri laureati nei contesti professionali di riferimento. Adeguiamo l’offerta formativa, aprendoci alle altre lingue nazionali, il tedesco in particolare, e all’**inglese**, in funzione dei curricula e delle competenze linguistiche richieste dai contesti professionali di riferimento.

Favoriamo le iniziative internazionali orientate al rafforzamento della reputazione regionale e nazionale e correlate allo sviluppo territoriale.

3.2 OSF 2 “Ricerca e formazione integrate, innovative, flessibili e accessibili”

È un orientamento che promuove l’innovazione grazie all’esplicitazione di tutti i mandati (ricerca applicata, prestazioni di servizio, formazione di base e formazione continua d’avanguardia), rafforzando le reciproche sinergie in modo da favorirne le ricadute nei modelli di apprendimento e trasferimento delle conoscenze nelle aziende e organizzazioni del territorio e a beneficio delle persone che lo vivono.

Anche grazie all’applicazione degli specifici processi del **SGQ**, assicuriamo il miglioramento continuo della sua offerta, stimolando ulteriormente le sinergie fra i mandati.

Sviluppiamo un'offerta di formazione di base e continua accessibile e flessibile, orientata al futuro transdisciplinare, e basata sull'innovazione degli approcci e su nuove conoscenze sviluppate nella ricerca applicata.

Siamo attenti allo sviluppo sostenibile delle imprese e di tutte le organizzazioni attive nel territorio. Valorizziamo per questo anche le molteplici competenze didattiche presenti al nostro interno, attenta alle opportunità e ai rischi connessi con la **digitalizzazione**.

Eseguiamo prestazioni di servizio richieste dai committenti per valorizzare e accrescere le nostre competenze, con costante attenzione al rispetto della concorrenza.

Posizioniamo il portafoglio istituzionale di attività sui temi dell'evoluzione dei bisogni degli individui e della società, inclusa la cultura, per migliorarne il benessere e la qualità di vita.

Favoriamo le collaborazioni con altre istituzioni accademiche nazionali e internazionali per creare concrete sinergie in tutti i nostri **mandati istituzionali**.

3.3 OSF 3 “Gestione del cambiamento, sviluppo sostenibile dell'organizzazione e dei collaboratori”

È un orientamento per assicurare lo sviluppo sostenibile della SUPSI, nelle sue dimensioni economica, sociale, ambientale e culturale, mantenendo i collaboratori al centro delle sue attenzioni.

Al termine del processo di Accredimento istituzionale assicuriamo **l'implementazione efficace ed efficiente dei processi del Sistema di garanzia della qualità** con l'obiettivo di rendere sostenibile lo sviluppo organizzativo, rafforzando il senso di appartenenza dei collaboratori e favorendo la diffusione di una cultura della gestione del cambiamento.

Sviluppiamo percorsi di carriera attrattivi per tutto il personale, valorizzando le capacità scientifiche, accademiche, manageriali e di leadership dei collaboratori, con programmi strutturati e dedicati, anche in relazione all'evoluzione nel terzo ciclo per il corpo accademico.

Adottiamo con determinazione **la nuova organizzazione della direzione SUPSI**, mirata a rafforzare la nostra comune identità e il coordinamento trasversale dei mandati istituzionali e di tutte le attività di supporto, nel rispetto dell'autonomia e della valorizzazione della diversità presente al nostro interno.

Manteniamo la nostra stabilità finanziaria, con un'attenta gestione del portafoglio di attività, dei costi e dei rischi.

Consolidiamo i finanziamenti pubblici, incrementiamo il volume di mezzi terzi derivanti da formazione continua, ricerca competitiva e servizi al territorio e rafforziamo l'acquisizione di finanziamenti derivati dallo sviluppo della raccolta fondi, dallo sponsoring e dalla valorizzazione dei brevetti/proprietà intellettuale.

3.4 OSF 4 “Valorizzazione dei Campus”

È un orientamento attraverso il quale la SUPSI valorizza le sedi quali accoglienti luoghi capaci di attrarre studenti, collaboratori e tutti i portatori di interesse territoriali.

Ci inseriamo armoniosamente nel territorio con campus che garantiscano spazi di studio, lavoro e relazione all'avanguardia sul piano tecnologico e ambientale.

Promuoviamo e creiamo in tutti i Campus dispositivi, anche digitali, per favorire interazioni e piattaforme collaborative con e tra tutti i nostri stakeholder interni ed esterni.

Grazie alla maggiore vicinanza logistica con l'**USI e con i partner di riferimento nei vari poli regionali**, intensifichiamo sia le **collaborazioni** sul piano accademico e gestionale, sia quelle sul piano dello sviluppo competitivo del Ticino.

Ci impegniamo nello sviluppo e rafforzamento delle **competenze digitali** di collaboratori e studenti, anche per favorire l'integrazione di nuove forme di studio e di lavoro flessibile.

4 SVILUPPI STRATEGICI NEI MANDATI ISTITUZIONALI

In questo capitolo descriviamo alcune fra le progettualità strategiche prioritarie e di maggiore impatto che prevediamo di perseguire nel prossimo quadriennio, per quanto concerne i mandati istituzionali di formazione di base, formazione continua, ricerca applicata e prestazioni di servizio.

4.1 Formazione di base

Nel prossimo quadriennio abbiamo l'intenzione di porre la nostra attenzione sull'ulteriore miglioramento della qualità della formazione, capitalizzando il grande lavoro svolto nell'ambito dello sviluppo del SGQ. Si tratterà in particolare di mettere in atto i piani delle misure di miglioramento identificate nell'ambito delle procedure di valutazione cui si sono sottoposti tutti i corsi di laurea bachelor e master, per mantenere costante allineamento fra i contenuti delle formazioni e le esigenze poste dai numerosi mondi del lavoro in cui vanno ad inserirsi i nostri laureati al termine degli studi. Particolare attenzione verrà riposta sulle crescenti necessità di flessibilizzazione e individualizzazione dei percorsi di studio, tenendo in debita considerazione gli aspetti legati alla digitalizzazione.

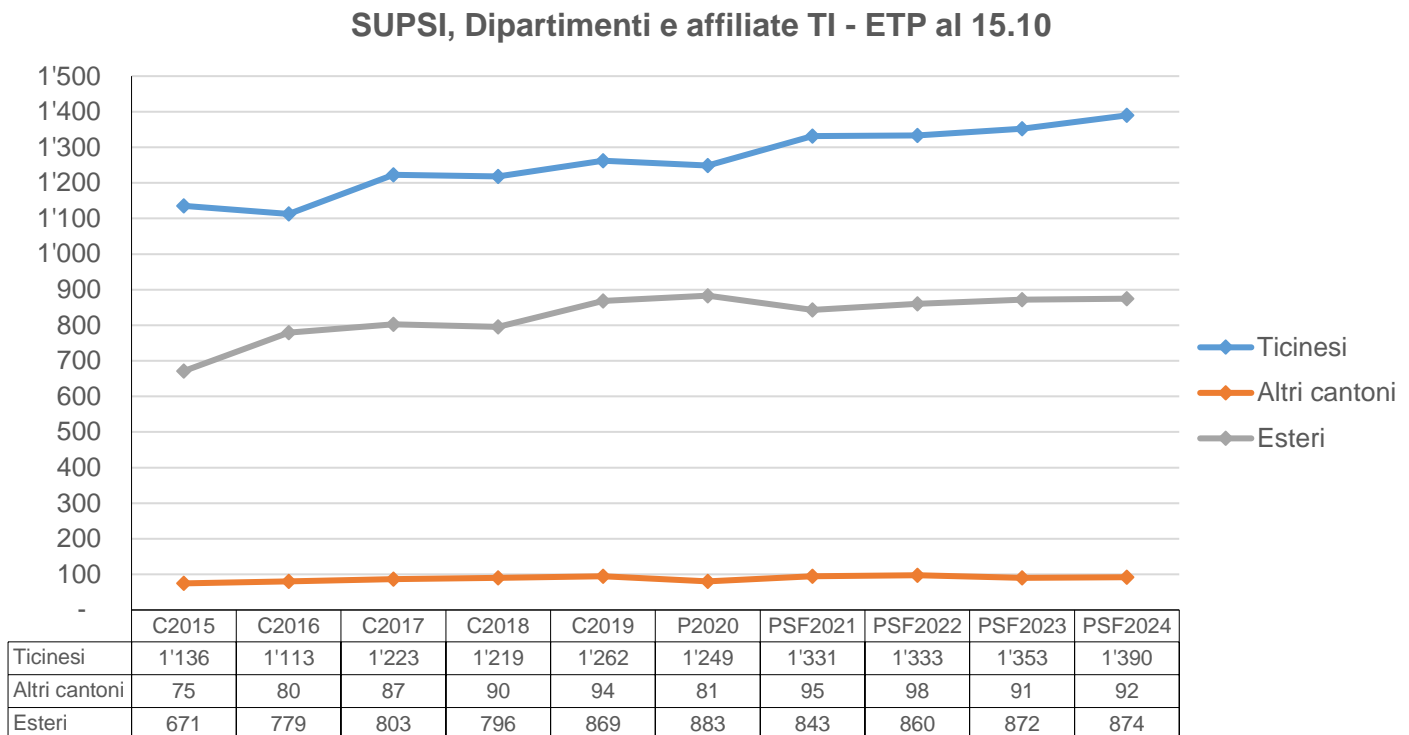
La digitalizzazione coinvolge infatti i nostri principali settori di riferimento, trasformando profondamente profili professionali, creandone di nuovi e rendendone obsoleti altri. La formazione deve quindi adeguarsi a questi mutamenti, introducendo nuovi metodi e strumenti che permettono un'adeguata preparazione dei laureati per rispondere alle nuove richieste e esigenze del mercato di lavoro di domani (Digital Mismatch).

Una particolare sfida in questa trasformazione legata alle digital skills riguarda tutta l'area della formazione di base (analoghi ragionamenti interessano anche la formazione continua e la formazione interna). In primo luogo i docenti devono essere formati per poter trasmettere i nuovi contenuti e per utilizzare i nuovi metodi di insegnamento anticipando nuove forme di apprendimento. Questo richiede un notevole sforzo di aggiornamento professionale sia da parte dei docenti che dei ricercatori, che sono maggiormente chiamati a contribuire ad un adeguato trasferimento delle conoscenze acquisite nell'ambito della ricerca.

Dal punto di vista quantitativo, abbiamo pianificato una crescita complessiva dei nostri studenti di circa il 10%, concentrata in particolare nei settori di maggiore fabbisogno: sanità, tecnologia e formazione degli insegnanti, favorendo nel contempo una rappresentanza più equilibrata di genere nei tre ambiti formativi.

Il grafico seguente illustra lo sviluppo del numero di studenti ETP, correlato al piano di sviluppo e finanziario (escluso il DFA).

Grafico 1: SUPSI, Dipartimenti e affiliate TI – ETP 15.10



Aumento della capacità formative nel settore delle cure infermieristiche

Le proiezioni relative al fabbisogno di cure della popolazione svizzera e ticinese in un orizzonte 2030, elaborate dall'Unità delle statistiche sanitarie del DSS per conto dell'Osservatorio cantonale sulle formazioni e le prospettive professionali nel settore socio-sanitario, lasciano intravedere un **fabbisogno di personale infermieristico assai elevato**. Nonostante l'incremento di posti di formazione registrato nell'ultimo decennio nel settore terziario (universitario e non), l'invecchiamento della popolazione e la transizione epidemiologica (con, da un lato, il forte aumento delle malattie croniche e, dall'altro, il ritorno di fiamma delle malattie infettive in seguito all'emergenza sanitaria globale COVID-19 verificatasi nella primavera 2020) rendono necessario un ulteriore sforzo da parte degli enti formativi per rispondere alle sfide del prossimo decennio. Con un impegno congiunto a livello cantonale riteniamo raggiungibile nel quadriennio l'obiettivo che ci siamo posti all'interno dell'Osservatorio di aumentare i posti di formazione del 20%, portando a 140 le matricole SUPSI, al pari di quelle della SSSCI. Crediamo che le conseguenze vissute con l'epidemia sensibilizzeranno le giovani generazioni sull'importanza sociale e sul ruolo importante degli infermieri, suscitando un interesse ulteriormente accresciuto per questa professione. Dovremo impegnarci a livello sistemico per assicurare questa crescita, cercando di limitare nel contempo la dipendenza nel settore delle cure dalla forza lavoro estera. Proseguiremo dunque anche nel quadriennio 2021-2024 nel nostro impegno in seno al **centro nazionale di competenza sulla forza lavoro sanitaria**, un centro inter-universitario che svolge progetti di ricerca-azione volti ad aumentare la durata della vita professionale del personale infermieristico.

Inoltre ci adopereremo per **consolidare il partenariato con le strutture sanitarie locali** nel mettere a disposizione delle scuole infermieristiche un numero sufficiente di posti di stage e nel rendere la formazione infermieristica più attrattiva per le nuove generazioni.

