



Pianificazione

25–28

Indice

4	Struttura
6	Chi siamo e il nostro contesto
8	In uno sguardo
10	Chi siamo e il nostro contesto
14	Temi strategici e trasversali per rispondere alle sfide e crescere in modo responsabile
14	Una USI più giovane
16	Una USI più diversa
18	Una USI impegnata nella sostenibilità
19	Un vero campus universitario
20	Più sostegno dai privati: fundraising all'USI
20	Un maggiore ruolo delle facoltà
21	Rilanciare la formazione continua
22	Risorse
24	Lo sviluppo dei Prorettorati
26	Formazione e la vita universitaria
30	Ricerca
36	Innovazione e le relazioni aziendali
40	Trasformazione sostenibile e pari opportunità
46	Internazionalizzazione
50	Lo sviluppo delle Facoltà
52	Accademia di architettura
58	Facoltà di scienze biomediche
66	Facoltà di comunicazione, cultura e società
72	Facoltà di scienze economiche
79	Facoltà di scienze informatiche
84	Facoltà di Teologia di Lugano
86	Altri partner del territorio
94	Amministrazione e Servizi
96	Sistema informativo
98	Servizi amministrativi
104	Risorse e scenari finanziari
112	Allegati

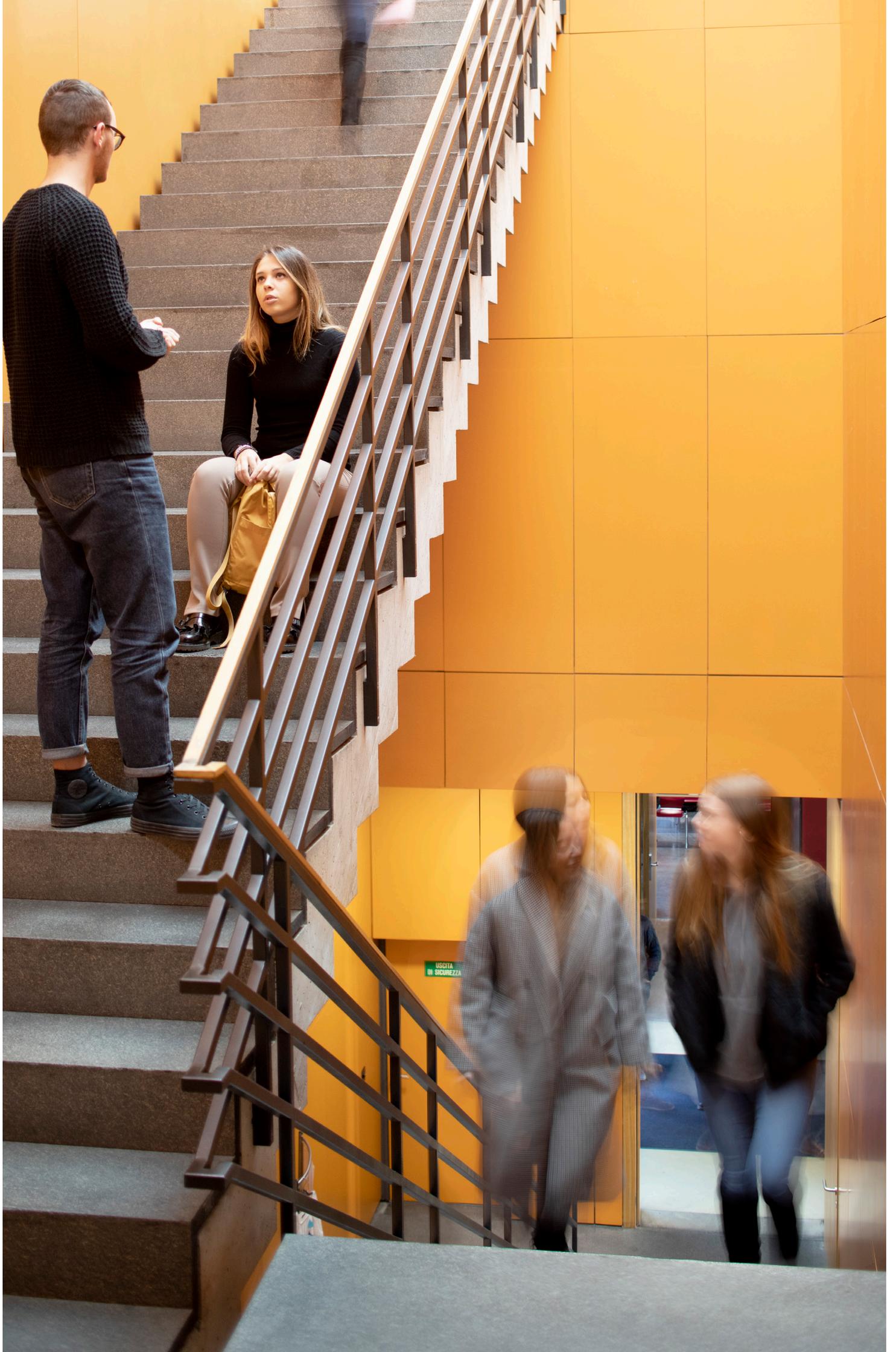
Struttura

La pianificazione 25-28 dell'USI è strutturata secondo questo schema:



Partendo dalle sfide e dalle opportunità di contesto, si inizia con la presentazione dei temi strategici e trasversali di sviluppo, per poi passare ai Prorettorati e in seguito alle Facoltà. Si prosegue con la struttura amministrativa necessaria a sostenere l'Università nella sua missione accademica.

Il documento si conclude con la pianificazione finanziaria, che prende in considerazione le proiezioni e le richieste avanzate dalle Facoltà, dai Prorettorati e dai Servizi amministrativi dopo la mappatura intrapresa per identificare le migliori opportunità di sviluppo per il prossimo quadriennio, al netto delle risorse disponibili.



USCITA
IN SICUREZZA

**Chi siamo
e il nostro
contesto**

L'Università della Svizzera italiana è una realtà che, da 28 anni, vive una crescita molto forte.

Oggi ha 4309 studenti, 110 Paesi rappresentati, oltre 13'000 alumni nel mondo. Ottiene fondi di ricerca competitiva per 27 milioni di CHF annui, è inserita a pieno titolo nel sistema accademico svizzero ed è ben presente nei principali ranking internazionali.

L'USI si impegna a continuare a crescere nelle aree di importanza strategica per il suo contesto e a sviluppare ulteriormente i suoi punti di forza a favore della comunità accademica, del territorio e del tessuto economico.

In uno sguardo

Un campus distribuito sul territorio.

I Campus universitari dell'USI si sono progressivamente strutturati nelle città di Lugano, Mendrisio e Bellinzona.

A Lugano l'insieme di Campus Ovest (Via Buffi 13) e Campus Est (Via la Santa 1) si presenta come un polo universitario cittadino compatto, che ospita la Facoltà di scienze biomediche, la Facoltà di comunicazione, cultura e società, la Facoltà di scienze economiche, la Facoltà di scienze informatiche e la Facoltà di Teologia di Lugano (affiliata).

A Mendrisio si è sviluppato il Campus universitario dell'Accademia di architettura.

A Bellinzona hanno sede gli Istituti affiliati Istituto di ricerca in biomedicina (IRB) e Istituto oncologico di ricerca (IOR). Globalmente, l'Università e i suoi Istituti affiliati dispongono di infrastrutture immobiliari adatte allo svolgimento delle loro attività.



Questo grazie agli investimenti del settore pubblico, che hanno permesso la realizzazione del Campus Est, la costruzione del Teatro dell'architettura, il rinnovo e l'ampliamento di Palazzo Turconi a Mendrisio e – con il sostegno della Fondazione IRB – la costruzione della nuova sede per gli Istituti affiliati.

Nel campus di Mendrisio è ora urgente la realizzazione dell'edificio 'Turconi 2', con nuovi spazi dedicati alla didattica per l'Accademia di architettura.

Anche lo IOR progetta una nuova sede a Bellinzona costruendo un edificio accanto a quello dell'IRB inaugurato nel 2021.

Meritano menzione anche le localizzazioni di attività al di fuori dei tre poli principali di Lugano, Mendrisio e Bellinzona. L'Ideatorio ha trovato una sede espositiva a Palazzo Reali a Cadro e l'Archivio del Moderno a Balerna. A Locarno trovano spazio la cattedra "for the Future of Cinema and Audiovisual Arts" e l'IRSOL, il terzo istituto affiliato, ha la sua sede a Locarno Monti. Ricordiamo infine la collaborazione con il Comune di Airolo per la creazione della Casa della sostenibilità dell'USI.

International Rankings

6

THE World's Best Small Universities 2023

44

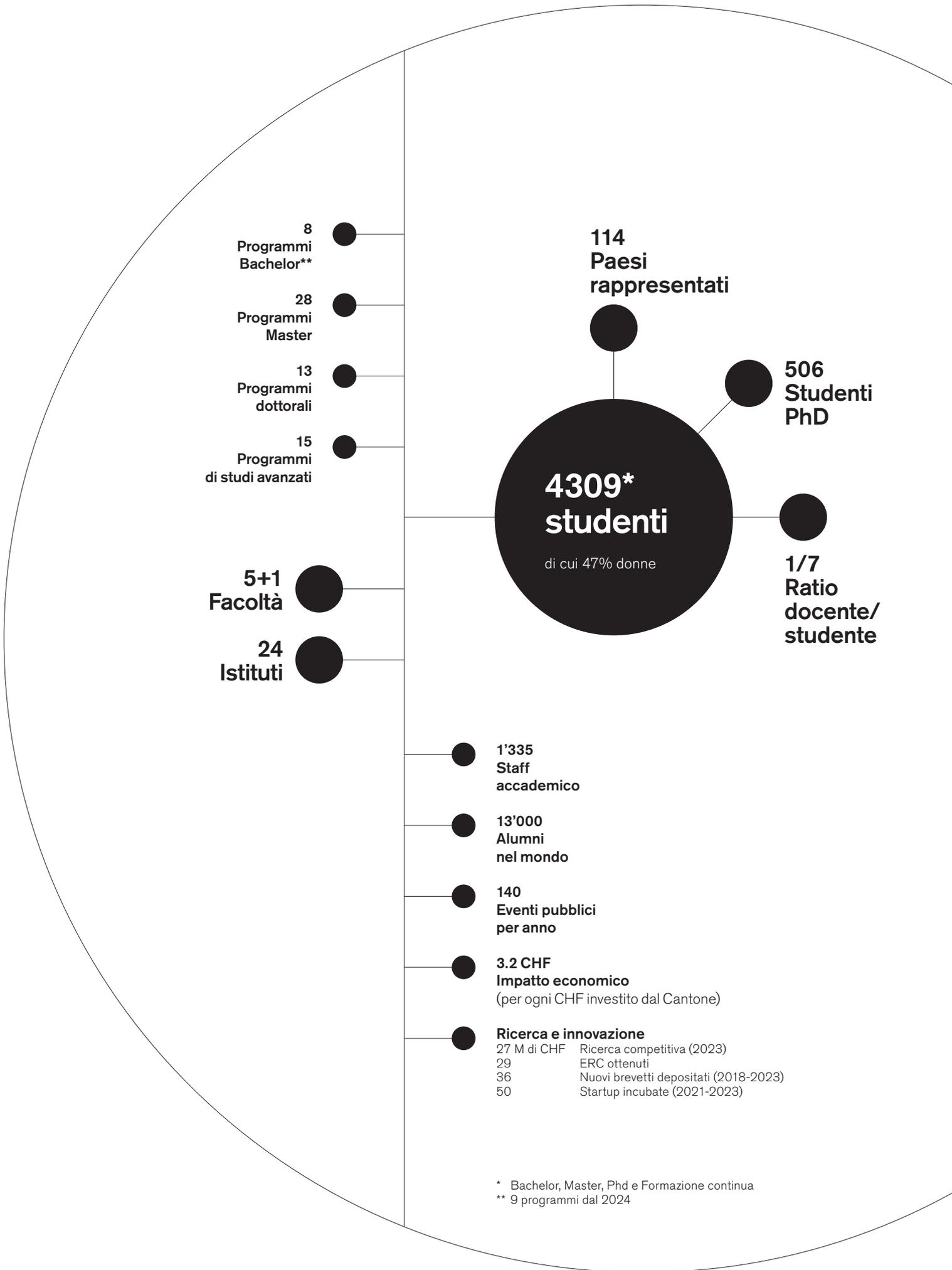
THE Young University Rankings 2024

328

QS World University Rankings 2024

251-300

THE World University Rankings 2024



* Bachelor, Master, Phd e Formazione continua

** 9 programmi dal 2024

Chi siamo e il nostro contesto

L'USI è una giovane università moderna e dinamica. La sua qualità è ormai consolidata sia nel contesto del sistema universitario svizzero, sia internazionale.

L'USI si impegna a continuare a crescere nelle aree di importanza strategica per il suo contesto e a sviluppare ulteriormente i suoi punti di forza a favore del territorio e del tessuto economico.

Per identificare le migliori opportunità e sviluppare questo documento di pianificazione, il Rettorato ha intrapreso un lavoro di mappatura dei progetti più interessanti in stretto dialogo con i Decani e diversi interlocutori interni ed esterni, per poi assegnare le priorità in base alle risorse disponibili.

Il risultato di queste pagine è frutto e sintesi di questo lavoro e fornisce le priorità strategiche più promettenti, con un orizzonte di pianificazione di 4 anni.

Per realizzare quanto elencato in questo documento occorrerà il sostegno e di tutti – Cantone, Confederazione, enti privati e fondazioni. Vi ringraziamo fin da ora per la vostra fiducia, che ci permetterà di far crescere sia l'università, sia il territorio che la ospita e la sostiene.

Il contesto in cui opera l'USI è in continuo e rapido cambiamento, ma la sua missione, che si fonda sulla Legge sull'Università della Svizzera italiana¹, resta centrale e vale la pena di ricordarla brevemente a introduzione di questa pianificazione.

La missione dell'USI consiste in:

- offrire una **formazione** di qualità;
- condurre una **ricerca** scientifica di rilevanza internazionale;
- grazie alle attività di **terzo mandato** concorrere allo sviluppo del proprio territorio fornendo un apporto al trasferimento della conoscenza, all'innovazione, all'imprenditorialità e al dibattito culturale e scientifico nei propri settori di competenza.

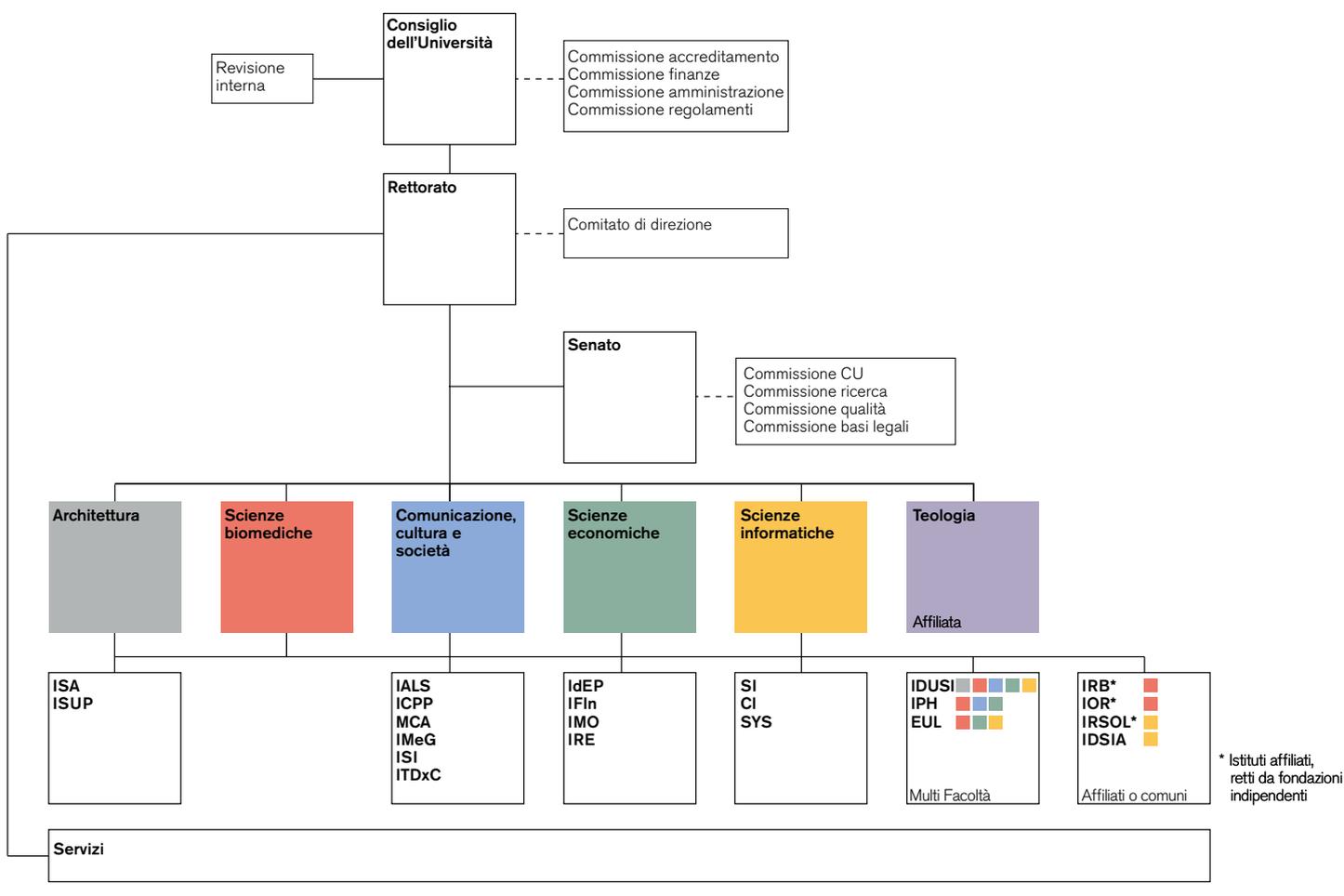
È utile richiamare brevemente alcuni elementi di contesto che hanno inevitabilmente un'influenza sulle scelte strategiche dell'organizzazione, che deve affrontare alcune sfide ed essere pronta a cogliere le opportunità più interessanti per svolgere al meglio la propria missione. L'associazione mantello degli atenei elvetici swissuniversities nella sua pianificazione strategica 25-28² sottolinea come la prosperità della Svizzera e la sua capacità di far fronte alle nuove sfide siano strettamente legate alla qualità delle sue università.

Per anticipare le sfide che sta affrontando il nostro Paese – legate in particolare al cambiamento demografico, agli effetti della globalizzazione, alla rapidità della digitalizzazione, agli effetti sul bilancio pubblico delle crisi sanitarie, ambientali ed economiche – e affrontarle con soluzioni innovative, le università devono essere messe nelle condizioni di mantenere e sviluppare la qualità che le contraddistingue in tutte e tre le loro missioni: formazione, ricerca e terzo mandato.

In estrema sintesi, una **formazione di qualità** permette di educare le nuove leve di specialisti qualificati e di dirigenti in ambiti rilevanti per il progresso del nostro Paese, in un contesto che evolve a ritmi sempre più serrati (cfr. Prorettorato per la formazione e la vita universitaria, pag. 26).

Grazie ad attività di **ricerca scientifica di rilevanza internazionale**, la Svizzera negli ultimi decenni è sempre stata all'avanguardia nei campi della ricerca e dell'innovazione (per numero e qualità di pubblicazioni scientifiche e numero di brevetti depositati). Per restare a questi livelli occorre offrire le migliori condizioni quadro e risorse finanziarie adeguate (cfr. Prorettorato per la ricerca, pag. 30).

Le attività di **terzo mandato** sono infine quelle che si fondano sul concetto di apertura e di trasferimento della conoscenza e che permettono alle università di ottenere un impatto più ampio sulla società e sull'economia più in generale (cfr. Prorettorato per l'innovazione e le relazioni aziendali, pag. 36).



Swissuniversities riassume queste sfide elencando otto priorità strategiche per il mondo universitario svizzero, alle quali l'USI si allinea:

1. Anticipare le tendenze in un mondo in movimento
2. Assicurare l'eccellenza internazionale della Svizzera
3. Promuovere nuove leve e carriere
4. Sostenere e includere tutte le forze (favorendo diversità e inclusione)
5. Proteggere il sapere e servire la società
6. Favorire la digitalizzazione consapevole
7. Divulgare la conoscenza grazie all'open science
8. Impegnarsi per una società più sostenibile

Nel suo documento pianificatorio 2025-2028 l'associazione mantello swissuniversities sottolinea un prerequisito fondamentale per il buon funzionamento delle università:

“Oltre alle buone condizioni quadro dal punto di vista legale e finanziario, autonomia e libertà accademiche sono prerequisiti indispensabili che consentono alle università di fornire un sapere affidabile e oggettivo”.

Per ciò che concerne i prerequisiti, si evidenziano due particolarità di cui tenere conto in questo documento pianificatorio:

- **Contesto politico**
Un'ulteriore mancata associazione della Svizzera al programma di ricerca dell'UE Horizon Europe presenterebbe nel prossimo quadriennio diverse sfide supplementari al settore.
- **Contesto finanziario**
Il Consiglio federale nel suo messaggio sull'istruzione, la ricerca e l'innovazione (ERI) 2025-2028, propone una crescita nominale minima per il settore che, a causa dell'inflazione prevista, può anche significare una crescita pari a zero o addirittura negativa in termini reali (cfr. presa di posizione di swissuniversities³). Nel 2025 il settore ERI dovrebbe pertanto disporre di risorse finanziarie inferiori rispetto all'anno precedente. A livello svizzero si rischia una riduzione dei servizi e la sospensione di progetti di interesse per il futuro dell'economia e della società. In questo contesto risultano particolarmente sotto pressione le università cantonali e i politecnici.

¹ www3.ti.ch/CAN/RLeggi/public/raccolta-leggi/legge/numero/5.3.1.1

² www.swissuniversities.ch/en/topics/higher-education-policy/strategy-and-planning

³ www.swissuniversities.ch/it/attualita/comunicati-stampa/investimenti-indispensabili-nelleducazione-nella-recherche-nellinnovazione

Tra le opportunità e sfide del futuro vi è la trasformazione digitale, fenomeno che attraversa la nostra società e in cui l'USI occupa una posizione privilegiata sia in virtù delle vaste competenze della Facoltà di comunicazione, cultura e società e della Facoltà di scienze informatiche, sia per la lunga tradizione di ricerca sui temi dell'intelligenza artificiale, della scienza computazionale, della data science e dei big data. Oltre alle competenze dell'USI che possono contribuire a mantenere la Svizzera competitiva e all'avanguardia, altre discipline complementari quali la filosofia, l'etica, il management e il diritto sono importanti per accompagnare le implicazioni economiche e sociali di questa trasformazione. L'USI è quindi in grado di rispondere in maniera complessiva alle sfide che la transizione tecnologico-digitale e la dataficazione lanciano alla società, alle imprese e all'essere umano.

Oltre a queste sfide nazionali, l'USI si impegna a dare il suo contributo per affrontare alcune **sfide peculiari del suo territorio** – la Svizzera italiana – come la fuga dei cervelli dal Ticino verso il Nord delle Alpi (saldo migratorio negativo nella fascia 20-39 anni), l'invecchiamento della popolazione del Cantone, la penuria di medici, le difficoltà dei trasporti – solo per citarne alcune.

Grazie ad attività di innovazione, transfer tecnologico e startup, l'Ateneo si impegna a **cogliere le migliori opportunità a favore del tessuto economico locale**, contribuendo ad incrementare la competitività regionale e creando posti di lavoro altamente qualificati in sinergia, e spesso in collaborazione, con il Cantone, le altre istituzioni sul territorio, le associazioni economiche e le imprese. A questo proposito tra le opportunità di contesto va menzionata la creazione del Parco dell'Innovazione Ticino e dei relativi Centri di competenza, iniziativa di partenariato pubblico-privato che mette in rete gli ambienti della politica (Confederazione e Cantoni), della scienza e dell'economia e che darà i primi frutti e si svilupperà ulteriormente nei prossimi anni.

Opportunità interessanti nascono anche grazie alla vasta rete di **operatori culturali del territorio** con cui l'USI collabora. L'USI diventa così per il suo territorio luogo d'incontro e di dialogo tra scienza e società, grazie a un'ampia offerta di conferenze e alle molteplici iniziative che diventano anche vettore di immagine per la Svizzera italiana e di valorizzazione dell'italofonia.





1 anno dopo la laurea.

Indagine Laureati USI, dicembre 2022.

Luogo di lavoro laureati USI

Ticino



33.8%

Svizzera



23.2%

Italia



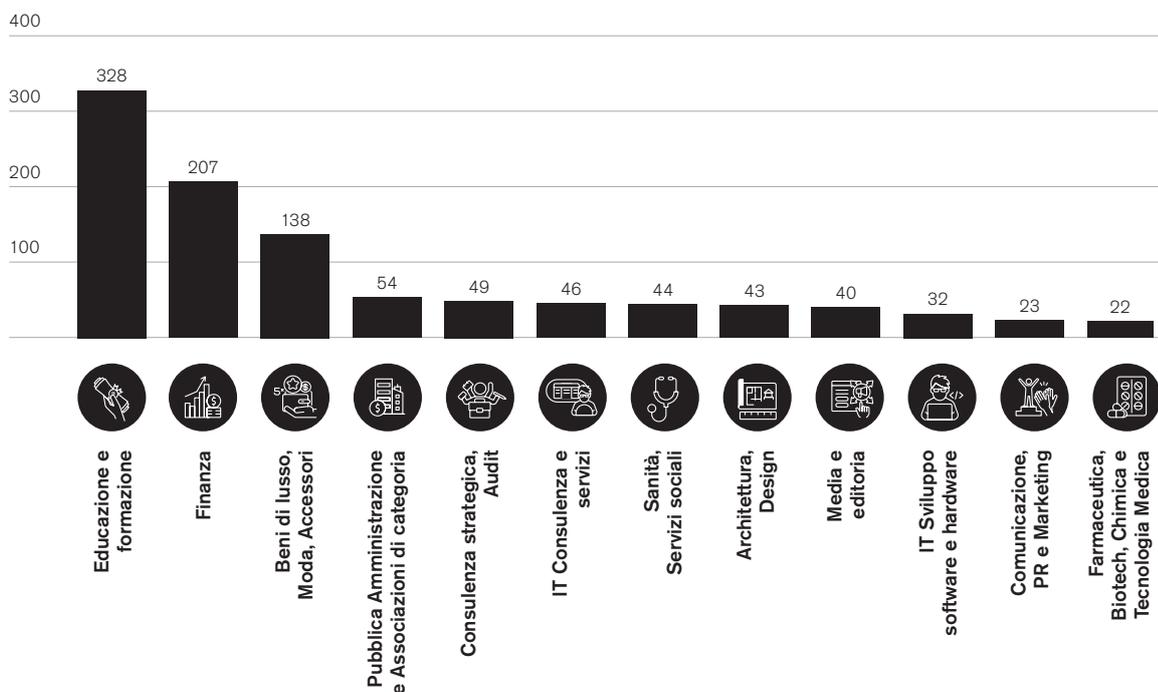
20.0%

Mondo



23.0%

Diplomati USI che restano a lavorare in Ticino divisi per settore



Temi strategici e trasversali per rispondere alle sfide e crescere in modo responsabile

Una USI più giovane

L'USI è nata 28 anni fa ed è un'università relativamente giovane. Il corpo professorale che si è unito all'USI nel 1996 si sta avvicinando al pensionamento: ci sarà quindi un ricambio generazionale nel corpo accademico che rappresenta una sfida ed un'opportunità. La sfida è quella di continuare la crescita dell'ateneo in termini di reputazione e impatto della ricerca. L'opportunità consiste in una nuova leva di giovani professoressse/i con nuove competenze, che daranno nuovo slancio alle attività di formazione, ricerca e terzo mandato dell'USI. Infatti, attualmente l'ateneo è caratterizzato da una struttura demografica sbilanciata, paragonabile ad una piramide invertita, con la stragrande maggioranza delle professoressse/i di ruolo come ordinari e una percentuale molto bassa di professori assistenti.

Figura 1 e 2

Nei prossimi quattro anni sarà fondamentale avviare il processo di rinnovo nel corpo professorale dell'USI attraverso l'assunzione di professoressse/i assistenti tenure-track (TT). Solo in situazioni eccezionali, quali l'assunzione via chiamata o per cattedre sponsorizzate, si permetterà di assumere professoressse/i straordinari o ordinari.

Normalmente, le università sostituiscono i professori ordinari a fine carriera con una combinazione di professoressse/i assistenti e/o straordinari e/o ordinari sufficientemente lontani dall'età pensionabile. Alla luce della struttura demografica dell'USI, si dovrà mettere più enfasi su sostituzioni con personale tenure-track.

Figura 1
Corpo professorale dell'USI nel 2023

 **123**
Professori di ruolo

 **27**
di cui donne

 **9**
Professori assistenti

 **3**
di cui donne

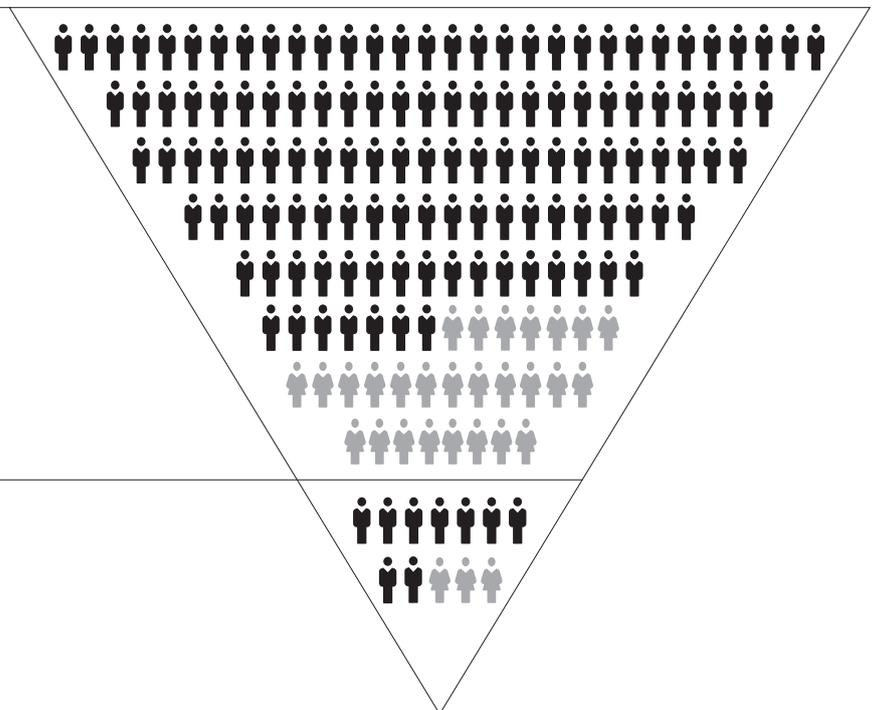
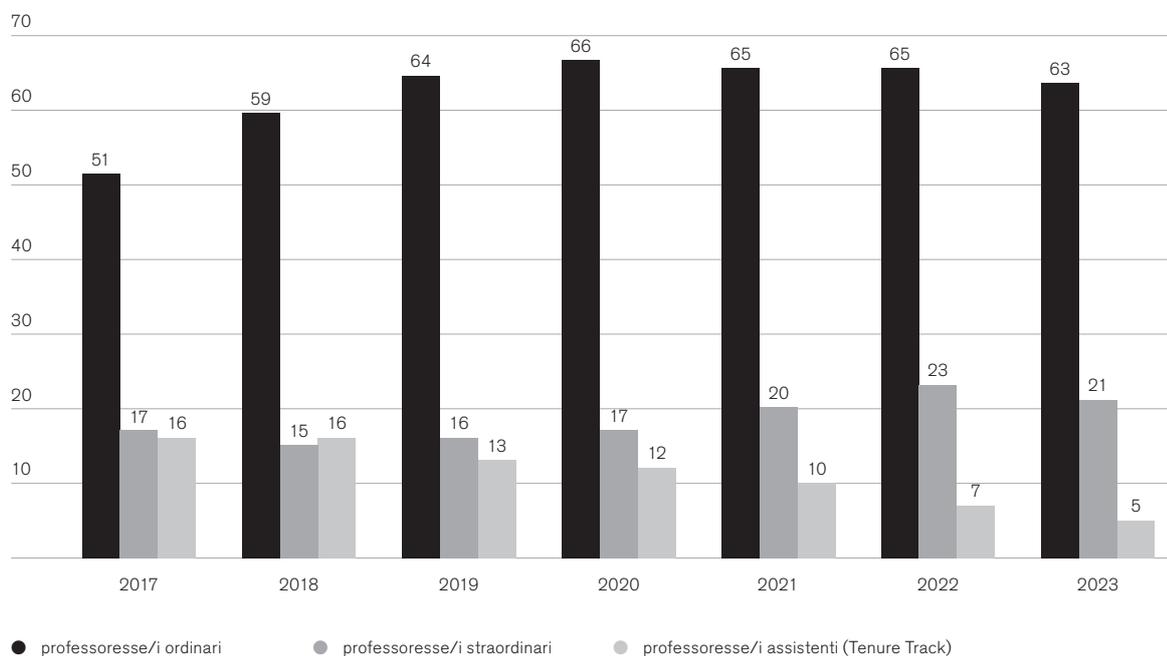


Figura 2
Evoluzione professori per ruolo



Per la realizzazione degli obiettivi indicati si fa riferimento al Piano di pensionamento e assunzioni, incrociato con gli scenari e alle risorse indicate dalle Facoltà alle pagine 50-87.



Una USI più diversa

Tra le università e politecnici svizzeri, l'USI risulta penultima, davanti solo a ETH Zurich in termini di percentuale di posizioni professorali occupate da donne.

Figura 3

L'USI vuole quindi migliorare il suo bilancio di genere nelle posizioni professorali di ruolo e si pone come obiettivo che il 40-50% delle offerte siano fatte a donne.

Per raggiungere questo obiettivo, seguendo le migliori pratiche adottate in altri atenei, ci impegnamo affinché:

- a. almeno due donne facciano parte delle commissioni di preavviso
- b. il 50% delle posizioni nella short list delle commissioni di preavviso sia composta da candidate di genere femminile.

Il Rettorato si impegna a valutare queste liste e a prendere decisioni appropriate se non compatibili con gli obiettivi di genere dell'Università.

Per attrarre personale accademico di genere femminile, le migliori pratiche suggeriscono di individuare potenziali candidate prima dell'avvio delle commissioni di preavviso. Questo significa sviluppare e coltivare una rete di contatti popolato da postdoc, studentesse di dottorato e professoressse assistenti, attraverso inviti per le candidate per visite di breve periodo, sabbatici e/o seminari.

La tabella mostra le studentesse all'USI in ciascuna disciplina. Le donne rappresentano il 47% del corpo studentesco dell'USI e la maggioranza in tre Facoltà.

Figura 4

L'USI vuole essere un'università dove colleghe e colleghi lavorano volentieri e possono conciliare vita familiare e carriera. L'USI si impegna a rafforzare l'offerta di servizi volti a renderla un posto di lavoro accogliente, che facilita il connubio tra vita professionale e personale.

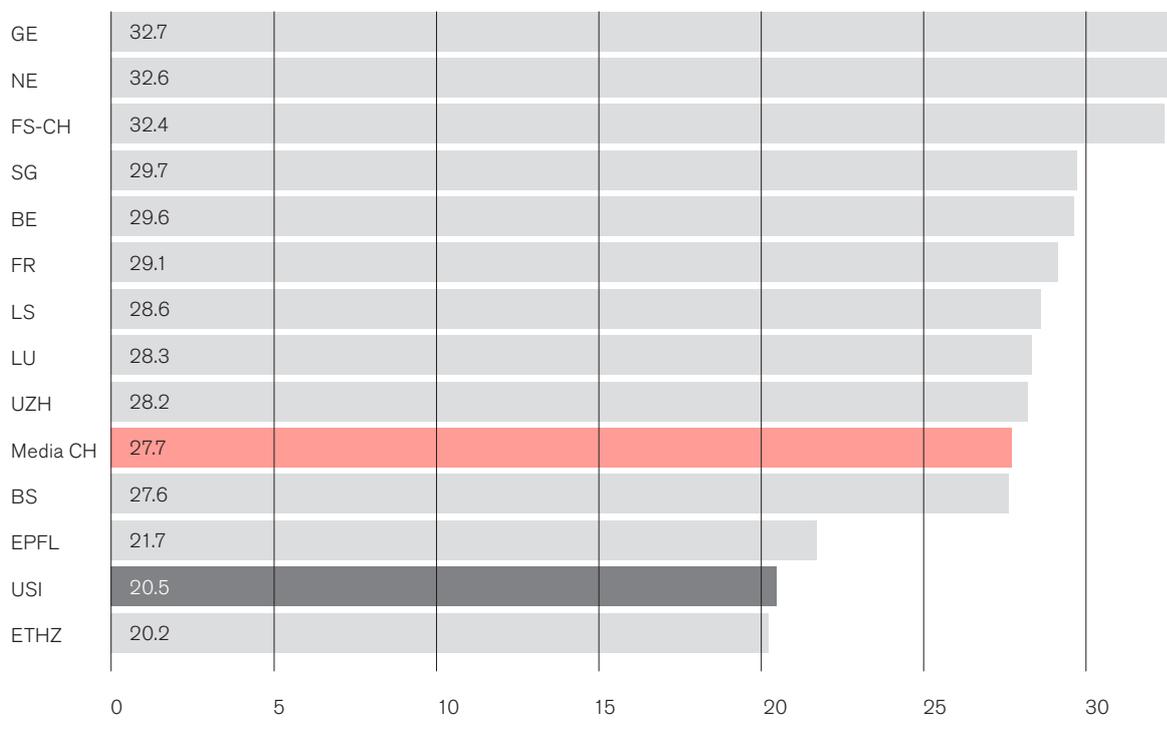
Nel prossimo quadriennio, l'USI si impegna anche a far maturare un'etica condivisa all'interno dell'ateneo attraverso l'attuazione e la valorizzazione del suo nuovo Codice etico, per promuovere un ambiente rispettoso e inclusivo.