Sviluppo delle formazioni nel settore MINT

Intendiamo promuovere ulteriormente, anche in un'ottica di genere, la formazione base in ambito tecnico al DTI, per rispondere alla crescente esigenza territoriale e federale di **personale formato nell'area MINT**. Allo scopo sarà aumentata l'offerta tramite il nuovo corso di laurea bachelor in scienza dei dati ed intelligenza artificiale che sarà avviato con l'anno accademico 2020-2021 e tramite la nuova offerta del Master of Science in Engineering MSE, sviluppato in collaborazione con tutte le SUP svizzere, che prevede l'attivazione da settembre 2020 di 10 profili specialistici di cui 5 saranno offerti in forma completa anche in Ticino.

Nel MSE è prevista anche l'integrazione di orientamenti e moduli nell'ambito dell'ingegneria ambientale, per valorizzare le competenze sviluppate nelle attività di ricerca e servizio del DACD. Sempre al DACD è pianificata una formazione master nel settore dell'interaction design.

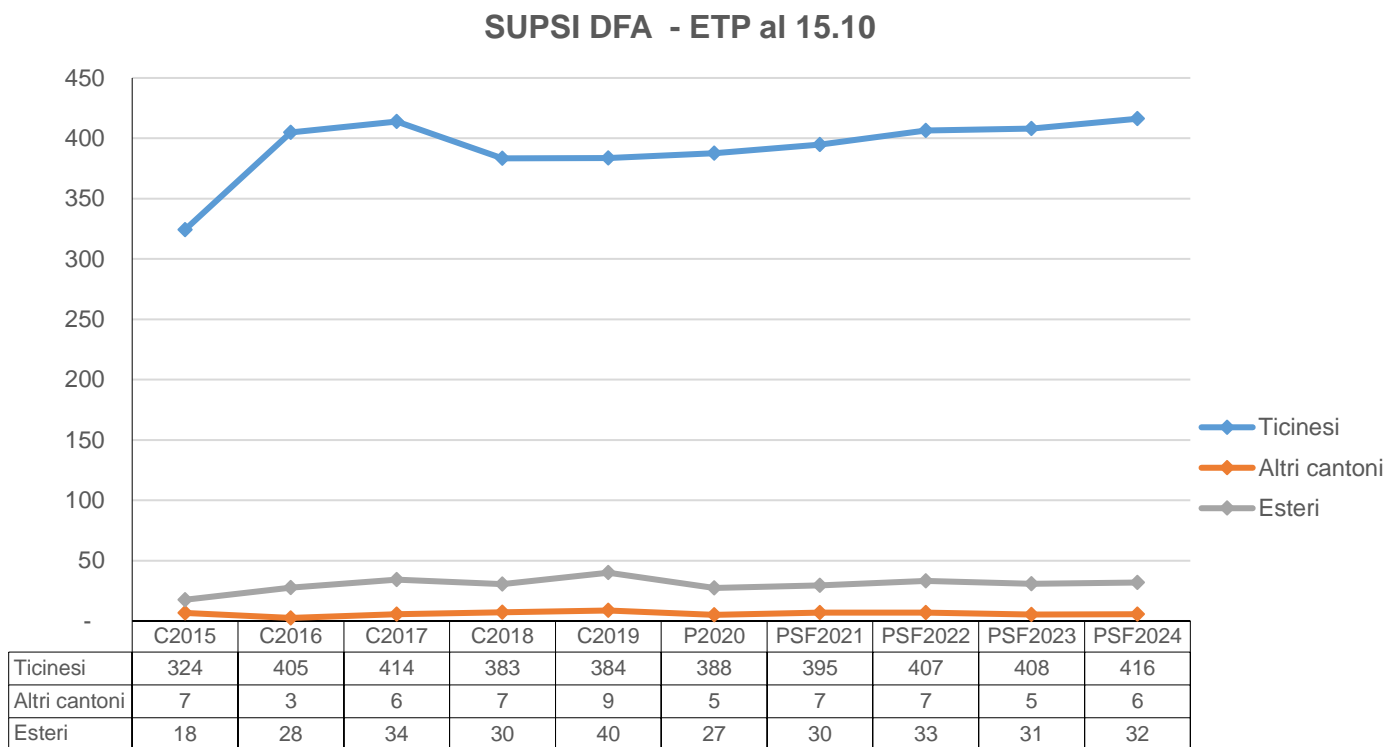
Aumento della capacità formativa e nuova formazione master nel settore dell'insegnamento

Per far fronte all'accresciuto fabbisogno di docenti nelle scuole elementari e dell'infanzia è previsto un ulteriore aumento della capacità formativa bachelor del DFA, con un aumento da 100 a 125 matricole per alcuni anni. Per far fronte a questa esigenza verrà anche ampliata la possibilità di accedere agli studi per i titolari di una maturità professionale e a coloro che possono dimostrare un'esperienza significativa (ammissioni su dossier).

È inoltre pianificato un nuovo master in Pedagogia inclusiva, riconosciuto dalla CDPE (orientamento pedagogia speciale scolastica) consecutivo alle formazioni bachelor del DFA e ad altre formazioni bachelor nell'ambito della psicologia, della pedagogia e delle scienze dell'educazione, per la formazione integrata delle figure attive nell'ambito delle misure per l'inclusione della scuola dell'obbligo ticinese.

La crescita quantitativa del numero di studenti del DFA è descritta nel seguente grafico.

Grafico 2: SUPSI DFA – ETP 15.10



4.2 Formazione continua

La politica ERI (Educazione Ricerca Innovazione) della SEFRI (Segreteria di Stato la Formazione la Ricerca e l'Innovazione) per il periodo 2021-2024 è armonizzata con gli obiettivi del Consiglio federale per la legislatura 2019-2023 persegue l'obiettivo del mantenimento della Svizzera di "una posizione di spicco nei settori della formazione, della ricerca e dell'innovazione e sfrutta le opportunità offerte dalla digitalizzazione" (citazione dal messaggio ERI).

In questa visione trova uno spazio fondamentale anche la promozione e lo sviluppo della formazione continua universitaria per permettere ai lavoratori di acquisire e incrementare gradualmente quelle competenze professionali e tecnologiche che garantiscano loro non solo di rimanere al passo con i tempi adattandosi ai cambiamenti, ma di essere inclusi e integrati appieno nell'economia, nella società e nella cultura.

Nella pianificazione strategica di swissuniversities la Camera delle Scuole Universitarie Professionali ha inserito la formazione continua tra le cinque priorità strategiche specifiche per le SUP.

La formazione continua è ancorata al mandato di prestazione delle SUP e fa parte del loro profilo distintivo di università professionalizzanti. Una missione che assolviamo con un'ampia e approfondita proposta di programmi di studio avanzati consolidati e di successo.

In considerazione dei rapidi cambiamenti provocati dall'accelerazione nel mondo del lavoro, dalla riorganizzazione dei suoi modelli e dalla digitalizzazione, vi è una crescente necessità per gli individui di apprendere costantemente competenze nuove e trasversali. In questo contesto sociale, tecnico ed economico in rapida evoluzione, il posizionamento della formazione continua all'interno dell'università cambierà notevolmente nei prossimi anni e tutte le università dovranno rispondere alle

mutate esigenze con nuovi modelli di formazione e formazione continua. Modelli che dovranno tenere conto in particolare del mutato comportamento di apprendimento dei professionisti orientato alla personalizzazione delle competenze e che richiederà lo sviluppo di nuovi concetti di formazione continua universitaria.

La formazione continua nella strategia SUPSI 2021-24

Abbiamo recepito questa priorità strategica nella nuova strategia 2021-24 attraverso l'esplicitazione e rafforzamento della formazione continua nei suoi orientamenti strategici di fondo e con l'adozione di un nuovo modello organizzativo che assegna anche al mandato della formazione continua un ruolo di primo piano nella definizione degli assi di sviluppo, del profilo e dell'impatto delle loro attività nell'economia, nella società e nella cultura e non da ultimo del collegamento con il mondo del lavoro e i suoi attori.

Con un nuovo profilo e posizionamento della formazione continua, vogliamo dare una risposta concreta e immediata alla sua responsabilità nel mettere a disposizione le nostre conoscenze e competenze pratiche e di rilevanza scientifica, integrando anche i risultati della sua ricerca applicata, per offrire agli individui una formazione continua trasformativa, in linea con la velocità dei cambiamenti del mondo del lavoro e per garantire loro non solo di rimanervi inseriti ma di progredire con differenti percorsi e traiettorie di carriera e di elevazione culturale e sociale.

Un modo questo per contribuire accanto alla ricerca applicata e alla formazione di base, alla forza innovativa e alla competitività del Ticino.

Per lo sviluppo della nostra strategia di formazione continua sarà determinante il dialogo con gli attori regionali per identificare i loro bisogni di competenze e competitività e rispondervi attraverso programmi che nascano anche dalla loro partecipazione alla progettazione.

Sfide della formazione continua SUPSI 2021-24

Tra le principali sfide strategiche che ci siamo posti per la formazione continua rientrano:

- La promozione di una forte permeabilità del sistema della formazione continua ampliando gli accessi nel rispetto delle condizioni di competenze ed esperienze acquisite e di garanzia della qualità. Questo obiettivo strategico implica anche la costruzione di una filiera integrata tra la formazione professionale e la formazione continua universitaria applicata.
- Lo sviluppo di un ecosistema della formazione continua aperto alle collaborazioni con partner del contesto formativo accademico, professionale e delle imprese e organizzazioni economiche, sociali e culturali.
- L'integrazione delle due dimensioni reale e virtuale in un ambiente unico di apprendimento caratterizzato da apertura, flessibilità e diversità che garantiscono equità nell'accesso ai percorsi formativi e nello sviluppo delle competenze settoriali e trasversali.
- La personalizzazione degli apprendimenti con una formazione continua aumentata per anticipare e soddisfare la domanda di apprendimento lungo tutta la vita da parte di pubblici tra loro fortemente differenziati.
- Il riconoscimento degli apprendimenti ed esperienze acquisite attraverso un dispositivo di identificazione e valorizzazione delle competenze in ingresso.
- La misurazione e valorizzazione del trasferimento delle competenze apprese durante i corsi di studio di formazione continua e del loro impatto sull'economia, la società e la cultura.

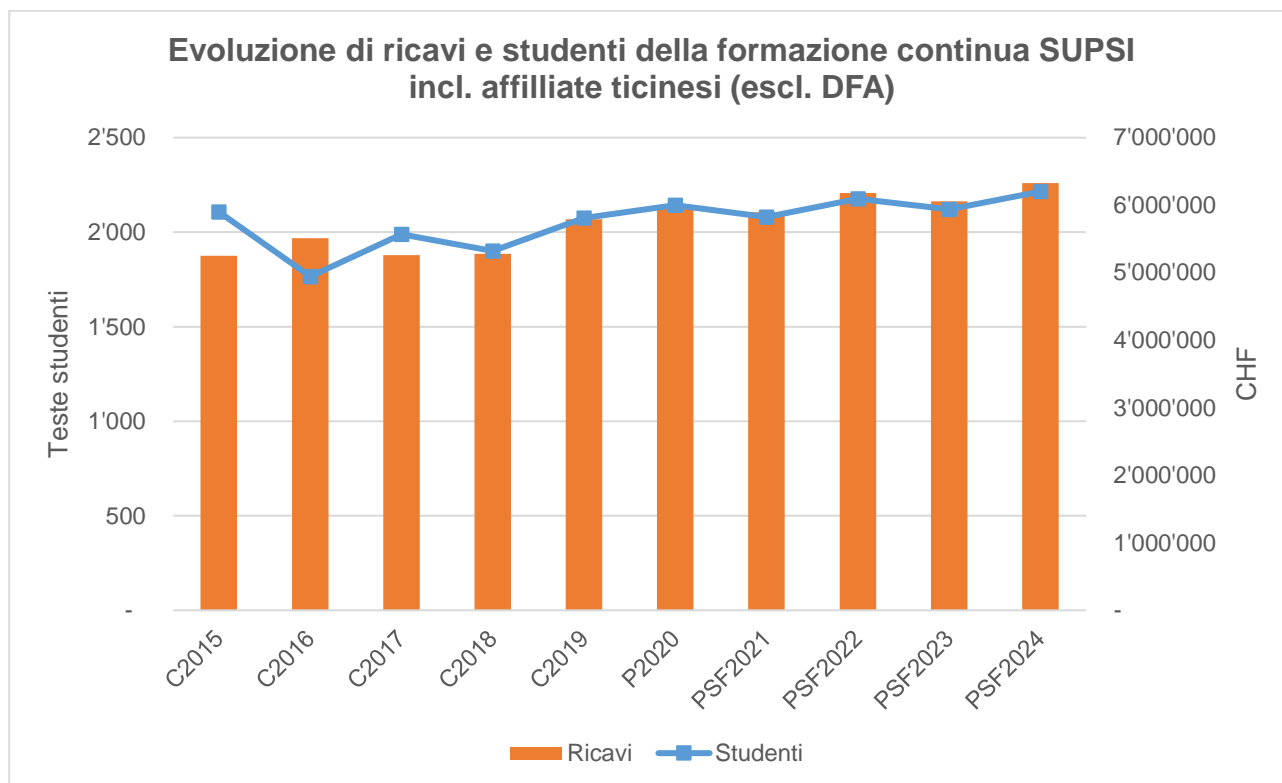
- La creazione di nuove figure professionali: accanto ai docenti e responsabili dei programmi formativi, consulenti di carriera e coach professionisti in grado di identificare e anticipare il fabbisogno di competenze nuove ed esistenti. Figure a cui affiancare in un lavoro di team specialisti di marketing della formazione o designer della formazione continua capaci di disegnare percorsi sempre più individuali definiti all'interno di architetture modulari e concretamente corrispondenti alle esigenze di crescita, cambiamento o specializzazione identificati dai primi. Si tratta di team di esperti di formazione continua che faranno da ponte tra tecnologie, mercato del lavoro, docenti e studenti creando i giusti collegamenti per poter offrire servizi di formazione continua sempre più flessibili e con una qualità garantita e misurabile.
- La responsabilità verso l'adozione e applicazione dei valori della sostenibilità nella società, economia, cultura attraverso la promozione di una cultura di conduzione, gestione e partecipazione sostenibile nei professionisti che si formano da noi.
- La promozione di un orientamento e cultura della qualità in tutti gli ambiti, le attività e le relazioni della formazione continua SUPSI.
- La ricerca e acquisizione di risorse finanziarie aggiuntive e alternative per poter sostenere l'accesso a tutti e la continua innovazione e adattamento che una formazione continua universitaria inclusiva e competitiva richiedono. Considerato che i corsi di formazione continua devono essere offerti a un livello di copertura dei costi, il ricorso a modelli di fundraising e di partenariato pubblico-privato sarà determinante per la sostenibilità e sviluppo futuro della formazione continua universitaria della nostra scuola.
- L'incremento dell'offerta di formazione continua nell'ambito tecnico allo scopo di garantire l'aggiornamento del personale tecnico che opera nelle aziende e strutture presenti in Ticino, considerato il rilevante impatto delle nuove tecnologie sulle professioni. In particolare nei contesti delle tecnologie digitali e di produzione, della gestione ed organizzazione dei progetti complessi, come della sicurezza, della mobilità e della sostenibilità dei processi industriali e delle relative applicazioni in molteplici settori socio-economici,

Si tratta di sfide ambiziose e da raggiungere con gradualità e complementarietà, lavorando in parallelo su più fronti. Sono tutte di pari importanza se teniamo conto che la durata media della vita professionale è di circa 40 anni e che in questo arco di tempo il contributo della formazione continua in termini di proattività e velocità di risposta sarà essenziale per la salvaguardia della competitività del sistema paese.

Con la piena consapevolezza che la formazione continua sarà sempre più utilizzata dalle aziende e organizzazioni in generale come uno strumento e risorsa di gestione del personale sempre più attenta alle diversità, per accompagnare cambiamenti organizzativi, identificare i talenti, definire percorsi di carriera, riposizionare profili o rimetterli sul mercato, vogliamo intraprendere questo percorso di sviluppo del mandato della formazione continua con la collaborazione e partecipazione di tutti gli attori del complesso e aperto sistema della formazione continua.

Nel grafico seguente è indicata l'evoluzione pianificata delle attività di formazione continua.

Grafico 3: Evoluzione di ricavi e studenti della formazione continua SUPSI incl. affiliate ticinesi (escl. DFA)



4.3 Ricerca e Servizi

Per tradizione e mandato sviluppiamo il settore della ricerca e dei servizi con attenzione, impegno e risultati al fine di rispondere alle necessità espresse. La ricerca applicata e le prestazioni di servizio svolte in una scuola universitaria professionale hanno il mandato di perseguire lo stretto contatto con un mandante dell'economia, dei servizi o delle arti realizzando l'obiettivo di ottenere risultati fruibili dai cittadini. Questi mandati sono inoltre fondamentali per garantire la costante innovazione nella formazione, grazie allo sviluppo di competenze, reti di collaborazione e aggiornamento delle infrastrutture laboratoriali. Gli studenti possono essere così formati sui temi e sui metodi della ricerca accademica e su quanto la ricerca faccia evolvere in quel settore professionale, entrando tra l'altro in diretto contatto con le dimensioni locali, nazionali e internazionali.

La ricerca del settore pubblico è regolata a livello federale nell'art. 16 della Legge federale sulla promozione della ricerca e dell'innovazione (LPRI) attraverso la realizzazione di programmi di ricerca in collaborazione con Centri di ricerca universitari e il conferimento di mandati. Un percorso forse scontato, ma che va ricordato in quanto spesso si perde nel confronto nazionale e internazionale.

Per questo prevediamo di affrontare alcune sfide nei prossimi anni sottolineando tre punti che guidano la nostra prossima evoluzione: un accompagnamento allo **sviluppo sostenibile del nostro territorio** attraverso una ricerca multidisciplinare, una forte predisposizione al trasferimento della conoscenza generate in ricerca garantendo accessibilità e trasparenza e infine il passaggio verso

una fase di maggiore consolidamento dopo anni di crescita. Il rafforzamento di questo concetto porterebbe benefici indubbi alla formazione dei diplomati SUPSI contribuendo a formare una generazione di professionisti con una forte conoscenza delle questioni legate alla sostenibilità nella loro professione.

Dobbiamo innanzitutto proseguire a rafforzare ancora il rapporto con il tessuto socio economico locale, senza per questo necessariamente aumentare le nostre dimensioni. Questo significa essere ancora più attenti alle esigenze e rispondere con più continuità agli stimoli esterni, senza rinunciare ad essere propositivi e stimolare l'innovazione in tutti i campi.

Perseguiamo l'obiettivo accompagnando lo sviluppo socio economico, seguendo le iniziative e proponendone altre che permettano di svilupparne le potenzialità. In questa scia va indicato lo sforzo di contribuire a realizzare **una sede del Parco dell'Innovazione svizzero** anche in Ticino. Abbiamo il dovere di contribuire in modo determinante alla crescita delle competenze nuove (innovazione) che sono messe a disposizione nel Parco sia attraverso la capacità di sviluppare progetti che offerte di formazione. In particolare, il DTI vede l'integrazione delle proprie competenze nei centri di competenza territoriali previsti nell'ambito dello sviluppo della sede ticinese del Parco.

L'integrazione in questa rete svizzera rafforzerebbe pure l'integrazione del settore formazione in una stessa rete svizzera dell'alta formazione. Infatti anche la maggioranza delle azioni di formazione rientrano nel concetto di Parco dell'innovazione, contribuendo in modo sostanziale all'avanzare della conoscenza.

Sempre all'interno del DTI pianifichiamo di sviluppare ulteriormente nella nuova sede di Lugano-Viganello i laboratori e le competenze tecnologiche in ambiti di crescente interesse strategico per il Cantone. In particolare, saranno ulteriormente strutturate ed articolate nel prossimo quadriennio le competenze nel settore delle tecnologie medicali (su cui torneremo in seguito nel capitolo dedicato alle life sciences), delle nuove tecnologie di produzione e delle applicazioni delle tecnologie digitali e della intelligenza artificiale.

Possiamo raggiungere gli obiettivi precedenti precisando ed evolvendo continuamente le nostre **linee di ricerca** (o assi), rinforzando il carattere multidisciplinare delle nostre azioni e al tempo stesso evitando di moltiplicare le competenze in settori di base già presenti in altri dipartimenti o scuole affiliate (ottimizzazione delle risorse).

I settori sui quali si delineano importanti sforzi, indicati nel nuovo messaggio ERI della Confederazione, sono quelli della sicurezza sociale, della salute e dell'ambiente e ancora delle tecnologie per lo sviluppo di una industria competitiva e delle tecnologie legate all'energia.

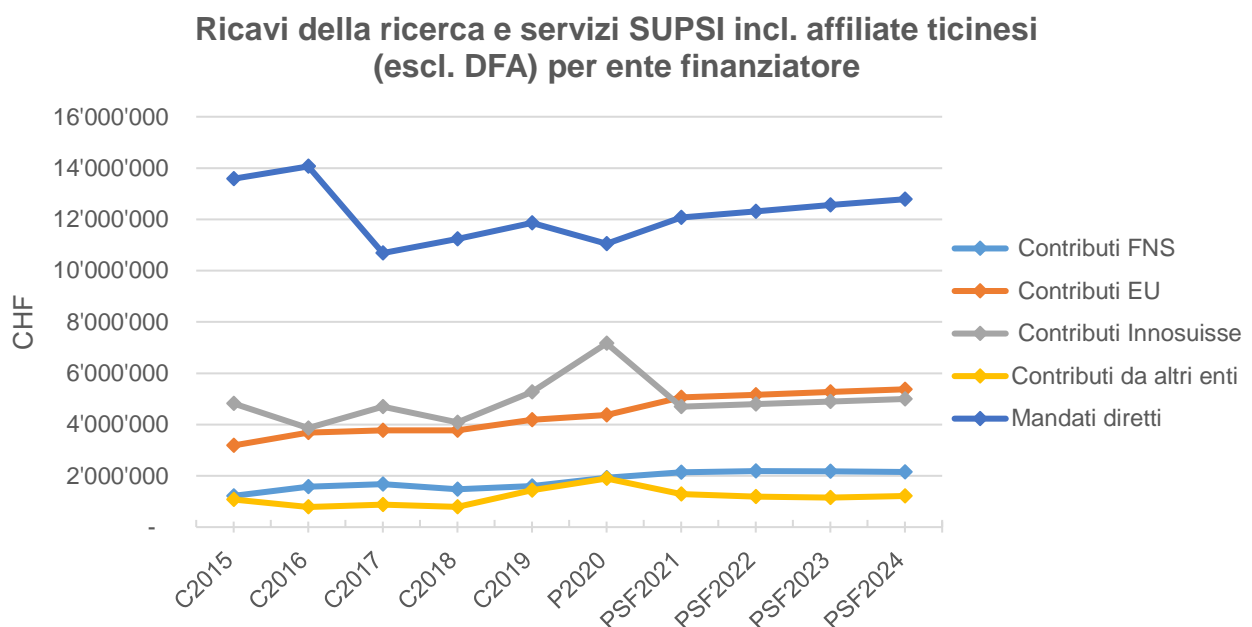
Tutto il settore della ricerca europeo - e mondiale – si sta trasformando, realizzando un ecosistema della ricerca che gioca a *carte scoperte* e rende pubblici e fruibili a tutti sia le pubblicazioni che i risultati e i dati delle ricerche scientifiche (**Open Science**). Questo fatto parrebbe essere talvolta in apparente antitesi con accordi di esclusiva conclusi con partner contrattuali e quindi va praticato - nella ricerca applicata - con la dovuta attenzione. Nel prossimo quadriennio dobbiamo perseguire l'obiettivo federale, rendendo accessibili le sue pubblicazioni, così come i suoi dati ottenuti nelle ricerche. Lo sforzo, come sottolineato all'interno della nuova Swiss National Open Science Strategy di swissuniversities implica il coinvolgimento della comunità scientifica svizzera, europea e

internazionale, non solo da un punto di vista tecnico e organizzativo, ma anche concettuale. Questo impegno è necessario affinché anche le ricadute nelle formazioni beneficino dei progressi che la ricerca induce, rendendo rapidamente fruibili i risultati della stessa e traducibili in pratiche trasmesse dalla formazione.

La nostra crescita esponenziale degli ultimi 15 anni ha coinciso con l'adeguamento degli obiettivi e degli sforzi ad essi correlati, in particolare per poter contribuire attraverso la ricerca al compimento dei 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile. Questo sforzo di riassetto degli obiettivi sarà anche la conseguenza del lavoro a seguito del processo di **accreditamento istituzionale** al quale SUPSI si dedica nel 2020, sforzo che consentirà di avere ed applicare strumenti per rafforzare le attività dove esse dimostrano le migliori caratteristiche di qualità.

Il seguente grafico illustra l'evoluzione prevista per la ricerca applicata nel prossimo quadriennio.

Grafico 4: Ricavi della ricerca e servizi SUPSI incl. affiliate ticinesi (escl. DFA) per ente finanziatore



5 PROGETTUALITÀ STRATEGICHE TRASVERSALI AI 4 MANDATI ISTITUZIONALI

In questo capitolo descriviamo alcune fra le progettualità strategiche concrete più significative che costituiscono una selezione delle attività dipartimentali e interdipartimentali, che concernono i 4 mandati istituzionali. Al DFA è dedicato lo specifico capitolo 6.

5.1 Promozione e sviluppo del settore sanitario

Attraverso le attività del DEASS nel settore della formazione base, formazione continua, ricerca e servizi, offriamo da anni un contributo tangibile e concreto allo sviluppo del settore sanitario a livello cantonale e nazionale. Per il prossimo quadriennio l'impegno si svilupperà attorno a 3 assi strategici che vanno ad aggiungersi alla promozione della formazione di base descritta nel paragrafo 4.1.