Per la realizzazione degli obiettivi indicati si fa riferimento al Prorettorato per la trasformazione sostenibile a pagina 40.

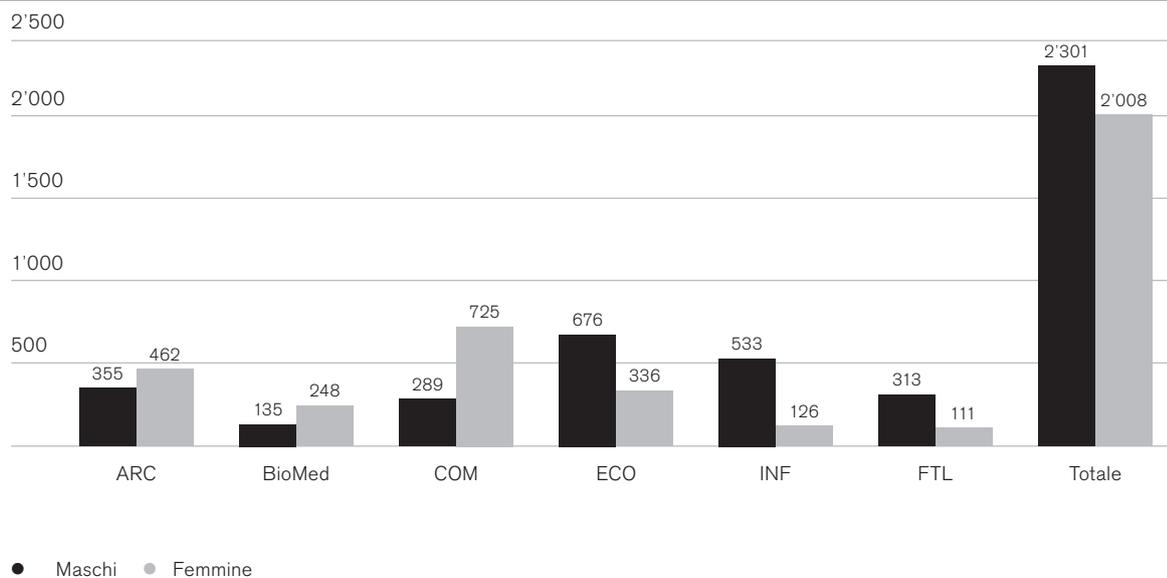


Figura 3

Professoressse di ruolo e
Professoressse assistenti
nelle Università svizzere
per l'anno 2022
in %

**Figura 4**

Panoramica
di genere
studenti
per il SA 2023
(Studenti Bachelor,
Master, Phd e
Formazione continua)



Una USI impegnata nella sostenibilità

È fondamentale che l'USI prenda una posizione di leadership e responsabilità rispetto alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

L'USI si impegnerà su diversi fronti per:

- a. formulare una politica a livello di università;
- b. sostenere attività di ricerca, didattiche, e di terzo mandato nell'ambito della sostenibilità.

La sostenibilità è una priorità strategica dell'USI nel periodo 2025-28; per sottolineare questo impegno è stato creato un Prorettorato per la trasformazione sostenibile e le pari opportunità che è responsabile per il coordinamento tra prorettorati e la promozione di tutte le iniziative che si ricollegano alla sostenibilità.

Per quanto riguarda le attività di ricerca, formazione e terzo mandato, il primo passo consiste nell'identificare aree e tematiche di vantaggio comparato dell'USI; il passo successivo consiste nello scegliere ed implementare alcuni progetti concreti, fattibili e trasferibili al territorio e alla società.

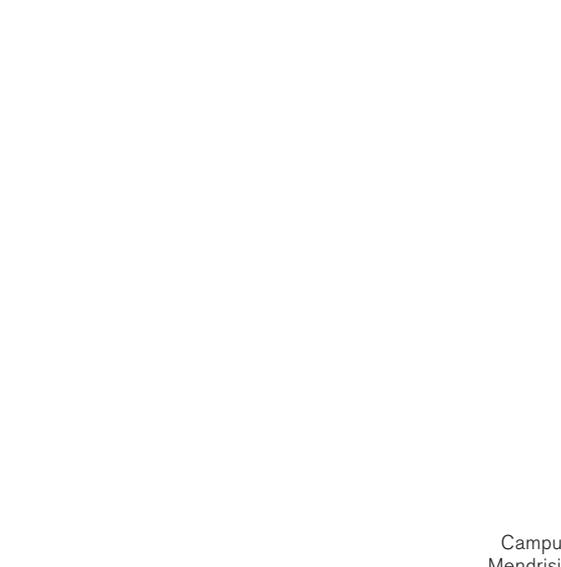
A titolo di esempio

- a. Progetti di ricerca sul tema della sostenibilità:
 - sustainable computing;
 - architettura sostenibile;
 - sustainable finance;
 - comunicazione alla società;
 - policy-making legate alla sostenibilità;
 - etica;
 - ecc.
- b. Coordinamento della formazione sul tema della sostenibilità
- c. Progetti legati alla sostenibilità del campus:
 - introduzione di stoviglie e bicchieri eco-sostenibili e multiuso;
 - menu vegetariani/bio/locali;
 - riciclaggio
- d. Identificazione di aree del terzo mandato:
 - Formulazione di una politica di trasformazione degli edifici per ammodernamento energetico
 - Creazione di una politica di viaggi sostenibili
 - Politica di mobilità per i campus
- e. Campus verde e adattato alla transizione climatica
- f. Rapporto biennale sulla sostenibilità dell'università

Per la realizzazione degli obiettivi indicati si fa riferimento alle risorse indicate dal Prorettorato per la trasformazione sostenibile e a pagina 94 nei Servizi.



Campus Ovest
Lugano



Campus
Mendrisio



Campus Est
Lugano



Un vero campus universitario

Le università trasformano le città e le regioni in cui sono situate, portando attività economiche, culturali, la creazione di capitale umano e una serie di effetti intangibili. In tale ottica, è importante che l'USI si impegni per rendere i suoi campus luoghi di incontro per l'intera comunità, di cultura, di scambio e anche di sport e svago per la popolazione e gli studenti.

La volontà è quella di impegnarsi e di proporre alle Città che ospitano l'USI un concetto di campus universitario responsabile che renda l'Ateneo un luogo di incontro per studenti, professori, personale ed il resto della società e che abbracci le politiche di sostenibilità scelte dall'università. L'USI è già attiva nel promuovere e sostenere eventi sui suoi campus – vedi **figura 5**.

L'Accademia di architettura dell'USI a Mendrisio si è impegnata tramite un atelier di progettazione ad analizzare la situazione e a fornire suggerimenti su come collegare meglio il Campus Est e il Campus Ovest a Lugano e la futura casa dello studente (il progetto Matrix). Si potrebbero anche incentivare attività sostenibili, eventualmente gestite da studenti – a titolo di esempio esempio caffè e bar, sala proiezioni, cinema, ristoranti, negozi, etc.

Nelle città in cui l'USI è ospitata – in particolare a Lugano, Mendrisio e Bellinzona – sono nate iniziative e progetti più o meno strutturati di sviluppo che comprendono le attività universitarie e i campus universitari.

Figura 5
Eventi sui Campus ogni anno



Un motore per la vita universitaria

La **Corporazione Studentesca**, che comprende tutti gli studenti di Bachelor e Master USI, nel 2023 ha sostenuto **29 progetti** per promuovere la vita universitaria:



Workshop, conferenze e laboratori didattici



Eventi culturali, ricreativi e di intrattenimento



Eventi di sensibilizzazione culturali



Eventi sportivi, benessere e di crescita personale



Eventi settoriali e competizioni

Più sostegno dai privati: fundraising all'USI

L'USI è molto grata per i fondi filantropici ricevuti finora, che hanno sostenuto la realizzazione di numerosi progetti. La raccolta di fondi privati attraverso donazioni filantropiche e finanziamenti a sostegno della ricerca applicata sarà sempre più parte integrante della nostra politica di finanziamento.

L'USI dipende dai contributi cantonali per meno di 1/3 del budget totale (su 134 milioni annui, dato complessivo 2024). Si tratta di una percentuale del budget che nel confronto intercantonale segna una discrepanza rilevante. Altre università, come ad esempio Zurigo o Losanna, ricevono contributi cantonali dell'ordine del 40-50%. La progressiva riduzione dei contributi cantonali dal 2012 ad oggi pone un vincolo serio per lo sviluppo dell'università ed il suo futuro funzionamento. Per i settori di ricerca più applicata e per tutte le aree di interesse per donatori, ci impegnamo a sviluppare una visione che ci aiuti nella diversificazione delle entrate.

L'attività di fundraising sarà svolta da una fondazione esterna alla quale l'USI parteciperà come socio fondatore. Dopo un periodo iniziale, si richiede che la fondazione sia finanziariamente autosufficiente e in grado di coprire i costi. Il fundraising include gli sforzi nel campo della ricerca della biomedicina e di tutte le altre aree di ricerca di afferenza dell'USI.

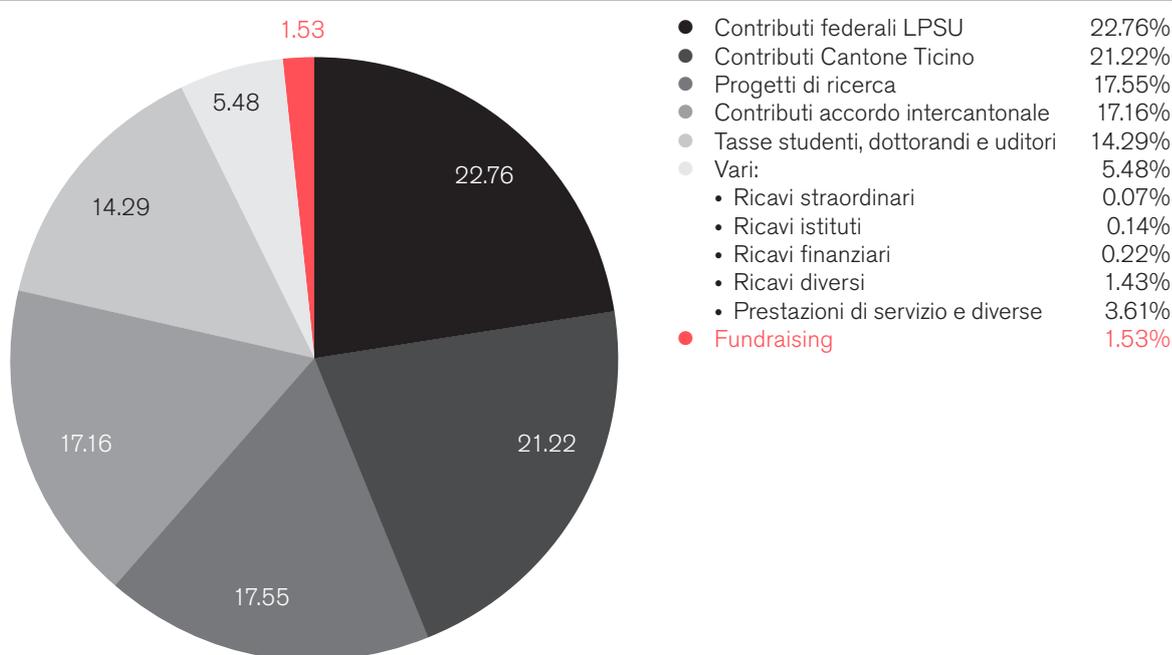
Un maggiore ruolo delle facoltà

Nei suoi primi 28 anni, l'USI ha funzionato con un unico bilancio centrale e con un potere decisionale accentrato. La crescita dell'università sta rendendo necessario una maggiore decentralizzazione delle responsabilità e delle decisioni, in linea con la maggioranza delle università cantonali svizzere ed i politecnici federali.

Nei prossimi quattro anni prevediamo un rafforzamento delle facoltà come centro decisionale. Le facoltà continueranno ad interfacciarsi con e a riportare al Rettorato. Sono previsti i seguenti passi:

- a. Decentralizzazione del bilancio. Il Consiglio dell'Università stipula con il Consiglio di Stato il Contratto di prestazioni e ripartisce le risorse tra le Facoltà su proposta del Rettorato.
- b. Estensione del mandato dei Decani a 4 anni, rinnovabile.

Figura 6
Fonti di ricavo:
c'è potenziale per
sviluppare il fundraising
nel quadriennio 25-28



Rilanciare la formazione continua

L'USI si impegna a formulare una politica di offerta di corsi di formazione continua, rafforzando e razionalizzando l'offerta attuale e creando nuove formazioni in aree di competenza e necessità. L'USI è circondata da un bacino economico di grande rilevanza e dinamismo, che offre un'opportunità in termini di sviluppo della formazione continua (vedi tabella sotto). Questo sforzo richiede una mappatura ed una politica di coordinazione con SUPSI e EOC. Al tempo stesso, si richiede che il Cantone riconosca la formazione continua fatta dall'USI e si impegni al conseguente finanziamento come già fa per la SUPSI.

Si prevede la creazione di una struttura ombrello che coordini tutte le attività di formazione continua dell'università. Questa struttura offrirà servizi di sostegno logistico, organizzativo ed amministrativo ai corsi e si finanzia sulla base di un overhead sulle tasse di iscrizione a tali corsi. Tale struttura di coordinamento della formazione continua può essere organizzata come una fondazione o essere un'unità interna (politecnici ed università cantonali a livello nazionale hanno adottato entrambe le soluzioni). La fondazione richiede una struttura soggetta ad una normativa che impone alcuni costi aggiuntivi, ma che al contempo rende la gestione finanziaria più chiara e trasparente.

L'unità interna è una struttura più leggera che può portare alla copertura di costi fissi da parte dell'ateneo. Il rilancio della formazione continua e la decentralizzazione del bilancio e delle funzioni alle facoltà richiedono un rafforzamento in termini di UTPs che fa parte della pianificazione dei servizi (pagine 94-103).

Catalogo 2024 dei programmi di apprendimento permanente

Per i nuovi programmi di formazione continua si rimanda alle pianificazioni di Facoltà.

CAS, DAS, MAS

- Executive Master in Business Administration (EMBA)
- Master of Advanced Studies in Business Law (USI-SUPSI)
- Master of Advanced Studies in Gestione della formazione per dirigenti d'istituzioni formative (GeFo)
- Master of Advanced Studies in Economia e management sanitario e sociosanitario (Net-MEGS)
- Certificate of Advanced Studies in Communication as a Tool of Care
- Certificate of Advanced Studies in Gastrointestinal Cancer
- Certificate of Advanced Studies in Gynecological Cancer
- Certificate of Advanced Studies in Insurance Management
- Certificate of Advanced Studies in Private Banking and Wealth Management
- Certificate of Advanced Studies in Prostate Cancer
- Certificate of Advanced Studies in Relationship and Communication Management in Finance & Banking
- Certificate of Advanced Studies in Risk Management in Banking and Asset Management
- Certificate of Advanced Studies in Sleep, Consciousness and Related Disorders (ASC)
- Certificate of Advanced Studies in Wealth Management and Sustainability

Altri programmi proposti nelle diverse Facoltà

- CASE BioMed - Center of Advanced Studies on Entrepreneurship in BioMedicine
- Formazione continua per docenti delle scuole medie superiori
- Formazione continua e aggiornamento per giuristi

Nuovi programmi 25-28:

- Certificate of Advanced Studies in Medicina di famiglia
 - Certificate of Advanced Studies in Comunicazione sanitaria
 - Certificate of Advanced Studies in Cura, etica e vulnerabilità
 - Certificate of Advanced Studies/Diploma of Advanced Studies in Fintech/DevOps/Cybersecurity
-

Risorse

Per la realizzazione degli obiettivi indicati, l'USI necessita delle seguenti risorse, espresse in termini finanziari e di UTP:

	2024	2025*	2026*	2027*	2028*
Amministrativi (UTP)	6.5	1.0	2.0	2.0	2.0
Amministrativi		93	185	185	185
Professori (UTP)		-			2.0
Professori		-	-	-	281
Corpo intermedio (UTP)		-	-	-	2.0
Corpo Intermedio		-	-	-	116
Altri mezzi finanziari			1'000	1'000	1'000
Totale		93	1'185	1'185	1'582

* Posizioni aggiuntive e risorse finanziarie supplementari rispetto al 2024

Le priorità trasversali per crescere in modo responsabile, in uno sguardo.

- 1 USI + giovane
- 2 USI + diversa
- 3 USI + sostenibile
- 4 Veri campus universitari
- 5 + Formazione continua
- 6 + Fundraising
- 7 + Decentralizzazione



Sviluppo dei Prorettorati

L'USI si è organizzata in Prorettorati creati in settori di importanza strategica che richiedono un'attenzione particolare e risorse dedicate, quali: la formazione e la vita universitaria, la ricerca, l'innovazione e relazioni aziendali, la sostenibilità, comprese le pari opportunità e l'internazionalizzazione..

La Rettrice delega la gestione e la pianificazione di questi quattro ambiti ad altrettanti Prorettrici e Prorettori, per essere coadiuvata su questi fronti in linea con gli obiettivi strategici dell'Università.

Il Prorettorato per la formazione e la vita universitaria

Ruolo e visione

Il Prorettorato per la formazione e la vita universitaria si occupa della missione formativa dell'USI, offrendo a studentesse e studenti programmi di studio, attività ed esperienze che coprono le seguenti dimensioni:

- Dimensione conoscitiva e culturale: attraverso un'offerta formativa ricca e interdisciplinare, aggiornata e tagliata sulle esigenze di studentesse e studenti, scientificamente avanzata, culturalmente ampia e sensibile all'etica e allo sviluppo sostenibile.
- Dimensione relazionale con l'università: attraverso un costante accompagnamento e supporto di studentesse e studenti, dal momento precedente l'immatricolazione, al periodo di studio presso USI, alle fasi successive al conseguimento del diploma. Entro questa dimensione rientrano il rapporto stretto e la ratio bassa tra il numero di docenti e quello di studentesse/studenti.
- Dimensione relazionale con le/i pari: attraverso programmi di studio che sviluppano la collaborazione e creazione tra pari, il supporto all'associazionismo studentesco e alla partecipazione attiva alla vita dell'Università, nei Campus ed entro la Corporazione delle studentesse e degli studenti.
- Dimensione individuale: attraverso l'aiuto all'inserimento nel contesto svizzero, l'accoglienza sui Campus, l'ampia offerta di attività sportive, culturali e per il tempo libero, fino alla consegna dei diplomi. Ogni studentessa e ogni studente all'USI viene valorizzata/o e accompagnata/o nelle sue peculiarità.
- Dimensione professionale: attraverso corsi specifici, sviluppo di skills personali, attività ad hoc per entrare in contatto con il mondo del lavoro, supporto nella ricerca di stage/lavoro, vicinanza costante ad alumnae/alumni.

Sotto il coordinamento del Prorettorato sono anche inquadrabili una serie di attività e servizi per il corpo docente dell'USI e, in parte, per quello amministrativo: il supporto alla didattica, in particolare grazie all'eLab; l'aiuto e l'orientamento strategico nelle attività di promozione per chi dirige programmi formativi; la possibilità di usufruire di un'ampia offerta di attività e skills per migliorarsi e migliorare il rapporto tra vita lavorativa e privata.

Il Prorettorato persegue i propri obiettivi attraverso il coordinamento funzionale dei seguenti Servizi:

1. Amministrazione studenti (che si occupa anche delle borse di studio, assicurazioni sociali e supporto alla Corporazione e alle associazioni studentesche);
2. eLab – eLearning Lab;
3. Sport;
4. Orientamento e promozione;
5. Carriere e alumni;
6. Laboratorio di Lingue Moderne.

Per ulteriori informazioni circa i Servizi si rimanda al capitolo Amministrazione e Servizi a pagina 94.

Quadro evolutivo degli studenti USI, 2018-oggi

Da ottobre 2018 – data di attivazione del Prorettorato per la formazione e la vita universitaria – l'USI ha conosciuto un incremento costante della popolazione studentesca, con una crescita media superiore rispetto alle altre università nel periodo della pandemia e una crescita in contro-tendenza nel panorama svizzero in alcuni ambiti, quali le scienze umane e sociali. Tale trend ha contribuito in maniera decisiva ai risultati economici positivi dell'Università, come risulta evidente dal **Grafico 1**.

In questo periodo è anche aumentata la percentuale di studenti provenienti dai Cantoni svizzeri non italofoeni, uno degli obiettivi assegnati a USI entro il contratto di prestazione 2021-24.

Grafico 2

Nel 2023, l'USI è stata l'Università più scelta dagli studenti ticinesi, a segnare il compimento di un itinerario importante di acquisizione di fiducia da parte di studentesse/studenti, famiglie e scuole del Cantone.

Grafico 3

Proporzione studenti-docenti



Unità a tempo pieno (UTP) del personale accademico divise per il numero di studenti (UTP) in tutti gli anni e in tutti i programmi che portano a una laurea, certificato, credito universitario o altro titolo (risultato normalizzato). THE World University Rankings 2023.

Grafico 1

Scenario evolutivo studenti Bachelor, Master e PhD 2019-2028

(Senza Formazione continua)

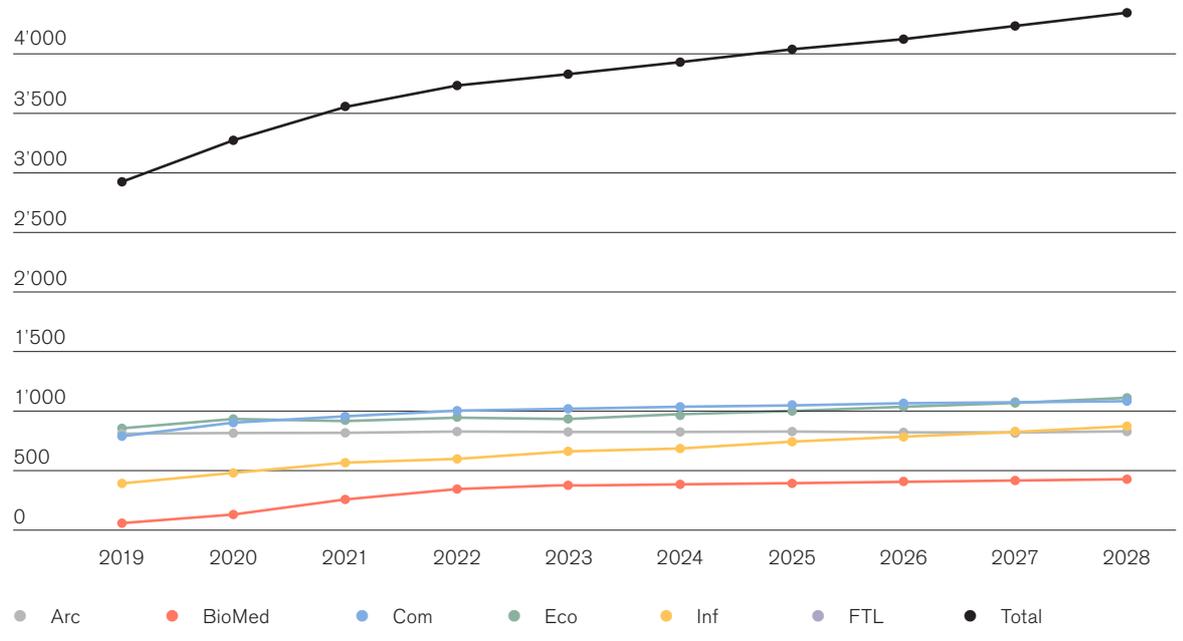


Grafico 2

Provenienza studenti Bachelor e Master (totale per gruppo)

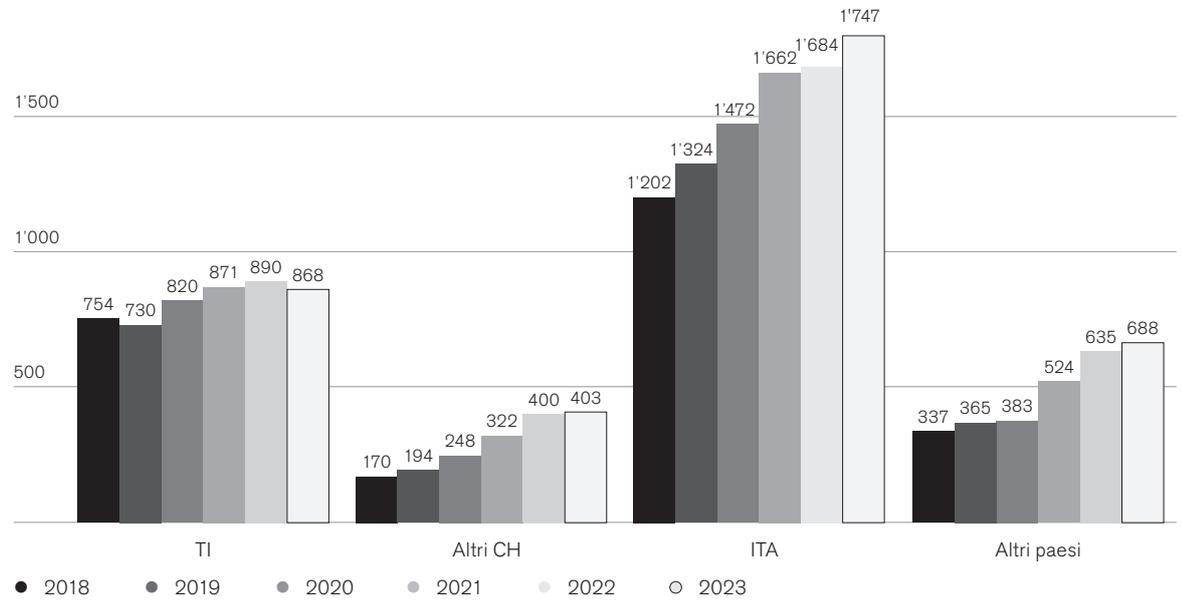
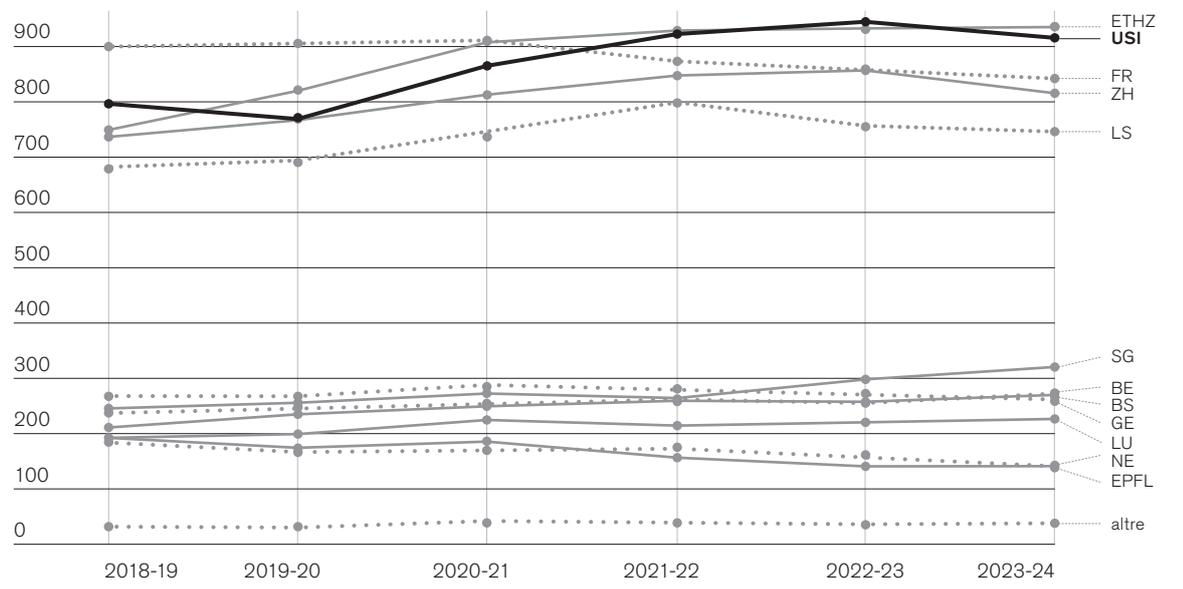


Grafico 3

Studenti ticinesi nelle università svizzere





Obiettivi 2025-2028

Nel 2025-28 il Prorettorato e i Servizi collegati opereranno in parte in continuità con quanto svolto dal 2018, in parte dando impulso a nuove attività.

Nello specifico:

- Programmi e corsi: valutazione e miglioramento/ripensamento dei programmi esistenti anche grazie allo sviluppo di strumenti d'analisi finanziaria e di strumenti informatici; progettazione e lancio di nuovi programmi; ottimizzazione e ampliamento dell'offerta di corsi di lingua; lancio delle attività formative presso la Casa della sostenibilità.
- Relazione con e amministrazione di studentesse/studenti: ottimizzazione del rapporto fra candidature, ammissioni e immatricolazioni; ottimizzazione e razionalizzazione delle attività di promozione per i singoli programmi e per l'offerta USI nel complesso; sviluppo dell'offerta per sportivi d'élite.
- Vita universitaria: maggiore coinvolgimento di studentesse e studenti nella vita dell'USI, maggiore animazione dei suoi Campus e degli spazi di incontro; consolidamento dell'attività Welcome e definizione del formato ideale delle cerimonie di proclamazione; ampliamento e ripensamento dell'offerta di premi e borse di studio con una nuova strategia di utilizzo, una semplificazione dal lato studentesse/studenti, un maggiore utilizzo delle borse per attrarre profili di qualità; nuove attività di merchandising per costruire una più solida brand awareness dell'università; nuove attività per alumnae/alumni; lancio della residenza universitaria Matrix.
- Assistenti, docenti e professori: sviluppo delle competenze didattiche, anche in relazione all'intelligenza artificiale; ulteriore definizione del processo di valutazione della didattica; ottimizzazione del rapporto fra risorse interne ed esterne nella didattica.
- Innovazione e ICT: completamento del processo di re-design del sistema IT a servizio della formazione; progettazione ed eventuale lancio di programmi ibridi, facendo tesoro di quanto sperimentato durante la pandemia di Covid-19.
- Relazioni istituzionali: nuovo impulso a collaborazioni in ambito locale, nazionale e internazionale, con particolare attenzione alle relazioni con le città che ospitano i campus USI.

Risorse

Nel complesso, in base alle stime per il 2025-2028, il Prorettorato per la formazione e la vita universitaria mira a mantenere e, se possibile, accrescere il gettito derivante dalle tasse universitarie e dai vari contributi legati allo sviluppo di studentesse e studenti.

In riferimento al potenziamento del Prorettorato, si prevede l'assunzione di un totale di 2.1 UTP, dedicate a rinforzare il Servizio alumni (dal 2025), il Laboratorio di lingue moderne (dal 2026), l'Amministrazione studenti a partire dal 2025.

Formazione di base
Bachelor e Master
2023



* 9 dal 2024

Il Prorettorato per la ricerca

Ruolo e visione

Il Prorettorato per la ricerca presidia e coordina – di concerto con la Rettrice e l'insieme del Rettorato, e con il supporto gestionale del Servizio ricerca (SRI) – lo sviluppo delle attività legate alla ricerca fondamentale e applicata in USI. La sua missione è quella di promuovere le migliori condizioni quadro per lo sviluppo della ricerca di qualità, uno dei mandati centrali di un'università, in special modo per un ateneo come USI che si caratterizza per essere research intensive.

Il perimetro delle attività del Prorettorato include tra gli altri temi:

- il supporto a livello USI della ricerca condotta nelle Facoltà e negli Istituti, inclusi gli affiliati (politiche di promozione e sostegno della ricerca, finanziamento di progetti e infrastrutture, supporto istituzionale a progetti strategici come NCCR, ...);
- tematiche trasversali in ambito del dottorato, ad esempio accordi di co-tutela e programmi congiunti;
- la gestione accademica del Fondo Istituzionale per la Ricerca (FIR), con l'istruzione delle decisioni di finanziamento per le richieste dei ricercatori USI;
- la Presidenza della Commissione ricerca;
- il collegamento istituzionale con il FNS (Fondo nazionale svizzero) nell'ambito della sua nuova struttura di governo;
- il sostegno gestionale per l'acquisizione e lungo il ciclo di vita dei progetti di ricerca competitiva.

Nel perimetro di attività del Prorettorato rientra anche l'ambito delle Biblioteche dell'USI (BiUSI), i cui obiettivi prioritari riguardano la promozione di una gestione efficace, lo sviluppo e la valorizzazione dei propri fondi in una prospettiva accademica e di terzo mandato e l'attenzione ai temi collegati a edifici e spazi. Per quanto riguarda la gestione, le BiUSI negli ultimi anni hanno visto una notevole evoluzione della complessità del lavoro. A ciò si aggiunge la crescita dell'USI (più utenti e nuovi ambiti tematici per le nuove Facoltà, Istituti e Servizi). Nell'ambito dell'Open access le BiUSI sono attive da anni, e hanno potuto creare al loro interno le competenze necessarie per orientare su questo tema i ricercatori, gli organi decisionali, ma anche collaboratori di altri Servizi. Hanno inoltre sviluppato un'infrastruttura di gestione e valorizzazione e hanno reperito finanziamenti per la promozione dell'accesso aperto ai risultati della ricerca scientifica. Il Servizio andrà ulteriormente professionalizzato. Le Digital Humanities si collocano nel grande tema della trasformazione digitale e della digitalizzazione consapevole e sostenibile. Il Prorettorato continua a supportare reti nazionali ed internazionali, come DARIAH-CH, CLARIN-CH e simili, e delle relative iniziative di formazione.

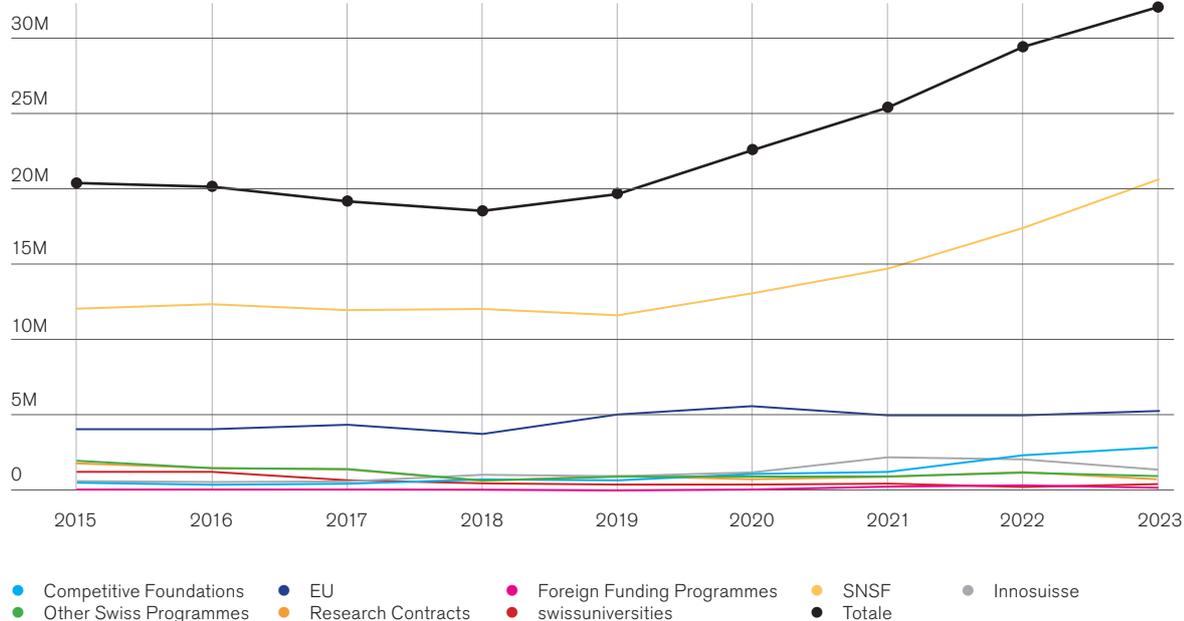
Grafico 1

La disponibilità di fondi competitivi per il periodo 2015-2023 (di cui si riportano di seguito i dati annualizzati, distinti per strumenti e Facoltà, sul perimetro di USI inclusi gli affiliati) è fortemente aumentata dal 2020 in poi – in particolare per quanto riguarda il FNS – passando da circa 20 Mio di CHF del 2019 ai quasi 30 Mio di CHF del 2022. I progetti FNS rimangono la parte predominante dei finanziamenti competitivi (circa il 60% nel 2022).

Altri strumenti hanno visto un incremento relativo importante negli ultimi anni (ad esempio Innosuisse), pur venendo a coprire una fetta minoritaria delle acquisizioni. A livello di Facoltà si nota un trend alla crescita, con contributi maggioritari in provenienza dalle Facoltà di scienze informatiche e Facoltà di scienze biomediche. Per quest'ultima, si registra una crescita della ricerca competitiva al di fuori degli Istituti affiliati.

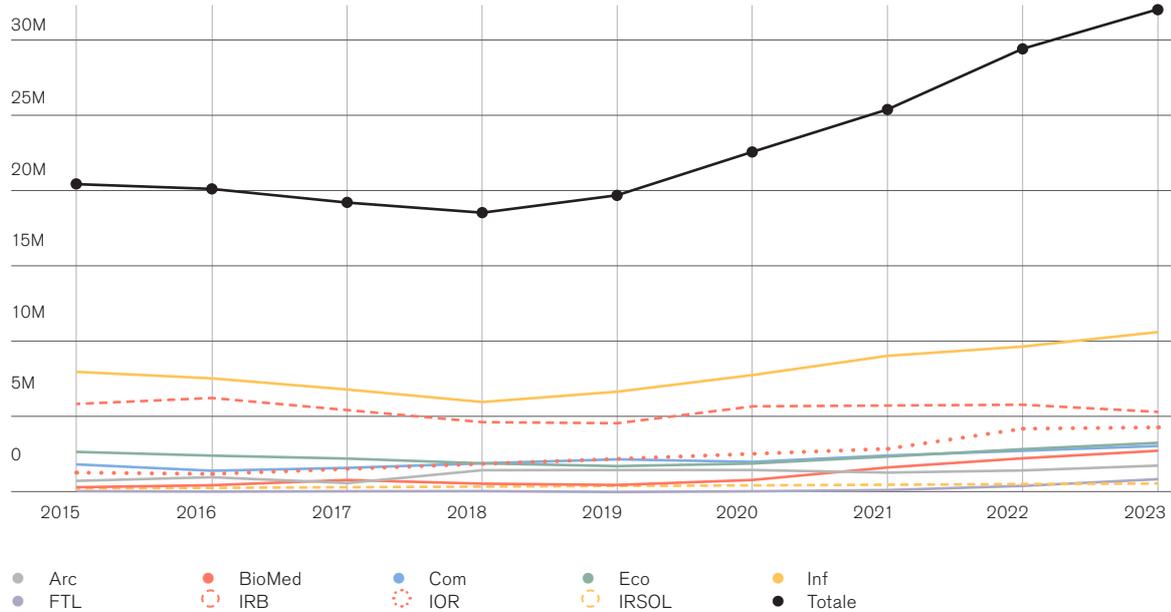
Grafico 2

Grafico 1
Montanti annualizzati di fondi esterni di ricerca per categoria 2015-2023



Fonte: PowerBi (Data Base USI), dati ricerca.

Grafico 2
Montanti annualizzati di fondi esterni di ricerca per facoltà 2015-2023



Fonte: PowerBi (Data Base USI), dati ricerca.

Lo sviluppo futuro dell'ambito della ricerca si confronta con alcune sfide:

- La diminuzione dei tassi di successo dei bandi FNS, dovuti alla maggiore competitività (domanda di fondi crescente e budget stagnante presso FNS);
- L'esclusione parziale dai programmi di ricerca europei, fronte sul quale rimane sostanziale incertezza circa le prospettive future malgrado i recenti sviluppi;
- La necessità di sostenere il ritmo delle acquisizioni di nuovi progetti di ricerca, anche a fronte del numero molto limitato di assunzioni di professori negli ultimi anni.

Vi sono senz'altro margini per un'espansione delle acquisizioni, soprattutto riprendendo le assunzioni professorali con la prospettiva dell'eccellenza nella ricerca e diversificando le fonti di finanziamento, in particolare verso Innosuisse, altri programmi, contratti di ricerca e fondazioni competitive. Questo richiederà un supporto mirato e accresciuto da parte dello SRI, nonché politiche istituzionali di incentivi all'acquisizione di progetti di ricerca competitivi.

Con riferimento al numero di dottorandi, indicatore importante dell'attività di ricerca, questi (di cui si riporta il dato relativo agli ultimi quattro anni diviso per Facoltà) mostrano un trend in crescita a livello USI, assestandosi attorno ad un valore superiore a 400 dottorandi nel 2021-22 (corrispondente ad un rapporto di circa 3:1 con i professori). Parte sostanziale della crescita numerica si riconduce al recente programma PhD della Facoltà di scienze biomediche e all'affiliazione della Facoltà di Teologia. Per ulteriori dettagli si rimanda ai capitoli relativi alle Facoltà. Vale la pena osservare come alcuni numeri stazionari riflettano la stagnazione nel numero dei professori.

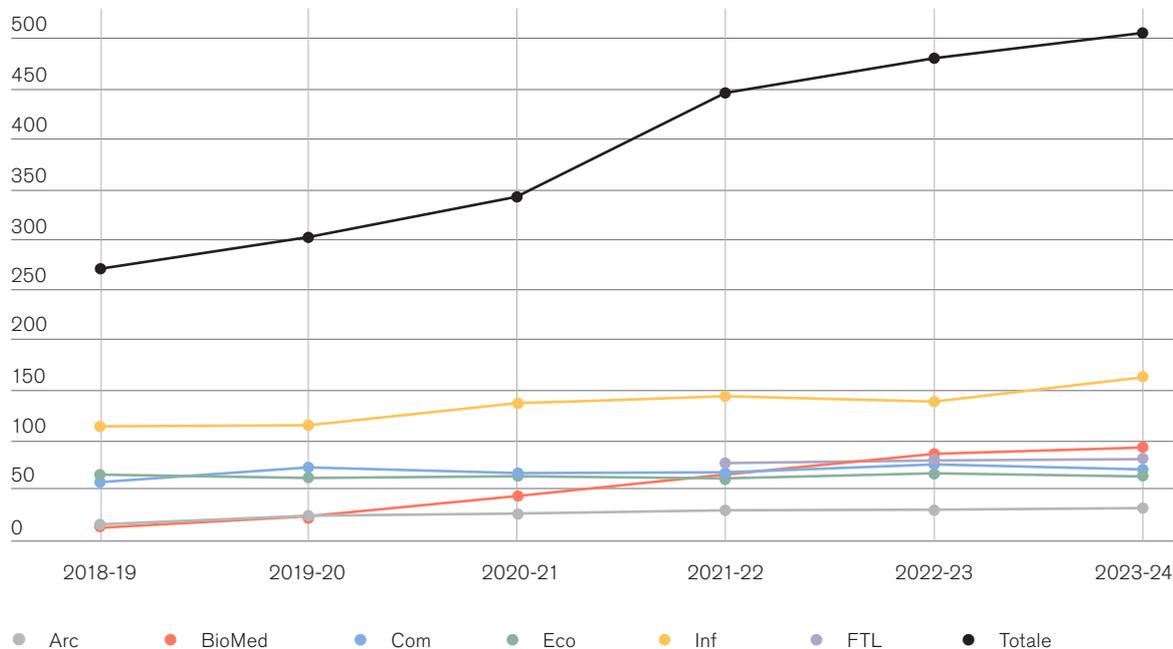
Grafico 3, pag 33

Quanto ai titoli di dottori di ricerca (PhD), gli ultimi anni hanno visto USI attribuirne annualmente circa 50. La progressione nel numero di dottorandi osservata negli ultimi anni lascia presagire un effetto positivo sul numero di titoli di PhD che verranno attribuiti nei prossimi.

Grafico 4, pag. 33

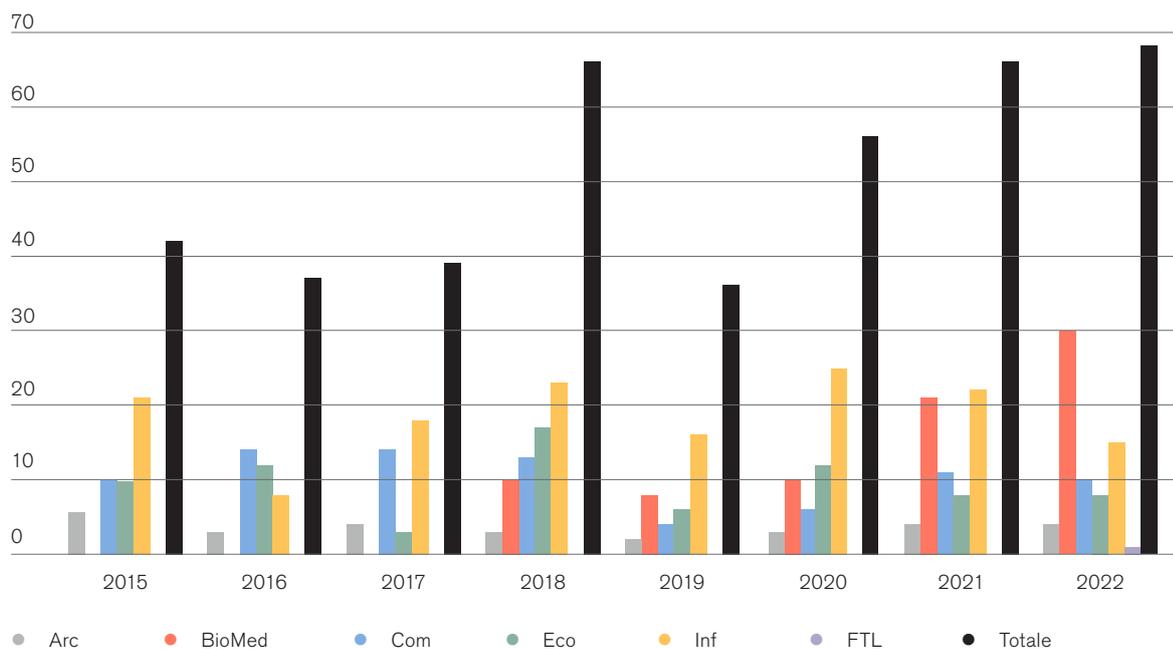


Grafico 3
Numero
di dottorandi



Fonte: PowerBi (Data Base USI), USI PhD Students, Enrollments

Grafico 4
Titoli di dottori
di ricerca
(PhD)



Fonte: PowerBi (Data Base USI), USI PhD Students, Enrollments

Obiettivi 2025-2028

La strategia alla base della pianificazione 2025-28 del Prorettorato si concentra sull'obiettivo di perseguire uno sviluppo coerente dell'Università attorno a un numero determinato di progetti nell'ambito della ricerca ad alto impatto e visibilità. Questi progetti sono collegati direttamente anche alle attività di insegnamento e trasferimento, possono creare legami trasversali tra le Facoltà e sono coerenti con lo sviluppo pianificato di nuove cattedre nel 2025-28. Molti di essi saranno possibili nella misura in cui ulteriori risorse finanziarie potranno essere messe a disposizione.

Progetti strategici

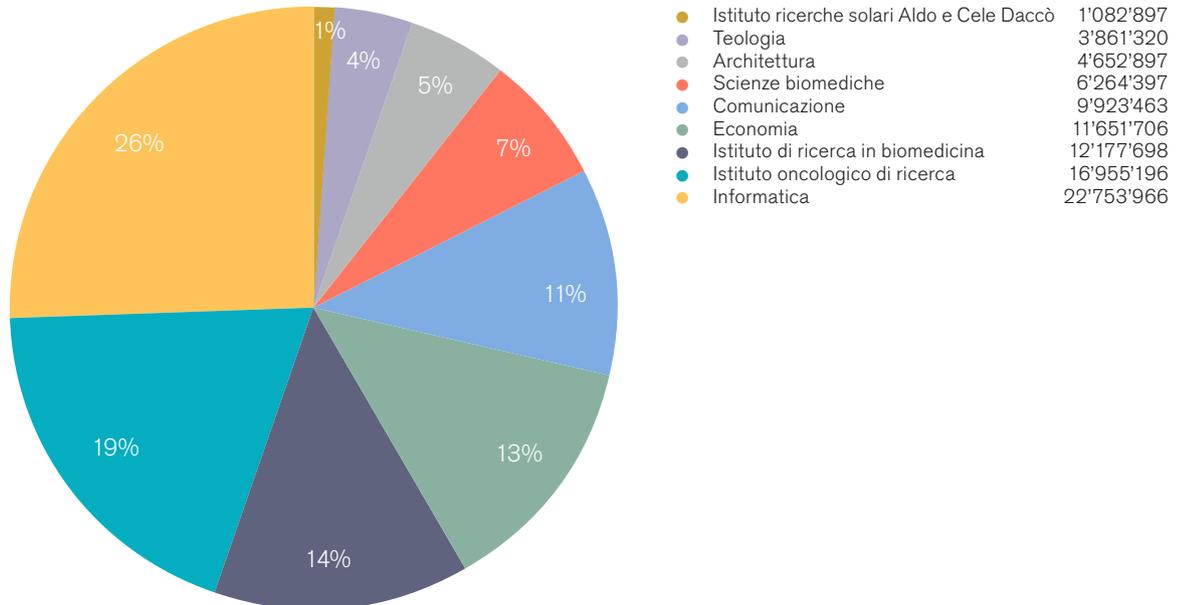
Con riferimento ai progetti strategici, USI si candiderà per ospitare alcuni progetti faro, come quelli legati al NCCR della 6° edizione. L'Ateneo potrà profilarsi anche con grandi iniziative scientifiche, ad esempio centri di ricerca con collaborazioni nazionali e/o internazionali nell'ambito di tematiche emergenti e trasversali, che si fondano sulle proposte di pianificazione strategica delle Facoltà (ad esempio AI, data science – di cui si menziona il nuovo bachelor – digital transformation of the economy, sostenibilità, precision medicine). Queste iniziative rafforzano il posizionamento internazionale di USI come università research-intensive. Obiettivo altrettanto importante è quello di definire una strategia per il futuro dei Laboratori di Ricerca Trasazionale (LRT) in seno al panorama della ricerca biomedica nella Svizzera italiana e determinare se vi sono le basi finanziarie per la loro integrazione in USI.

Rimane fondamentale sottolineare la necessità di finanziamenti pubblici e privati a sostegno di queste iniziative: contribuire a definire una strategia del fundraising; usufruire dei progressi in questo ambito per sostenere progetti di ricerca rilevanti e strategici; garantire al contempo la capacità dell'Ateneo di continuare a finanziare una serie di attività legate alle scuole dottorali (ad esempio la mobilità internazionale e la formazione), il sostegno alla ricerca dei professori, le infrastrutture e risorse di calcolo scientifico, le basi di dati ed altro ancora.

Grandi temi

Con riferimento ai grandi temi, il Prorettorato si prefigge di continuare a sostenere lo sforzo dei ricercatori dell'USI nell'acquisizione di progetti di ricerca competitiva e allo sviluppo di aree di ricerca bottom-up. Le sfide che si prospettano riguardano la competitività crescente in seno a FNS e il perdurare della situazione di incertezza sul fronte Europeo. Sarà necessario considerare la formalizzazione di un appropriato sistema di incentivi per i responsabili di grandi progetti di ricerca (ad esempio per dare continuità temporale ai finanziamenti) e intraprendere misure per ridurre l'onere amministrativo che grava su di essi per la gestione di gruppi di ricerca e progetti. Nel 2023 USI si è dotata di un Codice etico, sulla cui base il Prorettorato intende sensibilizzare i ricercatori e le ricercatrici ai temi di integrità ed etica della ricerca e promuovere attività di formazione in collaborazione con il costituendo Prorettorato per la trasformazione sostenibile e le pari opportunità. Dovrà essere anche posta attenzione al sostegno per lo sviluppo dell'indipendenza scientifica nelle carriere dei giovani ricercatori.

Acquisizione di fondi di ricerca competitiva finanziati in CHF
Per facoltà
2021-2023



Risorse

Altra importante tematica è quella che ruota attorno a open science e ORD (Open Research Data): il Prorettorato mira a sviluppare una politica di ateneo che definisca come integrare questi temi nella valutazione della ricerca. Parimenti importante è il tema della sperimentazione animale nella ricerca, riguardo al quale il Prorettorato punta a curare il rispetto dei principi 3R (Replace, Reduce, Refine: sostituire, ridurre e affinare la sperimentazione animale). Si lavorerà anche allo sviluppo di un sistema interno di valutazione della ricerca conforme ai principi internazionali (per esempio DORA) a supporto delle decisioni strategiche (promozioni, assunzioni, ecc.) e alla definizione di priorità istituzionali.

Per raggiungere gli obiettivi prefissati per 25-28, il Prorettorato procederà lungo quella direttrice di sviluppo che gli consentirà di focalizzare la sua attenzione prioritariamente su questioni strategiche per lo sviluppo della ricerca dell'USI. Questa direttrice comprende una più sistematica definizione delle competenze e dei processi interni. Sarà in particolare necessario sviluppare competenze negli ambiti di gestione dei dati della ricerca e garanzia della loro qualità; supporto alla gestione dei temi etici nei progetti di ricerca; valutazione della ricerca.

Specifico importanza avrà anche l'ampliamento della base di acquisizione dei fondi di ricerca (in particolare attraverso Fondazioni competitive), obiettivo che, necessitando un supporto individuale e caso per caso, richiede investimenti in termini di risorse.

Un aumento contenuto di 2 UTP per il Servizio ricerca, che sostiene una missione fondamentale dell'Università, è prioritario e va a supporto al necessario progressivo ampliamento e alla diversificazione delle fonti della ricerca competitiva, dello sviluppo di nuovi strumenti nella valutazione della ricerca e di indicatori e a sostegno di iniziative strategiche e istituzionali di aumentata complessità presentate nel documento di pianificazione.

Nel contesto delle Biblioteche dell'USI (BiUSI), vi è stata una notevole evoluzione della complessità dei compiti di un'università moderna, della crescita quantitativa e qualitativa della comunità USI negli anni recenti, come pure dell'aumento continuo di spese anche dovute a fattori esogeni, quali l'inflazione settoriale e la partecipazione obbligatoria al progetto nazionale SLSP. Questi fattori motivano la domanda di un incremento delle risorse. Nonostante il contenimento nell'ultimo decennio, ovvero la diminuzione di fondi per quanto riguarda l'acquisizione documentale, le biblioteche intendono comunque porre attenzione agli sviluppi digitali e delle collezioni, così come a un servizio attento e disponibile verso gli utenti. Senza le risorse supplementari richieste, un servizio come quello illustrato dovrà essere riesaminato e ridotto in diversi settori, anche rispetto a quello attuale (ad esempio, puntando su progetti come il Kunzarchiv, recentemente approvato dal Rettorato).

Programmi dottorali	13
ERC ottenuti	29
Progetti in corso	227
Partners in 100 diversi Paesi	500
Milioni di CHF di ricerca competitiva nel 2023 (EU, Innosuisse, FNS)	26.6
Assistenti e collaboratori scientifici	673
Progetti conclusi	1'538

Il Prorettorato per l'innovazione e le relazioni aziendali

Ruolo e visione

Il Prorettorato per l'innovazione e le relazioni aziendali promuove attivamente l'innovazione, favorisce l'applicazione e il trasferimento tecnologico verso l'industria e la società in generale, favorisce e sviluppa le relazioni con le aziende e il territorio.

Il Prorettorato crea le condizioni e sostiene iniziative per garantire l'acquisizione e la diffusione della cultura e delle competenze in materia di innovazione e di trasferimento tecnologico tra gli studenti, i ricercatori e il corpo accademico. Promuove e supporta la collaborazione tra i ricercatori e le aziende, promuove la valorizzazione della proprietà intellettuale e la creazione di *spin-off*. Tra i suoi Servizi annovera: l'USI Startup Centre (USC) – incubatore di progetti imprenditoriali per startup *science-driven* ed *early-stage* con legame con le realtà accademiche locali e divulgatore di una cultura imprenditoriale in seno alla comunità accademica cantonale – e il Technology Transfer Office (TTO), punto di riferimento per la gestione e tutela della proprietà intellettuale, il quale facilita le relazioni con le aziende e promuove la creazione di nuove iniziative imprenditoriali.

Ricordiamo inoltre che l'USI fa parte del Sistema regionale dell'innovazione e il Prorettorato vi partecipa portando avanti il proprio impegno e ruolo operativo nella costituzione dello Switzerland Innovation Park Ticino (SIP-TI) e nello sviluppo dei Centri Competenza ad esso associati (Swiss Drone Base Camp, Lifestyle Tech Competence Center e Life Sciences Competence Center).

Il Prorettorato è operativo dal 2021. In questi primi due anni ha avviato attività di sensibilizzazione, di transfer e di avvicinamento dell'USI al mondo industriale e istituzionale, attraverso il grande impegno nel coinvolgimento della comunità accademica e delle aziende del territorio, nonché della popolazione in generale. Queste iniziative hanno necessità di continuare a crescere per rispondere alle esigenze dell'Università e del territorio che le circonda. Nella sua strategia il Prorettorato ritiene fondamentale continuare ad avvicinare l'Università al mondo dell'industria e al territorio, risultato perseguito secondo tre direttrici:

1. Promuovere e consolidare le relazioni con le aziende, le istituzioni e il territorio; promuovere e incoraggiare l'apertura e la vicinanza dell'USI alla comunità di riferimento attraverso attività, eventi e una strategia di comunicazione. Aumentare le attività di trasferimento e di valorizzazione dell'IP tramite il TTO e USC; rafforzare le collaborazioni con SUPSI, SIP-TI e le associazioni di categoria.
2. Rafforzare l'USC tramite la finalizzazione del processo di professionalizzazione dell'offerta e l'attivazione di strumenti di finanziamento dedicati al supporto dei progetti *early-stage* delle startup incubate, che possano portare anche a un ritorno economico attraverso, ad esempio, royalty, equity e licenze. Per USC si considera, inoltre, la possibilità di incentivare tematiche legate alla biodiversità alpina e resta strategico lo sviluppo di un'offerta formativa dedicata all'imprenditorialità all'interno di programmi di Master (ad esempio: di economia e informatica).
3. Attivare, in collaborazione con la Città di Lugano e l'associazione Swiss Medtech Ticino, un'area dedicata al settore MedTech da situare a Viganello, in uno stabile di proprietà della Città. Con riferimento a questo sedime, oltre ad attività legate a USC, è in corso una discussione con il Life Sciences Competence Center (LSCC), che in futuro dovrebbe essere parte dello Switzerland Innovation Park Ticino, circa la possibilità di utilizzare questi stessi spazi per ospitare una "costola" del LSCC dedicata a progetti del settore MedTech. Discussioni sono in atto anche con la Città di Locarno in relazione ad una possibile collaborazione per lo sviluppo di un Centro nel campo del Cinema e dell'Audiovisivo.

In relazione alla propria strategia di potenziamento e sviluppo, il Prorettorato ha adottato misure a favore dell'innovazione e della ricerca partenariale, introducendo incentivi a favore del responsabile di progetto per l'acquisizione di mandati diretti e progetti Innosuisse. Oltre alla creazione della pagina istituzionale per l'Innovazione e USI Transfer (con l'aggiornamento delle aree di competenza di 291 nuovi profili accademici online), il Prorettorato ha gestito nuove attività, corsi ed eventi di promozione dedicati alla diffusione della cultura imprenditoriale all'interno della comunità accademica. Alcune di queste iniziative hanno interessato un pubblico specifico o di settore – citiamo ad esempio: "*How to successfully approach industry*", "*Innovation Roundtable*", "*USI Visits Industry*", "*Drones: new rules and opportunities*", "*ApéroProf USI&SUPSI*" – altre sono invece state dedicate ad un pubblico più ampio: citiamo "USI Meets Industry", che ha raccolto più di 100 partecipanti tra professori e professionisti aziendali, e "*ChatGPT per tutti*", evento aperto alla popolazione, che ha raggiunto la ragguardevole cifra di 220 partecipanti.

Tra il 2021 e il 2023, un primo passo verso il potenziamento del TTO e USC ha dato modo di supportare le attività in costante crescita del Prorettorato, oltre a contribuire alla definizione di un percorso più chiaro e strategico per le startup incubate presso USC. Su questa base, si innesta l'ulteriore sviluppo del Prorettorato nell'ambito della sua pianificazione del prossimo periodo quadro.

Dal 2018, anno di inizio di operatività, al 2023, attraverso il TTO sono state realizzate efficaci attività di trasferimento che si riflettono attraverso i seguenti parametri:

Figura 1

Attualmente il TTO gestisce un portafoglio brevetti di oltre 50 famiglie e fornisce supporto ai ricercatori per progetti di ricerca competitivi nell'ambito dell'innovazione e dell'industria (programmi Innosuisse). Nel corso degli anni, le attività di transfer hanno generato significativi introiti, sia attraverso le royalty da licenze di brevetti e software, sia attraverso gli overhead da contratti di collaborazione con le aziende.

Figura 2

Figura 1
Attività di trasferimento attraverso il TTO

Dati 2023

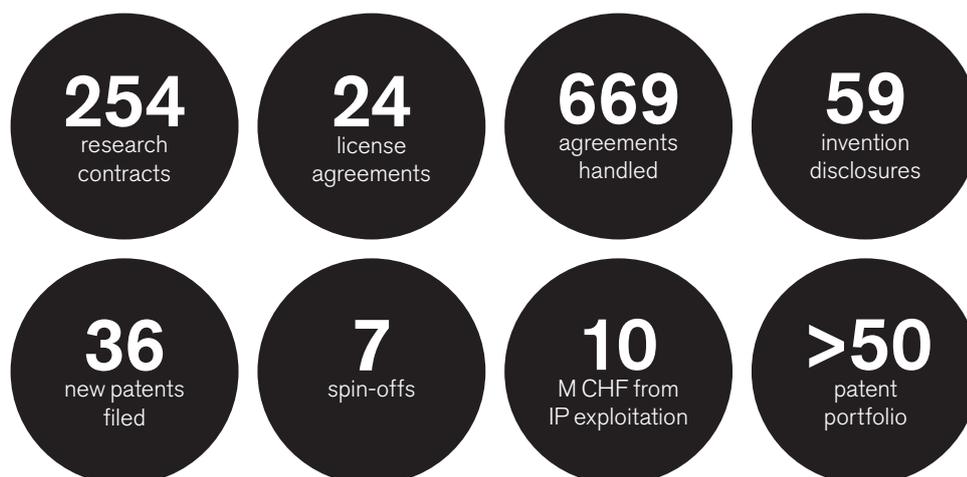


Figura 2
Tech Transfer

Dati 2023

Contratti di ricerca con terzi	36
Contratti di licenza	5
Valutazioni di invenzioni	6
→ di cui domanda di brevetto	3
Numero di spin-off	2
Accordi di trasferimento tecnologico	128

Dal canto suo, a partire dal 2021 USC ha strutturato un processo di accompagnamento di progetti *early-stage* e dal riconosciuto contenuto scientifico, anche potenziando le attività di community e relazioni nella comunità USI-SUPSI e con le Facoltà e gli Istituti. Tramite programmi dedicati di coaching, di formazione e la consulenza di advisor esterni, l'incubatore ha supportato dal 2021 ad oggi 50 progetti di startup.

Durante l'anno 2023 USC ha ricevuto 24 candidature di nuovi progetti interessati al programma d'incubazione. Parallelamente, dal 2022, un servizio di *Desk* è a disposizione della comunità accademica per informazioni e per un primo confronto su idee riguardanti potenziali progetti imprenditoriali e innovativi.

Vedere dettagli delle attività di USI Startup Centre nel periodo 2021-2023 nella **Figura 3**.

Figura 3			
USI Startup Centre	Richieste di sostegno		225
	% richieste provenienti da USI		58
	Utenti coinvolti tramite <i>Desk</i> (dal 2022)		94
	Candidature per l'incubatore		131
	Numero di startup incubate		50
	Attività di community	Eventi organizzati	38
		Numero di partecipanti coinvolti in eventi	1'531

Obiettivi 2025-2028

Nell'ambito della missione dell'USI di servizio alla comunità, il cosiddetto "terzo mandato", nel periodo 2025-2028 il Prorettorato porterà avanti e rafforzerà le attività volte a trasferire le tecnologie e il sapere alle aziende e alla società più in generale, potenziamento necessario per rispondere alle esigenze aziendali e per promuovere l'innovazione, aumentando così la competitività delle aziende locali.

Nel dettaglio, si sottolinea l'importanza della collaborazione con il Prorettorato per la ricerca per ottenere un incremento del numero di progetti in partenariato con le aziende.

Inoltre, il Prorettorato si impegna a promuovere e a diffondere la cultura imprenditoriale attuando attività specifiche di formazione per lo staff accademico e fornendo sostegno nello sviluppo di un'attività imprenditoriale. Nello specifico, si auspica un aumento del numero di progetti imprenditoriali sottoposti a verifica di fattibilità, dei requisiti di brevettabilità e del deposito di domande di brevetto, oltre al numero di spin-off.

Il Prorettorato si prefigge di promuovere e incoraggiare una maggiore apertura e vicinanza dell'USI alla popolazione e alle aziende del territorio, valorizzando il proprio ruolo di partner accademico di qualità e di attore nel trasferimento tecnologico e del sapere. A tale scopo verrà sviluppata una strategia di comunicazione, sfruttando e approfondendo tematiche di interesse per la popolazione stessa. Verranno intensificate occasioni di networking e di dialogo con le aziende, attraverso l'attivazione di tavoli di discussione strategici e innovativi, promuovendo eventi (propri e con partner), partecipando attivamente alle iniziative degli enti del territorio ticinese e svizzero e collaborando con i principali centri d'innovazione di riferimento.

Con riferimento al ruolo dell'USI, tramite l'opera del Prorettorato, all'interno del Sistema regionale dell'innovazione, il volume delle attività ad esso ascritte sarà dato dalla misura del numero di iniziative di ricerca partenariale sviluppate e dall'attivazione di fonti di finanziamento specifici. USC si inserisce nel quadro strategico di queste iniziative al servizio della comunità, con l'obiettivo di accrescere il proprio impegno nel supporto alle startup con progetti early-stage.

Risorse

Si stima un incremento delle attività di tech transfer in termini di progetti relativi ai centri di competenza/Swiss Innovation Park Ticino ed EOC/laboratori ricerca, dovuti alla crescente complessità dei dossier a carico e alle attività di coordinamento. Pertanto, le attività del TTO verranno supportate con l'acquisizione nel 2027 di una nuova figura Technology transfer collaborator per attività di interazione con le aziende.

Per quanto riguarda USC, è previsto un supporto alle attività e alle iniziative legate ai nuovi strumenti finanziari e al coaching, già a partire dal 2025, attraverso l'assunzione di due nuove figure professionali: un coach specialista nelle Life Science e uno specialista per la gestione e sviluppo dell'offerta formativa.

In linea con la crescita del team e delle attività a supporto delle startup incubate, tra cui l'ampliamento dell'offerta formativa e l'attivazione di strumenti di finanziamento dedicati, si stima per USC un incremento annuale dei costi generali e di prestazione (advising standard e per startup avanzate, tutoring/training).

Prorettorato per la trasformazione sostenibile e le pari opportunità

Ruolo e visione

Il preesistente Prorettorato per la ricerca nelle scienze umane e le pari opportunità è stato convertito in un Prorettorato per la trasformazione sostenibile e le pari opportunità. Con questo rafforzamento, l'USI mira ad assumere una posizione di leadership e responsabilità rispetto alla sostenibilità ambientale, economica e sociale. Affiancato da un nuovo Centro per la trasformazione sostenibile e dal Servizio pari opportunità, il Prorettorato sarà responsabile della promozione e del coordinamento delle iniziative e del monitoraggio degli sviluppi nei settori chiave della sostenibilità. Il Prorettorato affronterà il tema della sostenibilità sia tramite le politiche del campus – cercando di rendere l'USI un'istituzione sempre più sostenibile – sia nell'ambito delle sue attività accademiche per contribuire a rispondere alle sfide globali urgenti. L'ambito delle pari opportunità rimarrà importante nella misura in cui verrà affrontato come elemento cruciale della sostenibilità sociale ed economica.

Il Centro per la trasformazione sostenibile offrirà e coordinerà le risorse umane necessarie per affrontare adeguatamente le tematiche relative alle politiche del campus, finora trattate prevalentemente nell'ambito del progetto Sosta dell'USI, gestito dal Servizio qualità e sostenibilità. Il Centro si impegnerà a promuovere e coordinare attività didattiche e di ricerca a livello istituzionale; sosterrà le Facoltà e gli Istituti nell'identificazione di potenziali temi e di sinergie e ne promuoverà la cooperazione al fine di accrescerne l'impatto delle attività sia all'interno che all'esterno. Il Centro avvierà iniziative bottom-up, anche su concorso, organizzerà workshop ed eventi di sensibilizzazione.

Nel supportare il nuovo Prorettorato, il Centro si interfaccerà con i Servizi competenti, con l'Amministrazione dell'USI e con la Casa della sostenibilità (progetto chiave realizzato nel corso del quadriennio 2021-2024). Gli altri Prorettorati verranno consultati regolarmente.

Il Centro verrà sostenuto dalla Commissione interfacoltà sulla sostenibilità, la cui rappresentanza negli Organi e Comitati dell'USI sarà rafforzata. La visione è quella di far diventare il Centro, attraverso la collaborazione con la Commissione, un vero e proprio centro di competenza dell'USI per le tematiche della sostenibilità.

Il Prorettorato continuerà ad affrontare la sfida del divario di genere, dando priorità alle problematiche relative al corpo accademico professorale, che continua ad essere quello che presenta una situazione più critica a questo livello. Si adopererà inoltre per implementare il Codice etico (ratificato dal CU nel dicembre 2023) in tutte le sue dimensioni sociali e a favore di un ambiente di apprendimento, insegnamento, ricerca e lavoro che sia sicuro, sano e sereno.

Obiettivi 2025-2028

La sostenibilità è una priorità strategica dell'USI. Ciò significa che gli sforzi compiuti in questo campo nell'attuale quadriennio saranno ulteriormente intensificati: se ne creeranno i presupposti attraverso l'istituzione di un Prorettorato dedicato e del Centro per la trasformazione sostenibile. Il Centro sarà gestito da un/a Direttore/trice formato/a nella materia. I/Le collaboratori/trici del Centro lavoreranno all'interno di Servizi o Aree esistenti. In questo modo si terrà conto della marcata trasversalità della tematica. Si creeranno legami stretti con i Servizi coinvolti e si convalideranno al meglio le iniziative e i lavori in corso.

Alla sua attivazione, un compito fondamentale del Centro sarà quello di mappare le attività e le competenze esistenti all'USI in tutti i settori di interesse. Queste saranno messe in evidenza su una piattaforma web dedicata e voluta anche per promuovere sinergie. L'attenzione si concentrerà sulle attività accademiche che non hanno potuto essere affrontate come previsto negli anni precedenti. Il "Rapporto sulla sostenibilità e sull'impatto ambientale dell'USI 2020", la cui nuova edizione sarà pubblicata all'inizio del 2025, è uno strumento fondamentale per valutare l'attuale situazione. Il Rapporto identifica e analizza i dati chiave e, sulla loro base, formula nuove raccomandazioni. La raccolta di dati aggiornati, attualmente in corso, per il secondo Rapporto fornirà la base per la pianificazione precisa di nuove misure e l'adeguamento di quelle esistenti, in particolare nell'ambito delle politiche del campus.

Nel settore delle pari opportunità, il Prorettorato continuerà a fare ampio affidamento sul Servizio dedicato, che proseguirà a coprire tutte le aree rilevanti delle pari opportunità, della diversità e dell'inclusione, affiancato nei suoi compiti dalla Delegazione pari opportunità e dallo sportello "USI in Ascolto". Per attuare le misure in materia di etica nelle relazioni interpersonali sarà creata la nuova posizione di Responsabile Rispetto e Compliance, che sarà collocata presso il Servizio pari opportunità.

Il Prorettorato lavorerà su tre aree di intervento:

- a. Promuoverà attività accademiche su tematiche della sostenibilità nella ricerca, nell'insegnamento e nel trasferimento tecnologico. I principali campi d'azione sono:
 - Coordinamento di bandi su temi di ricerca legati alla sostenibilità finanziati dal FIR;
 - Coordinamento della ricerca di fondi esterni;
 - Impegno nella partecipazione attiva dell'USI in attività nazionali ed internazionali sul tema e nella ricerca di fondi per tale tema;
 - Coordinamento di bandi per iniziative del corpo accademico, per promuovere lo sviluppo di reti accademiche e la preparazione di progetti di ricerca competitiva;
 - Coordinamento di insegnamento innovativo su tematiche della sostenibilità a tutti i livelli (Bachelor, Master, PhD, formazione continua); collaborazione con la Casa della sostenibilità;
 - Trasferimento tecnologico, promozione di collaborazioni con l'industria.