Promozione dell'interprofessionalità, collaborazione con la nuova Facoltà di scienze biomediche dell'USI e con il Centro di simulazione della Svizzera italiana

Da parecchi anni ci impegniamo in prima linea nel potenziare quell'anello di congiunzione – fondamentale per assicurare la qualità delle cure e pure inserito nella strategia 2021-2024 di swissuniversities – denominato **collaborazione interprofessionale**. Esiste una chiara evidenza scientifica sul fatto che la capacità dei professionisti della salute di lavorare in team, comprendendo e rispettando la diversità dei ruoli e le relative competenze, costituisca una preconditione necessaria per offrire cure integrate e per mettere il paziente al centro del processo di cura. Un fattore essenziale per raggiungere questo risultato è la **formazione interprofessionale**, definita dall'OMS come “un'esperienza di apprendimento in cui studenti afferenti a due o più professioni imparano gli uni su, da e con gli altri”. In questo senso, dopo aver sperimentato con successo la formazione interprofessionale tra studenti di cure infermieristiche, ergoterapia e fisioterapia all'interno dei tre bachelor SUPSI dell'area sanitaria, dal settembre 2020 si aggiungeranno a questa esperienza di apprendimento interprofessionale anche gli studenti di medicina della facoltà di scienze biomediche dell'USI. È stato infatti predisposto un programma formativo congiunto che, seppur di breve durata, dovrebbe consentire anche agli studenti e alle studentesse di medicina di acquisire le competenze interprofessionali richieste dai cosiddetti PROFILES.

Sempre al fine di favorire la formazione interprofessionale e l'innovazione nelle metodologie didattiche e di apprendimento, collaboriamo in modo attivo e convinto allo sviluppo del **Polo di simulazione della Svizzera italiana** (insieme alla Divisione della Formazione professionale, per il tramite del Centro professionale sociosanitario di Lugano, all'USI e all'Ente Ospedaliero Cantonale), nell'ambito di una dichiarazione d'intenti sottoscritta a fine 2019. Le infrastrutture ed il know how acquisiti in questi anni dal Centro di simulazione della Svizzera italiana (CESI) costituiscono un'eccellente base di partenza, cui auspichiamo di poter contribuire con investimenti mirati, ad esempio mettendo a disposizione le risorse presenti al DEASS nell'ambito della didattica sanitaria (problem-based learning, clinical assessment, interprofessional education) e le competenze tecnologiche sviluppate al Dipartimento tecnologie innovative (DTI) nel settore della realtà virtuale e aumentata.

Partecipazione ad alcune reti di collaborazione nazionali nell'ambito di progetti innovativi di rilevanza per la politica di promozione delle scuole universitarie a livello nazionale

Per il quadriennio 2021-2024, siamo inseriti in due reti nazionali con una forte rilevanza per il settore sanitario.

La prima, capeggiata dall'Università di Lucerna, è denominata **Swiss Learning Health System** e si prefigge l'obiettivo di rafforzare la capacità di apprendimento del sistema sanitario e quello di costruire tra i vari portatori d'interesse un consenso in grado di implementare politiche basate sull'evidenza scientifica.

La seconda, guidata dalla Fachhochschule Ostschweiz, si prefigge invece l'obiettivo di ideare e promuovere soluzioni innovative per **rispondere ai bisogni di una popolazione che sta invecchiando**.

Partecipazione alla Swiss School of Public Health

Dal 2019 siamo membri della **Swiss School of Public Health (SSPH+)**. Dieci professori SUPSI fanno oggi parte della facoltà multidisciplinare della SSPH+, che comprende oltre 200 professori attivi nelle 12 università partner e afferenti a numerose aree disciplinari e scientifiche. La SSPH+ ha svolto attraverso la propria comunità scientifica un ruolo importante nell'affrontare l'emergenza sanitaria COVID-19 ed è stata riconosciuta dall'Ufficio Federale di Sanità Pubblica come una risorsa essenziale per una presa di decisioni basata sulle evidenze scientifiche. Ha inoltre assicurato il coordinamento nazionale di alcune iniziative (primo fra tutti il programma di misurazione dell'immunità della popolazione svizzera) e ha messo a disposizione della National COVID-19 Science Task Force le competenze di numerosi suoi professori.

L'attività in questo settore si sostanzia in una partnership strategica tra il DEASS e l'Istituto di Public Health dell'USI ed ha tra i suoi obiettivi la continuazione e lo sviluppo ulteriore di un programma di terzo ciclo (accesso alla formazione dottorale) promosso da swissuniversities per il tramite di una collaborazione tra SUP e università.

5.2 Strategia di sviluppo delle Life Sciences

Nel periodo 2021-2024, con riferimento ai nostri mandati di formazione base e continua, come di ricerca, trasferimento tecnologico e servizi, intendiamo sviluppare il **settore delle scienze della vita** in modo strutturato ed efficace, rispondendo al meglio alle esigenze del territorio, generando ricadute tecnico-scientifiche, formative e professionali, istituzionali ed economiche di rilievo.

Nel DACD, nel DTI e nel DEASS sono di fatto al momento attive molteplici unità di ricerca e insegnamento nel campo delle scienze della vita.

L'attenta analisi delle nostre attuali competenze, come delle attività di formazione, ricerca e servizi, sviluppata nel corso del 2019 da un gruppo di lavoro dedicato, ha portato ad individuare due aree di promettente sviluppo strategico futuro rispondenti alle esigenze di cui in premessa: il campo delle tecnologie biomedicali e quello della microbiologia ambientale.

L'approfondimento inerente la migliore struttura organizzativa per sviluppare tali aree nel medio termine, sviluppato considerando lo stato dell'arte e le condizioni quadro di riferimento, come anche il nostro posizionamento a livello territoriale e federale negli ambiti specifici, ha permesso di

individuare nella definizione e nell'avvio di due nuovi istituti di ricerca all'interno dei dipartimenti presenti (DTI e DACD), la più efficace soluzione da attuare nel periodo 2021-2024.

Nell'ambito delle tecnologie biomedicali le competenze scientifiche oggetto dello sviluppo strategico previsto coinvolgono, in particolare, aspetti tecnologici specialistici inerenti i seguenti ambiti: i sistemi sanitari digitali, la medicina computazionale, i dispositivi medicali e la medicina rigenerativa.

Tale aree di competenza potranno essere strutturate attraverso la futura costituzione di un nuovo istituto presso il DTI, che potrà includere ed articolare le migliori sinergie fra competenze e laboratori oggi distribuiti in diverse unità di ricerca dei diversi dipartimenti della SUPSI, ed in particolare in diversi istituti del DTI stesso. Tale nuovo istituto potrà sviluppare percorsi formativi nell'ambito dell'ingegneria biomedica, in particolare con riferimento ad opzioni dei corsi di laurea bachelor e profili del corso di laurea master in Ingegneria già oggi presenti presso il DTI. Inoltre lo stesso istituto potrà rinforzare la ricerca e la collaborazione con istituzioni ed aziende del territorio nei propri ambiti di specializzazione, che già oggi contano mediamente circa 30 progetti attivi presso il DTI con partner del territorio. Di particolare rilievo risultano essere le potenziali future sinergie con la costituenda facoltà di biomedicina dell'USI e con i possibili centri di competenza territoriali, legati al settore delle tecnologie biomedicali, prospettati anche nell'ambito dello sviluppo del Parco della Innovazione Svizzero in Ticino.

Con riferimento all'ambito della microbiologia ambientale le competenze prioritarie individuate per il futuro sviluppo strategico includono segnatamente: la microbiologia ambientale e dell'ambiente costruito, la biosicurezza e i metodi diagnostici, la biologia dei vettori e le tecnologie bioambientali. Tale aree di competenza potranno essere organizzate attraverso la prossima costituzione di un nuovo istituto presso il DACD, che potrà raccogliere e valorizzare le migliori sinergie fra competenze e laboratori oggi distribuiti in diverse unità di ricerca dei diversi dipartimenti della SUPSI, a partire dall'attuale Laboratorio di Microbiologia Ambientale del DACD stesso. Tale nuovo istituto potrà gradualmente sviluppare percorsi formativi specialistici nell'ambito della ingegneria ambientale, con riferimento alle tematiche della microbiologia, della biosicurezza e delle tecnologie ambientali, anche tramite la collaborazione con altre SUP svizzere, in particolare tramite profili master in ingegneria già oggi attivi. L'istituto in oggetto potrà sempre meglio strutturare la ricerca e la collaborazione con istituzioni ed aziende del territorio nei propri ambiti di specializzazione, che già oggi contano circa 25 progetti attivi prioritariamente presso il DACD ed in parte anche presso il DTI. Particolarmente rilevanti sono le possibili future sinergie con altre istituzioni cantonali e federali attive su tematiche ambientali, dati anche crescenti sensibilità ed interesse verso le tematiche stesse.

Sulla base dell'approfondita analisi condotta e delle considerazioni conseguenti precedentemente delineate, il Consiglio della SUPSI intende investire sulla strutturazione e valorizzazione delle proprie competenze ed attività nel settore delle scienze della vita nel prossimo periodo 2021-2024 fino a 6 milioni di CHF, pari a 1,5 milioni di CHF l'anno per 4 anni. Tale investimento sarà finalizzato ad avviare organicamente i due nuovi istituti sopra descritti e le attività di formazione e ricerca promosse dagli stessi, allo scopo di generare efficaci ricadute territoriali per le filiere professionali, come per le istituzioni, gli enti e gli attori economici attivi in ambito biomedico ed ambientale in Ticino.

5.3 Digitalizzazione

Il Consiglio federale considera **la digitalizzazione**, lo sviluppo sostenibile e le pari opportunità come temi trasversali del messaggio ERI. La digitalizzazione rappresenta anche il primo obiettivo strategico comune a tutti i tipi di università nella pianificazione strategica 2021-2024 di swissuniversities. L'avvento sempre più dirompente della digitalizzazione provoca dei cambiamenti radicali e molto rapidi all'interno della nostra società, sia dal punto di vista sociale che economico.

La digitalizzazione genera una profonda trasformazione dell'intera società e ha particolari implicazioni per l'economia, la formazione e la ricerca. La digitalizzazione ha un impatto profondo sui processi e sui metodi di ricerca in tutte le discipline. Non si sostituisce agli attuali metodi di ricerca impiegati, ma offre alle ricercatrici e ai ricercatori nuovi strumenti di ricerca e lavoro. Questo nuovo corso permette di rafforzare le competenze digitali degli studenti e del personale scientifico e promuovere la formazione di personale qualificato nel settore TIC.

Disponendo di un'infrastruttura digitale di base e competenze digitali diffuse, partiamo da una posizione relativamente vantaggiosa per affrontare i vari aspetti di questa trasformazione.

Si tratta di cogliere le opportunità create dalla digitalizzazione per innovare la formazione e la ricerca dal punto di vista dei contenuti, metodi, approcci e strumenti per poterci proporre costantemente quale luogo attrattivo, per il lavoro di ricercatori e docenti, e per lo studio delle future generazioni.

In diversi campi di ricerca, ad esempio del DACD emergono nuovi temi grazie alla digitalizzazione - come BIM, cyber-physical systems, rilievo 3D, GIS 3D, monitoraggio ad alta frequenza, IoT, realtà aumentata e/o virtuale, computational design, simulazioni complesse, big data - e nuovi metodi trovano applicazione per temi di ricerca che trattano grandi volumi di dati come machine learning, creative coding, metodi di forecast e metodi di rappresentazioni grafiche (data visualization). Questi temi sono anche interessanti sfide didattiche trasferite nella formazione di base per preparare adeguatamente i futuri studenti e nella formazione continua per aggiornare i professionisti di tali cambiamenti.

In aggiunta agli aspetti già citati nel capitolo dedicato alla formazione, la digitalizzazione offre anche l'opportunità di rivedere l'organizzazione delle collaboratrici e dei collaboratori, di introdurre nuovi modelli di lavoro e di digitalizzare i processi interni, rendendoli più efficienti ed efficaci, senza dimenticare che la digitalizzazione, come tutte le innovazioni tecnologiche, comporta anche diversi rischi dai quali occorre potersi proteggere.

L'obiettivo principale deve essere quello di partecipare attivamente a questa profonda trasformazione senza subire le conseguenze negative, rendendo collaboratori e futuri studenti consapevoli delle opportunità e dei rischi posti dalle tecnologie digitali e preparandoli per nuove professioni o mansioni, sostenendo i docenti nell'adozione dei nuovi metodi e favorendo la ricerca in nuovi campi.

Alcune progettualità specifiche che intendiamo perseguire in questo ambito specifico sono le seguenti.

- Aggiornare le competenze dei ricercatori e docenti con le **digital skills** per gestire il processo della digitalizzazione nei campi della ricerca e dell'insegnamento, introducendo nuovi corsi di base e sostenendo l'aggiornamento dei docenti e ricercatori. L'obiettivo per i docenti e futuri docenti è quello di sfruttare appieno le nuove tecnologie nelle loro attività quotidiana di insegnamento e apprendimento, nonché istruire a loro volta gli studenti sulle potenzialità e i rischi (cyber-rischi) offerti e celati dagli strumenti digitali.
- Implementare presso il nuovo Campus di Mendrisio del DACD la **fabbricazione digitale con il FabLab** che abilita ricercatori, docenti e studenti nella comprensione del funzionamento della tecnologia per realizzare progetti di architettura, design e design interattivo in maniera pratica

e sostenibile, nonché dell'idea della computazione come metodo alla base della progettazione. In parallelo sviluppare l'aula multimediale di comunicazione visiva in MediaLab come spazio dove implementare **le tecnologie immersive e le esperienze interattive**, come struttura aperta al DACD, alla SUPSI e al territorio (Laboratorio tecnologie e media in educazione DFA; Wetube RSI; eLearnig Lab USI). Il FabLab e il MediaLab devono anche fungere da luogo di condivisione e per lo sviluppo delle iniziative imprenditoriali.

- Sviluppare il nuovo bachelor in Data Science e Artificial Intelligence al DTI, che risponde alle nuove competenze aziendali richieste nell'ambito dell'analisi dei dati e dell'intelligenza digitale, che permette attraverso la conoscenza dei dati di prendere decisioni in modo automatico o semiautomatico.

5.4 Attenzione ai cambiamenti climatici

Le conseguenze dei cambiamenti climatici sono sempre più chiare, in Svizzera, in Europa e nel mondo. La temperatura media globale è in continuo aumento ed ha superato di 0,8 °C i livelli del periodo pre-industriale. Molti processi naturali sono stati profondamente modificati, tanto da suggerire di introdurre una nuova età geologica: **l'Antropocene**, il periodo umano. La distribuzione delle precipitazioni sta cambiando, i ghiacciai si stanno sciogliendo, il livello dei mari si sta alzando.

A prescindere dalle proiezioni sul riscaldamento futuro e indipendentemente dall'efficacia degli sforzi tesi a contenere il riscaldamento globale rimanga sotto a 2 °C, l'impatto dei cambiamenti climatici è destinato ad aumentare nei prossimi a causa degli effetti differiti nel tempo delle emissioni di gas passate e presenti.

Pertanto non ci sono alternative alle misure di adattamento per affrontare gli inevitabili impatti sul clima e i costi economici, ambientali e sociali che comportano. Se diamo priorità ad approcci coerenti, flessibili e partecipativi sarà meno oneroso intervenire con azioni di adattamento precoci e pianificate piuttosto che pagare il prezzo di un mancato adattamento.

La ricerca è chiamata sempre più a svolgere un ruolo centrale nel colmare le lacune sul piano delle conoscenze, nel predisporre scenari, nel progettare azioni di mitigazione degli impatti.

In questo ambito il DACD in particolare ha un ulteriore potenziale di crescita e di innovazione da porre al servizio del territorio che può trovare ancor migliore espressione attraverso l'integrazione di molte delle discipline che lo caratterizzano.

I temi relativi ai cambiamenti climatici sono stati affrontati e consolidati in numerosi progetti di ricerca competitivi, in prestazioni di servizio, nei mandati con pluriennali con il Dipartimento del Territorio e con l'amministrazione federale. Hanno riguardato, per citarne alcuni, ambiente, ecologia, energie rinnovabili, risparmio energetico, riuso, geomatica e monitoraggio, sistemi tecnologici di protezione, come pure progetti di mediazione e di divulgazione scientifica tesi ad aumentare la consapevolezza dei cittadini.

Vi sono dunque i presupposti perché la SUPSI si configuri come un centro di riferimento, incentrato sul DACD, **per lo studio dei cambiamenti climatici**, dei loro effetti sul territorio, della mitigazione degli impatti e dello sviluppo di sistemi di protezione ad alto valore scientifico e tecnologico.

Nel prossimo quadriennio intendiamo creare un **Centro competenze in Climate Change**, per mettere in rete tutti quei temi che di fatto già vengono affrontati in vari istituti del DACD. La presenza di una forte entità scientifica avrebbe il vantaggio immediato di incrementare la visibilità verso l'esterno di progetti e iniziative. Il nuovo Centro competenze potrebbe divenire un punto di riferimento a livello cantonale e nazionale, forte di una serie di competenze multidisciplinari in grado di rispondere alle nuove sfide del territorio, di sviluppare nuovi progetti competitivi e di organizzazione di eventi di formazione, sensibilizzazione e divulgazione sul tema dei cambiamenti climatici in molteplici forme (dalla lezione fino al Climathon).

Nell'ambito del Centro competenze si intende sviluppare una **piattaforma** per raccogliere esperienze e dati dei progetti di ricerca e dei servizi e di monitoraggio. Questa piattaforma (pagine web, catalogo dei servizi) assolverebbe al bisogno di condividere soprattutto all'interno della nostra comunità scientifica una serie di dati, ad esempio di monitoraggio ambientale e climatico a lungo termine, con lo scopo di incoraggiare una serie di analisi multidisciplinari degli effetti dei cambiamenti climatici sul territorio di riferimento a supporto della valutazione, gestione e pianificazione integrata delle risorse naturali e degli impatti a scala locale. Questa misura si intreccia fortemente con il tema della **digitalizzazione** in quanto la piattaforma in un'ottica di **open access – science** in sinergia con piattaforme esistenti (OASI) ed iniziative nazionali (swissuniversities) e internazionali.

5.5 Sviluppo strategico dell'area economico-aziendale

La ricerca in campo economico-aziendale ruota attorno allo sviluppo di modelli e strumenti a sostegno della competitività e della crescita del sistema economico locale.

Una prima importante linea di ricerca si focalizza sul rinnovamento dei modelli di business delle imprese locali, con particolare riguardo ai processi di cambiamento digitale. La ricerca non è incentrata esclusivamente sui temi di gestione aziendale, ma si estende al tema del lavoro e delle competenze necessarie per sostenere i processi di rinnovamento aziendale.

Una seconda linea di ricerca è dedicata ai processi di sviluppo imprenditoriale e si focalizza sulle condizioni di contesto che permettono la nascita e lo sviluppo di imprese, con un focus specifico sulle aziende ad alto contenuto innovativo. In questo ambito SUPSI realizza importanti sinergie con gli attori del sistema locale dell'innovazione, in particolare con Fondazione AGIRE, impegnata nel supporto attivo (*coaching*) alle start-up.

Una terza linea di ricerca è dedicata al management pubblico e si concretizza nella conduzione di progetti focalizzati al miglioramento dei processi di gestione sottostanti all'erogazione di servizi pubblici.

Un'ultima importante linea di ricerca è quella legata alla CSR - *Corporate Social Responsibility*, dove la SUPSI continuerà a svolgere un ruolo centrale, a fianco del Dipartimento delle finanze e dell'economia, delle imprese e delle associazioni economiche del territorio, per animare e coordinare il tavolo cantonale sulla responsabilità sociale. In quest'ambito SUPSI promuove un'intensa attività di formazione continua, realizzando importanti sinergie con la ricerca.

5.6 Sviluppo strategico nell'ambito del lavoro sociale

Nel prossimo quadriennio si consoliderà il nuovo piano di studi del Bachelor in Lavoro sociale, nel quale si continuerà a porre particolare attenzione all'integrazione di formazione e ricerca, con l'attivazione dei nuovi moduli relativi a contenuti che incrociano anche la ricerca e la formazione continua.

L'area Lavoro sociale beneficia di una consolidata collaborazione con tutti i referenti cantonali e gli enti e le istituzioni del territorio. Per i prossimi anni si intende mantenere la cura di questi rapporti di partenariato sviluppandoli ulteriormente attraverso progetti di formazione, ricerca ed intervento che prevedano la loro partecipazione attiva per ottenere un maggior impatto sulla qualità delle prestazioni territoriali, incrementando le collaborazioni con le altre aree del dipartimento (sanità ed economia), con altri dipartimenti e con altre realtà accademiche nazionali ed internazionali.

Le tematiche da sviluppare nei tre mandati, con progettualità integrate con i partner riguardano:

- **Welfare e progetti territoriali:** progetti inerenti i familiari curanti e le reti di sostegno e protezione sociale, il lavoro di comunità e di prossimità;
- **Migrazioni, accoglienza e integrazione:** progetti inerenti i minori non accompagnati, la mediazione culturale nei diversi ambiti del socio-sanitario, l'integrazione sociale e professionale dei migranti;
- **Inclusione e diversità:** progetti inerenti la sensibilizzazione e lo sviluppo degli approcci inclusivi nelle proposte di intervento territoriale e istituzionale;
- **Famiglie, adolescenza e minori:** progetti di ricerca, formazione ed intervento sulla declinazione dei diritti dei bambini in partnership con gli enti che si occupano di prima infanzia, infanzia e famiglie in situazione di vulnerabilità;
- **Lavoro e sicurezza sociale:** progetti di ricerca e formazione inerenti l'estensione e l'adeguatezza delle tutele, le nuove forme di lavoro nella GIG economy.

5.7 Accredimento istituzionale

Con un intenso lavoro, negli ultimi 5 anni abbiamo costruito un nuovo un Sistema di garanzia della qualità (SGQ), in stretta relazione con la strategia istituzionale e i suoi valori. L'accredimento istituzionale previsto dalla nuova legge federale, a cui la SUPSI si sottopone nel 2020 ha permesso di descrivere nel dettaglio quali fossero i nostri processi chiave prioritari e le modalità operative di funzionamento del SGQ, sulla base della metodologia Plan-Do-Check-Act, per ciascuno di essi.

La Strategia 2021-2024 intende implementare e migliorare in continuo i processi chiave all'interno di tutta la SUPSI al fine di ridurre la frammentazione organizzativa e armonizzare processi, procedure e legami tra le diverse unità.

Dal rapporto di autovalutazione presentato nel 2020 nell'ambito dell'accredimento istituzionale, abbiamo evidenziato 10 ambiti di miglioramento per rendere ancor più efficace ed efficiente l'applicazione concreta del nostro SGQ:

1. Rendere completamente operativo il SGQ,
2. Promuovere la cultura della qualità e la partecipazione al SGQ,
3. Elaborare e realizzare piani di azione quadriennali,
4. Promuovere ulteriormente la partecipazione,
5. Promuovere ulteriormente le pari opportunità,
6. Favorire e sostenere lo sviluppo dei quattro mandati,
7. Favorire la conciliazione e il dialogo tra diversi mandati,
8. Favorire ulteriormente lo sviluppo di tutti i collaboratori,
9. Realizzare e/o sviluppare nuove risorse logistiche e digitali
10. Rafforzare e personalizzare la comunicazione interna ed esterna della SUPSI.

Con misure concrete, nel corso del quadriennio, verrà garantito il miglioramento continuo di tutte le attività della SUPSI. Le misure dovranno integrare anche i risultati (raccomandazioni o condizioni) che emergeranno dal processo di accreditamento istituzionale, che si concluderà a fine 2020.

5.8 Sviluppo sostenibile

L'OSF 3 ingloba anche un nuovo obiettivo, legato allo Sviluppo sostenibile: "Integriamo gli obiettivi globali dello sviluppo sostenibile nella gestione dell'istituzione e nell'esecuzione dei nostri mandati". In attuazione di questo obiettivo è stata sviluppata, all'inizio del 2020, la "Carta della sostenibilità SUPSI": un documento che fissa gli impegni e il modus operandi della SUPSI in relazione al concetto di sviluppo sostenibile (ambientale, sociale, economico e culturale) e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. Tale *Carta* sottolinea inoltre la necessità di ancorare principi, obiettivi e azioni nell'ambito di tutte le dimensioni della sostenibilità nella Strategia quadriennale SUPSI e in tutti i processi chiave del Sistema di garanzia della qualità SUPSI.

Un **rapporto di sostenibilità** su base biennale, che verrà strutturato e pubblicato nel corso del prossimo quadriennio, presenterà un'analisi sistemica e trasparente dello stato di fatto e, tramite un sistema di indicatori, consentirà il monitoraggio e il miglioramento nel tempo.

Per coordinare in modo efficace a livello sistemico la missione di sostenibilità all'interno della SUPSI è stato costituito un gruppo di lavoro permanente interdipartimentale composto dal Direttore generale e da collaboratori e collaboratrici esperti nei diversi ambiti della sostenibilità.

5.9 Diversità, inclusione e pari opportunità

Raggiungere l'uguaglianza di genere, garantire un'istruzione di qualità inclusiva ed equa e promuovere opportunità di apprendimento continuo, rientrano negli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030. L'uguaglianza delle opportunità è uno dei temi prioritari e trasversali del messaggio ERI 2021-2024 ed è altresì esplicitata nella pianificazione strategica di swissuniversities. Il principio delle pari opportunità e i temi legati alla dimensione di genere e alla diversità sono ancorati al Sistema di garanzia della qualità SUPSI e ciascun processo chiave ne esplicita la modalità di correlazione.

Attraverso l'elaborazione del prossimo **Piano d'azione pari opportunità SUPSI 2021-2024** potranno essere consolidate misure ed attività che mirano all'uguaglianza, al benessere e alla valorizzazione delle differenze all'interno della nostra Istituzione sia in ambito formativo sia nelle politiche e nei processi di gestione e sviluppo delle risorse umane. Un cruscotto di indicatori permetterà di monitorare l'efficacia delle singole misure in rapporto agli obiettivi prefissati.