- b. Il Prorettorato s'impegnerà a sviluppare politiche di campus sostenibile, potenziando gli impegni del quadriennio 2021-2024. Verrà affrontata una serie di progetti concreti:
- Definizione ed attuazione di una politica dei voli, con definizione di tasse interne sulle emissioni che confluiscono in un fondo per la sostenibilità (progetto chiave);
 - Installazione di un numero adeguato di colonnine di ricarica delle auto elettriche sul Campus Ovest di Lugano e sul Campus di Mendrisio;
 - Lavorare sulla trasformazione degli stabili per l'ammmodernamento energetico e il consumo d'acqua (pannelli solari, sistema di riuso dell'acqua ecc.), concezione di relative strategie, dove necessario insieme ai proprietari degli edifici (Fondazione per le Facoltà di Lugano ed altri); riduzione dei consumi dell'energia fossile negli stabili tramite abbonamenti a fonti rinnovabili;
 - Realizzazione di un campus più verde e adattato alla transizione climatica (giardini urbani, vegetazione urbana per aumentare l'isolazione);

- Implementazione di sistemi informatici sostenibili;
- Ottimizzazione della gestione del materiale di consumo e dei rifiuti;
- Rafforzamento della promozione di un'alimentazione vegetariana/vegana e di prodotti biologici, regionali, stagionali, fair trade;
- Diffusioni di informazione, programmi ed eventi di sensibilizzazione e di formazione.

Dove necessario verranno coinvolti esperti esterni per analisi puntuali che permetteranno di definire misure efficaci.

Nel primo Rapporto sulla sostenibilità 2021 sono definiti degli obiettivi di diminuzione delle emissioni e il totale delle emissioni legate alla mobilità entro fine 2024. Nel secondo Rapporto 2025 sarà monitorato l'effetto delle varie misure in questi due ambiti. Il secondo Rapporto fornirà la base per la definizione di una serie di obiettivi precisi per il quadriennio 2025-2028.

Grafico 1 e 2

Grafico 1
Distribuzione percentuale delle emissioni di CO₂ all'USI per settore (su un totale di 2000 tonnellate)

Dati 2019

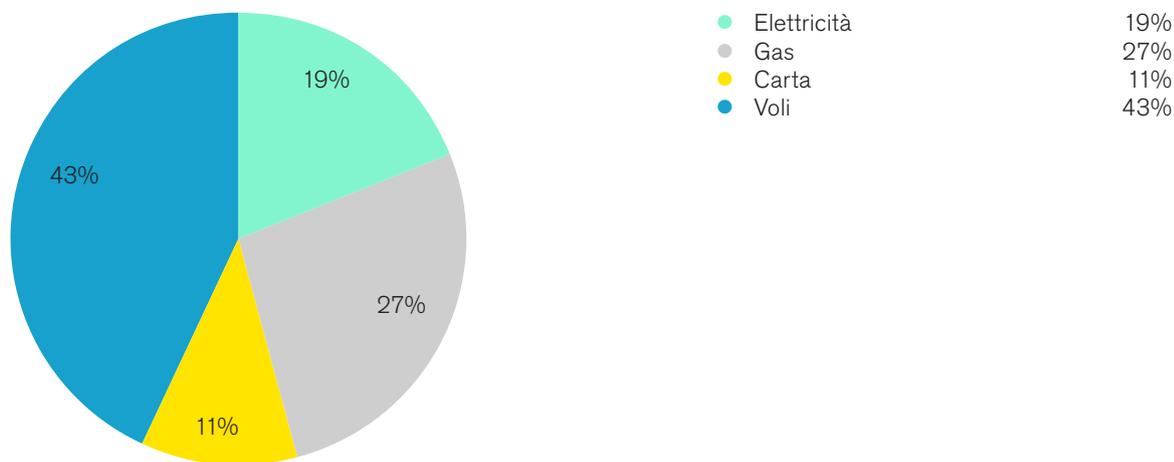
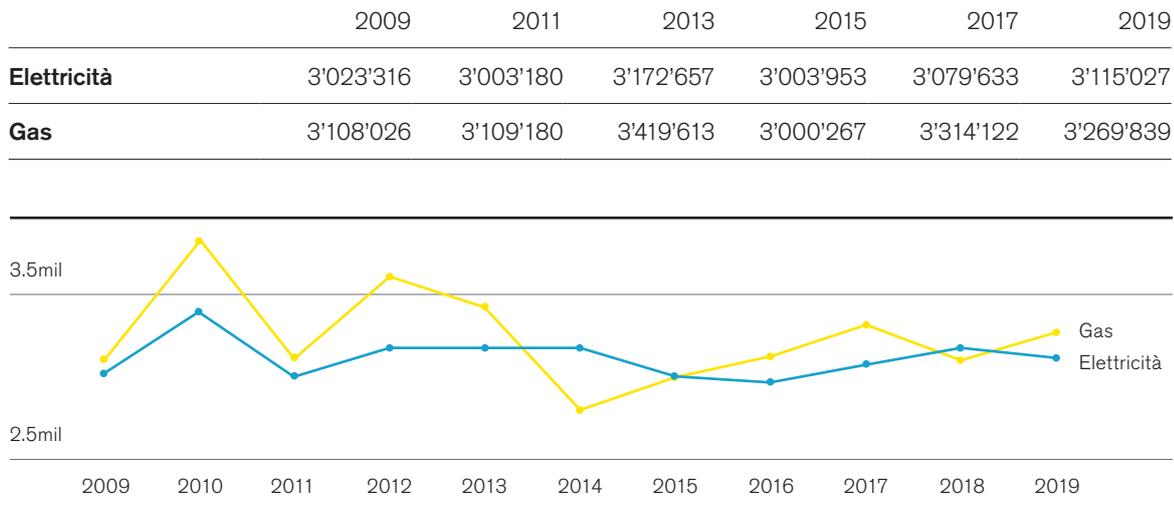


Grafico 2
Consumo energetico di gas e elettricità all'USI in kWh dal 2009 al 2019 in cifre.



- c. Il Prorettorato promuoverà pari opportunità, diversità, inclusione ed etica all'USI. Le tematiche chiave e i relativi strumenti sono:
 - Divario di genere: politica a favore di nuove assunzioni femminili (comunicazione di obiettivi precisi per il bilanciamento di genere, revisione procedure di reclutamento, responsabilizzazione delle Facoltà);
 - Corpo intermedio: rafforzamento del programma di mentoring e shadowing; creazione di un programma ad hoc rivolto a dottorande rientrate dal congedo maternità;
 - Corpo studentesco: implementazione delle misure risultanti dal progetto swissuniversities SEN-SI Special Educational Needs – Strategie per l'inclusione nelle Scuole universitarie della Svizzera italiana;
 - Child penalty, problema trasversale identificato nel Bilancio di genere: potenziamento di modalità flessibili di lavoro; introduzione di un nuovo modello di congedo parentale;
 - Monitoraggio di alta qualità: istituzionalizzazione del Bilancio di genere;
 - Il Servizio pari opportunità continuerà a partecipare al relativo programma di Swissuniversities;
 - Etica all'USI: creazione di una Delegazione rispetto e compliance, presieduta dal Responsabile rispetto e compliance, per l'attuazione delle procedure di applicazione del nuovo Codice etico nell'area del comportamento interpersonale; programma di formazione e sensibilizzazione;
 - USI in Ascolto (sportello a disposizione di tutta la comunità USI): sostegno ed intervento; programmi di formazione; eventi pubblici di informazione e sensibilizzazione.

Con riferimento alla tematica di gender balance, nello specifico a proposito del corpo professorale, USI vuole raggiungere la quota femminile del 40-50% per le nuove assunzioni. La quota di personale femminile (UTP e per testa) – declinata per categoria di personale, secondo le categorie dell'Ufficio federale di statistica, e per area disciplinare – non dovrà essere inferiore alla media svizzera. Nel caso di una sovra-rappresentazione (come presente in gran parte del personale amministrativo), la quota femminile non dovrà essere superiore al 50% della media svizzera.

Complessivamente, nel 2023 le donne hanno costituito il 23% dei professori (di ruolo e assistenti). Il tasso rappresenta un miglioramento rispetto agli anni precedenti, ma è sempre di gran lunga inferiore alla media svizzera (28.4% nel 2022).

Grafico 3

Per quanto riguarda la quota femminile (UTP) nelle altre categorie di personale accademico riportate dall'UFSTAT, nel 2022 l'USI è leggermente al di sopra della media nazionale, grazie ad una crescita significativa rispetto all'anno precedente. Si nota inoltre uno sviluppo positivo anche fra il personale amministrativo, categoria che nel 2022 si è avvicinata alla equa distribuzione tra donne e uomini.

Grafico 4, 5 e 6

Con le sue attività, nel complesso il Prorettorato perseguirà il miglioramento del posizionamento dell'USI nei ranking specializzati (WWF-Swissuniversities) e nel relativo indicatore dei ranking generali (per esempio QS).

Grafico 3

Evoluzione di genere
Professoressa di ruolo
e Professoressa assistenti
in USI in %

Dati UFSTAT

Il dato CH del 2023
verrà pubblicato
a luglio 2024

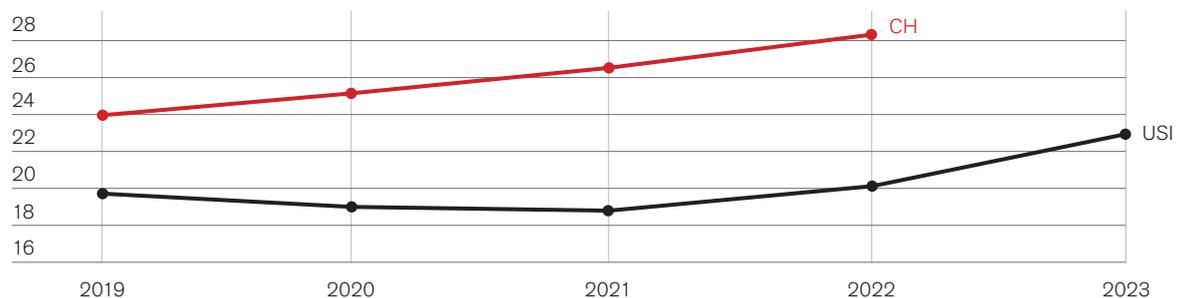


Grafico 4
Evoluzione di genere
Altre docenti
nelle Università svizzere
in %

Dati UFSTAT

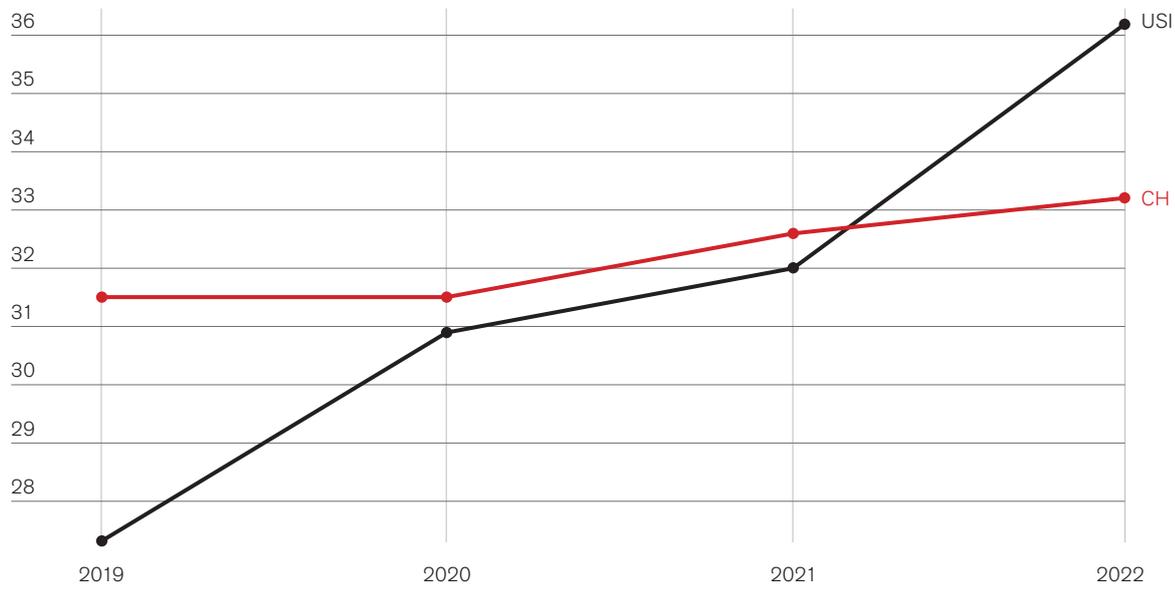


Grafico 5
Evoluzione di genere
Assistenti e
collaboratrici scientifiche
nelle Università svizzere
in %

Dati UFSTAT

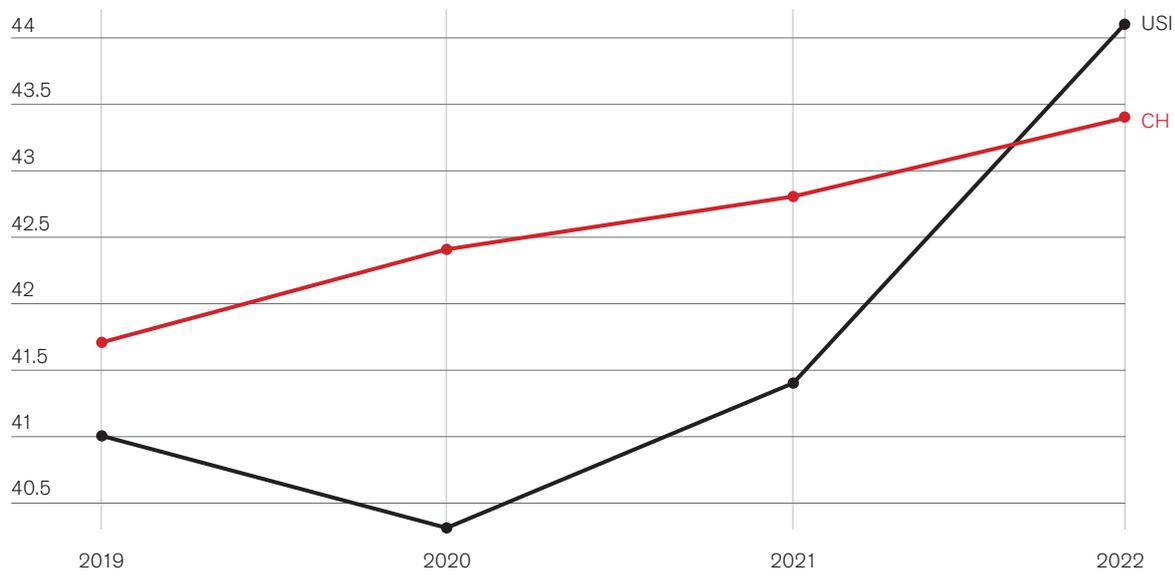
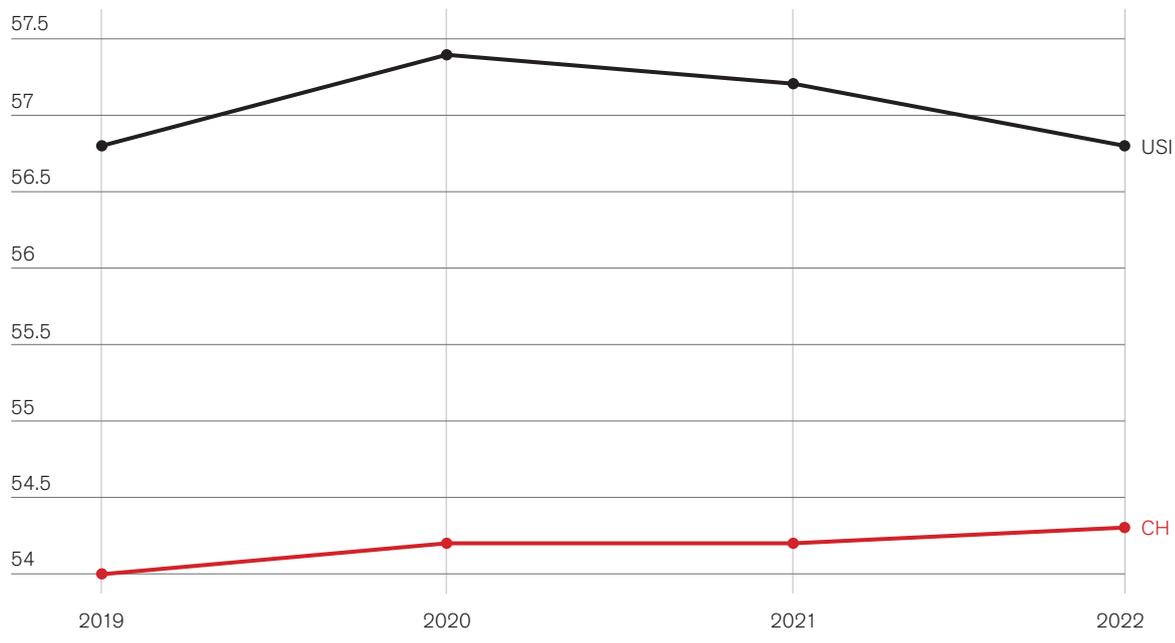


Grafico 6
Evoluzione di genere
Direzione e
personale amministrativo
nelle Università svizzere
in %

Dati UFSTAT



Risorse

Le risorse richieste sono destinate a tre ambiti specifici:

1. Creazione di un Centro per la trasformazione sostenibile, con l'assunzione di un/a Direttore/trice (0.8 UTP dal luglio 2025), un/a Collaboratore/rice per le attività accademiche (0.4 UTP da luglio 2027). Una parte dei fondi richiesti sarà dedicata alla sostenibilità, promuovendo progetti innovativi di didattica e ricerca, iniziative per un campus sostenibile, attività di sensibilizzazione e formazione, e, ove necessario, consulenze di esperti esterni.
2. Etica presso l'USI: si prevede l'assunzione, dal luglio 2025, di un/a Responsabile del rispetto e compliance (0.6 UTP), figura chiave nell'attuazione delle procedure relative al nuovo Codice etico dell'USI. Saranno destinati mezzi finanziari per la formazione necessaria delle persone incaricate, nonché programmi di formazione e sensibilizzazione per l'intera comunità dell'USI.
3. Potenziamento di misure e iniziative gestite dal Servizio pari opportunità (SPO): questo include la formazione dei membri delle commissioni di reclutamento, il rafforzamento del mentoring e dello shadowing per il corpo Intermedio, l'implementazione dei risultati del progetto SU 2021-24 per studenti con bisogni educativi speciali, l'istituzionalizzazione del Bilancio di genere, la partecipazione a programmi SU, e programmi di formazione e sensibilizzazione.



Il Prorettorato per l'internazionalizzazione

Ruolo e visione

L'Università della Svizzera italiana si caratterizza per essere un ateneo plurilingue – con studenti e docenti provenienti da più di 115 diversi paesi – e per la vasta gamma di opportunità e attività internazionali. Il Prorettorato costituisce perciò uno dei pilastri dell'USI ed opera nella convinzione che anche la cooperazione internazionale accademica possa attivamente contribuire alla tutela dei popoli, dei diritti umani e alla costruzione della pace. Secondo lo studio QS World University Rankings Europe rilasciato nel settembre 2023, l'USI risulta la 4^a università europea per internazionalità del personale accademico e 40^a per quanto riguarda studenti e studentesse, situandosi rispettivamente al 2° e 3° posto tra gli atenei elvetici. L'USI risulta inoltre nel miglior 25% delle università per quanto riguarda la mobilità studentesca. Questi risultati sono in linea con quelli forniti da uno studio pubblicato nel 2023 dall'agenzia nazionale per gli scambi e la mobilità Movetia. Nello stesso studio, Movetia identifica in USI una delle sole quattro scuole universitarie svizzere ad aver raggiunto l'auspicato obiettivo del 20% dei diplomati con un'esperienza all'estero. Risulta inoltre prima in classifica per indice di internazionalizzazione (si veda **Figura 1** a pagina 48).

Il mantenimento a livello internazionale delle posizioni conseguite, fondamentali per l'attrattività dell'ateneo lato studentesco e professorale, richiede nuove idee e un continuo rilancio dell'internazionalizzazione con iniziative, azioni e attività mirate, attuate dal Servizio relazioni internazionali e mobilità, che coadiuva il Prorettorato nel raggiungimento dei propri obiettivi.

Nel periodo 2021-2023, il Prorettorato si è dotato di procedure, modelli e sistemi informatici per la mobilità che rappresentano un punto di riferimento per molte università svizzere sia in ambito di gestione degli accordi internazionali sia in ambito di iniziative innovative sull'internazionalizzazione (ad esempio, i progetti "Scholars at Risk" e "Il mondo in USI"). Nel quadriennio di riferimento si è proceduto alla razionalizzazione e revisione degli accordi internazionali esistenti (MoU, Accordi di doppia laurea o laurea congiunta), e alla stipula di nuovi; parallelamente anche gli accordi di mobilità sono stati oggetto di sistematizzazione.

Con riferimento a dati e cifre relativi ai programmi di mobilità per gli studenti Bachelor e Master, di seguito sono presentati quelli relativi all'anno accademico 2022-2023 suddivisi per Facoltà, programma di mobilità e tra studenti USI e studenti ospiti.

Obiettivi 2025-2028

In aggiunta ai compiti tradizionali, nell'ottica di un approccio proattivo di apertura alle nuove idee e sfide sul tema dell'internazionalizzazione, il Prorettorato propone un piano strategico per il 2025-28 che aspira a:

- consolidare la posizione e la visibilità internazionale dell'USI attraverso misure mirate (rankings);
- attuare nuovi modelli didattici e di mobilità con l'obiettivo anche di incrementare la presenza di studenti;
- fare leva sugli aspetti di sostenibilità e digitalizzazione della dimensione internazionale.

Il raggiungimento di tali obiettivi si attua attraverso un percorso ambizioso che prevede:

1. la promozione e l'attivazione di nuove modalità di accordo di formazione e di mobilità:
 - Blended Intensive Programs (BIP), modelli didattici misti che combinano periodi di mobilità breve, in presenza, con attività di apprendimento a supporto online offerti da almeno due università;
 - Accelerated Masters che consentono di integrare modelli didattici 4+1 nel modello Bologna 3+2;
 - Concentrated structured programmes, forme di mobilità tradizionale che offrono pacchetti preconfezionati (strutturati) di corsi su temi di ampia rilevanza (ad esempio sostenibilità, IA, Fintech).

Più concretamente si punta a realizzare:

- nuovi accordi internazionali tradizionali (Laurea congiunta, Doppia laurea, Mobilità);
 - nuovi accordi internazionali innovativi (BIP, Accelerated, concentrated);
 - accordi di mobilità strutturata
2. misure di *internationalization at home* che prevedano che lo studente sperimenti presso il proprio Ateneo competenze multiculturali e soft skills e disponga degli strumenti adatti a farne tesoro senza partecipare ai programmi di mobilità tradizionale. Esempi di iniziative che alimentano le competenze dell'internazionalità riguardano gli eventi nell'ambito del "Il mondo in USI", l'attivazione di corsi orientati verso la multiculturalità, il riconoscimento dell'acquisizione di tali competenze (certificazione "USI Global") e la creazione di attività culturali, anche in collaborazione con la Corporazione delle studentesse e degli studenti
 3. la partecipazione ad una rete universitaria. Questa azione è funzionale ad allineare l'Ateneo ai nuovi modelli europei (Iniziativa European Universities) e extra-europei (ad esempio la rete Magalhaes) e rappresenta ad oggi uno degli aspetti più ambiziosi per l'USI

In uno sguardo

Università partner	103
Studenti USI in mobilità	142
Paesi di destinazione	14
Studenti ospiti	182
Paesi di provenienza	18

	Arc	Com	Eco	Inf	Totale
Studenti USI					
Mobilità svizzera	7	12	42	16	77
Swiss European Mobility Programme	19	18	22	1	60
Altri programmi di scambio	1	1	4	0	6
Studenti ospiti					
Mobilità svizzera	7	4	5	0	16
Swiss European Mobility Programme	28	25	62	43	158
Altri programmi di scambio	4	1	0	3	8

Risorse

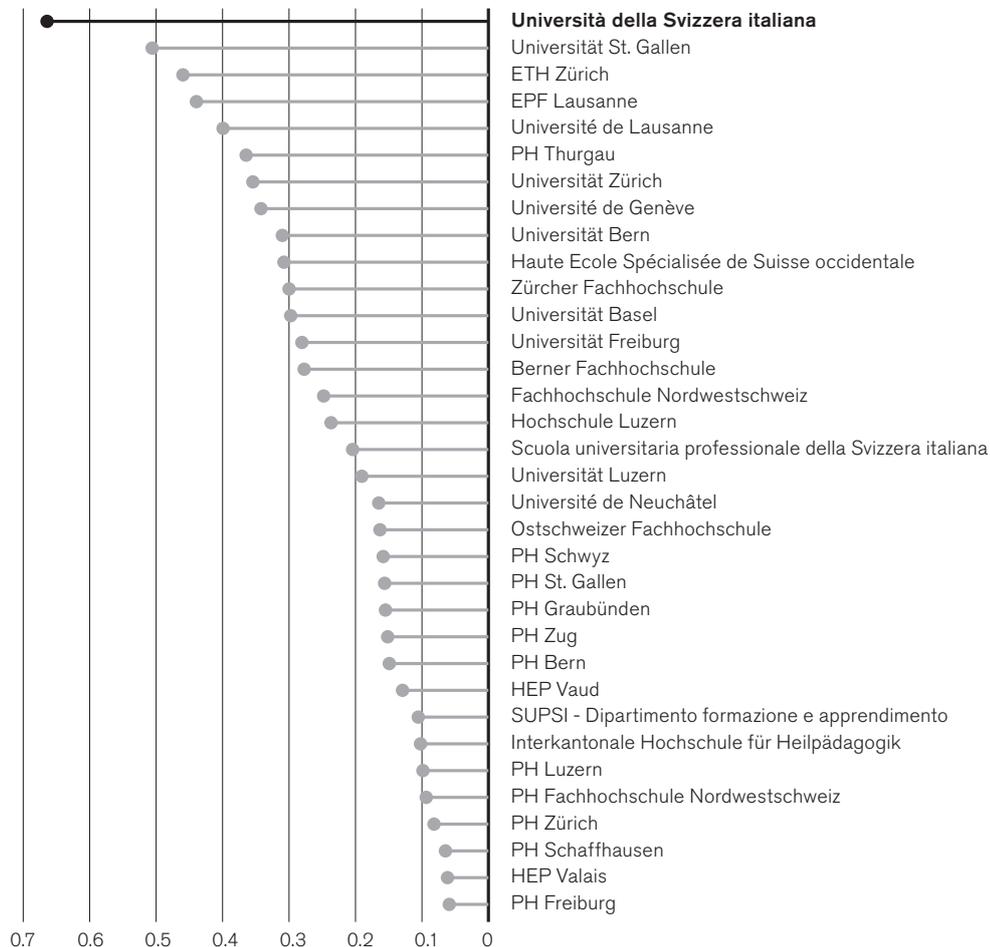
- la formalizzazione di accordi di collaborazione scientifica a livello dottorale con diverse istituzioni internazionali, quali il National Institute of Informatics di Tokyo, e la University of Malaya di Kuala Lumpur, per esempio, che consentano ai nostri studenti di beneficiare di periodi di ricerca di alcuni mesi presso tali enti
- l'attivazione del progetto "USI Mundi" in collaborazione con i Servizi Carriere e Alumni.
Il progetto prevede la creazione di comunità studentesche presso l'USI, in collegamento con gli ex-studenti internazionali rientrati in patria al termine del percorso di studi. L'azione deve appoggiarsi alla rete Alumni attraverso la strutturazione e l'attivazione di "Capitoli geografici", in stretta collaborazione con la Corporazione delle studentesse e degli studenti.

Per la realizzazione degli obiettivi di strategia del Prorettorato per l'internazionalizzazione non sono richieste risorse aggiuntive.

Naturalmente, il coinvolgimento attivo delle Facoltà e del corpo docenti rimane fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi sopra riportati.

Figura 1 Indice di internazionalità

Primo studio sull'indice di internazionalizzazione di Movetia (Agenzia nazionale svizzera per gli scambi e la mobilità). Confronto dei tassi di mobilità individuale negli istituti di istruzione superiore a livello nazionale (laureati 2020).

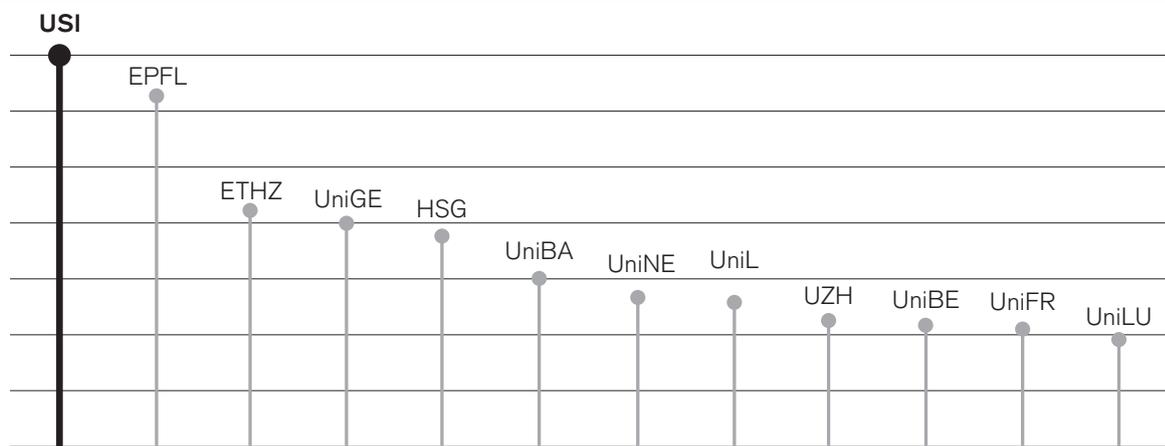


101
+
124
in
23

Istituzioni partner Accordi di studio Nazioni nel mondo

Figura 2
Tasso di
studenti
internazionali
2022

Dati elaborati
sulle statistiche
dell'Ufficio federale
di statistica



2'350
Studenti internazionali

da

110
Nazioni

Sviluppo delle Facoltà

L'Università della Svizzera italiana è organizzata in 5 Facoltà e una Facoltà affiliata: Accademia di architettura, Facoltà di scienze biomediche, Facoltà di comunicazione, cultura e società, Facoltà di scienze economiche, Facoltà di scienze informatiche, Facoltà di Teologia di Lugano (affiliata).

Accademia di architettura

La Facoltà

“Tanti furono i presupposti e gli interrogativi ai quali cercare di rispondere per fare dell'Accademia di architettura un autentico laboratorio della cultura architettonica del nostro tempo...Un obiettivo fu quello di costituire una scuola sulla base di una sintesi tra saperi tecnici e scienze umane e sociali, tra competenze operative e pensiero storico e critico. La collocazione geo-culturale dell'Accademia è anche fondamentale per comprenderne la genesi e lo spirito... Questo indirizzo pionieristico ha portato inevitabilmente a interrogarsi sulla figura dell'architetto che riteniamo debba essere generalista; una figura che si ricolleggi e aggiorni la visione umanistica che per lungo tempo ha prevalso, soprattutto nell'area culturale mediterranea”. Queste parole di Mario Botta riassumono il senso del suo impegno nella fondazione di un ateneo dove, nel rispetto dei protocolli europei, l'alternanza fra ricerca scientifica e professione, ovvero fra esperienza e pensiero, ha innescato un processo formativo basato su modelli di trasmissione dei saperi differenti rispetto a quelli in atto nelle scuole di tradizione politecnica. A ciò si aggiunge la vocazione locale e internazionale che dal 1996 si perpetua nell'Accademia di architettura, con la presenza di professori e studenti provenienti da circa 50 paesi diversi, anche questo un fattore che arricchisce l'impianto formativo della facoltà con saperi differenti che confluiscono in un'intesa tra 'regionalismo' e 'internazionalismo critico’”.

L'Accademia oggi è una delle tre facoltà di architettura svizzere assieme a D-ARC ETHZ e EPFL Architecture e intrattiene importanti relazioni di mobilità con le più rinomate scuole di architettura e i più ambiti studi professionali nel mondo. L'Accademia intende continuare a perseguire gli scopi e a intraprendere le attività per continuare a garantire il proprio posizionamento a livello nazionale ed internazionale, mantenendo l'alto livello di attrattività raggiunta negli anni, aggiornando costantemente l'offerta formativa e i programmi di ricerca, continuando a selezionare il personale accademico e dei servizi secondo criteri di eccellenza, in equilibrio tra componente geografica di provenienza, competenze e parità di genere. Conferma inoltre la centralità didattica del Progetto di architettura, affiancato da un attento ed equilibrato insegnamento dei saperi disciplinari di Storia e teoria dell'arte e dell'architettura, della Cultura del territorio e del paesaggio, delle Tecnologie costruttive innovative e consapevolmente sostenibili come delle pratiche proprie delle Arti visive, integrando progressivamente le infrastrutture e i servizi del campus e vagliando con cura gli aspetti legati alla digitalizzazione, all'uso sostenibile e consapevole delle risorse, all'innovazione, all'open science e all'inclusione ad ogni livello.



**Progetti di ricerca competitiva finanziati
2021-2023**

4'652'896
CHF

-
- 1 Programma Bachelor**
- Bachelor of Science in Architecture
-
- 2 Programmi Master**
- Master in Architecture
 - Master in Storia e teoria dell'arte e dell'architettura

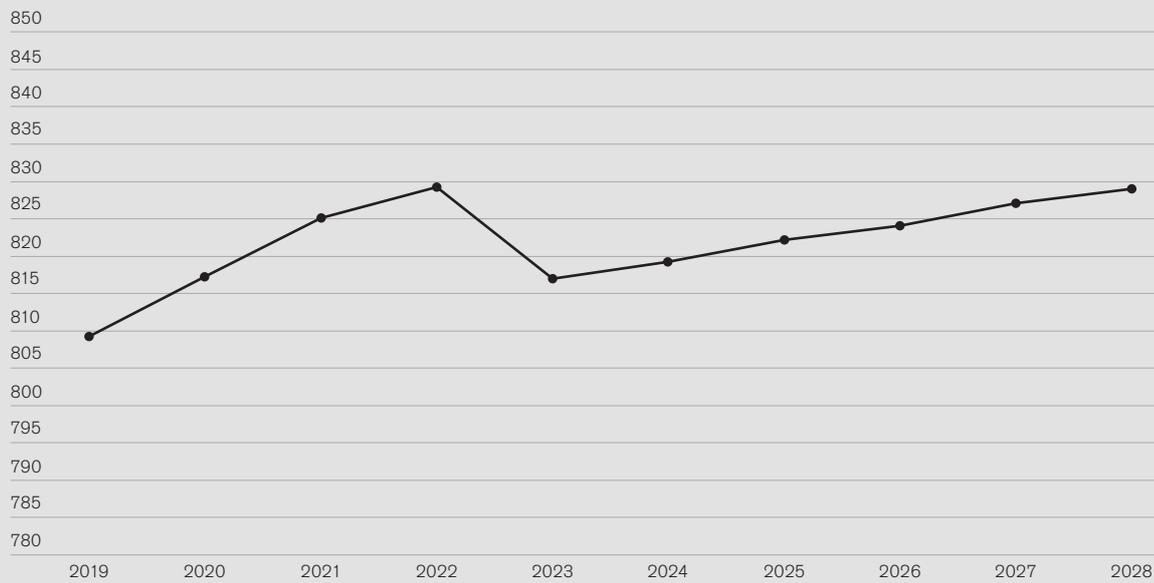
**817 Studenti immatricolati
2023**
Ba+Ma+Phd



-  Istituto di Facoltà
- - - Iniziative pianificate
- Terzo Mandato

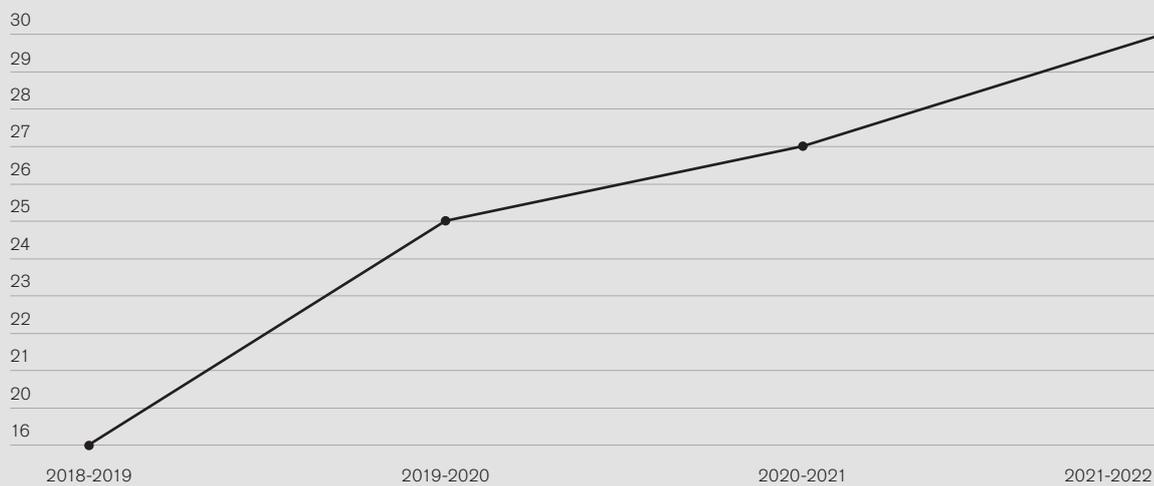
Scenario evoluzione

totale studenti



Evoluzione

dottorandi
2018-2022



Studenti

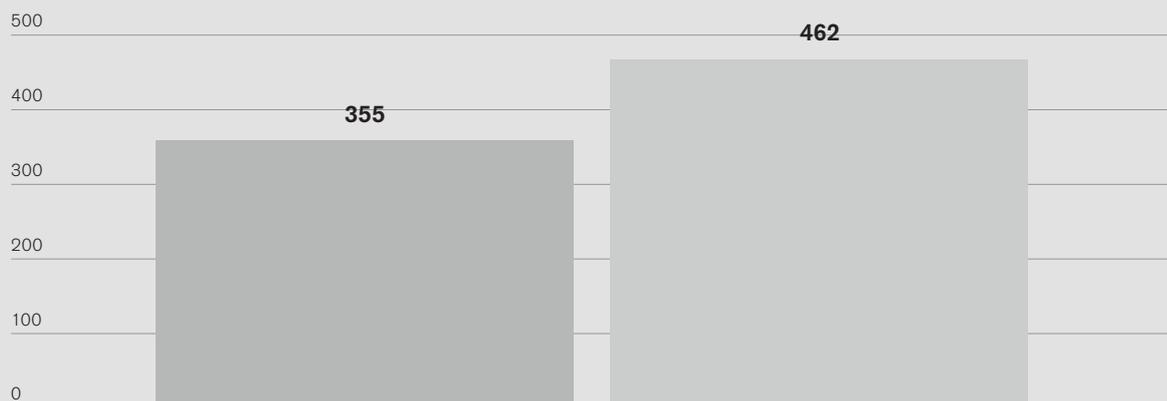


355

Studentesse



462



Evoluzione di genere

Professoresse di ruolo e Professoresse assistenti

2019

Prof. di ruolo

17
4

Prof. assistenti

1
0

2020

Prof. di ruolo

18
4

Prof. assistenti

1
0

2021

Prof. di ruolo

18
4

Prof. assistenti

1
0

2022

Prof. di ruolo

19
4

Prof. assistenti

1
1

2023

Prof. di ruolo

21
6

Prof. assistenti

1
1

Dati dal DB, persone, non l'UTP

Gli obiettivi 2025-2028

Per la Direzione dell'Accademia gli obiettivi di pianificazione per il quadriennio 2025-28 intendono ispirarsi ad una serie di concetti chiave di indicazione strategica tra cui:

Formazione

Specificità nella formazione

ovvero continuare a puntare sulla specificità del ruolo disciplinare dell'architettura la quale, per statuto, non può che essere strettamente legata alla progettualità e alla materialità: una pratica che possiede una propria natura appassionata ed empatica, indagatrice, formata attraverso una consuetudine con la sintesi di elementi fisici, idee e processi, con la coscienza di voler usare correttamente i meccanismi e i metodi che consentono di dare forma alle idee, per mezzo di ricerche che si concludono, invariabilmente, in esiti analogici.

Pensiero storico critico contemporaneo

ovvero promuovere con forza la rinascita di una corrente di pensiero critico contemporaneo in architettura e più in generale sul senso dell'abitare e su quello degli elementi che compongono lo spazio urbano e i paesaggi antropizzati: promuovendo un cambio di prospettiva per liberare il campo da atteggiamenti del dibattito disciplinare che appaiono appiattiti sui luoghi comuni e sul discorso architettonico più mainstream e immediato. Questo presuppone una nuova proposta per una riflessione teorica capace di affrontare la complessità dei problemi, di compiere analisi di medio-lungo periodo sui fenomeni urbani ed economico-sociali, di cogliere le potenzialità e i pericoli insiti nell'attuale situazione, in sintesi, di analizzare di nuovo "razionalmente" le questioni sulle risorse disponibili da tempo rinviate, riaffermando la necessità di un pensiero che voglia conoscere criticamente la realtà, mostrando la ricchezza del contributo che la memoria ci offre e utilizzando i caratteri del contesto storico e dell'architettura contemporanea nel rapporto dialettico fra antico e nuovo.

Tecnologie e pratiche sostenibili

lo sviluppo sostenibile dell'ambiente di vita urbano passa necessariamente dall'uso di tecnologie innovative in grado di sostenere le rigenerazioni urbane e il riuso sapiente del patrimonio edilizio esistente attraverso un percorso di ricerca, in dialogo con l'industria AEC, caratterizzato da trasversalità e consapevole dell'utilizzo delle risorse disponibili. Alla scuola il compito di preparare le nuove generazioni ad acquisire un pensiero integrato riferito alla Baukultur e a interiorizzare gli elementi trasformativi che permetteranno di comprendere come affrontare scelte progettuali olistiche in architettura, e a individuare un razionale equilibrio tra la produzione e la cultura progettuale e gli inevitabili innesti della digitalizzazione dei processi.

Ricerca

Nuovo 'Istituto per l'architettura e la tecnologia sostenibili'

L'ISAT sarà un centro di ricerca interdisciplinare, che fonderà tecnologie avanzate con metodi di costruzione tradizionali e concetti innovativi. L'obiettivo è sviluppare strategie in grado di ridurre significativamente l'impatto ambientale dei settori dell'architettura, dell'ingegneria e delle costruzioni (AEC) promuovendo la riduzione dei rifiuti, il riutilizzo dei materiali e l'adozione del pensiero circolare, pur mantenendone l'efficienza e i vantaggi in termini economici e sociali. Oltre al coinvolgimento delle cattedre esistenti in Accademia, l'istituto opererà con altri partner accademici, nei settori della cultura, dell'economia e dell'informatica all'interno dell'USI, estendendo la collaborazione a istituzioni nazionali (SUPSI, l'OST, la ZHAW e l'ETHZ), a partner industriali locali e a istituti internazionali come TUM e TUB, con cui sono già state avviate collaborazioni. La ricerca dell'istituto si concentrerà su quattro aree principali in cui intende essere all'avanguardia dei processi trasformativi:

- Fabbricazione digitale in edilizia
- Sostenibilità e strategie circolari in architettura
- Riabilitazione del patrimonio edilizio esistente
- Progettazione strutturale e ingegneria della costruzione

Nel nuovo istituto confluiranno le attività delle ricerche FNS su argomenti correlati in corso in Accademia e l'orientamento generale che verrà adottato permetterà agli studenti PhD, ai Postdoc, ai MER e agli studenti del percorso di formazione in Architettura di valutare le loro metodologie di approccio al progetto utilizzando un quadro di sostenibilità.

Impatto sul territorio

Nel prossimo quadriennio l'Accademia intende dare continuità ed enfasi alle sue già numerose attività rivolte al territorio e alla condivisione delle conoscenze che - oltre ai progetti sul territorio del Cantone sviluppati costantemente negli Atelier di progettazione - si articolano in particolare in relazione ai seguenti servizi e laboratori di ricerca: Biblioteca dell'Accademia di architettura e Archivio del Moderno, Teatro dell'architettura Mendrisio-TAM, Mendrisio Academy Press-MAP, Laboratorio di Storia delle Alpi-LabiSAIp (afferente ISUP), Studio Territorio Ticino-STT (afferente ISUP), Osservatorio dello sviluppo territoriale-OST (afferente ISUP).

Risorse

Personale accademico e amministrativo

- le risorse entranti in ambito di personale andranno a rinforzo del nuovo 'Istituto per l'architettura e la tecnologia sostenibili'

Spazi per la didattica, ricerca e servizi

- inizio dei lavori di realizzazione della nuova sede per la didattica 'Turconi 2', per il trasferimento degli atelier BSc1, per liberare spazi nel Palazzo Turconi per la Biblioteca dell'Accademia di architettura e per il previsto rientro nel campus di Mendrisio dell'Archivio del Moderno (oggi al Punto Franco di Balerna)
- avviamento di riflessioni di carattere progettuale/ finanziarie per un nuovo stabile per la didattica/ ricerca 'Canavee 2' (Città di Mendrisio – Comparto 2 - Estensione Campus universitario), per compensare la generale ristrettezza di spazi per la didattica nel campus di Mendrisio
- avviamento di un lavoro di coordinamento tra USI, Accademia di architettura e Fondazione Teatro dell'architettura per la ricerca di adeguati finanziamenti con attività di fundraising mirate (main sponsor) per poter procedere in futuro con la programmazione delle attività del Teatro dell'architettura Mendrisio.

Facoltà di scienze biomediche

La Facoltà

La Facoltà di Scienze biomediche (BioMed) è stata istituita nel 2015; nel 2017 sono stati nominati i primi professori; nel settembre 2023 i primi 47 studenti hanno superato (tutti) l'esame federale di medicina dopo il completamento di un master di 3 anni reso possibile grazie ad un finanziamento straordinario della confederazione per aumentare i diplomi di medicina da 900 a 1300 all'anno, agli accordi con l'ETH Zürich e con l'università di Basilea e al sostegno costante dell'Ente Ospedaliero Cantonale (EOC).

Grazie all'affiliazione dei due Istituti di ricerca IRB e IOR (ricerca di base negli ambiti dell'immunologia e dell'oncologia), alla stretta collaborazione con i due Istituti interfacoltà USI EUL (ricerca fondamentale) e IPH (ricerca epidemiologica) e con EOC (ricerca clinica e traslazionale), la Facoltà BioMed è coinvolta in una intensa attività di ricerca in aree cruciali e strategiche della biomedicina. La Facoltà risponde ad una necessità nazionale di formare più medici, in particolare sul territorio, e a una sfida cantonale di creare una visione integrata e condivisa della ricerca in biomedicina per mantenerla competitiva e attrattiva a livello nazionale e internazionale; si prefigge inoltre di promuovere, anche grazie agli istituti associati (Fondazione Sasso Corbaro, Fondazione ESASO) una visione olistica della cura e tecnologicamente d'avanguardia, in linea con gli standard più alti della medicina moderna.

Nel medio-lungo termine la Facoltà BioMed mira a un'integrazione ottimale della formazione con le diverse aree della ricerca e della clinica, con una partnership stabile, forte e inclusiva USI-EOC (ed eventuali altri enti clinici) e una collaborazione trasversale fra le diverse aree della ricerca biomedica. Nell'ambito della formazione punta a un rafforzamento del Master in medicina estendendo le collaborazioni con le università al livello nazionale e a un ampliamento dell'offerta formativa (Master e programmi di formazione continua).

Nell'ambito della ricerca sostiene una visione coordinata, interdisciplinare e finanziariamente sostenibile della ricerca biomedica, assicurando il futuro dei laboratori di ricerca traslazionale (LRT) sotto USI. Per il tramite del nuovo Istituto di medicina di famiglia (IMF) vuole promuovere la visione di una medicina di base forte e sostenibile; parallelamente la Facoltà si impegna a sostenere iniziative culturali e scientifiche che aiutino a promuovere una presenza forte e positiva dell'USI sul territorio. Fra le priorità strategiche della Facoltà BioMed figurano lo sviluppo di una strategia determinata, percorribile e condivisa con le istituzioni partner nell'ambito della gender balance e la partecipazione attiva ad un piano di sostenibilità definito da USI.

La convergenza imprescindibile dei diversi obiettivi porta con sé la necessità di riflettere già nel breve termine sul concetto di Ospedale Universitario, progetto che richiederà, senza alterare in nulla la visione della Facoltà, un'attenta valutazione e progettazione congiunta da parte di Cantone, EOC e USI.



**Progetti di ricerca competitiva finanziati
2021-2023**

35'397'291
CHF

di cui
IRB 16'955'196
IOR 12'177'698

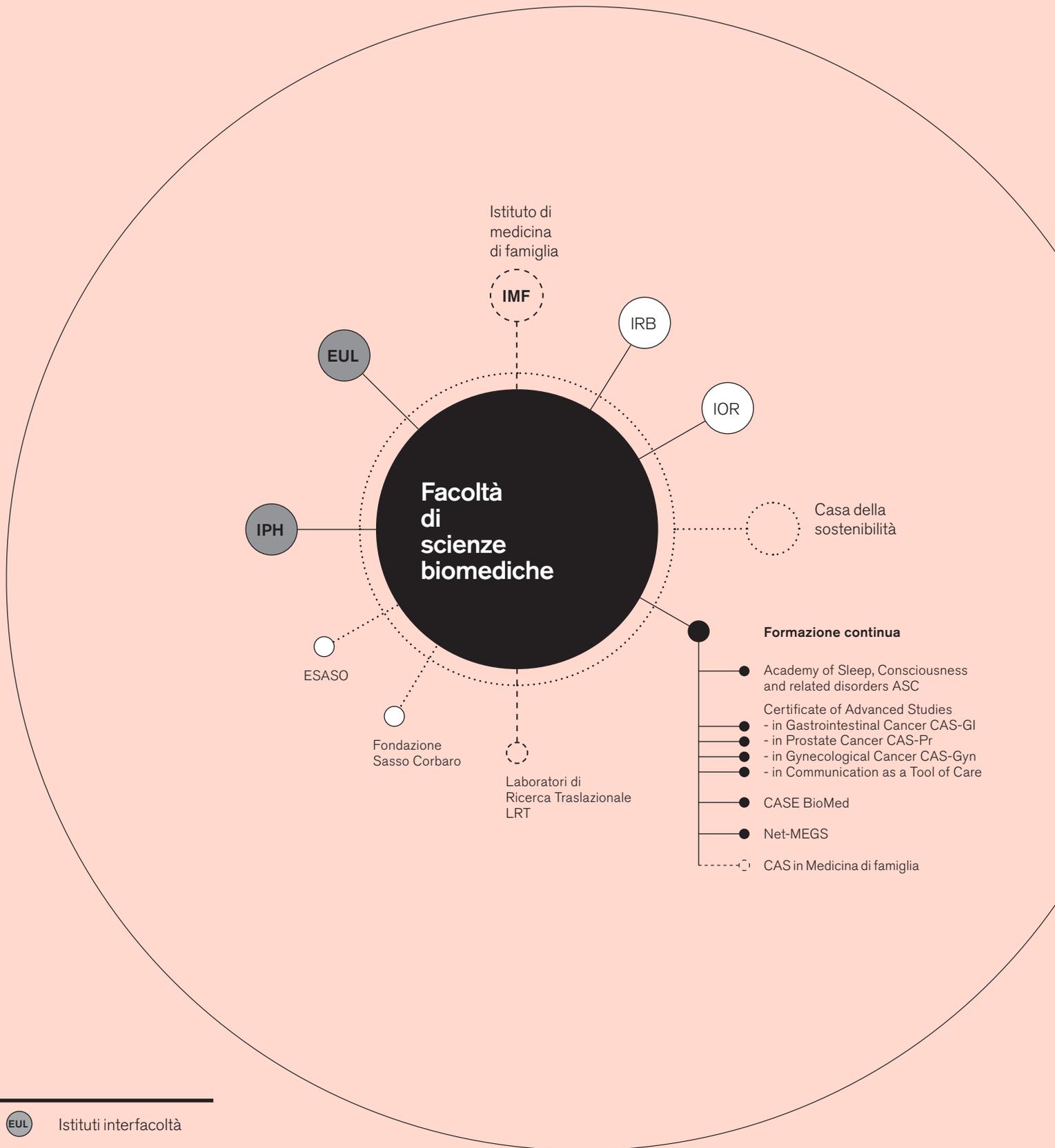
1 Programma Bachelor

- Bachelor of Medicine (seguito a Basilea e Berna)

2 Programmi Master

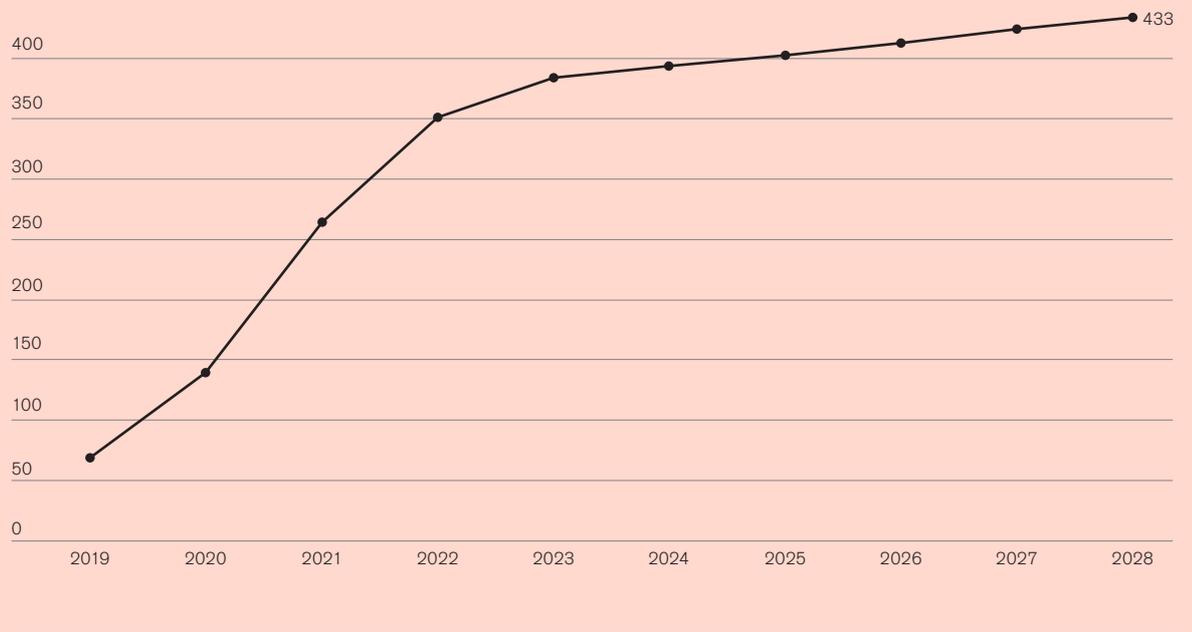
- Master of Medicine
- Master of Science in Cognitive Psychology in Health Communication

**383 Studenti immatricolati
2023**
Ba+Ma+Phd

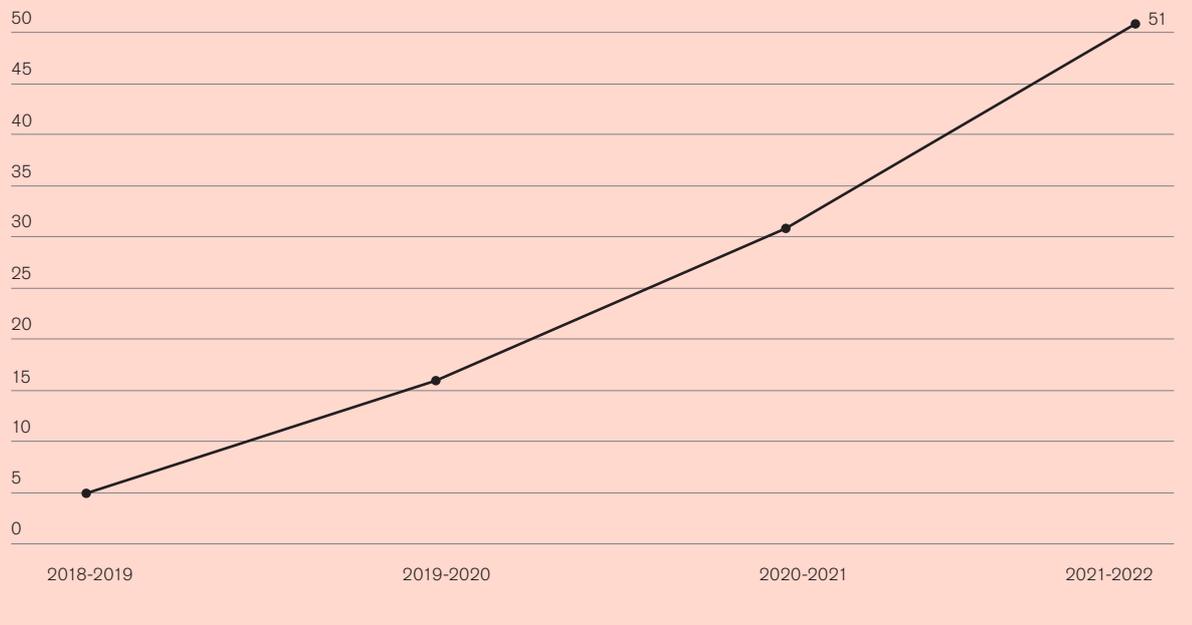


- EUL Istituti interfacoltà
- IRB Istituti affiliati o associati
- Altre entità associate
- - - Iniziative pianificate
- Terzo Mandato

Scenario evoluzione
totale studenti



Evoluzione
dottorandi
2018-2022



Studenti



135

Studentesse



248



Evoluzione di genere

Professoresse di ruolo e Professoresse assistenti

2019

Prof. di ruolo

17
2

Prof. assistenti

1
0

2020

Prof. di ruolo

20
3

Prof. assistenti

1
0

2021

Prof. di ruolo

20
3

Prof. assistenti

2
0

2022

Prof. di ruolo

21
3

Prof. assistenti

1
0

2023

Prof. di ruolo

26
4

Prof. assistenti

3
2

Dati dal DB, persone, non l'UTP

Gli obiettivi 2025-2028

Di seguito gli obiettivi di pianificazione della Facoltà di scienze biomediche divisi secondo le seguenti aree: formazione, ricerca, servizio al territorio, nuove posizioni di ruolo, gender balance, sostenibilità.

Formazione

Master in medicina

L'obiettivo prioritario è creare le condizioni per una crescita numerica degli studenti (da 72 a 96), che può essere raggiunto, in una forma finanziariamente sostenibile e senza compromettere la qualità dell'insegnamento, modificando il rapporto studente/medico nella formazione al letto del paziente da 2:1 a 3:1, apportando modifiche minori alla struttura del master e potenziando le collaborazioni esistenti con le Università partner.

Master biennali

Per il periodo 2025-28 sono previste la creazione di un nuovo Master in Immuno-Onco-Biomedicina (in fase di progettazione avanzata) e la valutazione di un nuovo Master in Public Health.

Formazione continua

Oltre al consolidamento dei corsi esistenti (MAS in medicina del sonno con Università di Berna, 3 CAS in tumori gastrointestinali, della prostata e ginecologici con la European School of Oncology, CAS in comunicazione come strumento di cura con Fondazione Sasso Corbaro), e Net-MEGS trasferito da ECO a BioMed, è prevista la creazione di un MAS in medicina di famiglia in collaborazione con OMCT, EOC e DSS.

Scuola dottorale

L'obiettivo per il periodo 2025-28 è di mantenere una crescita del numero di dottorandi nelle diverse aree di ricerca che saranno iscritti in un programma congiunto con ETH Zürich. Per i dati relativi ai dottorandi, si rimanda a pagina 30 (Prorettorato per la ricerca).

CASE BioMed

Le scienze della vita sono uno dei settori industriali più forti della Svizzera. I risultati della ricerca in termini di scoperte e innovazioni generate dalle università possono dare un contributo importante al progresso nelle scienze della vita se vengono trasferiti alle aziende industriali e sviluppati in prodotti e servizi commerciabili. Il Centro di studi avanzati sull'imprenditorialità in biomedicina (CASE BioMed), istituito nel 2010, rappresenta un'iniziativa d'avanguardia, riconosciuta a livello nazionale ed internazionale e dal grande potenziale di sviluppo futuro anche in relazione al master di medicina, alla Scuola dottorale e alle numerose iniziative nell'ambito della promozione dell'innovazione.

Ricerca

Obiettivi strategici

La Facoltà si impegna per promuovere una visione coordinata e finanziariamente sostenibile della ricerca biomedica cantonale, raggiungibile mediante: la definizione di aree di ricerca prioritarie e strategiche; la creazione di un modello sostenibile di fundraising EOC-USI; l'ampliamento dell'offerta formativa e l'istituzione di nuove "cattedre" in ambiti strategici interdisciplinari e interfacoltà.

Istituti della Facoltà

EULERO

EUL è un istituto di ricerca interfacoltà e interdisciplinare, trasversale a 3 Facoltà. Attualmente vi sono affiliati 3 professori di ruolo (1 INF, 1 ECO e 1 BioMed), 2 professori assistenti (INF e BioMed), 4 professori titolari (BioMed) e 4 ricercatori senior.

EUL è un istituto a vocazione di ricerca che risponde parzialmente alla mancanza di una facoltà di scienze naturali, e riunisce un gruppo di professori che opera in questo campo e che (i) ha saputo attirare finanziamenti consistenti negli ultimi 5 anni, inclusi 2 ERC, 1 FNS starting grant e diversi altri progetti FNS e (ii) ha pubblicato articoli in prestigiose riviste internazionali con impact factor ben superiore a 10, come ad es. Nature Communications, Nature Protocols, Nature Methods e Science Advances.

Nella prospettiva del quadriennio 2025-28 per la parte BioMed EUL ha l'ambizione di crescere ulteriormente, visti i promettenti risultati degli ultimi anni, per cui ha interesse nel valutare lo sviluppo di un programma di Bachelor in life sciences capace di attrarre un numero significativo di studenti stimabile intorno alle 60-70 unità.

Istituto di salute pubblica (IPH)

L'Istituto di salute pubblica è un centro accademico dedicato all'istruzione, alla ricerca e ai servizi nel campo della salute pubblica. L'IPH è un istituto interfacoltà USI, supportato dalle Facoltà di scienze biomediche, di Comunicazione e di Economia, e allineato con l'obiettivo di sviluppo sostenibile. La missione dell'IPH è quella di migliorare la salute delle attuali e future generazioni mediante sforzi collaborativi, compresi la promozione della salute, la prevenzione delle malattie, e il miglioramento della diagnosi e della cura. L'IPH è parte della Swiss School of Public Health - SSPH+, la piattaforma di coordinamento nazionale per la promozione della formazione universitaria avanzata e la ricerca nel campo della salute pubblica, coinvolgendo ricercatori da dodici università svizzere.

Obiettivi di IPH per il quadriennio 25-28:

- Consolidamento dell'Istituto
- Ricerca competitiva in salute pubblica (esempio: epidemiologia, health promotion and education, and implementation), infrastruttura di ricerca (esempio: SSPH+ Swiss Citizen Science Cohort, e Preparedness Unit per SEFRI)
- Didattica in salute pubblica (esempi: rafforzamento della didattica nel Master in medicina, nuovo master biennale in Salute Pubblica USI, rafforzamento Net-MEGS (master executive), ampliamento dell'offerta formativa PhD BioMed e SSPH+ IGC)
- Terzo mandato (esempio: collaborazione con autorità e enti locali, nazionali, e internazionali e organizzazione SSPH+ Swiss Public Health Conference 2025 in Ticino).

Istituti affiliati IRB e IOR

L'Istituto di ricerca in biomedicina (IRB) e l'Istituto oncologico di ricerca (IOR), indipendenti dal punto di vista scientifico, finanziario e amministrativo e sottostanti alle strategie dell'USI, sono istituti affiliati all'USI e numerosi dei loro Group Leader (Direttori di laboratorio) sono membri della Facoltà di scienze biomediche.

Con il trasferimento nel nuovo stabile di Bellinzona, a fine 2021, IRB e IOR hanno creato l'associazione Bios+ (Bellinzona Institutes of Science), i cui scopi includono il coordinamento degli investimenti, la gestione di tecnologie avanzate a servizio dei due Istituti, e il contribuire alla crescita della ricerca biomedica nella Svizzera italiana in coordinamento con USI, EOC, SUPSI e altri attori del settore presenti nel territorio. A tal fine, IOR e IRB hanno posto le basi per la possibile partecipazione ad alcuni progetti trasversali, tra cui la creazione di un centro di competenza nazionale di ricerca (National Center of Competence for Research, NCCR) e la partecipazione al nascente programma di preparazione pandemica nazionale. Gli Istituti intendono inoltre sviluppare ulteriormente le collaborazioni già esistenti con EOC e altre infrastrutture sanitarie ticinesi, in particolare negli ambiti dell'oncologia e delle malattie infettive.

Sono numerosi i dottorandi che svolgono attualmente la loro tesi presso IRB (33) e IOR (32), la maggior parte dei quali (rispettivamente 67% e 97%) sono attualmente iscritti presso il programma dottorale dell'USI. Gli istituti di Bellinzona organizzano inoltre regolarmente meeting scientifici internazionali, corsi avanzati e numerose attività a contatto con la popolazione, quali ad esempio giornate di porte aperte, esibizioni (e.g. 'Le molte facce del contagio', in collaborazione con l'Ideatorio di USI, con circa 10,000 visitatori), incontri con scuole e formazione di docenti.

Istituto di ricerca in biomedicina (IRB)

L'IRB nasce nel 2000 ed è affiliato all'USI dal 2009. Dalla sua creazione, esso è cresciuto considerevolmente e conta ad oggi 13 gruppi di ricerca ed oltre 150 collaboratori attivi in un numero notevole di progetti di ricerca competitivi a livello nazionale ed internazionale (che nel 2022 hanno superato la soglia dei CHF 10 milioni), con una costante presenza nelle più prestigiose riviste scientifiche a livello mondiale. Dal 2020 l'IRB ha un nuovo direttore e, a fronte di pensionamenti, ha reclutato una nuova Group Leader nel 2023 mentre ulteriori reclutamenti avverranno nel 2024 e 2027.

Per il periodo 2025-28 si prospetta che l'Istituto continuerà le sue attività di ricerca scientifica in ambito biomedico con particolare attenzione all'immunologia umana e ai meccanismi di difesa a livello cellulare, molecolare e genetico. Questo obiettivo sarà perseguito utilizzando una varietà di approcci sperimentali in vitro, in vivo e computazionali. In stretto coordinamento con lo IOR e altre istituzioni, l'IRB contribuirà allo sviluppo, nella Svizzera italiana, di un centro di ricerca nazionale e internazionale sulle scienze della vita.

Gli obiettivi per il prossimo quadriennio includono in particolare:

- Consolidare ed espandere le attività di ricerca attraverso il reclutamento di nuovi gruppi di ricerca, in sostituzione di quelli in via di pensionamento, in grado di attrarre talenti e fondi di ricerca competitivi;
- Continuare a sostenere strutture e servizi scientifici moderni, attraverso l'acquisizione di attrezzature all'avanguardia e la formazione e il mantenimento di personale qualificato per il loro funzionamento;
- Rafforzare la collaborazione con lo IOR, in particolare nelle aree dell'immunologia legate al cancro e all'invecchiamento;
- Incoraggiare e sostenere le collaborazioni con centri di ricerca nazionali e internazionali, nonché con centri clinici, per lo studio delle malattie umane infettive, infiammatorie e autoimmuni;
- Contribuire agli sforzi nazionali e internazionali per migliorare la preparazione alle epidemie;
- Contribuire allo sviluppo delle scienze della vita in Ticino, in stretto coordinamento con lo IOR, l'EOC e la Facoltà di scienze biomediche dell'USI, e attraverso l'intensificazione dei legami con il Politecnico di Zurigo e con altri partner svizzeri e internazionali.

Istituto oncologico di ricerca (IOR)

Lo IOR ospita attualmente otto gruppi di ricerca e un centinaio di ricercatori e studenti. Dal 2016 lo IOR è affiliato all'USI. Le linee principali della ricerca allo IOR riguardano lo studio di vari tumori solidi, dei linfomi e delle leucemie insieme allo sviluppo di nuove terapie antitumorali, in un numero notevole di progetti di ricerca competitivi a livello nazionale ed internazionale (che solo nel 2022 hanno superato gli CHF 8 milioni), ed una costante presenza nelle più prestigiose riviste scientifiche a livello mondiale. Dal primo gennaio del 2024 lo IOR avrà un nuovo direttore, il Prof. Alimonti.

Per il periodo 2025-28, si prospetta che lo IOR continuerà le sue attività di ricerca scientifica in ambito biomedico con particolare attenzione alla biologia dei tumori, del microambiente tumorale, della risposta immunitaria e dell'invecchiamento.

Gli obiettivi per il prossimo quadriennio includono in particolare:

- Consolidare ed espandere le attività di ricerca attraverso il reclutamento di un nuovo gruppo di ricerca nel settore dei linfomi;
- Creare piattaforme tecnologiche (facilities) nel settore della medicinal chemistry/drug screening e patologia molecolare attraverso l'acquisizione di attrezzature all'avanguardia e la formazione e il mantenimento di personale qualificato per il loro funzionamento;
- Rafforzare le collaborazioni scientifiche con l'IRB, in particolare nelle aree dell'immunologia di base, infiammazione e invecchiamento;
- Incoraggiare e sostenere le collaborazioni con centri di ricerca nazionali e internazionali, nonché con centri clinici, per lo studio delle malattie infettive, infiammatorie e autoimmuni;
- Contribuire allo sviluppo delle scienze della vita in Ticino, in stretto coordinamento con lo IOR, l'EOC e la Facoltà di scienze biomediche dell'USI, e attraverso l'intensificazione dei legami con il Politecnico di Zurigo e con altri partner svizzeri e internazionali.

Istituti associati

Fondazione Sasso Corbaro

La Fondazione Sasso Corbaro nata nel 2000 si dedica alla promozione della formazione, della ricerca, della documentazione e della consulenza nell'ambito delle Medical Humanities. Nel 2019 la Fondazione Sasso Corbaro diventa ufficialmente un Istituto associato all'Università della Svizzera Italiana. Nel 2021 è stato avviato un primo CAS nell'ambito della Comunicazione come strumento di cura (completato nel corso del 2023). Per il periodo 2025-2028 si sta progettando un CAS nell'ambito delle disabilità.

ESASO

La *European School for advanced studies in Ophthalmology* è stata fondata nel 2008 con sede principale a Lugano ed è associata all'USI dal 2019. Gli scopi principali sono la promozione dell'educazione e della ricerca nell'ambito oftalmologico postgraduato principalmente mediante l'organizzazione di corsi in un centro di simulazione altamente tecnologico con sede a Lugano. Per il periodo 2025-2028 si vuole sondare una collaborazione più intensa con la Facoltà di scienze biomediche, soprattutto nell'ambito della formazione (formazioni in altri ambiti della medicina con l'uso della realtà virtuale-metaverso).

Laboratori di ricerca traslazionale (LRT)

Nei prossimi anni l'assetto degli LRT sarà valutato congiuntamente da EOC e USI.

Servizio al territorio

Istituto di Medicina di Famiglia

La rivalorizzazione e il potenziamento della medicina di famiglia in collaborazione con OMCT e EOC e in linea con gli obiettivi formativi e scientifici definiti dal Consiglio Federale e promossi dalla Swiss Academy of Family Medicine rappresentano uno degli obiettivi strategici principali della Facoltà per il periodo 2025-28.

Progetti di interazione culturale

Come altri obiettivi strategici vengono identificati la promozione di progetti di interazione culturale con la comunità (p. es. CSI, OSI, MASI, ...), il consolidamento nel lungo termine del progetto Cultura e Salute e l'avvio, per il tramite dell'IPH, di campagne di sensibilizzazione sul ruolo della prevenzione nei principali ambiti della medicina moderna.

Altri obiettivi importanti

Gender balance

Gli obiettivi per il periodo 2025-28 vengono divisi per aree (clinica e non clinica) e andranno costantemente monitorizzati con l'area di competenza, il rettorato ed il servizio pari opportunità

- Area clinica: il piano delle nomine a posizioni di ruolo, discusso e condiviso a livello dei vertici EOC-USI, dovrà essere compatibile con le strategie cliniche EOC e portare idealmente ad un aumento della gender balance al 20% fra 5 anni e al 30% fra 10 anni (obiettivo: 4 delle nuove 10 posizioni).
- Aree di ricerca: l'evoluzione attuale dovrebbe portare ad una gender balance del 40% sull'arco di 5 anni.

Sostenibilità

Nell'ambito della sostenibilità sono numerose le iniziative in atto (generazione di tessuti 3D, modelli di test di farmaci in silico,...) che verranno sviluppate ulteriormente con un approccio interfaccoltario nell'ambito delle riflessioni sull'ospedale universitario e del progetto in corso della casa della sostenibilità (medicina delle migrazioni, medicina di guerra,...).

Risorse necessarie

Le nuove assunzioni di professori, una all'anno, riguardano unicamente le posizioni di medicina clinica (0.4 UTP ciascuna) ancora da definire con l'Ente Ospedaliero Cantonale (EOC).

Si prevede un aumento dei mezzi finanziari necessari, aumento principalmente dovuto all'incremento dei finanziamenti destinati alle università di Basilea e Berna, già definiti attraverso convenzioni firmate. È importante sottolineare che questo implica anche un aumento del numero di studenti, generando entrate maggiori provenienti dai sussidi AIU, LPSU, nonché dalle tasse degli studenti.

Facoltà di comunicazione, cultura e società

La Facoltà

Fondata nel 1996 contestualmente all'USI, la Facoltà di comunicazione, cultura e società (COM) analizza e guida i sistemi economici, mediatici, culturali, pubblici e sociali attraverso i processi comunicativi che li connotano e alimentano. Su queste basi, la Facoltà esiste per rispondere alle sfide che la transizione tecnologico-digitale e la dataficazione lanciano a persone, media e ambiente.

Integrando scienze umane, sociali e tecnologie per la comunicazione, la Facoltà non si limita a leggere la comunicazione come scambio informativo diadico (fonte-ricevente). I processi comunicativi sono affrontati a ogni ordine di scala (micro, meso, macro), per ogni genere di attore (economico, civico, non-profit, istituzionale), e in ottica ecologica, quindi secondo un principio di interdipendenza e complessità sistemica. Inoltre, la comunicazione è concepita come forza che struttura e definisce tanto i singoli attori quanti i sistemi, in linea con un principio di performatività (comunicando si costruisce ciò che è comunicato).