La partecipazione al **progetto Diversità, inclusione e pari opportunità nello sviluppo delle scuole universitarie**, nell'ambito dei contributi federali vincolati a progetti, permetterà, inoltre, di rafforzare la cooperazione con le altre Scuole universitarie nonché sviluppare le competenze e approfondire ulteriormente i temi legati in particolare alla diversità e all'inclusione.

5.10 Collaboratori

L'OSF 3 dedicato alla gestione del cambiamento e allo sviluppo sostenibile posiziona i collaboratori al centro della nostra attenzione.

Nel corso del prossimo quadriennio intendiamo mettere in atto misure atte a migliorare in continuo le condizioni generali di lavoro del corpo accademico e del corpo amministrativo, per garantire la costante attrattività della SUPSI quale datore di lavoro. Particolare attenzione sarà dedicata alla

promozione della relève accademica e allo sviluppo di percorsi di carriera attrattivi per tutto il personale, valorizzando le capacità scientifiche, accademiche, manageriali e di leadership dei collaboratori con nuovi programmi strutturati.

Particolarmente importante per sviluppare ulteriormente il nostro profilo pratico e professionalizzante sarà sviluppare il doppio profilo di competenze del corpo accademico, associando a una solida formazione accademica (anche con il sostegno all'ottenimento del dottorato in collaborazione con altre università), le necessarie competenze ed esperienze professionali.

5.11 Entrata nei nuovi campus

Dopo oltre un decennio di intensa attività, l'anno accademico 2020-2021 sarà accompagnato da due importanti inaugurazioni: il nuovo campus di Lugano-Viganello e il campus di Mendrisio-Stazione. La sede di Lugano-Viganello ospiterà il Dipartimento tecnologie innovative (DTI) della SUPSI, la Facoltà di scienze informatiche con il suo Istituto di scienze computazionali (ICS) e la nuova Facoltà di scienze biomediche dell'USI.

Il trasferimento del Dipartimento ambiente costruzioni e design (DACD) a Mendrisio-Stazione incentiverà invece ulteriormente le sinergie con l'Accademia di architettura dell'Università della Svizzera italiana (USI) contribuendo allo sviluppo della regione di Mendrisio quale polo universitario per l'architettura, le costruzioni e il design.

La politica di realizzazione dei nuovi campus è perfettamente in linea con l'obiettivo "3.1 Sviluppo sostenibile" e "4.1 Campus aperti e integrati nel territorio". Un aspetto, quello della sostenibilità, che si ritrova anche nell'inserimento armonioso dei campus nel contesto urbano e sociale del territorio, della vivibilità e fruibilità degli edifici, dell'economicità, razionalità energetica e rispetto dell'ambiente previsto dai progetti architettonici.

La mobilità sostenibile stata al centro delle riflessioni per la progettazione dei nuovi Campus. Il progetto globale ricalca il concetto di campus diffuso, le sedi sono infatti state progettate in prossimità delle principali stazioni del Cantone lungo l'asse ferroviario Chiasso – Basilea. Una scelta voluta per agevolare gli spostamenti con i mezzi pubblici, riducendo i tempi di percorrenza e al contempo il traffico privato permettendo a studenti e collaboratori di raggiungere con facilità i luoghi di lavoro e studio, e spostarsi da un Campus all'altro con i mezzi pubblici oltre che a voler rendere la SUPSI un luogo di studio, e lavoro, ancora più attrattivo. La prossima inaugurazione del tunnel di base del Monte Ceneri costituirà un fattore chiave per la mobilità pubblica in Ticino e, ne siamo certi, modificherà radicalmente il comportamento dei ticinesi nei prossimi 5-10 anni.

La realizzazione del campus di Lugano-Stazione è invece ipotizzata fra il 2023 e il 2025. Al momento della redazione del presente documento, l'approvazione delle varianti del piano regolatore è prevista a breve da parte dei Consigli comunali di Massagno e Lugano.

Nel corso del prossimo quadriennio si prevede l'elaborazione di una strategia logistica per la SUPSI 2025-2030 in cui implementare il concetto di campus diffuso, tra le sedi attuali e future.

5.12 Nuova organizzazione della Direzione SUPSI

Per ridurre la frammentazione organizzativa e favorire la conciliazione e il dialogo di diversi mandati, l'obiettivo 3.3. Governance efficace mira a rafforzare lo sviluppo della nuova organizzazione SUPSI.

La Direzione SUPSI è l'organo preposto alla coesione interna e alla conduzione strategica e identitaria della SUPSI, assicura efficacia, efficienza, sostenibilità e condizioni quadro favorevoli al suo sviluppo e alla garanzia della qualità (responsabilità nella gestione dei processi SGQ).

Nel corso del 2019 il Consiglio della SUPSI ha approvato una nuova impostazione organizzativa della Direzione SUPSI una nuova funzione di direttore amministrativo e 3 direttori di riferimento per i mandati della formazione di base, della formazione continua e della ricerca, lo sviluppo e il trasferimento della conoscenza.

Con questa modifica organizzativa, che verrà implementata progressivamente nei prossimi anni, il Direttore generale e tutti i Direttori dei Dipartimenti e delle Scuole affiliate potranno beneficiare del supporto di figure trasversali nella gestione dei servizi e dei tre compiti chiave della scuola.

La Direzione intende così migliorare ulteriormente il posizionamento e l'attrattiva della SUPSI, grazie ad una maggiore leggibilità della propria organizzazione da parte dei principali portatori di interesse.

6 PIANI DI SVILUPPO DELLE SCUOLE AFFILIATE

6.1 Accademia Teatro Dimitri

Ampliamento dell'offerta formativa della Formazione di base

L'ATD nasce come scuola di teatro di movimento e questa vocazione formativa resta il cuore della sua identità. In vista di uno sviluppo e del rafforzamento della posizione dell'ATD in quanto scuola di teatro nel panorama svizzero e internazionale, si è pertanto deciso di incrementare questo settore. La struttura attuale del bachelor è già articolata e ricca di moduli di approfondimento; di conseguenza, si è deciso di sondare le possibilità offerte dal curriculum master, da un lato riflettendo a una *Specialisation in Teatro di figura*, che si innesta a titolo di opzione all'interno dell'esistente *Master of Arts in Theatre*, e dall'altro proponendo un concetto per la creazione di una nuova formazione innovativa e sinergica, il *Master of Arts in Applied Artistic Practices*.

Il master con Specializzazione in Teatro di figura aprirà da ottobre 2020 con una prima classe di 3 studenti; dal successivo anno accademico seguirà un corso annuale con massimo 6 studenti. Il *Master of Arts in Applied Artistic Practices (MAAP)* verrà presentato al Consiglio SUPSI entro la fine dell'estate 2020. Se accettato, le iscrizioni saranno aperte in febbraio 2021; il MA è biennale ed è fortemente pratico; sono ammessi al massimo 10 studenti. A partire da inizio ottobre 2021 i tre master saranno attivi contemporaneamente e andranno monitorati attivamente nel prosieguo, implementando costantemente correzioni e miglioramenti.

Sviluppo di Ricerca e Prestazioni di servizio

Tra gli obiettivi del prossimo quadriennio l'ATD ha posto uno sviluppo concreto del settore relativo alle Prestazioni di servizio, che a inizio 2020 sono state unite al settore Ricerca, come auspicato dalla SUPSI. Parallelamente l'ATD ha dato mandato per la formulazione di una strategia di sviluppo del settore dei servizi, con particolare attenzione alle necessità e peculiarità del territorio. Nel prossimo quadriennio, s'intende quindi intrecciare proficui legami e sinergie con aziende e realtà del territorio, compresa la SUPSI, e orientare l'offerta di servizi alle loro specifiche esigenze, sempre muovendosi all'interno della sfera di competenze fornite dall'arte teatrale. Lo sviluppo di questi settori si collega anche all'attenzione data dall'ATD al sostegno della carriera degli Alumni, che vengono regolarmente coinvolti nell'ideazione e nell'esecuzione di progetti e servizi.

Sviluppo della Formazione continua

Al contempo, in un'ottica di miglioramento, andranno proseguite e sviluppate le sinergie recentemente messe in atto nel contesto del settore formazione continua, come la collaborazione in campo socio-sanitario dell'ATD con l'USI - Facoltà di biomedicina, nel contesto della formazione e impiego dei pazienti simulati, che racchiudono un potenziale ancora da accrescere.

Nuovo Campus a Losone

Nel corso del 2019 il direttivo dell'ATD ha promosso un'analisi della sua struttura e del suo funzionamento, evidenziando tra l'altro una serie di criticità che allo stato attuale impediscono lo sviluppo della scuola; tra queste, in particolare, una cronica mancanza di spazi adeguati. Per risolvere il problema di logistica, si è quindi analizzata l'ipotesi di un trasferimento nell'ex-Caserma di Losone, una possibilità accolta con favore dalla stessa municipalità di Losone, che progetta di creare in loco un Polo culturale e sportivo. Tra fine 2019 e inizio 2020 si è quindi sviluppata un'ipotesi

di occupazione di due ali della caserma. Sulla base di questa prima analisi, si palesa una soluzione ideale per l'ATD, che consentirebbe il suo sviluppo e la risoluzione di varie criticità. Se l'accordo andrà a buon fine, comporterebbe per il prossimo quadriennio un trasloco della scuola e un ingente lavoro di progettazione e gestione, in tutti i settori. Una futura sede presso un Polo culturale e sportivo come quello della ex-Caserma consente di prospettare sviluppi assolutamente favorevoli.

6.2 Scuola universitaria di musica del Conservatorio della Svizzera italiana

La strategia della Scuola universitaria di musica del Conservatorio della Svizzera italiana (CSI-SUM) si basa innanzitutto sulla strategia della Fondazione Conservatorio della Svizzera italiana, orientandosi, nel contempo, alla strategia della SUPSI.

In sintesi, i principali obiettivi per il prossimo quadriennio possono essere descritti come segue:

Sede

La ricerca di una sede definitiva per il Conservatorio è indubbiamente la priorità numero uno. La sede dovrà innanzitutto adattarsi alle esigenze della formazione e produzione musicale, oltre che rispondere alle regole della sostenibilità. Lo scenario più probabile consiste sempre nella ristrutturazione dello stabile della RSI a Besso e più precisamente in una lieve trasformazione del piano -1 (studi) dello stabile principale, in un adeguamento acustico dello Studio 2, in una sopraelevazione dell'ultimo piano onde ricavare degli spazi acusticamente idonei e in una nuova costruzione con una sala prove / sala da concerto da integrarsi nel panorama cittadino e regionale, in collaborazione con OSI e LAC. La coabitazione con l'OSI potrebbe portare a un interessante rafforzamento delle sinergie a tutto vantaggio del polo musicale ticinese.

Se non dovesse concretizzarsi l'ipotesi RSI, andranno seguiti altri scenari. Il contratto di affitto attuale scadrà nell'agosto 2023 e andrà presumibilmente prolungato.

Finanze

La sostenibilità finanziaria rimane una sfida prioritaria. Il finanziamento pubblico, per quel che riguarda il sostegno cantonale, è sempre il più basso di tutta la Svizzera. I costi di affitto attualmente molto contenuti (ca. 100 CHF/ m2) e gli spazi nettamente insufficienti rendono inevitabile un forte aumento dei costi di affitto e, di conseguenza, la necessità di un aumento del finanziamento. Al più importante sostegno pubblico per coprire i costi correnti si accompagnerà una strategia di raccolta fondi privati per affrontare i costi della nuova costruzione (v. sopra).

Preoccupano le modifiche nel finanziamento pubblico, per quel che riguarda il contributo alla Formazione SEFRI: la decisione di raggruppare gli ambiti Kunst, Musica e Teatro porta ad una netta diminuzione del contributo per musica e teatro (si trasforma inoltre in una netta riduzione del contributo federale alla SUPSI nel nuovo settore). Inoltre, la decisione di far finanziare (dal 2021) la ricerca non competitiva dai contributi destinati alla formazione non penalizza soltanto le scuole d'arte, ma è allo stesso modo contraria al testo ed allo spirito della LPSU.

Relève dei talenti – aumento di studenti svizzeri / ASUP

Sempre irrisolto a livello federale l'argomento della promozione dei talenti, parte integrante dell'articolo costituzionale 67a plebiscitato nel 2012. La buona situazione in Ticino – con un Pre-College piuttosto all'avanguardia in Svizzera, e sostenuto dal Cantone dal 1999 – non deve dare adito a troppa tranquillità. Nonostante l'ottima collaborazione con il Liceo Diocesano e la SPSE,

nonché col Settore scolarizzazione talenti sportivi e artistici del DECS, il profilo della materia “musica” presso la scuola pubblica va rafforzato affinché giovani con potenziale professionale possano ricevere una preparazione adeguata per l’esame d’ammissione ad una SUM svizzera.