La Facoltà si dedica alle sfide legate alla transizione digitale. Nello specifico, si interessa del ruolo delle tecnologie e dei discorsi su di esse; della dataficazione di persone, organizzazioni, sistemi e loro produzioni (culturali, commerciali, politiche); di literacy digitale ed etica della digitalizzazione, anche in ottica intergenerazionale e postcoloniale; di digital maintenance e di sostenibilità; di trasformazione di mercati, consumi e lavoro.



**Progetti di ricerca competitiva finanziati
2021-2023**

9'923'462

CHF

2 Programma Bachelor

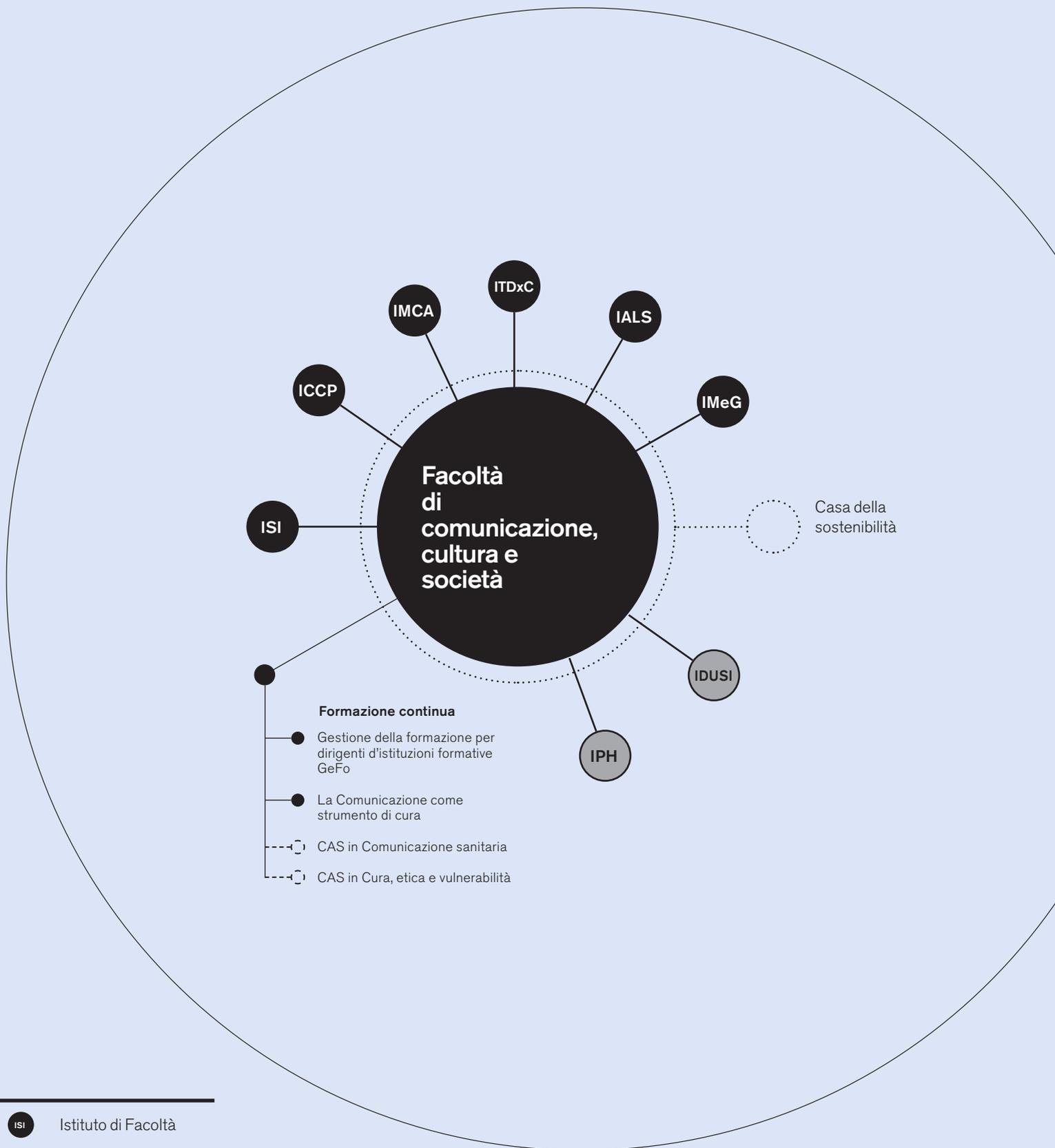
- Bachelor of Arts in Lingua, letteratura e civiltà italiana
- Bachelor of Science in Comunicazione

8 Programmi Master

- Master of Science in Communication, Management and Health
- Master in Digital Fashion Communication
- Master of Science in European Studies in Investor Relations and Financial Communication
- Master of Science in Media Management
- Master of Science in Corporate Communication
- Master of Science in Marketing and Transformative Economy
- Master of Arts in International Tourism
- Master of Arts in Lingua, letteratura e civiltà italiana

**1014 Studenti immatricolati
2023**

Ba+Ma+Phd



**Facoltà
di
comunicazione,
cultura e
società**

ICCP

IMCA

ITDxC

IALS

IMeG

ISI

Casa della
sostenibilità

IDUSI

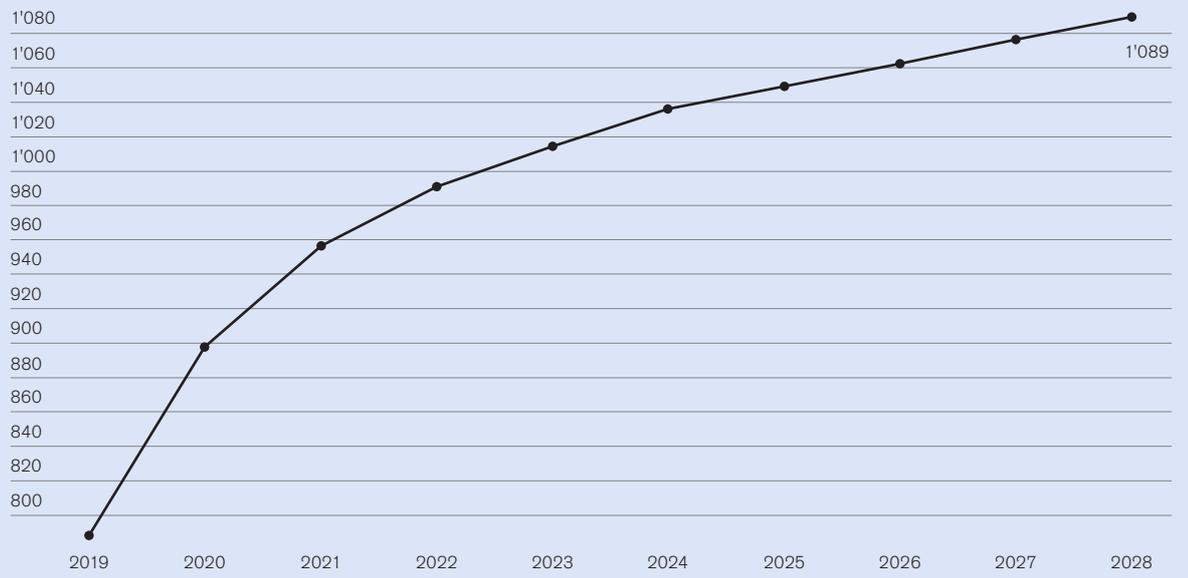
IPH

Formazione continua

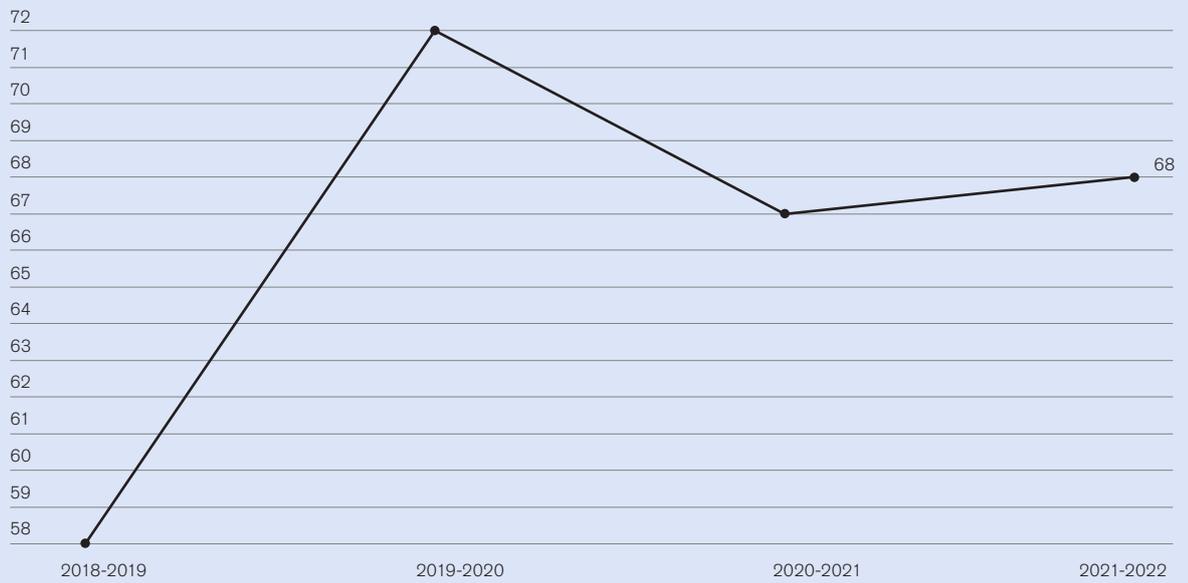
- Gestione della formazione per dirigenti d'istituzioni formative GeFo
- La Comunicazione come strumento di cura
- - - CAS in Comunicazione sanitaria
- - - CAS in Cura, etica e vulnerabilità

- ISI Istituto di Facoltà
- IDUSI Istituti interfacoltà
- - - Iniziative pianificate
- Terzo Mandato

Scenario evoluzione
totale studenti



Evoluzione
dottorandi
2018-2022



Obiettivi 2025-2028

Allo scopo di orientare la pianificazione strategica della Facoltà, si sono analizzati il posizionamento, l'offerta formativa, le aree di ricerca, le risorse disponibili e le forme di presidio dell'area digitalizzazione e sostenibilità in altre 33 università: (i) le prime dieci università mondiali nell'area "communication and media studies" rilevate dal QS ranking 2023; (ii) le prime dieci università europee nell'area "communication and media studies" rilevate dal QS ranking 2023; (iii) tutte le altre dieci università svizzere; (iv) ulteriori università internazionali considerate rilevanti come punto di confronto per la Facoltà.

In previsione di una dotazione stabile delle risorse finanziarie per il quadriennio 2025-2028, la Facoltà prevede di razionalizzare le attività di ricerca, formazione e terzo mandato. Le limitate risorse liberate dal processo di razionalizzazione saranno vincolate al perseguimento dei seguenti obiettivi: (i) un (ri)posizionamento di ricerca, formazione e impatto allo scopo di renderli più leggibili e distintivi (ii) la ricerca di questa leggibilità e distintività nell'ambito della dataficazione dei e nei contesti socio-culturali, ambito non presidiato in Svizzera e solo parzialmente coperto dai migliori concorrenti europei.

Formazione

La Facoltà ha segnato una crescita costante del numero dei propri iscritti, in un mercato in contrazione e diversamente da quasi tutte le altre università svizzere, che perdono studenti in questi ambiti disciplinari (eccezione fatta per San Gallo e Zurigo, che comunque performano meno bene di COM in termini di crescita percentuale e assoluta). Su queste basi, per il prossimo quadriennio le azioni previste sono:

1. Analizzare e razionalizzare l'offerta formativa esistente, studiando la possibilità di integrazione tra programmi e/o lo sfondamento dell'offerta, soprattutto a livello di corsi a scelta. L'obiettivo è di (i) migliorare la marginalità dei programmi, (ii) rendere l'offerta ancor più leggibile e comunicabile, (iii) liberare risorse uomo e finanziarie da canalizzare verso progetti nuovi e strategici. In questo ambito, e in linea con gli obiettivi del Prorettorato per l'internazionalizzazione, saranno esplorate le opportunità di trasformare alcuni programmi in accelerated masters.
2. Rafforzare l'offerta formativa relativa all'area cinema, legata alla cattedra con il Locarno Film Festival, che potrà beneficiare anche dell'esperienza sviluppata con la formazione continua, prevista su Locarno e orientata ai professionisti del cinema, e con le già attive Summer School USI-LFF.
3. Investire in un'area tematica di specializzazione nell'ambito della dataficazione, idealmente in collaborazione con altre Facoltà. Sono attualmente in corso discussioni con la Facoltà di scienze informatiche (con cui si è proposta una candidatura per la cattedra Daccò proprio in questo ambito) e con la Facoltà di scienze economiche. In linea con le priorità strategiche di Ateneo, un simile programma potrebbe anche nutrire la rifondazione della lifelong learning education school USI, nel momento in cui esistessero le condizioni finanziarie e organizzative necessarie.

4. Per rafforzare la già competitiva dimensione internazionale, l'attivazione di almeno due nuovi accordi di scambio strutturato, idealmente da ricercare in paesi francofoni e germanofoni. Questo permetterebbe (i) di supportare il placement dei nostri diplomati in aree non italofone della Svizzera e di (ii) attirare studenti da oltre Gottardo, con la possibilità di svolgere un semestre di scambio in un paese di cui parlano la lingua nazionale. Sono inoltre in studio programmi di dual degree sia per il BCOM, sia per il MLLCI e il MIT. Il rafforzamento di scambi con università parte delle reti MEGALHAES e YERUN è anche prioritario.
5. Sempre a supporto del rilancio della lifelong learning education school USI, si desidera rafforzare l'offerta nell'ambito della comunicazione sanitaria e delle politiche sanitarie. Nel dettaglio, si valuterà di lanciare un nuovo CAS nell'ambito della comunicazione sanitaria, in collaborazione con l'Istituto affiliato Fondazione Sasso Corbaro. È già offerto un CAS nell'ambito della comunicazione come strumento di cura, a cui aderisce anche la Facoltà di scienze biomediche. L'idea sarebbe di sviluppare, nel corso del tempo, tre CAS indipendenti ma integrabili in un percorso DAS e MAS. Nel loro complesso, i tre CAS permetterebbero di affrontare la comunicazione sanitaria dalle angolature della cura, dell'etica e della dataficazione.

Ricerca

1. La Facoltà intende ricentrarsi sull'area della dataficazione e delle implicazioni per la scienza e la società: seguendo il cambiamento delle sfide comunicative, è orientata ad affrontare i temi centrali legati alla transizione digitale e alla sostenibilità (ambientale, sociale, culturale, economico-finanziaria) attraverso il paradigma analitico e interpretativo della dataficazione. Per dataficazione si intende il processo di trasformazione in numeri di molti aspetti della vita culturale, economica, sociale e politica, a livello tanto soggettivo quanto collettivo.
2. In funzione dei profili reclutati nel 2024, nelle aree della linguistica computazionale (tra natural language processing e intelligenza artificiale) e dell'antropologia d'impresa (con un focus sulle trasformazioni ontologiche ed epistemologiche indotte dalla dataficazione sull'interpretazione di clienti, prodotti, mercati e consumo), si punterà all'acquisizione di nuovi progetti FNS e Innosuisse nelle aree di interesse descritte al punto 1.

Per la realizzazione degli obiettivi di strategia della Facoltà di comunicazione, cultura e società non sono richieste risorse aggiuntive.

Impatto sul territorio

La Facoltà ha da sempre svolto un ruolo attivo e pionieristico nell'attuazione del cosiddetto terzo mandato, mantenendo un dialogo vivo e qualificato con il territorio (a livello socioculturale e scientifico), proponendo servizi e, pur in misura più limitata, rivolgendo un'offerta di formazione continua. Allo stato attuale, i punti di forza delle iniziative di terzo mandato della Facoltà comprendono (i) la trasversalità di queste iniziative (ambiti profit, pubblici, sanitari, non-profit); (ii) la qualità delle iniziative, (iii) la visibilità a livello della comunità locale delle iniziative culturali (legate in particolare all'ISI).

Per il quadriennio 2025-2028, la Facoltà si propone di realizzare questi progetti, sempre condizionalmente alle risorse disponibili:

1. Mappatura e streamlining delle competenze interne, definendo le aree tematiche prioritarie su cui attivare collaborazioni stabili con media locali e (inter) nazionali. L'obiettivo è di (i) guidare le richieste dei media e di (ii) essere associati, tanto per i media quanto per i loro pubblici, a determinate aree di competenza.
2. Rafforzamento delle relazioni con le imprese, in ottica di trasferimento delle conoscenze e d'impatto. A riguardo, si richiamano sia la volontà di sviluppare forme di ricerca applicata e ricerca intervento (ad esempio, finanziabile con la linea Innosuisse), sia l'interesse a rafforzare le collaborazioni con l'USI Startup Centre. Su quest'ultimo fronte, si vogliono esplorare le possibilità di saldare i percorsi di formazione master (ad esempio per i programmi MCC e MMTE) con le attività dell'USI Startup Centre, immaginando di attivare percorsi professionalizzanti a supporto della nuova impresa.

Facoltà di scienze economiche

La Facoltà

La Facoltà di scienze economiche – attiva nei campi dell'economia aziendale, dell'economia politica, della finanza e del diritto economico – svolge attività di formazione, ricerca e terzo mandato volte a raccogliere le sempre più urgenti sfide che si pongono davanti alle moderne economie globalizzate, quali l'avvento dell'economia digitale, la transizione demografica, le ricorrenti crisi finanziarie e i cambiamenti climatici.

La Facoltà rivolge il suo sforzo, sul fronte della ricerca, all'analisi dei meccanismi economico-finanziari e degli strumenti di diritto nazionale e internazionale dell'economia che governano tali fenomeni e, sul fronte dell'insegnamento e dell'impatto sul territorio, alla formazione di futuri professionisti dell'economia che possano raccogliere, interpretare e governare queste sfide.

La Facoltà si propone di assumere una leadership internazionale nelle aree di ricerca e insegnamento nelle quali è presente, allo scopo di generare un impatto positivo sulla società attraverso differenti canali. Il primo è l'ampliamento delle conoscenze di base relative ai meccanismi economici e giuridici che guidano il funzionamento della società, la cui comprensione è indispensabile per affrontare le sfide che attendono le nuove generazioni e per costruire una società sostenibile da un punto di vista ambientale, sociale e finanziario. Complementare a questo è il secondo canale, quello della formazione della futura classe dirigente e, più in generale, della pubblica opinione attraverso la divulgazione – anche in un dialogo tra scienza e società – dei risultati della ricerca di base partecipando al dibattito su temi economici sui media locali, nazionali e internazionali.

L'attività di ricerca all'avanguardia è un ingrediente chiave per fornire una formazione accademica specialistica nei campi dell'economia, del management e della finanza che consenta agli studenti di raggiungere il loro pieno potenziale nella vita professionale e diventare cittadini consapevoli, sia eticamente che socialmente. È, inoltre, preconditione perché un'istituzione universitaria quale l'USI possa contribuire allo sviluppo economico e sociale del territorio, generando ricadute positive non solo sul fronte della conoscenza, ma anche su quello dell'insegnamento e del servizio alla comunità, attività alle quali la Facoltà è pienamente dedicata. L'attività di ricerca a livello di eccellenza contribuisce, inoltre, al posizionamento e alla visibilità nazionale/internazionale dell'USI e del territorio che la sostiene.



**Progetti di ricerca competitiva finanziati
2021-2023**

11'651'705

CHF

1 Programma Bachelor

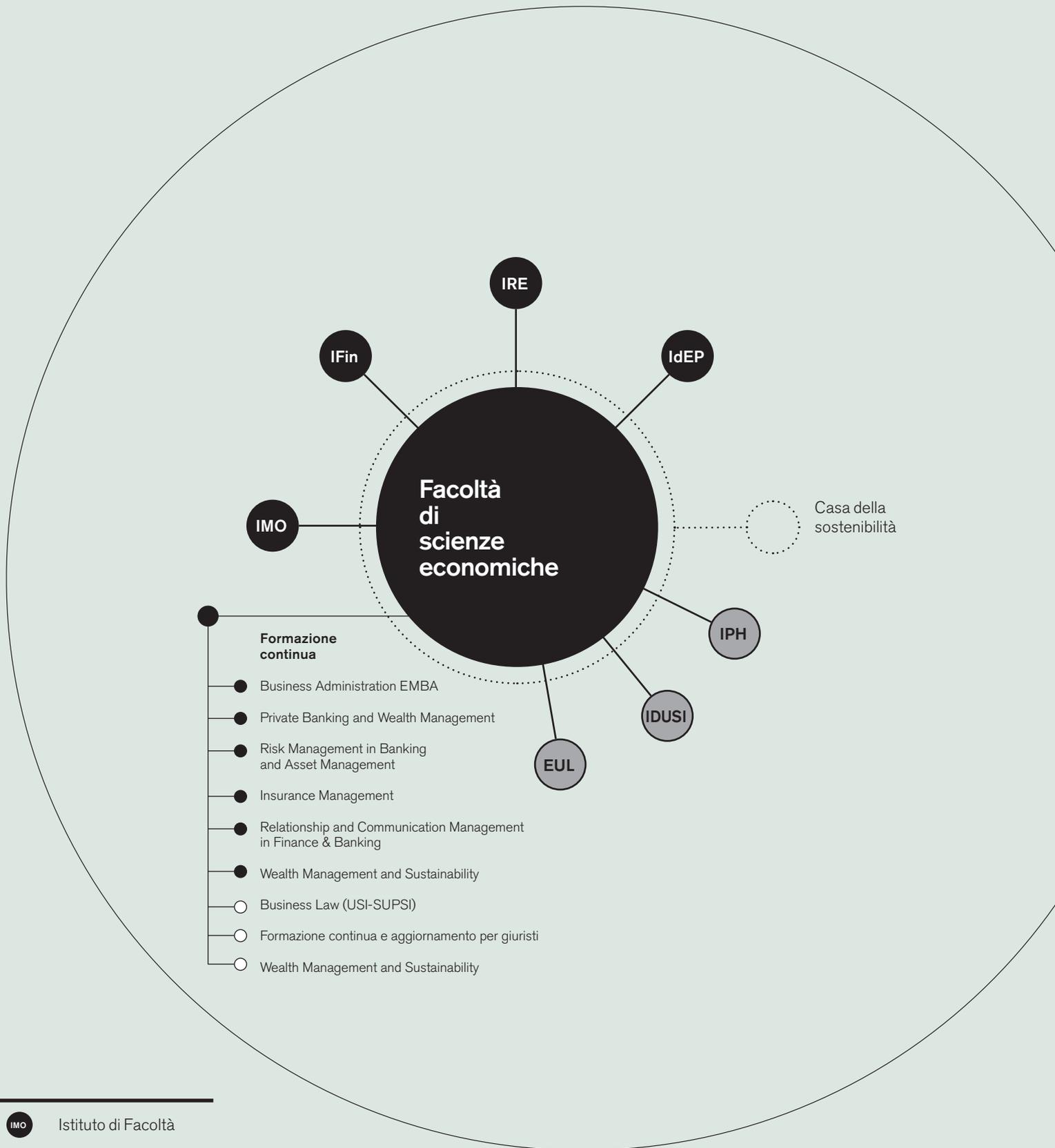
- Bachelor of Arts in Scienze economiche

5 Programmi Master

- Master of Science in Management
- Master of Science in Finance
- Master of Science in Economia e politiche internazionali
- Master of Science in Economics
- Master of Arts in Public Management and Policy

**1012 Studenti immatricolati
2023**

Ba+Ma+Phd



IMO

IFin

IRE

IdEP

Facoltà
di
scienze
economiche

Casa della
sostenibilità

IPH

IDUSI

EUL

**Formazione
continua**

- Business Administration EMBA
- Private Banking and Wealth Management
- Risk Management in Banking and Asset Management
- Insurance Management
- Relationship and Communication Management in Finance & Banking
- Wealth Management and Sustainability
- Business Law (USI-SUPSI)
- Formazione continua e aggiornamento per giuristi
- Wealth Management and Sustainability

IMO Istituto di Facoltà

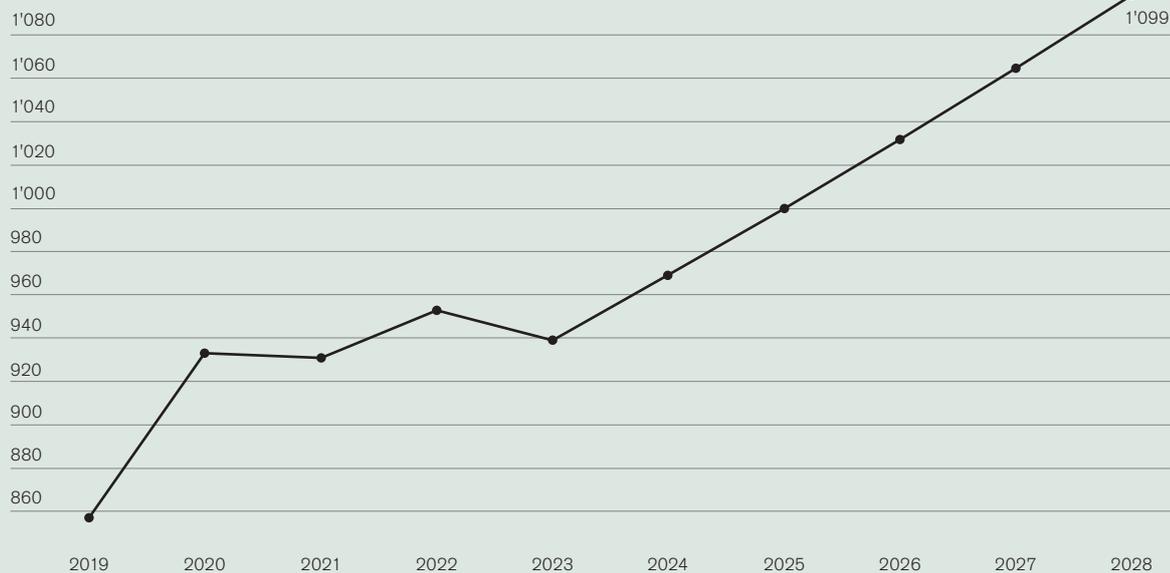
IDUSI Istituti interfacoltà

- - - Iniziative pianificate

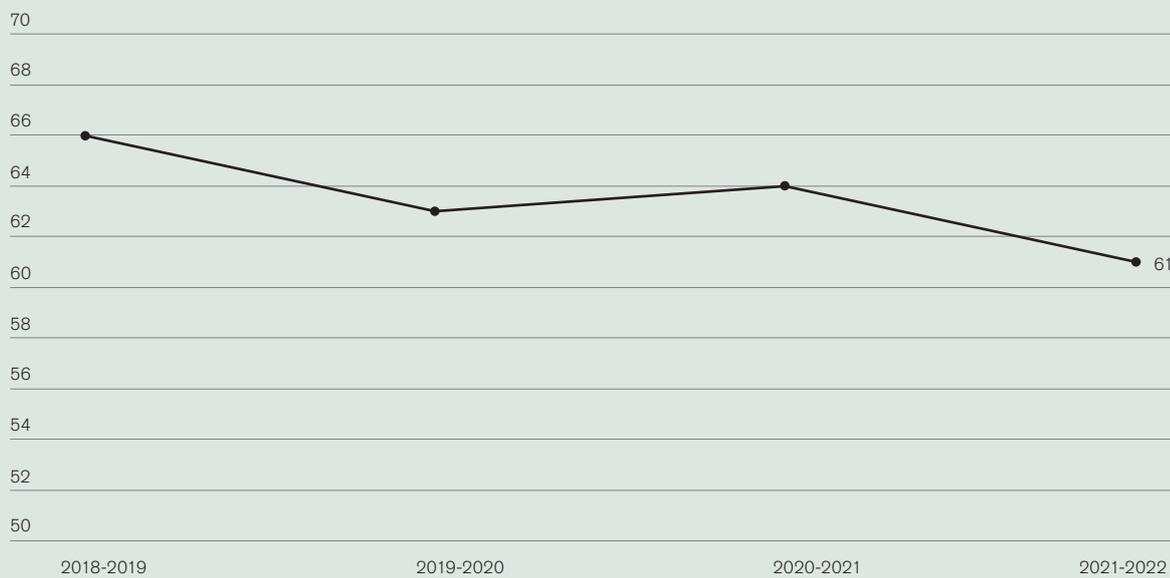
..... Terzo Mandato

—○ Con altre università o istituti partner

Scenario evoluzione
totale studenti



Evoluzione
dottorandi
2018-2022



Studenti

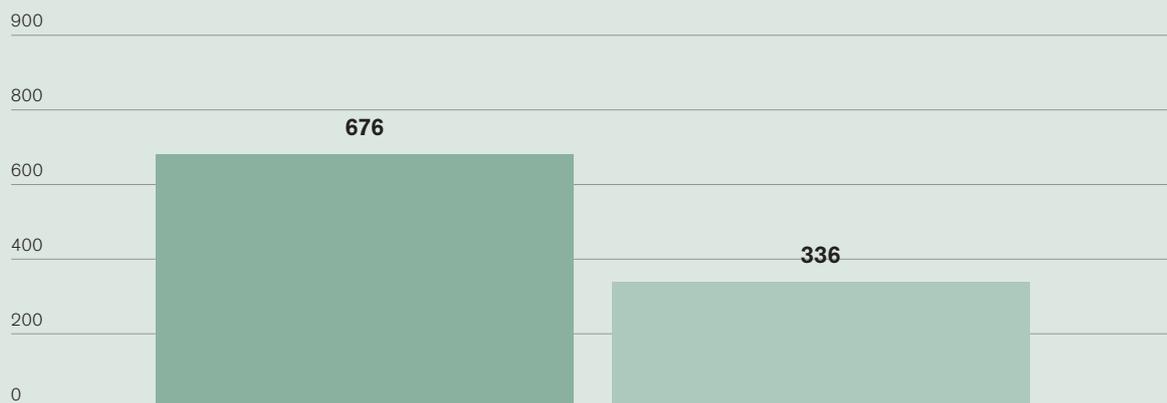


676

Studentesse



336



Evoluzione di genere

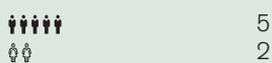
Professoresse di ruolo e Professoresse assistenti

2019

Prof. di ruolo



Prof. assistenti



2020

Prof. di ruolo



Prof. assistenti

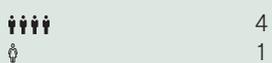


2021

Prof. di ruolo



Prof. assistenti

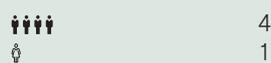


2022

Prof. di ruolo



Prof. assistenti

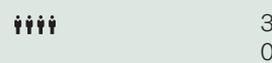


2023

Prof. di ruolo



Prof. assistenti



Dati dal USI DB, persone, non l'UTP

Obiettivi 2025-2028

Nel quadriennio 25-28 la Facoltà di scienze economiche intende consolidare il proprio posizionamento di research-intensive institution, mantenendo le sue importanti attività nel campo dell'insegnamento delle scienze economiche a tutti i livelli e del servizio al territorio. Intende conseguire tale obiettivo rafforzando il carattere multiculturale e inclusivo della Facoltà, in relazione anche (ma non solo) al reclutamento e dedicando particolare attenzione, lungo tutto l'arco formativo (dal Bachelor, al Phd fino alla formazione continua), ai principi della sostenibilità ambientale, economica e sociale e al tema della digitalizzazione. Nello specifico dell'attività di reclutamento, la Facoltà eserciterà il massimo sforzo per rafforzare il proprio carattere multiculturale e inclusivo, sollecitando e promuovendo candidature femminili e di gruppi sottorappresentati. L'obiettivo della Facoltà è che almeno il 50% dei reclutamenti sia di genere femminile e/o di categorie sottorappresentate.

Formazione

La Facoltà di scienze economiche è una delle tre Facoltà create nel 1996. È ad oggi la Facoltà più grande per numero di studenti, con 1027 immatricolati e 4214 laureati e gestisce un insieme di programmi formativi che si articola su quattro livelli: Bachelor, Master, Phd e formazione continua. La formazione dottorale e post-dottorale è un'attività strategica per la Facoltà.

Il Bachelor in scienze economiche fornisce la formazione di base e una prima specializzazione mediante gli stream di management, finanza, economia e metodi quantitativi. Il Bachelor ha visto uno sviluppo importante negli ultimi dieci anni, passando dai 365 studenti nel 2015-2016 ai 447 attuali (+20%). Nonostante tale successo, la Facoltà continua a essere protesa nello sforzo di fornire percorsi formativi in linea con le esigenze del territorio aggiornando continuamente la propria offerta formativa. Conforme a tale obiettivo è il lancio, a partire dall'anno accademico 2024-2025, di tre nuove iniziative che caratterizzeranno il prossimo periodo quadro:

1. la prima affianca al tradizionale percorso in lingua italiana del Bachelor in scienze economiche un percorso in lingua inglese che ha l'obiettivo di rendere ancora più internazionale la platea degli studenti nonché di attrarre un maggior numero di studenti svizzeri d'oltre Gottardo;
2. la seconda iniziativa consiste nell'introduzione di un percorso in economia nell'ambito del Bachelor in Data Science proposto dalla Facoltà di scienze informatiche, che soddisfa la sempre crescente richiesta di data scientists che abbiano competenze non solo in ambito informatico di gestione e manipolazione dati ma anche in ambito economico di analisi e interpretazione degli stessi;
3. la terza iniziativa consiste nell'introduzione come corso obbligatorio di Bachelor del seminario alpino che verrà organizzato dalla Casa della sostenibilità. Si tratta di una importante iniziativa in linea con l'obiettivo dell'USI di rafforzare la propria presenza su temi relativi allo sviluppo sostenibile.

Ricerca

Nel quadriennio 2025-28 la Facoltà intende proseguire nella fruttuosa attività di ricerca svolta entro i suoi istituti: l'Istituto di management e organizzazione (IMO), l'Istituto di economia politica (IdEP), l'Istituto di finanza (IFin) e l'Istituto di ricerche economiche (IRE) che si occupano di digitalizzazione e sostenibilità, sia dal punto di vista organizzativo che di policy making; di economia del lavoro, con particolare attenzione a temi di discriminazione di genere e razziale, di economia sanitaria, di economia pubblica, economia regionale e economia dell'energia e ambientale, nonché di finanza sostenibile, ESG, climate finance, finanza digitale, fintech e blockchain. Oltre a questo, la Facoltà intende valorizzare ulteriormente il suo approccio interfacoltà, grazie ai lavori entro l'Istituto di diritto (IDUSI) che promuove e coordina l'insegnamento del diritto nei programmi formativi dell'USI e svolge attività di ricerca nel campo del diritto economico nazionale e internazionale e delle sue interazioni con il diritto dell'ambiente, dell'energia e dei cambiamenti climatici; l'Istituto di salute pubblica (IPH) che si dedica all'insegnamento, alla ricerca e alle attività di servizio nell'ambito delle scienze della salute pubblica; l'Istituto Eulero che funge da trait d'union tra i ricercatori USI che si dedicano alle scienze esatte e quelli che si dedicano alle scienze sociali e umane.

Data la presenza in Facoltà di competenze in tema di economia sanitaria, si riflette su una possibile posizione congiunta con ETH Zürich nell'ambito della valutazione economica delle politiche e tecnologie sanitarie, anche sulla base della considerazione che in Svizzera la ricerca in questo settore, specialmente a livello microanalitico, risulta essere ancora poco sviluppata. Date le tendenze del settore, con costi in costante crescita e la necessità di riforme nel sistema sanitario, è evidente che l'espansione di questa area di ricerca sarà cruciale per affrontare le sfide future. Questa collaborazione permetterebbe alla Facoltà di integrarsi ulteriormente in due importanti reti svizzere: la Swiss Society of Health Economics (SGGÖ) e la Swiss School of Public Health (SSPH+), di cui è già parte.

Impatto sul territorio

La divulgazione dei risultati della ricerca di base, la ricerca applicata e la formazione ai vari livelli sono le modalità principali con cui la Facoltà contribuisce allo sviluppo del territorio (a livello cantonale e federale), modalità con la quale si intende proseguire anche nel nuovo quadriennio. Le iniziative della Facoltà in questo ambito possono essere sintetizzate come segue:

1. dialogo tra scienza e società: la Facoltà intende proseguire sia la serie di conferenze organizzate dall'IFin in collaborazione con il Swiss Finance Institute, che la serie di conferenze organizzate dall'IdEP su temi legati alla previdenza, alla sanità, all'invecchiamento della popolazione e al federalismo fiscale.
2. ricerca applicata: l'IRE svolge, su mandato del DFE, numerosi studi finalizzati alla valutazione delle politiche di sviluppo economico regionale e all'analisi della congiuntura economica, con particolare attenzione ai settori del mercato del lavoro, del turismo, delle finanze pubbliche e dell'energia. Si tratta di uno degli istituti più importanti dell'USI che svolge attività di ricerca applicata su temi d'interesse regionale e organizza un evento di dialogo annuale su temi d'attualità (confronti). A questo si aggiunge il lavoro dell'IMO, che si intende proseguire, in congiunzione con l'AMC (Advance Management Centre) e l'attività dell'IFIN in congiunzione con il SFI (Swiss Finance Institute): negli anni entrambi hanno svolto vari mandati per imprese pubbliche e private (come la SIX Exchange Group ed altri).
3. formazione continua: la Facoltà intende consolidare e valorizzare i diversi programmi erogati, in particolare il programma di formazione e aggiornamento per i giuristi offerto dall'IDUSI in collaborazione con l'Università di Lucerna e sostenuto dal Cantone, dall'Ordine degli avvocati e da Banca Stato, la formazione offerta dall'IFin in collaborazione con il Centro Villa Negroni, l'Executive MBA (EMBA) offerto dall'IMO, e il Net-MEGS – ideato, lanciato e consolidato dall'IdEP – la cui direzione scientifica afferisce attualmente all'IPH.