Pianificazione classi e corsi

Come scuola giovane la CSI-SUM si sta ancora conquistando un posto nel panorama formativo internazionale. Qualità e numero delle iscrizioni sono tra il “soddisfacente” ed il “buono”. Uno degli obiettivi principali, oltre al consolidamento delle iscrizioni per numero e qualità, sarà una migliore ripartizione e regolarità tra corsi di laurea, strumenti e classi, nonostante influssi estrinseci variabili. La costante revisione dei corsi di laurea e del loro profilo è in tal senso un elemento indispensabile, il maggior focus sul bachelor – nonostante i maggiori costi – un altro.

Ricerca

Lo spazio della Ricerca andrà ripensato secondo la riorganizzazione appena terminata.

Formazione continua

Per la Formazione continua occorre focalizzare ulteriormente l’offerta secondo i bisogni del mercato del lavoro.

Le prestazioni di servizio

Le prestazioni di servizio devono continuare ad offrire prodotti professionali a costi corretti in controtendenza alla generale propensione agli abusi e al dumping salariale.

Produzioni musicali

Il CSI si è ritagliato negli ultimi anni una forte posizione nel panorama regionale per le sue produzioni musicali, in piena autonomia o con partner come l’OSI, la RSI (Rete2) e il LAC.

Alcuni ambiti, come quello della musica contemporanea, oggi vedono il CSI come protagonista assoluto e motore principale di eventi e iniziative. I contributi privati per queste attività sono fondamentali, a fronte di una sostanziale scarsità di fondi pubblici. È importante, nella percezione generale, che il ruolo del Conservatorio come operatore e produttore musicale/culturale non venga sovrapposto e confuso con il ruolo di istituto formativo.

7 PIANI DI SVILUPPO E FINANZIARI 2021-2024

7.1 Evoluzione 2015-2024 del conto economico SUPSI incluse le affiliate ticinesi (in migliaia di franchi)

Tabella 1: Piano finanziario 2021-2024 SUPSI incl. affiliate ticinesi (escl. DFA), Situazione al 30.03.2020

	C2015	C2016	C2017	C2018	C2019	P2020	PSF2021	PSF2022	PSF2023	PSF2024
Sussidio federale	21'977.4	22'728.4	26'672.7	26'789.4	27'185.0	26'910.8	27'157.3	27'824.1	28'520.6	29'118.3
Contributi altri cantoni	1'609.3	1'757.1	1'797.5	1'960.5	2'108.8	2'028.3	2'150.3	2'176.4	2'255.8	2'337.4
Contributo cantonale studenti ticinesi	17'777.1	18'447.9	18'809.6	19'802.3	19'828.0	20'530.9	21'120.8	21'646.1	22'238.2	22'739.8
Contributo cantonale diplomati ticinesi	970.1	924.8	1'061.0	1'145.7	1'291.1	1'116.8	-	-	-	-
Contributo di gestione	18'773.0	19'500.0	19'500.0	19'500.0	19'500.0	19'500.0	19'497.5	19'787.2	20'299.4	20'999.4
Ricavi da terzi	38'739.4	40'523.2	38'260.8	38'580.7	41'984.3	43'958.2	45'953.8	46'953.0	47'725.4	48'575.2
Totale ricavi senza infr.	99'846.4	103'881.4	106'101.6	107'778.6	111'897.3	114'045.1	115'879.7	118'386.7	121'039.4	123'770.0
Costi del personale	-81'892.8	-85'611.2	-85'956.6	-87'798.7	-93'676.6	-97'921.5	-99'727.6	-102'162.8	-104'377.1	-106'608.3
Altri costi d'esercizio	-14'232.0	-13'704.4	-13'919.8	-13'445.5	-13'998.8	-13'510.4	-13'989.4	-14'251.0	-14'533.9	-14'770.6
Totale costi senza infr.	-96'124.8	-99'315.6	-99'876.4	-101'244.2	-107'675.4	-111'431.9	-113'717.0	-116'413.8	-118'911.0	-121'378.9
Risultato prima d'infr.	3'721.6	4'565.8	6'225.2	6'534.4	4'221.9	2'613.2	2'162.7	1'972.9	2'128.4	2'391.2
Costi affitti affitti	-8'512.6	-8'530.4	-8'657.7	-8'804.5	-8'608.7	-6'289.9	-5'312.5	-5'385.5	-5'458.9	-5'532.9
Altri costi di gestione infrastruttura	-	-	-	-	-	-1'536.0	-1'582.0	-1'629.8	-1'679.6	-1'731.4
Contributo di gestione per infrastruttura	4'480.0	4'600.0	4'690.0	4'780.0	4'880.0	5'000.0	4'109.1	4'143.4	4'178.2	4'213.4
Diritto di superficie CAMPUS Mendrisio	-	-	-	-	-196.8	-220.0	-220.0	-220.0	-220.0	-220.0
Contributo diritto superficie Mendrisio	-	-	-	-	196.8	220.0	220.0	220.0	220.0	220.0
Costi manutenzione Campus	-	-	-	-	-	-	-939.1	-1'006.6	-1'082.4	-1'047.2
Contributo manut.ne Campus Mendrisio/Viganello	-	-	-	-	-	-	939.1	1'006.6	1'082.4	1'047.2
Risultato globale (+ = Utile / - = Perdita)	-311.1	635.4	2'257.4	2'509.9	493.2	-212.7	-622.7	-899.1	-832.1	-659.8

Le basi di calcolo per le voci di ricavi e costi sono state considerate come segue.

Sussidi federali

I sussidi federali comprendono il sussidio di base per la formazione e la ricerca e il sussidio per l'infrastruttura.

A partire dal dato del P2020 della Confederazione pubblicato il 29.08.2019, si è stimata una crescita annua del 2.3% del sussidio federale di base per la formazione e ricerca.

Per quanto riguarda il sussidio federale per l'infrastruttura è previsto in crescita del 2% in linea con la previsione di crescita dei costi degli affitti degli stabili.

Contributo cantonale studenti altri cantoni

I contributi cantonali per studenti da altri cantoni sono previsti in crescita, coerentemente con gli obiettivi della Strategia SUPSI 2021-2024.

Contributo cantonale diplomati ticinesi

Nel PSF 2021-2024 non è stato più considerato il contributo cantonale per gli studenti diplomati. A partire dall'anno accademico 2020/2021 il finanziamento degli studenti secondo il «modello Strässle» sarà infatti abbandonato e sarà introdotto il finanziamento degli ECTS effettivamente iscritti, analogamente al metodo di finanziamento applicato dalla Confederazione a partire dal 2017.

Contributo cantonale studenti ticinesi

Si prevede una crescita del 2.5% annuo del contributo cantonale per gli studenti ticinesi, in linea con la crescita media annua degli studenti. Nei prossimi anni andranno a regime i corsi bachelor in Leisure Management (DEASS) e in Data Science e Artificial Intelligence (DTI). È previsto anche un aumento degli studenti a livello master nel settore dell'ingegneria ambientale (DACD).

Contributo di gestione

Il contributo di gestione, conformemente al piano finanziario 2021-2024 del Cantone, prevede in crescita media annua del 2.5%, dopo un anno stabile nel 2021 rispetto all'importo del periodo 2016-2020.

Contributo di gestione per l'infrastruttura

Il contributo di gestione per l'infrastruttura prevede la copertura dei costi degli affitti al netto dei contributi federali, fatta eccezione per gli spazi occupati nei nuovi Campus di Viganello e Mendrisio. Sono previsti i seguenti aumenti, rispetto alla situazione attuale:

- aumento dell'1% annuo degli spazi occupati dal DEASS,
- aumento del 2% annuo degli spazi occupati dal DTI, fuori dal Campus.
- nessun aumento per gli altri spazi.

Il contributo di gestione d'infrastruttura coprirà pure oneri annui aggiuntivi derivanti dall'accantonamento per la manutenzione dei CAMPUS di Mendrisio e Viganello e il costo relativo al diritto di superficie per il CAMPUS di Mendrisio.

Costi del personale e altri costi d'esercizio

Per il periodo 2021-2024 è stata stimata una crescita media annua dei costi del personale del 2.3% e dei costi d'esercizio del 2%.

Negli altri costi d'esercizio dal 2021 sono pure compresi gli ammortamenti relativi all'investimento per i nuovi spazi del dipartimento DTI in Via Balestra nei pressi del Campus di Viganello (220'000 CHF annui) e all'eventuale investimento per il nuovo stabile a Losone per ATD (100'000 CHF annui).

Costi affitti

È stata considerata una crescita dei costi degli affitti del 2% annuo.

A partire dal 2021 è inoltre stato considerato:

- a) L'affitto annuo, al netto dei contributi federali per l'infrastruttura, di 664'000 CHF per i nuovi spazi del DTI.
- b) L'affitto annuo per il nuovo stabile di Losone di ATD di 170'000 CHF.

8 PIANO D'AZIONE 2021-2024 DEL DFA

8.1 Profilo del DFA

Il DFA assume, conformemente ai principi della libertà e dell'indipendenza accademica, tutti i compiti propri di un'alta scuola pedagogica, con particolare attenzione ai bisogni del sistema educativo e formativo del Cantone Ticino. Il DFA in particolare (1) attua la formazione iniziale dei docenti e delle docenti della scuola dell'obbligo e della scuola media superiore, e propone formazioni iniziali nell'ambito della pedagogia speciale scolastica; (2) propone formazione continua per i docenti e le docenti di ogni ordine e grado; (3) svolge attività di ricerca, sviluppo, servizio e consulenza in ambito educativo e formativo; (4) promuove e realizza eventi, sussidi didattici e pubblicazioni scientifiche e culturali rivolte ai docenti e alle docenti, agli allievi e alle allieve, ai genitori e ad altri interessati, e mette a loro disposizione, tramite la propria biblioteca, un'ampia e variegata documentazione nei suoi ambiti di competenza.

Il DFA si caratterizza per un triplice profilo, in qualità di (1) scuola universitaria, inserita a pieno titolo nella rete delle scuole universitarie svizzere (swissuniversities), (2) polo di competenza regionale in ambito educativo e formativo per la Svizzera italiana e (3) attore e promotore culturale sui propri temi a livello pubblico.

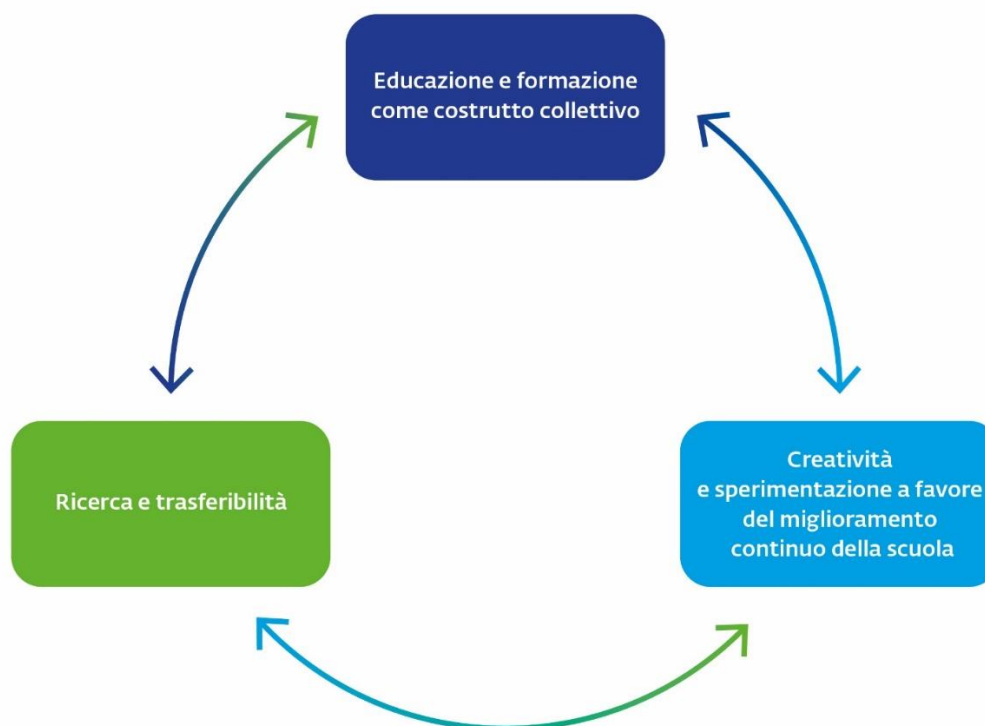
In qualità di scuola universitaria, il DFA consolida e rafforza il proprio profilo di alta scuola pedagogica proattiva e collaborativa, promuovendo in particolare attività di formazione, ricerca e mobilità in collaborazione con altre alte scuole pedagogiche svizzere e con altre istituzioni accademiche attive nella formazione degli insegnanti in Svizzera e all'estero e contribuendo in generale allo sviluppo del sistema universitario svizzero, grazie a una presenza attiva in seno agli organi di swissuniversities. Dal punto di vista della ricerca, il DFA mantiene uno sguardo attento ai risultati delle ricerche sui propri temi e contribuisce con pubblicazioni e progetti di rilievo nazionale e internazionale. Particolare attenzione è riservata alla trasferibilità della ricerca scientifica alle pratiche professionali dei docenti, delle docenti e dei quadri scolastici, alla formazione della propria relève scientifica e all'ideazione di dispositivi di formazione iniziale e continua innovativi e basati sullo stato dell'arte della ricerca. A livello regionale, il DFA partecipa allo sviluppo della SUPSI e collabora attivamente con l'USI e lo IUFFP.