La Facoltà di scienze economiche intende consolidare il proprio posizionamento di research-intensive institution, sostenere lo sforzo legato all'introduzione delle nuove attività formative sopra descritte e mantenere le attività relative al terzo mandato. A questo scopo è necessario che la dimensione della Facoltà cresca in maniera armonica rispetto a tali obiettivi.

Si noti che il percorso in lingua inglese del Bachelor in Scienze economiche e il nuovo Bachelor in Data Science and Economics sfrutteranno, inizialmente, sinergie con altri programmi (BSc ECO and BSc INF). Si prevede un sostanziale incremento del numero di ECTS erogati, che saranno inizialmente coperti attraverso docenti a contratto per ridurre i costi di implementazione. Successivamente, se il programma avrà adeguato riscontro tra gli studenti e affinché il percorso abbia successo, sarà necessario che i membri della Facoltà presidino i corsi caratterizzanti. Questo richiede che insieme al numero di crediti erogati e al numero di studenti cresca anche la dimensione della Facoltà. La crescita del numero di studenti farà sì che tale strategia sia sostenibile dal punto vista finanziario. È infatti ragionevole pensare che il nuovo percorso in inglese del Bachelor in scienze economiche aumenti la capacità attrattiva del Bachelor stesso e pertanto il numero di iscritti aumenti di almeno 30 studenti circa, arrivando, complessivamente, a circa 200-210 iscritti all'anno, rendendo con ciò necessario il reclutamento di (almeno) una posizione aggiuntiva di assistant professor per poter presidiare le aree caratterizzanti del programma e gestire l'incremento nel numero di studenti.

Facoltà di scienze informatiche

La Facoltà

La Facoltà di scienze informatiche promuove innovazione e leadership nell'era digitale tramite ricerca avanzata e formazione coinvolgente, mirando a una digitalizzazione efficiente e sicura. Gioca un ruolo cruciale nella reputazione internazionale dell'Università, partecipando a ricerche di alto profilo e collaborazioni a livello nazionale e internazionale. Contribuisce con esperti e insegnanti qualificati nel campo della digitalizzazione, collaborando con aziende locali e altre facoltà dell'USI per stimolare l'innovazione. Riconosciuta come terzo centro d'informatica in Svizzera, dopo i due Politecnici federali, si posiziona costantemente tra le prime 20 in Europa. La Facoltà ha inserito 250 studenti in stage presso aziende locali e ne ha laureato circa 1200, impiegati in enti locali e aziende globali come Apple, Meta e Google.

Per il 2025-2028, la Facoltà si focalizzerà sul rafforzamento della sua leadership in ricerca, insegnamento e servizio, aspirando a essere la principale università cantonale svizzera in informatica. Si concentrerà su tre pilastri:

1. Digitalizzazione:
Intende guidare la trasformazione digitale di società e industria, sviluppando ricerca e formazione innovativa, promuovendo uguaglianza e sostenibilità.
2. Sostenibilità sociale:
Attraverso collaborazione interdisciplinare e impegno didattico, mira a un futuro dell'informatica tecnologicamente avanzato e socialmente consapevole, rispettando diritti individuali e collettivi.
3. Sovranità:
Sostiene la sovranità digitale cantonale e nazionale, promuovendo indipendenza da competenze digitali esterne.

Nell'ambito dello sviluppo strategico 2025-2028, la Facoltà intende dedicarsi alla costruzione di un centro per la cybersecurity, "Secure and Trustworthy Computing in Society" (STCS): si tratta di un progetto essenziale e urgente, data la complessità e vulnerabilità introdotte dall'era digitale. Il Centro si impegnerà in ricerche per garantire un'interazione sicura tra tecnologia e società, con un focus sulla sostenibilità sociale. Si svilupperanno strategie di cybersecurity che rafforzino la resilienza digitale, rispettando autonomia e indipendenza. Il Centro, che eleverà la posizione dell'Università in questo campo critico, istituirà anche un nuovo programma di Master in Cybersecurity, preparando gli studenti per le sfide del mondo digitale.



**Progetti di ricerca competitiva finanziati
2021-2023**

23'836'863
CHF

di cui
IRSOL 1'082'897

1* Programma Bachelor

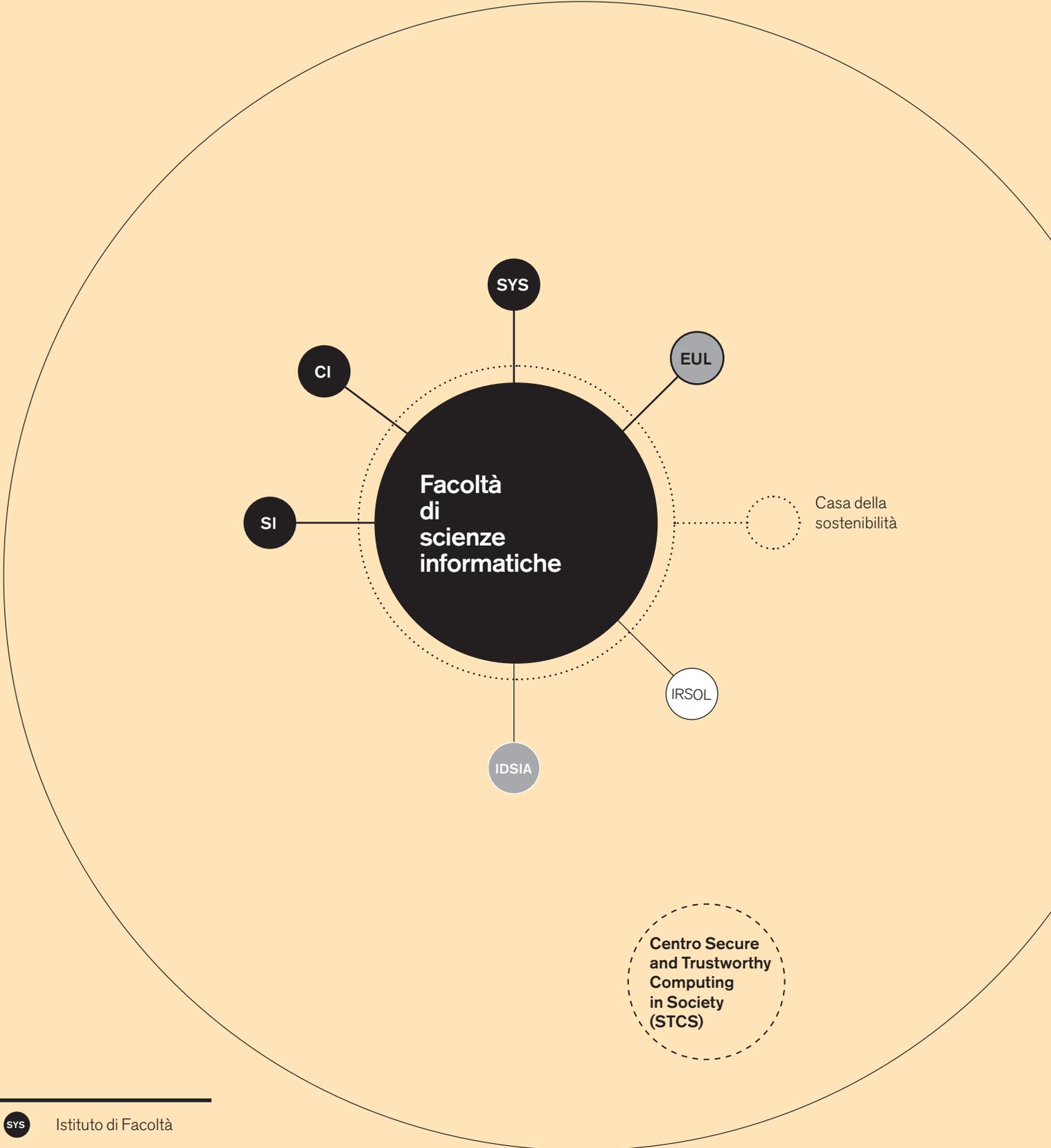
- Bachelor of Science in Informatics

6 Programmi Master

- Master of Science in Informatics
- Master of Science in Artificial Intelligence
- Master of Science in Computational Science
- Master of Science in Software and Data Engineering
- Master of Science in Management and Informatics
- Master of Science in Financial Technology and Computing

659 **Studenti immatricolati
2023**
Ba+Ma+Phd

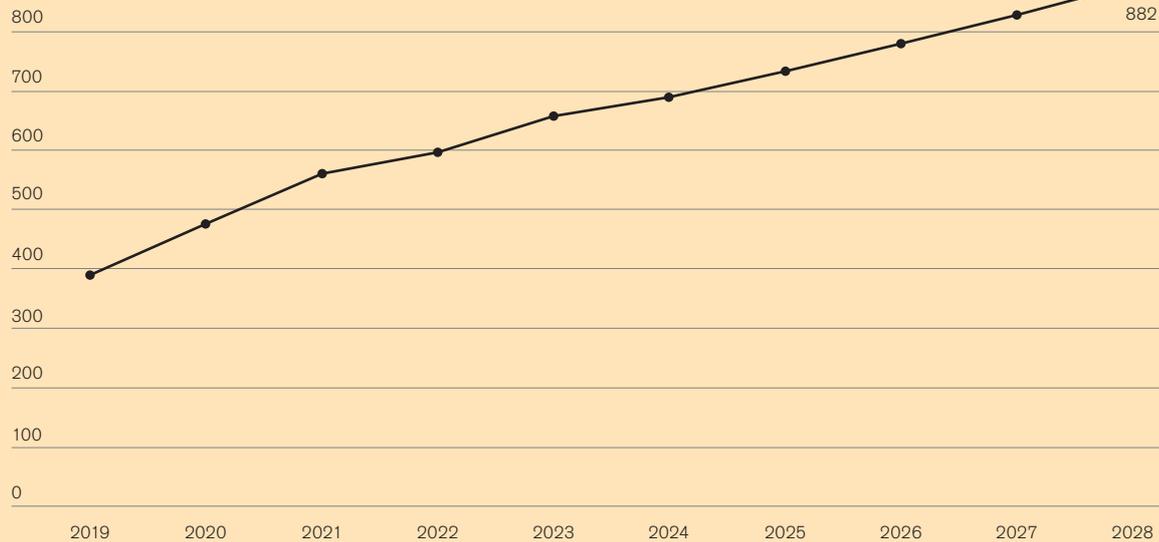
* A partire dal 2024 + 1 nuovo Bachelor of Science in Data Sciences



- Istituto di Facoltà
- Istituti interfacoltà
- Istituto di Facoltà
- Istituti interfacoltà
- - - Iniziative pianificate
- Terzo Mandato

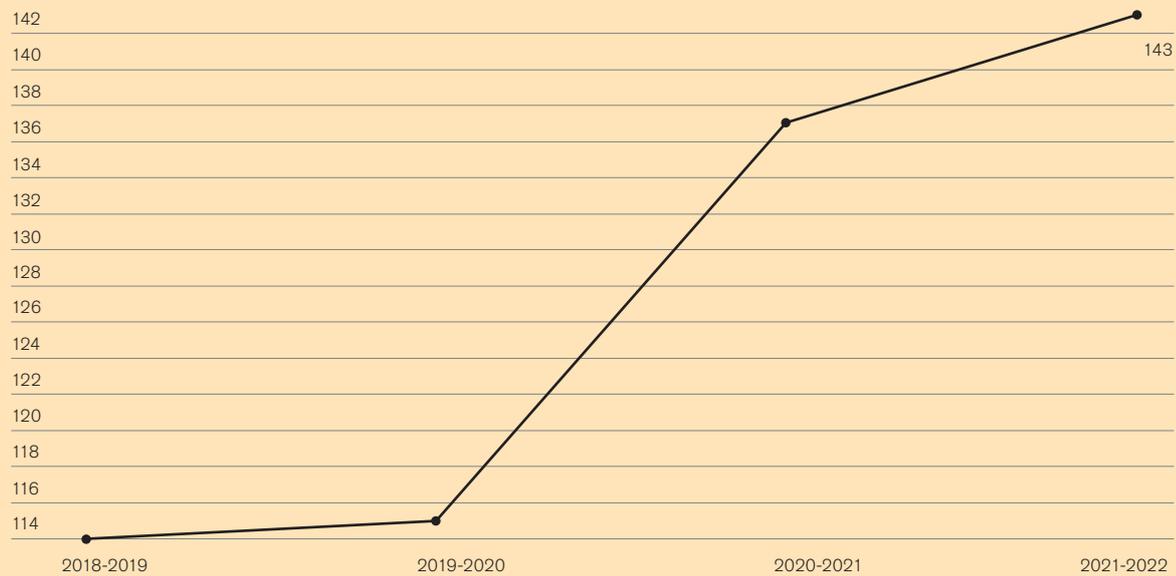
Scenario evoluzione

totale studenti



Evoluzione

dottorandi
2018-2022



Obiettivi 25-28

Formazione

La Facoltà di scienze informatiche offre programmi educativi di alta qualità, tra cui il BSc e MSc in Informatics, oltre a innovativi master in Computational Science, Software and Data Engineering, Management and Informatics, AI e Financial Technology. Nel 2024 la Facoltà lancerà inoltre un nuovo programma di Bachelor in Data Science (congiunto con la Facoltà di scienze economiche), un programma unico in Svizzera. Analogamente, come annunciato, il futuro centro STCS prevede il lancio di un nuovo programma di Master in Cybersecurity entro il 2028. Le offerte formative della Facoltà, spesso uniche, hanno fatto sì che il numero di studentesse e studenti crescesse ben oltre la media nazionale svizzera. Oggi, la Facoltà ospita quasi 550 studentesse e studenti di Bachelor e Master e oltre 160 di dottorato. Una delle sfide principali dei programmi didattici della Facoltà sarà quindi quella di mantenere competitiva la proporzione studenti/docenti.

Ricerca

Come risulta evidente dai dati rappresentati, la Facoltà si profila quale terzo polo di ricerca in informatica in Svizzera, riconosciuto a livello internazionale. Nel 2025-28, la Facoltà affronterà le sfide in quattro macroaree:

- nei sistemi informativi e nell'informatica pervasiva, con particolare attenzione alla sicurezza, alla privacy e all'affidabilità. Il nuovo Centro interfacoltà per la Cybersecurity (STCS) promuoverà l'apprendimento automatico consapevole della privacy, l'IA spiegabile e i sistemi affidabili, collaborando con l'industria e altri settori, come quello sanitario;
- nella scienza computazionale e nei sistemi intelligenti, la Facoltà promuoverà la ricerca d'impatto all'intersezione tra scienza dei dati e sfide sociali;
- nel campo dell'ingegneria del software e dei linguaggi di programmazione, la Facoltà rafforzerà la sua posizione di leader globale;
- Infine, l'attenzione alla ricerca fondamentale nel campo del calcolo geometrico, della crittografia e dell'informatica quantistica contribuirà a rafforzare l'offerta formativa. A condizione che si verifichi una crescita degli studenti, in queste aree si potranno realizzare delle assunzioni.

Istituto Dalle Molle di studi sull'intelligenza artificiale (IDSIA)

L'Istituto Dalle Molle di studi sull'intelligenza artificiale (IDSIA), un istituto congiunto USI-SUPSI, ha avuto un impatto accademico e territoriale particolarmente significativo. Gli 11 membri della Facoltà USI dell'istituto ottengono complessivamente quasi 2Mio di CHF all'anno di finanziamenti. L'Istituto gestisce uno dei programmi MSc più popolari della Facoltà, il MSc in Intelligenza Artificiale, ed è stato anche efficace nel lanciare diverse startup legate all'AI (Nnaisance, Artificialy.). La Facoltà prevede di assumere diversi nuovi professori nell'area dell'AI in senso lato per rafforzare le competenze in questo settore di ricerca strategico, a condizione che ci verifichi una crescita degli studenti.

Istituto ricerche solari Aldo e Cele Daccò (IRSOL)

La strategia congiunta della Facoltà e dell'Istituto ricerche solari Aldo e Cele Daccò (IRSOL, affiliato all'USI) per quadriennio 2025-2028 mira a sviluppare la collaborazione in aree quali scienza computazionale, data science, ottimizzazione software, insegnamento e divulgazione. IRSOL, focalizzato sulla fisica solare e partner del European Solar Telescope (EST), amplierà la modellizzazione 3D dell'atmosfera solare e l'analisi dei dati solari in collaborazione con l'Istituto Euler e l'Istituto di Computing. Inoltre, IRSOL e CodeLounge lavoreranno su algoritmi per l'acquisizione e l'elaborazione di dati solari. Si valuterà l'opzione di inserire corsi specifici in "Space Informatics" nei programmi BSc e MSc, con un'attenzione particolare alla ricerca solare e spaziale. Le attività di divulgazione includeranno progetti con l'ideatorio e il pubblico scolastico. Il finanziamento sarà congiunto tra USI e IRSOL, puntando a sovvenzioni esterne da enti nazionali e internazionali.

Impatto sul territorio

Dialogo scienza/società

La Facoltà si impegna attivamente nei confronti del territorio attraverso varie iniziative, ad esempio nell'ambito delle attività scolastiche, con riferimento alle quali ospita visite, organizza lezioni speciali, sovrintende ai lavori di Maturità e organizza la PyTaramo Summer Academy, una settimana di scuola di programmazione per allievi delle scuole superiori svizzere. È inoltre regolarmente presente ai SATW's Tecdays e alle Giornate autogestite. Promuove attivamente le ragazze nell'informatica, partecipando a eventi come la Giornata internazionale delle donne e delle ragazze nella scienza, il programma TecLadies di SATW, e il programma NuovoFuturo. La Facoltà mira ad attrarre più studentesse, organizzando attività di coding per ragazze e un club studentesco "girls@INF". Si punta anche ad aumentare il numero di professoressse come modelli di riferimento, con iniziative mirate per accrescere le candidature femminili nei bandi futuri.

La Facoltà intende rafforzare significativamente le attività di divulgazione, promuovendo un dialogo inclusivo e informato con la società. Questo includerà conferenze pubbliche, workshop e seminari su temi informatici e le loro implicazioni sociali. La Facoltà punta a creare un rapporto dinamico con la società, assicurando che i benefici della ricerca e formazione informatica siano compresi e apprezzati.

Transfer (brevetti / startup / servizi)

La Facoltà ha contribuito significativamente alle innovazioni globali in informatica, con laureati e membri che hanno fondato aziende importanti come Deepmind (acquisita da Google), Fabula AI (acquisita da Twitter) e altre aziende specializzate come Nnaisense, Algo4U e Panua. Il trasferimento tecnologico è parte integrante dei programmi di ricerca e formazione della Facoltà, con iniziative come CodeLounge e progetti Innosuisse con l'industria.

Per colmare il divario tra ricerca accademica e applicazioni reali, la Facoltà promuoverà l'innovazione e l'imprenditorialità. Collaborerà con l'USI Startup Center per creare incubatori e spazi di collaborazione. Un esempio è la "Founders option" nei programmi di Master's MFT e MMI: dal 2024/25, gli studenti potranno sviluppare le proprie idee imprenditoriali all'interno dell'USC come parte del

loro percorso accademico. Questa iniziativa, unica a livello mondiale, mira a costruire sinergie tra laureati leader nel settore, start-up esistenti e agenzie governative, favorendo uno scambio continuo di conoscenze e tecnologie.

Formazione continua

La Facoltà ha significativamente contribuito alla formazione di oltre venti docenti di scuole di maturità, contributo essenziale per introdurre l'informatica nei licei. Dal 2020 al 2023, ha offerto un Master specialistico per l'insegnamento dell'informatica progettato per docenti qualificati in altre materie. Ha inoltre formato altri docenti con Master in informatica per la loro formazione di didattica disciplinare e mantiene contatti con insegnanti attivi, coordinando attività formative per allievi liceali, come la preparazione alle Olimpiadi svizzere di Informatica, e seminari per i docenti. Con altri partner di swissuniversities, la Facoltà ha organizzato e gestito l'iniziativa nazionale Gymlnf (con oltre 120 insegnanti formati), incluse due settimane intensive all'USI per insegnanti della Svizzera interna. La Facoltà si impegna anche a supportare l'insegnamento liceale tramite corsi di aggiornamento.

Nel 2025-28, la Facoltà prevede l'introduzione di una serie mirata di programmi di formazione continua (CAS/DAS), progettati per soddisfare le esigenze in evoluzione del panorama professionale, come Fintech, DevOps, cybersecurity, data science, e AI.

Secondo l'Ufficio federale di statistica, il numero di studentesse e di studenti di informatica dovrebbe crescere del 6.25% su base annua nel 2025 e nel 2026 e dell'8% nel 2027 e 2028. Pertanto, ci aspettiamo che il numero di studenti iscritti ai corsi di Bachelor e Master presso la Facoltà di Informatica dell'USI raggiunga le 730 unità entro il 2028. La crescita potrebbe addirittura essere superiore, rispecchiando la media svizzera degli ultimi cinque anni nel campo dell'insegnamento di informatica (pari al 12,15%); in questo caso, la Facoltà potrebbe perfino arrivare a 1.000 studenti, garantendo entrate finanziarie consistenti provenienti da sussidi AIU, LPSU e tasse studentesche. Una tale circostanza giustificerebbe la crescita del personale accademico della Facoltà necessario a garantire la formazione e la ricerca.

Facoltà di Teologia di Lugano

La Facoltà

La Facoltà di Teologia di Lugano (FTL) è un'istituzione accademica che, nel contesto della Svizzera italiana, promuove la conoscenza scientifica delle discipline teologiche, filosofiche, canonistiche e religionistiche, a servizio della Chiesa e della società, in uno spirito di apertura internazionale.

Attualmente, l'offerta formativa si ramifica in 11 percorsi: 2 BA in Teologia e Filosofia; 5 Master di cui 1 in Teologia, 1 in Diritto, 2 in Scienze Religiose, 1 in Filosofia; 1 Licenza canonica con quattro specializzazioni; 3 Dottorati in Teologia, Filosofia e Scienze Religiose.

La ricerca è diretta principalmente dalle seguenti unità accademiche: Istituto di Storia della Teologia, Istituto di Diritto Canonico e Diritto Comparato delle Religioni (DiReCom); Istituto di Studi Filosofici (ISFI); Istituto Religioni e Teologia (ReTe); Istituto di Cultura e Archeologia delle terre Bibliche (ISCAB); Cattedra Antonio Rosmini; Cattedra Eugenio Corecco; Centro di Studi Hans Urs von Balthasar. Per quanto concerne la cosiddetta "terza missione", la FTL propone annualmente, in conformità al proprio scopo, eventi di natura sia scientifica sia divulgativa.

In linea con la propria tradizione trentennale, la FTL intende presentarsi come facoltà sempre più attrattiva a livello nazionale ed internazionale, attenta alle esigenze del territorio e aperta al dialogo e alla collaborazione con altre realtà, mettendo a frutto le nuove possibilità sorte con l'affiliazione all'USI.



**Progetti di ricerca competitiva finanziati
2021-2023**

3'861'320

CHF

2 Programma Bachelor

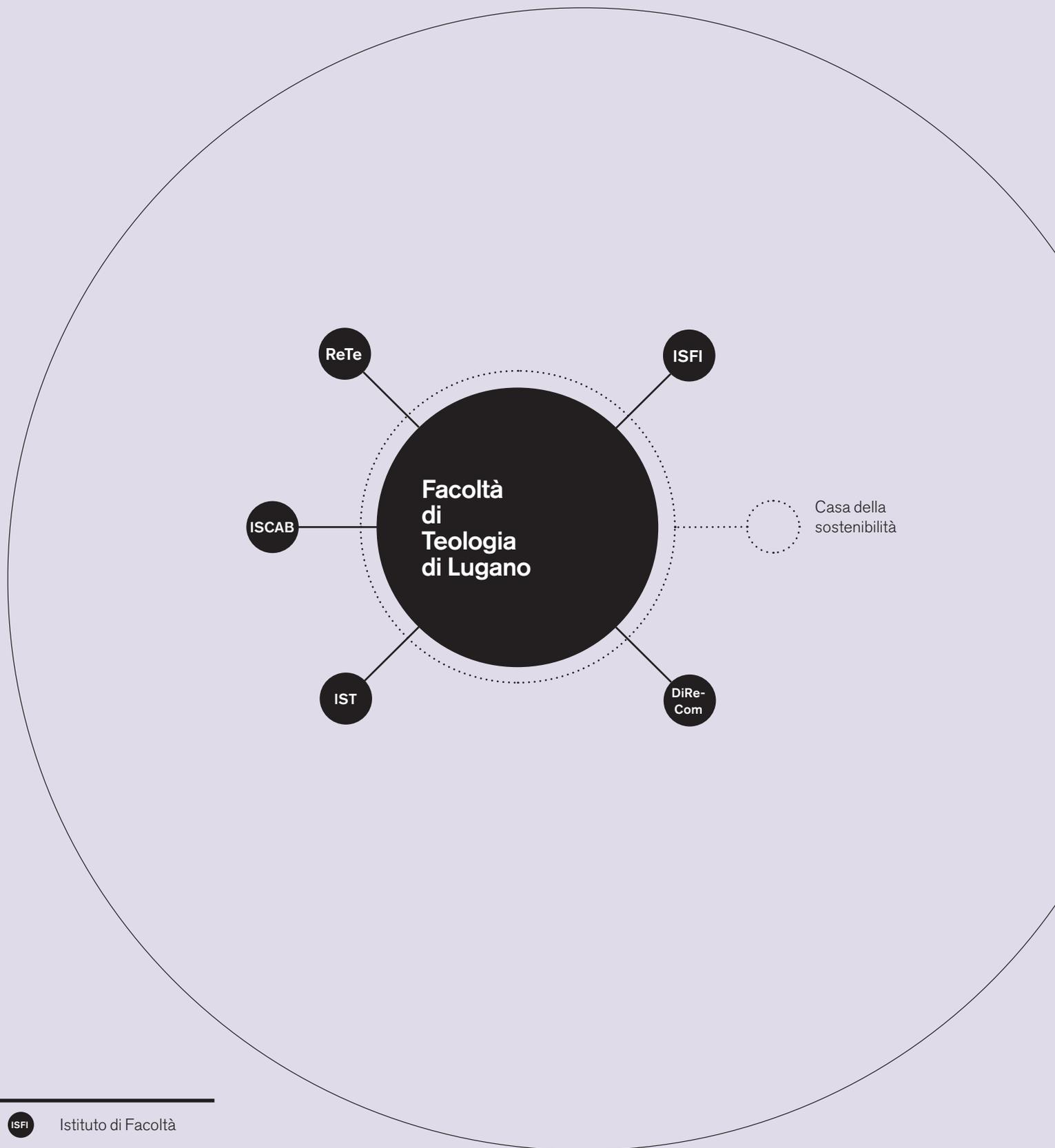
- Bachelor of Arts in Filosofia
- Bachelor of Theology

5 Programmi Master

- Master of Theology
- Master of Arts in Philosophy
- Master of Arts in Scienza, filosofia e teologia delle religioni
- Master of Arts in Interreligious Dialogue: Science, Philosophy and Theology of Religions
- Master of Arts in Diritto canonico ed ecclesiastico comparato

**424 Studenti immatricolati
2023**

Ba+Ma+Phd



-  Istituto di Facoltà
-  Terzo Mandato

Obiettivi 2025-2028

Tre sono gli obiettivi principali per la FTL grazie anche ad accordi quadro di collaborazione internazionale con altri atenei universitari e centri di formazione teologica:

1. L'implementazione dell'offerta formativa sia online sia in presenza per aumentare il bacino di utenza (considerando in tal modo la diversificazione del target);
2. L'incremento dei progetti di ricerca in prospettiva interdisciplinare in dialogo con le facoltà della USI;
3. L'aumento della presenza sul territorio con moduli e corsi per la formazione continua e con incontri aperti al pubblico su temi anche di attualità.

Formazione

In conformità alla sua visione e considerando le statistiche di cui sopra, la FTL intende innanzitutto analizzare la situazione dei percorsi formativi offerti per proporre eventuali punti di riforma. Accanto a tali percorsi, la FTL intende soffermarsi sullo studio e l'elaborazione di nuovi percorsi interdisciplinari che possano portare la teologia ad un dialogo costruttivo con altre materie di studio già presenti nell'Università, combinando competenze prettamente scientifiche con conoscenze umanistiche. Il percorso interdisciplinare, difatti, può rispondere ad esigenze della stessa società e mondo del lavoro. Su questa linea, la FTL procederà alla finalizzazione di uno studio preparativo in vista dell'istituzione di un Master in Ethics and Politics.

Sempre nell'ambito della riforma dei percorsi formativi, a livello specialistico si prevede nei prossimi anni l'analisi e il miglioramento dei percorsi di licenza canonica e di dottorato mediante la collaborazione e il confronto con altri atenei, svizzeri ed esteri, nelle discipline affini.

Un ulteriore punto che migliorerà la qualità formativa anche a livello amministrativo è l'entrata in vigore del Regolamento delle immatricolazioni e ammissioni settoriale della FTL e del Regolamento degli studi di facoltà, in conformità ai criteri richiesti anche dall'USI.

Ricerca

La FTL intende implementare l'ambito della ricerca mediante la Commissione interna, appositamente istituita per promuovere temi e aspetti legati a tale ambito, ed allocare maggiori risorse per la ricerca, compatibilmente con le proprie possibilità finanziarie, per implementare la domanda di fondi per la ricerca competitiva. Si intende inoltre proporre e delineare dei Regolamenti specifici e percorsi di carriera per il Corpo Accademico Intermedio e potenziare il personale amministrativo per far fronte all'ampliamento dell'offerta formativa e alle esigenze nate dall'affiliazione all'USI.

Impatto sul territorio

In conformità al suo scopo, la FTL propone periodicamente moduli formativi e di aggiornamento per le diverse professioni presenti sul territorio (come, ad esempio, i corsi di bioetica interreligiosa). Dall'a.a. 2022-23 offre un percorso, dal titolo "ERES [Educazione Religiosa in Età Scolastica]", composto da corsi serali delle diverse discipline filosofico-teologiche e laboratori specifici per la preparazione di docenti di religione nelle scuole elementari e medie del Canton Ticino. Il programma è parte dell'erigendo Centro di Teologia Pastorale che prevederà corsi di formazione continua per le professioni che operano sul territorio come catechisti e insegnanti, e per chiunque volesse aggiornare la formazione in ambito teologico e filosofico. La sua istituzione è prevista per l'a.a. 2025-2026.

Su questa linea, la FTL si prefigge di creare dei moduli online e in presenza di alcune discipline fondamentali al di fuori dell'orario scolastico diurno in modo da agevolare la partecipazione di persone già attive nel mondo del lavoro.

Risorse

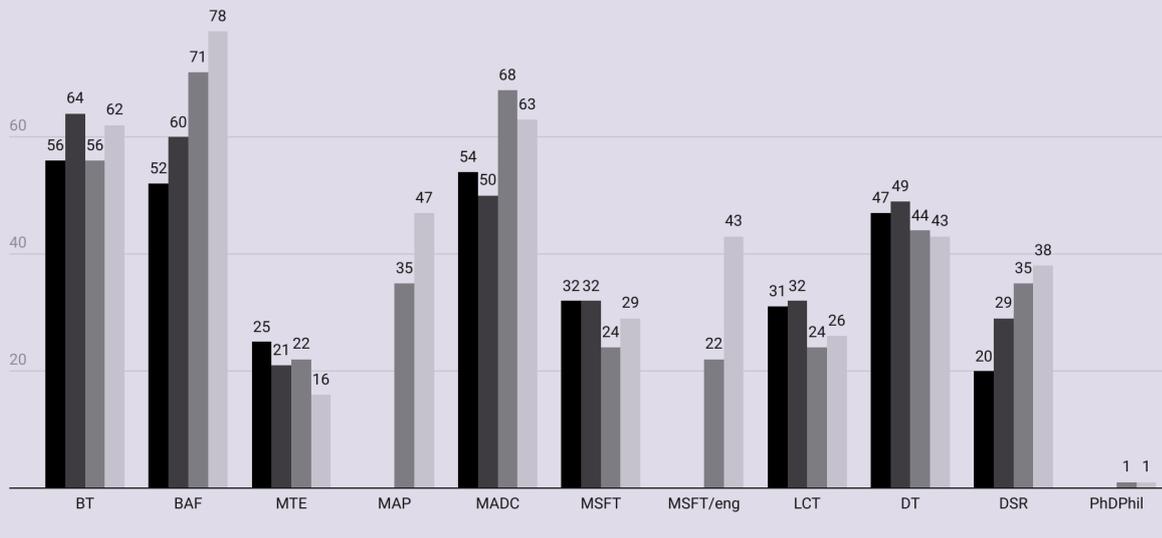
La FTL, per la generazione di introiti, si prefigge di:

- aumentare i ricavi derivanti dalle tasse accademiche tramite l'aumento degli studenti;
- massimizzare i contributi per l'insegnamento e la ricerca mediante i sussidi federali;
- continuare a beneficiare dei contributi della Diocesi di Lugano e delle fondazioni private;
- negoziare e approfondire, al fine di permettere il progressivo allineamento della FTL agli standard USI, le modalità e opportunità per l'ottenimento dei contributi cantonali in conformità a quanto indicato nella risoluzione del Consiglio di Stato del 21.04.2021.

Scenario evoluzione

totale studenti

■ 2020-2021 ■ 2021-2022 ■ 2022-2023 ■ 2023-2024



Panoramica di genere

totale studenti

Studenti

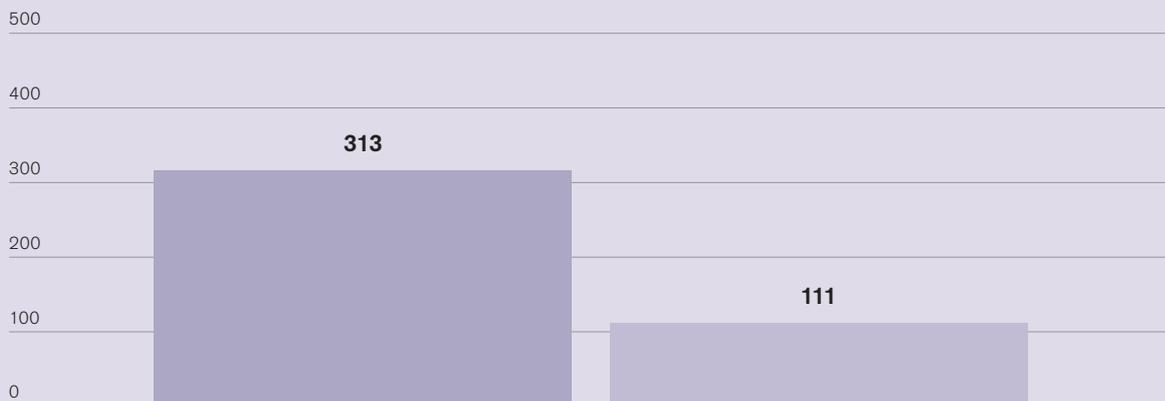


313

Studentesse



111



**Altri
partner
del territorio**

Altri partner del territorio

A livello nazionale, la migliorata partecipazione e contribuzione di USI a swissuniversities e alle sue attività si sono rivelate proficue quanto all'iscrizione della strategia dell'Università nelle linee direttive della politica universitaria a livello federale, circostanza che ha permesso di rafforzare i partenariati con le altre istituzioni universitarie della Confederazione.

A livello più locale, in coerenza con la sua strategia di sviluppo, USI mira a consolidare la fitta rete di relazioni che la legano a molte istituzioni presenti sul territorio.

Nei capitoli precedenti ci siamo già soffermati sugli Istituti affiliati – Istituto oncologico di ricerca IOR, Istituto di ricerca in biomedicina IRB (pag. 63) e Istituto ricerche solari Aldo e Cele Daccò IRSOL (pag. 82) – e sugli Istituti associati – Fondazione Sasso Corbaro e European School of Advanced Studies in Ophthalmology ESASO (pag. 64).

Vogliamo qui completare la descrizione della costellazione degli altri importanti partner di USI sul territorio.

Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI)

USI e SUPSI nel quadriennio 2021-2024 hanno dato sostanza al polo universitario ticinese in uno spirito di complementarità e di condivisione oculata delle risorse pubbliche. La reciproca presenza dei due Presidenti nei rispettivi Consigli, accompagnata da incontri regolari a livello di direzione, ha assicurato una costante visione sistemica a livello strategico.

La cooperazione sviluppata si articola in modo consolidato su tre livelli: su iniziative a carattere istituzionale, come ad esempio la coordinazione nell'ambito del SIP-TI; su iniziative di collaborazione scientifica intrinseca, con in evidenza tra i diversi esempi possibili la gestione comune dell'Istituto Dalle Molle di studi sull'intelligenza artificiale (IDSIA), che permette di sviluppare in modo coordinato un settore nel quale il polo universitario gode di un'elevata reputazione a livello internazionale; su ambiti di collaborazione nel campo dei servizi amministrativi, rispetto ai quali le due istituzioni lavorano insieme per uno utilizzo razionale delle risorse, in un approccio che è già realtà a Lugano rispetto al Campus Est condiviso a Viganello e che risulta a portata di mano a Mendrisio grazie all'insediamento del nuovo Campus SUPSI in prossimità del Campus dell'Accademia.