In qualità di polo di competenza regionale in ambito educativo e formativo per la Svizzera italiana, il DFA si pone come interlocutore autorevole e collaborativo nei confronti del DECS, degli istituti scolastici cantonali e comunali e di altre realtà regionali interessate ad aspetti legati all'educazione e alla formazione. Nei confronti del DECS in particolare, il DFA assume un ruolo proattivo e spontaneo di supporto e collaborazione rispetto ai bisogni e alle necessità del sistema scolastico ticinese di propria competenza, con particolare attenzione alla trasparenza delle proprie attività e all'informazione rispetto a progetti e dispositivi con potenziale impatto o influenza nei campi d'azione del partner. Grazie all'indipendenza e all'integrità scientifica garantita dallo statuto accademico del DFA, il DECS può contare su un ente di formazione e di ricerca autonomo, e al contempo saldamente ancorato alla realtà scolastica ticinese. In generale, il DFA mantiene un dialogo aperto e costruttivo con tutti gli interlocutori che rappresentano le istituzioni scolastiche e le loro componenti in questo ambito nella Svizzera Italiana, in particolare con lo IUFFP e con la ASP di Coira.

In qualità di attore e promotore culturale sui propri temi a livello pubblico, il DFA offre, grazie alle proprie competenze e alla propria rete di contatti a livello accademico e istituzionale, occasioni di crescita sul piano scientifico, umano e culturale in varie forme: dai convegni scientifici, alle pubblicazioni, agli eventi per bambine/i, ragazze/i e grande pubblico, contribuendo in tal modo allo sviluppo scientifico, etico e culturale della società, alla valorizzazione del patrimonio culturale del Cantone e alla promozione di un'immagine positiva della professione insegnante in ampie fasce della popolazione.

8.2 Principi guida

Il piano di azione del DFA per il quadriennio 2021-2024 è stato concepito a partire da una combinazione di tre principi di fondo, identificati a seguito dei riscontri ricevuti in sede di consultazione preliminare degli interlocutori interni ed esterni, che, connessi tra loro, permettono di contestualizzare e dare senso a tutte le misure proposte nel presente piano di azione.



Educazione e formazione come costruito collettivo

Consideriamo l'educazione e la formazione culturale e professionale delle cittadine e dei cittadini, rispettivamente delle docenti e dei docenti, in un'ottica sistemica e pluralistica, che favorisce lo sviluppo della responsabilità e del contributo individuali in un contesto di collaborazione e dialogo, nel contesto accademico o scolastico, che va oltre le singole funzioni, i ruoli, le discipline, gli istituti e gli ordini scolastici. Interpretiamo lo sviluppo, l'educazione e la formazione del discente come conseguenza dell'azione di una collettività. In questo senso, promuoviamo processi di riflessione, auto-regolazione e autovalutazione; favoriamo la collaborazione, l'interazione e la valutazione tra pari (anche in sede di pratica professionale); stimoliamo e sosteniamo la creazione di comunità di

apprendimento professionale e proponiamo dispositivi di formazione iniziale e continua che favoriscano approcci creativi, pluridisciplinari, interdisciplinari, e/o di formazione generale e personale aperti alla sperimentazione e basati sullo stato dell'arte della ricerca; manteniamo un dialogo franco e aperto con tutti gli interlocutori che rappresentano l'istituzione scolastica e le sue componenti.

Creatività e sperimentazione a favore del miglioramento continuo della scuola

Favoriamo la sperimentazione in un'ottica di rinnovamento delle pratiche pedagogico-didattiche e di rivisitazione di metodologie, strumenti e pratiche già esistenti. Consideriamo le competenze trasversali quali il pensiero creativo, il pensiero critico, le competenze di comunicazione e collaborazione e le competenze di risoluzione di problemi come il motore individuale e collettivo per promuovere la crescita e il miglioramento della scuola. Favoriamo dunque la creazione di condizioni quadro che permettano lo sviluppo, l'espressione piena e la valorizzazione della creatività, a livello individuale e collettivo, di tutte le persone attive al DFA, in un contesto di senso che prenda in considerazione lo stato dell'arte della ricerca e la realtà del sistema scolastico e accademico.

Ricerca e trasferibilità

Favoriamo il trasferimento di conoscenza dalla ricerca scientifica alle pratiche d'aula attraverso attività di ricerca, ricerca-formazione, pubblicazione, divulgazione e formazione continua e attraverso un contatto diretto tra le persone attive nella ricerca e le persone attive nell'insegnamento. Basiamo le nostre formazioni sullo stato dell'arte della ricerca. Sosteniamo in generale lo sviluppo e l'espressione delle competenze di ricerca delle persone attive al DFA e nelle scuole comunali e cantonali, in modo da nutrire vicendevolmente il polo della ricerca e quello dell'insegnamento. Promuoviamo la ricerca e la produzione di pubblicazioni scientifiche, favorendo in particolare la creazione di posizioni dottorali presso il DFA, in collaborazione con istituzioni accademiche di prestigio.

8.3 Azioni prioritarie

Le 20 azioni prioritarie³ con cui il DFA intende declinare la Strategia SUPSI 2021-2024 sono le seguenti:

- Azione 1: sviluppo delle aree, dei laboratori e dei centri di competenza
- Azione 2: comunità professionali di apprendimento
- Azione 3: accoglienza, partecipazione, benessere e pari opportunità
- Azione 4: didattica per competenze
- Azione 5: diffusione e divulgazione dei risultati della ricerca e della formazione
- Azione 6: promozione MINT
- Azione 7: sostenibilità e ESS
- Azione 8: scuola inclusiva
- Azione 9: supporto alle SMS
- Azione 10: supporto alle SM
- Azione 11: promozione delle posizioni dottorali
- Azione 12: valorizzazione dei profili a fine carriera

³ Ulteriori informazioni nel documento allegato: Piano di azione SUPSI-DFA 2021-2024.

- Azione 13: collaborazione con il settore della formazione professionale
- Azione 14: sinergie e complementarità con il DECS
- Azione 15: collaborazione con le scuole comunali
- Azione 16: collaborazione con altre ASP
- Azione 17: contatti con associazioni magistrali, associazioni genitori e allievi
- Azione 18: collaborazione con ATD e CSI
- Azione 19: 150 anni magistrale
- Azione 20: promozione dell'immagine pubblica del DFA

Per ogni azione sono state definite una serie di misure di dettaglio con i risultati attesi.

Tra le diverse misure concrete previste nel piano di azione del DFA, spiccano in particolare le seguenti:

1. La proposta, a partire da settembre 2021, di un Master in pedagogia inclusiva, riconosciuto dalla CDPE (orientamento pedagogia speciale scolastica) consecutivo alle formazioni Bachelor del DFA e ad altre formazioni Bachelor nell'ambito della psicologia, della pedagogia e delle scienze dell'educazione, per la formazione integrata delle figure attive nell'ambito delle misure per l'inclusione della scuola dell'obbligo ticinese (ad es. docenti di scuole speciali, docenti di sostegno pedagogico, ecc.).
2. La promozione dell'accesso alle formazioni iniziali come docente di scuola dell'infanzia ed elementare a persone che hanno seguito una formazione professionale. Il consolidamento dell'ammissione ai Bachelor del DFA per portatori di maturità professionale e specializzata, in particolare attraverso l'apposito corso complementare in collaborazione con la divisione formazione professionale del DECS (DFP), e la promozione dell'ammissione su dossier ai Bachelor del DFA.
3. L'organizzazione nel 2021 del biennale convegno nazionale di didattica disciplinare promosso da swissuniversities e la realizzazione nel 2023, in concomitanza con i 150 anni dalla fondazione della scuola magistrale in Ticino, di un congresso scientifico che tratti da diversi punti di vista la storia della Scuola Magistrale dalla sua istituzione nel 1873 ai giorni nostri, ripercorrendo il suo ruolo passato, presente e il futuro nella prospettiva di una continua crescita civile e culturale del Cantone Ticino.
4. Realizzazione, in collaborazione con l'USI e l'Alta scuola pedagogica dei Grigioni, delle misure elaborate in seno al progetto di Centro di didattica della lingua e della letteratura italiana (CDLLI), con particolare attenzione alla creazione di una rivista *open access* nel campo della didattica dell'italiano e alla concezione di un Master in didattica dell'italiano consecutivo a formazioni Bachelor nell'ambito dell'insegnamento o dell'italianistica.
5. La collaborazione del laboratorio tecnologie e media in educazione (TME) con il centro di risorse didattiche e digitali del DECS (CERDD) nell'elaborazione del Masterplan per la formazione dei docenti in ambito digitale a livello cantonale.

9 PIANI DI SVILUPPO E FINANZIARI DFA 2021-2024

9.1 Evoluzione 2015-2024 del conto economico DFA (in migliaia di franchi)

Tabella 2: Piano finanziario 2021-2024 SUPSI DFA, situazione al 30.03.2020

	C 2015	C 2016	C 2017	C 2018	C 2019	P 2020	PSF 2021	PSF 2022	PSF 2023	PSF 2024
Sussidio federale	-	-	2.6	20.6	67.0	73.9	70.0	70.0	70.0	70.0
Contributi altri cantoni	162.3	115.7	91.0	137.7	162.5	163.1	167.2	171.4	175.7	180.1
Contributo cantonale studenti ticinesi	-	970.0	1'100.0	1'100.0	1'100.0	1'100.0	-	-	-	-
Contributo di gestione di base	11'017.8	11'283.4	11'758.7	12'081.9	12'715.0	12'715.0	5'200.0	5'304.0	5'410.1	5'518.3
Contributo di gestione studenti ASUP	-	-	-	-	-	-	9'765.0	9'811.0	9'454.9	8'896.7
Contributo aggiuntivo docenti SI	-	-	-	-	-	300.0	-	-	-	-
Ricavi da terzi	3'037.1	3'279.8	3'372.1	3'268.7	3'019.4	3'235.6	3'394.7	3'526.6	3'624.3	3'705.1
Totale ricavi senza infr.	14'217.1	15'649.0	16'324.4	16'609.0	17'063.9	17'587.6	18'596.9	18'882.9	18'735.0	18'370.1
Costi del personale	-12'870.1	-13'432.1	-14'718.8	-15'418.4	-15'744.9	-16'675.7	-17'375.7	-17'636.3	-17'500.8	-17'163.3
Altri costi d'esercizio	-1'218.7	-1'763.8	-1'472.6	-1'089.9	-1'331.4	-1'127.3	-1'138.5	-1'149.9	-1'161.4	-1'173.0
Totale costi senza infr.	-14'088.8	-15'195.9	-16'191.4	-16'508.3	-17'076.3	-17'802.9	-18'514.2	-18'786.2	-18'662.3	-18'336.4
Risultato prima d'infr.	128.3	453.1	133.0	100.7	-12.4	-215.3	82.7	96.7	72.8	33.7
Costi infrastruttura al netto dei ricavi	-1'493.6	-1'506.9	-1'513.7	-1'543.7	-1'534.1	-1'542.9	-1'558.3	-1'573.9	-1'589.7	-1'605.6
Contributo montante forfettario infr.	1'500.0	1'514.0	1'535.0	1'535.0	1'535.0	1'535.0	1'525.8	1'526.5	1'529.6	1'529.6
Risultato globale (+ = Utile / - = Perdita)	134.7	460.2	154.3	92.0	-11.5	-223.2	50.2	49.3	12.7	-42.2

Le basi di calcolo per le voci di ricavi e costi sono state considerate come segue:

Contributo cantonale studenti altri cantoni

A partire dal P2020 il contributo cantonale per studenti da altri cantoni si prevede in crescita del 2.5%, in linea con la crescita media annua per singolo corso di laurea.

Si osserva inoltre che non è più stato considerato il contributo per gli studenti diplomati: a partire dall'anno accademico 2020/2021 il finanziamento degli studenti secondo il «modello Strässle» sarà abbandonato e sarà introdotto il finanziamento degli ECTS effettivamente iscritti, analogamente al metodo di finanziamento applicato dalla Confederazione a partire dal 2017.

Contributo di gestione

A partire dal 2021 il contributo di gestione sarà composto da:

- Un contributo di base a parziale copertura dei costi totali del DFA al netto dei contributi da terzi.
- Un contributo per gli studenti ticinesi (ASUP) che considera per il periodo 2021-2024 una crescita media annua degli studenti ticinesi del 2%.

Costi del personale e altri costi d'esercizio

Per il periodo 2021-2024 è stata stimata una crescita media annua dei costi del personale del 1.5% e dei costi d'esercizio del 1%.

10 ALLEGATI

1. Strategia SUPSI 2021-2024
2. Piano di azione SUPSI-DFA 2021-2024