Rispetto al prossimo quadriennio, sulle basi sopra elencate, il Rettorato valuta realistica la possibilità di intensificare le collaborazioni in atto o attivarne di nuove (auspicabilmente in modo spontaneo dal basso) nei seguenti ambiti generali:

- attività nel contesto dell'architettura, con il Dipartimento ambiente costruzioni e design della SUPSI;
- attività nel contesto medico e sociosanitario, con il Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale;
- attività nel contesto dell'intelligenza artificiale, nell'Istituto comune IDSIA;
- attività nel contesto del sostegno allo sviluppo economico e all'imprenditorialità, (AGIRE e nella SIP SA);
- attività nel contesto dei servizi amministrativi (informatica, logistica, asilo nido Viganello e pari opportunità).

La Commissione permanente di coordinamento USI-SUPSI (che riunisce i Presidenti delle due istituzioni e il Consigliere di Stato direttore del DECS) ha inoltre identificato i seguenti ambiti di collaborazione per il prossimo quadriennio, approvati poi dal Consiglio dell'USI.

1. Ripresa delle riunioni regolari a livello di Direzione e di Dipartimenti e Facoltà.
2. Formazione di base: grazie alla collaborazione tra il Rettore alla formazione USI e la Direttrice della formazione SUPSI, effettuare un'analisi della formazione di base e valutare in dettaglio in quali ambiti potrebbero esserci collaborazioni e dove vi sono eventualmente doppioni. Questo servirà quale base per un monitoraggio della formazione congiunta (management, moda, infermieristica, lingue, ecc.), includendo i progetti di e-lab e e-learning.
3. Formazione continua: l'offerta di formazione continua sul territorio sarà coordinata tra le due istituzioni in modo tale da non creare una concorrenza tra i diversi corsi offerti.
4. Architettura, campus Mendrisio: grazie al dialogo tra il Rettore dell'Accademia e il Direttore del Dipartimento ambiente costruzioni e design saranno definiti, di concerto con Rettore e Direttore generale, gli ambiti e i tempi delle possibili sinergie.
5. Switzerland Innovation Park: vista la partecipazione di USI e SUPSI quali azionisti dalla SIP SA sarà importante giungere a delle posizioni condivise e lavorare in modo complementare nei diversi centri.
6. Fondazione Agire: con l'istituzione della SIP SA alla fondazione AGIRE restano unicamente la gestione del Tecnopolo, della competizione Boldbrain e del supporto alle start up. Visto che parte delle attività vengono svolte anche sia da USI che da SUPSI, saranno ricercate sinergie e collaborazioni utili a garantire che non vi siano doppioni.
7. Facoltà di scienze biomediche e Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale: diverse sono le collaborazioni già attive e in futuro le collaborazioni sono destinate ad aumentare. Sulla base di una matrice delle competenze saranno ricercati nuovi ambiti di attività congiunta, in particolare nel settore dell'economia sanitaria.
8. Finanziamento speciale progetti prioritari: il DECS ha previsto inserimento nel contratto di prestazione 25-28 - a partire dal 2027 - di un adeguato importo destinato a progetti prioritari USI-SUPSI congiunti.

EOC, enti comunali, scuole superiori e università della terza età

Ente Ospedaliero Cantonale (EOC)

L'Ente Ospedaliero Cantonale (EOC) è il partner principale dell'Università nella concezione e nell'implementazione del Master in Medicina. A inizio 2020, l'Università e l'Ente hanno approfondito questa collaborazione siglando un accordo di cooperazione per la ricerca clinica. Hanno inoltre promosso una coordinazione tra tutti gli attori della ricerca biomedica del Cantone.

Nel medio-lungo termine la Facoltà di scienze biomediche mira ad un'integrazione ottimale della formazione con le diverse aree della ricerca e della clinica, con una partnership stabile, forte ed inclusiva USI-EOC. Nell'ambito della ricerca sostiene una visione coordinata, interdisciplinare e finanziariamente sostenibile della ricerca biomedica. L'assetto degli Laboratori di ricerca traslazionale (LRT) sarà valutato congiuntamente da EOC e USI.

Sarà indispensabile riflettere già nel breve termine sul concetto di Ospedale Universitario, progetto che richiederà un'attenta valutazione e una progettazione congiunta da parte di Cantone, EOC e USI.

Comuni

Il finanziamento dell'Università dipende in misura determinante dai contributi del Cantone e della Confederazione. L'Università beneficia però pure del sostegno dei Comuni nei quali sorgono le sue sedi principali: Lugano, Mendrisio e Bellinzona, che hanno contribuito in maniera determinante soprattutto allo sviluppo delle infrastrutture immobiliari.

L'USI lavora per estendere queste collaborazioni ad altri ambiti, portando le sue competenze a profitto di progetti di reciproco interesse. L'Università non intende però limitarsi a collaborare solo con le municipalità che la ospitano: oltre alla collaborazione con il Comune di Airolo nell'ambito della Casa della sostenibilità, menzioniamo la con il comune di Locarno, dove trovano spazio la cattedra "for the Future of Cinema and Audiovisual Arts" e l'IRSOL, il terzo istituto affiliato, che ha la sua sede a Locarno Monti.

Meritano menzione anche le localizzazioni de L'ideatorio, che ha trovato una sede espositiva a Palazzo Reali a Cadro, e l'Archivio del Moderno a Balerna.

Fondazione Centro di biologia alpina (CBA)

Proprio l'iniziativa ad Airolo citata prima si è rivelata uno strumento perfettamente coerente al fine di integrare le attività della Fondazione Centro di biologia alpina di Piora nella strategia dell'Università. Il Centro, che ha per vocazione la valorizzazione dell'ecosistema eccezionale attorno al Lago Cadagno, accoglie gruppi di studenti liceali e universitari svizzeri e esteri per seminari di aggiornamento o studi sul terreno, promuove attività di ricerca e si occupa di divulgazione. Dalla sua creazione, l'USI è membro di diritto del Consiglio di Fondazione assieme alle Università di Ginevra e Zurigo, e dal 2021 con l'inserimento del Centro nella rete di partner che costituiscono il progetto airolese, le relazioni tra le due Istituzioni stanno crescendo in maniera organica. La fase test del Seminario alpino dell'USI si è svolta al Centro per apprendere il valore della biodiversità lungo i percorsi formativi ideati dal Centro. In questo modo il Centro e l'Università potranno approfittare reciprocamente della vasta rete di contatti universitari, svizzeri ed esteri, dei rispettivi enti.

Scuole medie superiori (SMS)

Fin dalla sua nascita, l'Università intrattiene relazioni regolari con le scuole medie superiori del Cantone e intende proseguire questo tipo di collaborazioni, portando sempre più docenti e studenti liceali a stretto contatto con le attività dell'USI.

Alcuni corsi universitari sono stati aperti a classi di liceali e USI e DECS hanno siglato un accordo per la formazione continua dei docenti delle SMS. La Facoltà di scienze informatiche propone infatti, ad esempio, una formazione "su misura" dedicata a docenti di informatica già attivi.

Università della Terza età (UNI3)

Diversi membri della comunità USI intervengono in qualità di docenti presso l'Università della Terza età (UNI3) del Canton Ticino, che è organizzata dall'Associazione Ticinese Terza Età (ATTE). Questa collaborazione e la relativa offerta didattica hanno ottenuto un grande apprezzamento presso l'utenza e presso gli stessi docenti che si sono messi a disposizione.



Amministrazione e Servizi

Sistema informativo

Richiamo degli obiettivi del progetto raggiunti nel quadriennio 2021-24

Il progetto per lo sviluppo di un nuovo Sistema informativo dell'USI è partito nel 2021 per rispondere a delle necessità generali quali la digitalizzazione delle università e la protezione dei dati e la sicurezza informatica, e a dei bisogni specifici dell'USI nei settori della ricerca, della formazione e dell'amministrazione, così come in ambiti trasversali.

Nel periodo 2021-23 sono stati raggiunti numerosi obiettivi sia a livello di progetti specifici, sia di obiettivi organizzativi.

Tra i primi e quelli più significativi, possiamo elencare:

- **Formazione:** lo sviluppo di applicativi per la gestione di vari processi lungo il ciclo di vita dello studente (iscrizione, esami, mobilità, ...), degli alumni, della gestione aule.
- **Ricerca:** Business intelligence dei progetti di ricerca, repository istituzionale delle pubblicazioni.
- **Amministrazione e servizi:** digitalizzazione di svariati processi amministrativi, passi necessari per raggiungere l'integrazione del sistema contabile entro il 2024, applicazione risorse umane, promozione delle competenze digitali dei collaboratori.
- **Progetti infrastrutturali e trasversali:** inializzazione del progetto per la protezione dei dati personali, gestione sistematica della sicurezza dell'informazione.
- **Piattaforma di sviluppo delle applicazioni gestionali:** rinnovamento tecnologico dell'infrastruttura, con un impatto positivo sulla sicurezza e sull'interfaccia utente delle nuove applicazioni gestionali.

A livello organizzativo, è stata raggiunta una precisa governance del progetto (che prevede un Comitato di Pilotaggio, incaricato dell'orientamento strategico del progetto e delle delibere, quattro Comitati settoriali, e un Comitato esecutivo) e si è sviluppata la cultura del lavoro a progetto tra i collaboratori e le collaboratrici. Nel corso del periodo fine 2023/fine 2024, saranno portati a compimento, tra gli altri, l'integrazione del sistema contabile nel Sistema informativo, vari progetti nelle aree ricerca e formazione, l'armonizzazione dei dati del personale, così come un sistema formalizzato di feedback degli utenti.

Proposte di sviluppo per il quadriennio 2025-28

Lo sviluppo del progetto di Sistema informativo nel periodo 2025-28 vede degli obiettivi strategici che includono, ma vanno significativamente al di là, il necessario mantenimento dei moduli sviluppati nel 2021-2024. Questi obiettivi mirano all'implementazione della strategia della digitalizzazione dell'USI, che persegue un rafforzamento dell'eccellenza e competitività della nostra Istituzione attraverso gli strumenti della trasformazione digitale nel contesto della ricerca ed insegnamento, e nei settori dei Servizi e Amministrazione. L'adeguamento dell'USI alla trasformazione digitale è un passaggio imprescindibile per un'università che mira ad una crescita qualitativa dei processi e ad uno sviluppo verso una realtà pienamente integrata nel panorama accademico svizzero. Questo adeguamento si rende necessario anche in virtù degli investimenti nella digitalizzazione intrapresi in USI negli scorsi anni, che si sono rivelati proficui anche se modesti a confronto con altre realtà accademiche. Nello specifico, riportiamo di seguito alcuni assi della strategia presentata in altri passaggi del documento di Pianificazione 25-28 e che prevedono un supporto del Sistema informativo:

- I ricercatori e le ricercatrici dell'USI seguono i principi FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) e le migliori pratiche nel settore dell'Open Science, Open Access e Open Research Data, coerentemente con quanto previsto dal nuovo Codice etico dell'Università.
- Gli studenti e le studentesse dell'USI sono formati con metodi didattici innovativi che promuovono la padronanza tecnica e critica degli strumenti della digitalizzazione, inclusi gli sviluppi più recenti dell'Intelligenza artificiale, anche sfruttando la posizione prominente dell'USI in questi settori di ricerca.
- L'efficacia e l'efficienza dei servizi amministrativi dell'USI progrediscono grazie agli strumenti della trasformazione digitale, a supporto dei mandati di formazione, ricerca e sviluppo, trasferimento tecnologico.
- L'USI assicura la protezione dei dati personali e la sicurezza informatica per rispondere alle crescenti sfide in questi ambiti secondo gli accresciuti standard.

Per raggiungere questi obiettivi nel prossimo quadriennio e per garantire che l'USI sia adeguatamente posizionata su questi fronti, è indispensabile dedicare risorse adeguate ad affrontare le nuove sfide della trasformazione digitale. Di seguito sono elencati i progetti necessari.

Sviluppo della piattaforma di software gestionali

Lo sviluppo dei processi di gestione degli utenti e degli alumni prevede il completamento della dismissione dell'attuale piattaforma, in via di obsolescenza, e l'integrazione con il nuovo sistema di gestione del personale. Tra i processi che saranno implementati figurano:

- la gestione delle iscrizioni degli studenti a corsi e ad esami,
- la gestione dell'anagrafica degli studenti e dei documenti legati alle immatricolazioni, e
- la gestione degli alumni.
- I miglioramenti ai processi porteranno benefici all'amministrazione dell'USI in termini di efficienza, ma anche agli studenti attraverso una migliore interfaccia con i processi gestionali e agli alumni migliorando il contatto con l'Università.

Business intelligence strategica

Costruendo sui moduli di business intelligence già a disposizione, l'obiettivo del progetto è arrivare ad un dashboard/cockpit ad uso del management di USI per informare le decisioni strategiche.

Cyber sicurezza

Per fare fronte alle aumentate minacce alla sicurezza dell'informazione, l'USI intende rafforzare le sue difese, tra l'altro, tramite l'aumento delle competenze di sicurezza informatica di tutti i membri della comunità accademica, la sistematizzazione della gestione degli accessi digitali in base ai ruoli degli utenti e l'estensione del framework di sicurezza sviluppato per le attività dell'amministrazione anche all'ambito delle infrastrutture e dei dati della ricerca. Come nel caso di altre università svizzere, le risorse interne non permettono un monitoraggio continuo degli eventi di sicurezza. Per questo motivo sarà valutato, specialmente dal punto di vista finanziario, l'impiego di un servizio esterno di monitoraggio degli eventi di cybersecurity e di primo intervento.

Protezione dei dati personali

L'area di attività più importante in termini di compliance riguarda certamente la protezione dei dati personali. Oltre a consolidare le attività già in corso nell'ambito dei Servizi amministrativi, è essenziale estendere il progetto di conformità dei dati personali ai dati della ricerca e adattare le applicazioni gestionali sviluppate internamente per garantire una adeguata protezione dei dati personali.

Implementazione della strategia ORD

La disseminazione dei prodotti della ricerca (pubblicazioni, dati, etc) conformemente alla Strategica Nazionale sugli Open Research Data (ORD) richiede un'integrazione del Sistema informativo con le principali piattaforme di archiviazione, elaborazione e condivisione dei dati della ricerca allo scopo di garantire le migliori pratiche digitali nei servizi della ricerca.

Technology transfer sui temi innovativi

Nel contesto dei progetti innovativi, si prevede lo studio delle possibilità offerte dal machine learning e dall'AI generativa nell'ambito della gestione dei dati amministrativi, anche in collaborazione con le Facoltà.

I progetti sopra elencati sono necessari per l'attuazione della strategia digitale dell'USI. Una priorità è indicata per lo sviluppo dei software gestionali e della business intelligence così come per la cybersicurezza e la protezione dei dati personali. Il grado di approfondimento e completezza della loro implementazione sarà però funzione delle risorse a disposizione nel quadriennio 2025-28. In assenza di uno sviluppo nelle risorse dedicate al progetto, anche sui campi critici della protezione dei dati personali e della sicurezza informatica si dovranno adottare scelte non ottimali. Nell'ambito ORD occorre peraltro prestare attenzione ai nuovi indicatori di contratto.

Infine, a livello organizzativo, per poter coordinare al meglio le iniziative dell'Ateneo nell'ambito della digitalizzazione, sarebbe opportuno far evolvere il ruolo del Comitato di Pilotaggio del Progetto ad un nuovo stadio, per fungere non soltanto da responsabile della gestione del portafoglio dei progetti del nuovo Sistema Informativo, ma anche come referente strategico per le attività di innovazione nel campo della digitalizzazione. Questa evoluzione dovrà però essere modulata all'effettiva rilevanza e conseguenti risorse che la digitalizzazione dell'Università potrà avere nel nuovo quadriennio.

Sottolineiamo che, come è evidente, i bisogni di USI si rinnovano continuamente e che il mancato apporto da parte del Cantone mette a rischio la realizzazione di vari progetti, necessari affinché l'ateneo possa rimanere competitivo sia nel contesto svizzero che internazionale. Sopperiremo parzialmente al mancato contributo rispetto al passato tramite lo scioglimento del Fondo innovazione e digitalizzazione (CHF 100K annui, a fronte di entrate minori di CHF 300K annui).

Amministrazione e Servizi

Servizi amministrativi

L'amministrazione dell'USI si articola in diversi Servizi ed è posta sotto la responsabilità del Rettorato. I Servizi amministrativi si impegnano a sostenere l'Università nella sua missione accademica e di servizio al territorio, garantendo, attraverso una gestione efficace delle risorse umane, finanziarie e tecnologiche, un accompagnamento efficiente, inclusivo e orientato al successo. Collaborano inoltre attivamente con le Facoltà e gli Istituti affiliati per garantire una gestione integrata delle risorse e delle attività, che tenga conto dei bisogni di tutti gli utenti. Si impegnano infine a promuovere la diversità, l'equità e l'inclusione, creando un ambiente accogliente e rispettoso per tutti i membri della comunità universitaria.

Nel periodo 2022-23, i Servizi amministrativi hanno subito una riorganizzazione finalizzata ad ottimizzare le operazioni e rafforzare la collaborazione e le sinergie tra i diversi ambiti. A questo fine, è stato elaborato un nuovo organigramma che ha portato alla creazione di sette specifiche Aree funzionali, e ha permesso di rafforzare l'allineamento e la sintonia tra i Servizi stessi. Ogni Area è dotata di un suo responsabile (punto di riferimento dei diversi responsabili di Servizio), che coadiuva il Direttore operativo. Le Aree (e i Servizi che ad esse afferiscono) sono sottoposte alla responsabilità gerarchica del Direttore operativo e a quella funzionale dei Prorettori. Fanno eccezione il Segretariato generale, il Servizio comunicazione istituzionale, il Servizio legale e compliance, che dipendono direttamente dal Rettorato.

L'organigramma suddivide quindi i Servizi in tre tipi:

- i Servizi istituzionali, in diretto contatto con il Rettorato;
- i Servizi trasversali che, riferendo in modo stretto al Rettorato e al Direttore operativo, offrono supporto a tutta l'organizzazione;
- i Servizi operativi e amministrativi, che riferiscono al Direttore operativo.

L'implementazione del nuovo organigramma ha richiesto uno sforzo importante. I responsabili di Area e di Servizio hanno preso consapevolezza del loro nuovo ruolo, accompagnati da un programma di formazione in leadership, avviato alla fine del 2023, che si prevede di mantenere in futuro per garantire un costante rafforzamento delle competenze.

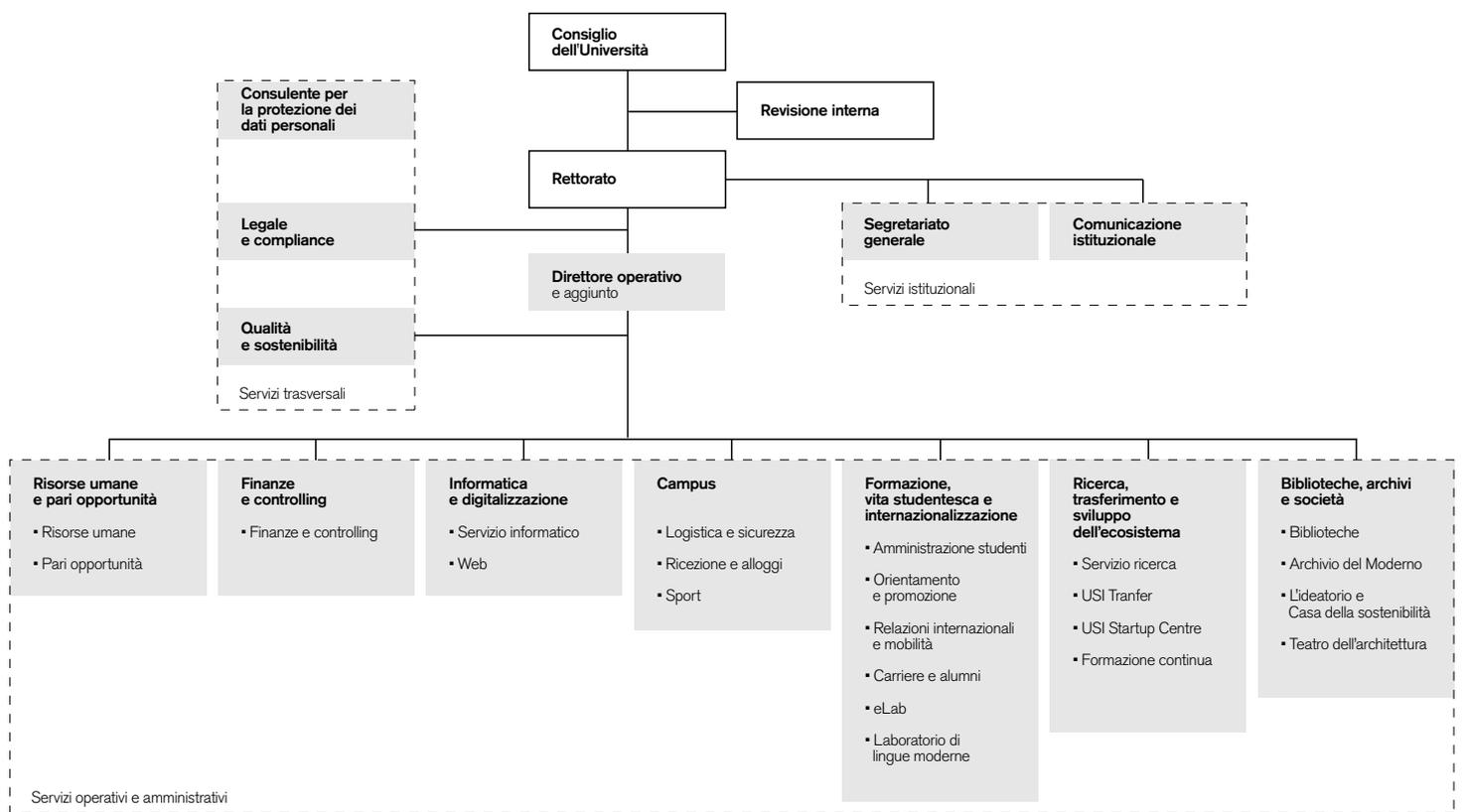
Le formazioni sono state successivamente estese, in un formato adattato, a tutti i collaboratori. L'obiettivo è quello di consentire a tutti di aggiornarsi trasversalmente su temi come il time management, la comunicazione all'interno di un team o ancora, la gestione dei conflitti.

In futuro, le formazioni verranno il più possibile personalizzate, così da permettere al personale di colmare eventuali lacune o acquisire nuove competenze necessarie per poter svolgere ruoli nuovi e poter sostenere e accompagnare la crescita universitaria negli anni a venire.

Una figura, immaginata da tempo, che verrà aggiunta all'organigramma nel corso del 2024 è quella del coordinatore di Facoltà, che funge da punto di riferimento per le Facoltà e di collegamento con i Servizi. Il suo ruolo principale consiste nell'assistere il Decano nella pianificazione e gestione delle attività della Facoltà stessa, promuovendo la decentralizzazione dei poteri in linea con la nuova governance dell'Università. Ciò permetterà alle Facoltà di acquisire una maggiore autonomia e responsabilità economico-finanziaria. Inoltre, l'introduzione di queste nuove figure consentirà di rivedere l'allocazione delle responsabilità all'interno delle Segreterie di Facoltà, permettendo a profili competenti e sperimentati di riprendere nuove funzioni.

Un'ulteriore modifica all'organigramma, da poco implementata, è legata all'Area Ricerca, trasferimento e sviluppo dell'ecosistema. Come descritto nella sezione dedicata al Prorettorato per l'innovazione e le relazioni aziendali, al fine di accompagnarne al meglio le attività, l'Area è stata riorganizzata dedicandone una unità a questo stesso Prorettorato e una al Prorettorato per la ricerca.

Consapevoli che il numero di collaboratori non ha vissuto una crescita commisurata a quella importante che hanno vissuto il numero di studenti e utenti, o pari all'accresciuta complessità dei compiti svolti, dopo un'analisi delle lacune principali è stato elaborato un piano di potenziamento dell'apparato, che prevede la realizzazione di nuove assunzioni entro la fine del 2024, assunzioni che permetteranno di far fronte in maniera più attrezzata a tutte le sfide che i Servizi si trovano attualmente ad affrontare.



Sviluppo 2025-2028

Dopo la menzionata fase di potenziamento che permetterà di raggiungere entro la fine del 2024 una dimensione più adeguata, il futuro sviluppo dei Servizi si concentrerà sia sul consolidamento di quanto realizzato in passato, sia, soprattutto, sull'accompagnamento delle nuove sfide strategiche che l'USI dovrà fronteggiare, che richiederanno attenzione particolare e mezzi dedicati (in particolare) negli ambiti elencati nelle prossime sezioni. Consapevoli della necessità di contenere al massimo i costi, una grande priorità per l'Amministrazione sarà quella di continuare a sviluppare sinergie tra i vari Servizi all'interno delle diverse sedi, in particolare Lugano e Mendrisio. Questo permetterà di garantire qualità uniforme, contenendo nel contempo i costi e liberando risorse che potranno essere riutilizzate in modo più efficace al sostegno della crescita dell'Università. In questo esercizio non si dovrà dimenticare di tenere conto di specificità locali, quali ad esempio il fatto che l'Archivio del Moderno, il Teatro dell'Architettura e la Biblioteca dell'Accademia sono al momento (e rimarranno in futuro) gestite amministrativamente dalla sede di Mendrisio, pur rimanendo sotto la responsabilità finale del Rettorato.

Un progetto importante per il periodo quadro 2025-2028 è quello legato alla business continuity. USI intende dotarsi di un concetto di *business continuity*, ossia di un approccio strategico finalizzato a garantire la continuità delle operazioni e dei servizi, nonostante possibili interruzioni o situazioni di emergenza. In questo contesto, si mirerà a proteggere gli elementi critici che sostengono le funzioni accademiche e amministrative, assicurando che l'Università possa affrontare e superare eventi avversi. Il processo di *business continuity* concerne l'identificazione dei rischi potenziali, la valutazione delle vulnerabilità e la definizione di strategie e procedure per mitigare gli impatti negativi. L'obiettivo primario è garantire che le attività accademiche, la ricerca, i servizi agli studenti e le operazioni amministrative possano continuare senza intoppi, o essere ripristinate il più rapidamente possibile in caso di interruzione. Ciò implica la creazione di piani di emergenza, la formazione del personale, la messa in atto di soluzioni tecnologiche resilienti e la collaborazione fra gli attori interessati, al fine di garantire una risposta coordinata ed efficace in situazioni critiche. Una parte delle iniziative di *business continuity* sono ricomprese nella pianificazione del Servizio informatica e digitalizzazione, ma sarà fondamentale dotarsi di un piano di continuità operativo generale.

I Servizi istituzionali

I Servizi istituzionali afferiscono direttamente al Rettorato e sono, per il suo tramite, sotto la responsabilità ultima del Consiglio dell'Università.

Segretariato generale

Il Segretariato generale coadiuva gli organi centrali dell'USI nella conduzione dell'Università sostenendone il buon funzionamento e coordinando gli atti di pianificazione e di sviluppo. Il Servizio ha quattro obiettivi strategici per il quadriennio 2025-28, declinati di seguito:

1. incrementare la qualità della documentazione, sia istituzionale sia degli organi centrali, migliorando i processi di produzione e archiviazione sistematica;
2. rafforzare la coordinazione dei processi decisionali tra gli organi centrali e tra di essi e le Facoltà, curando proattivamente l'implementazione delle decisioni e investendo nella loro comunicazione;
3. sostenere progetti prioritari ed eventi istituzionali;
4. garantire il segretariato del Rettore (agenda, spostamenti, corrispondenza) e delle relazioni verso partner esterni.

A causa del deciso aumento del numero e della complessità dei compiti ascritti al Servizio, si prevede di potenziarne l'organico tramite l'assunzione di un collaboratore incaricato di strutturare e dirigere progetti che richiedono attenzione costante. Oltre a questo, qualora le risorse lo consentissero, è intenzione sostenere i processi di comunicazione interna seguendo l'implementazione di una nuova piattaforma intranet.

Servizio comunicazione istituzionale

Il Servizio comunicazione istituzionale persegue i seguenti obiettivi comunicativi dell'Ateneo:

- comunicazione al pubblico interno e al territorio dell'attualità dell'USI;
- coordinamento degli eventi sui campus e organizzazione di quelli centrali;
- sviluppo e cura della presenza sul web, sui social media e sugli schermi dei campus;
- allineamento della corporate identity agli sviluppi istituzionali;
- implementazione dei progetti grafici (pubblicazioni, prodotti multimediali, allestimenti);
- gestione dell'iconografia dell'USI.

Questi obiettivi sono perseguiti grazie alle attività della Redazione dell'USI, che riunisce regolarmente, circa una volta al mese, la Rettrice e una ventina di membri di diversi Servizi, Facoltà e Istituti, con lo scopo di condividere e discutere notizie considerate di rilevanza per l'intera comunità.

Per il quadriennio 2025-2028, oltre a quelli elencati, il Servizio si prefigge alcuni obiettivi propri:

- trasferire la maggior parte delle pubblicazioni istituzionali dal cartaceo al digitale, reindirizzando alcune risorse verso il digitale con formazioni specifiche e nuovi strumenti, compresi quelli di AI generativa;
- rinforzare il polo degli eventi e contribuire al dinamismo dei campus, in linea con gli obiettivi di Rettorato e in ottica di terzo mandato;
- aggiornare i siti web e le newsletter alle nuove tecnologie;
- valorizzare ulteriormente i driver reputazionali dell'USI.

I Servizi trasversali

I Servizi trasversali, riferendo in modo stretto al Rettorato e al Direttore operativo, offrono supporto a tutta l'organizzazione.

Servizio legale e compliance

Il Servizio legale e compliance coadiuva gli Organi istituzionali, gli Organi centrali e le Facoltà dell'USI nelle procedure e nei contenziosi con le autorità amministrative, civili e penali, nonché nelle relazioni contrattuali con terzi. Offre inoltre consulenza su questioni e argomenti giuridici.

Oltre a quelle menzionate, il Servizio si occupa di attività esulanti dall'ambito ordinario, fra le quali si citano:

- l'elaborazione e sistematizzazione di tutte le basi legali dell'USI (e delle sue Facoltà);
- l'affiancamento del neocostituito Team Privacy nel contesto del progetto sulla protezione dei dati personali;
- la messa a norma dell'Ateneo rispetto alla nuova nLPD e alla futura nLPDP;
- la nuova funzione di compliance.

Sulla base di queste premesse, nel corso di quest'anno il Servizio è stato potenziato, tramite la formazione del personale esistente e l'acquisizione di nuove risorse che permetteranno di far fronte all'espansione della nozione di "attività ordinaria". Non si prevedono ulteriori rafforzamenti nel periodo 2025-28.

Servizio qualità e sostenibilità

Il Servizio qualità si occupa dell'accertamento della qualità all'USI, accompagnando il Senato accademico (e nello specifico la sua Commissione per la cultura della qualità), il Rettorato e il CU nella gestione e nel miglioramento della qualità e dell'accompagnamento del Prorettorato per la trasformazione sostenibile. Nello specifico, l'attività di accertamento della qualità coinvolge l'intera comunità USI, anche la sua parte più operativa si distribuisce tra più Organi e Servizi.

Fra gli obiettivi del Servizio segnaliamo in particolare quello legato alla finalizzazione della procedura di accreditamento istituzionale prevista dalla Legge federale sulla promozione e sul coordinamento del settore universitario (LPSU) iniziata alla fine del 2019 e arrivata, nel marzo 2022, alla decisione ufficiale di accreditamento da parte del Consiglio svizzero di accreditamento, pur chiedendo di soddisfare tre oneri supplementari entro il 24 marzo 2024. Questo lavoro di adempimento degli oneri si trova ora in una fase abbastanza avanzata ed è condotto principalmente dal Segretario generale e dalla Commissione di accreditamento del CU, in stretta collaborazione con il Servizio qualità e la Commissione per la cultura della qualità del Senato accademico. Soddisfatti gli oneri, la decisione di accreditamento avrà validità fino al marzo del 2029. Ciò significa che nel quadriennio 2025-28 sarà necessario avviare i lavori di preparazione per la prossima edizione presentando al Consiglio svizzero di accreditamento la domanda di apertura della nuova procedura entro la fine del 2027.

Il Servizio si sta inoltre strutturando per supportare l'implementazione del neocostituito Prorettorato per la trasformazione sostenibile e le pari opportunità.

I Servizi operativi e amministrativi

I Servizi operativi e amministrativi sono distribuiti in sette specifiche Aree funzionali, che sono sottoposte alla responsabilità gerarchica del Direttore operativo e a quella funzionale dei Prorettori.

Area: Risorse umane e pari opportunità

Come per tutta l'Amministrazione, anche le sfide dei Servizi compresi nell'Area si sono moltiplicate negli anni passati. L'USI è cresciuta in maniera importante nel numero di studenti e collaboratori, e vari compiti sono diventati più onerosi rispetto al passato. Si è quindi imposta una evoluzione in risposta alle crescenti esigenze organizzative, che passasse attraverso una maggiore responsabilizzazione delle collaboratrici e dei collaboratori, l'ottimizzazione di processi interni e il rafforzamento delle sinergie.

Ricomprendi nell'Area sono il Servizio pari opportunità e il Servizio risorse umane. Il primo è l'unità amministrativa di riferimento per le attività e iniziative dell'Università finalizzate alla promozione di una cultura di equità, trasparenza e valorizzazione delle diversità presenti tra le varie componenti della comunità USI in questo contesto coadiuva le attività del Prorettorato per la trasformazione sostenibile e le pari opportunità. Il secondo si occupa della gestione del personale, offrendo il sostegno necessario al personale stesso, e agli organi dell'USI vigilando allo stesso tempo al rispetto del quadro legale e regolamentare e assicurando una coerenza delle pratiche di gestione del personale a livello istituzionale. Per quanto riguarda il periodo 2025-2028, si mira ad una gestione più proattiva dei dossiers, che svilupperà nel tempo un vero ruolo di *business partner*, con competenze specifiche a supporto delle varie categorie di utenza. USI intende fare del *talent management* uno dei suoi punti di forza. La formazione del personale amministrativo è di competenza del Servizio risorse umane, che ha elaborato un processo di identificazione e pianificazione di formazioni adeguate a tutti i collaboratori. Attraverso programmi di formazioni mirati, valutazioni delle competenze e un monitoraggio regolare delle performance, USI s'impegna a creare un ambiente in cui collaboratrici e collaboratori possano raggiungere il proprio potenziale. Questo contribuirà in maniera importante allo sviluppo e alla capacità di trattenere dei collaboratori talentuosi all'interno dell'organizzazione.

Area: Finanze e controlling

A partire dal 2023, il Servizio finanze e controlling ha attraversato una significativa trasformazione per rispondere alle esigenze emergenti dell'Università: si sono gettate le basi per generare sinergie, strutturare processi, e posizionare il Servizio come un *business partner* che sia in grado di portare soluzioni ad un grande numero di utenti.

Nel 2024, in un'ottica di continua ottimizzazione dei processi, si procederà ad implementare un sistema di *purchase order* e a migliorare l'attuale processo di fatturazione agli studenti. Il Servizio manterrà inoltre il suo ruolo di punto di contatto privilegiato per il Controllo Cantonale delle Finanze e per le varie agenzie di finanziamento, consolidando così il suo ruolo centrale nella gestione finanziaria e contabile dell'Università.

Nell'ambito della pianificazione del periodo 2025-2028, il Servizio, ha l'intenzione di rafforzarsi maggiormente in ambito digitale, con l'adozione di sistemi all'avanguardia che permetteranno di ottimizzare ulteriormente i processi contabili e finanziari, riducendo tempi e margini di errore.

Per garantire una gestione finanziaria sempre più trasparente e conforme alle normative, il Servizio ha pianificato il miglioramento continuo dei processi interni, con particolare attenzione ai controlli interni e alla documentazione degli stessi.

Area: Informatica e digitalizzazione

L'Area ricomprende il Servizio web e il Servizio informatico. Il primo si occupa di: manutenzione delle piattaforme tecnologiche e formazione e supporto agli utenti; manutenzione e supporto dei siti USI; implementazione di nuovi progetti istituzionali. Il Servizio informatico contribuisce al raggiungimento degli obiettivi professionali e di studio di docenti, ricercatori, studenti e collaboratori gestendo le infrastrutture informatiche, dando supporto agli utenti, sviluppando sistemi informativi e collaborando nel sostegno alla ricerca e alla didattica.

Per le attività progettuali del 2025-28 sono stati individuati tre principi: l'ottimizzazione dei costi, la sostenibilità dei servizi introdotti e l'adozione pragmatica del cloud (laddove sicuro e finanziariamente sostenibile). Tra le sfide provenienti dall'esterno si possono citare la mitigazione dei rischi legati al progetto di *business continuity*, la costante evoluzione delle tecnologie – che implica un monitoraggio delle tendenze e un aggiornamento continuo delle competenze dei collaboratori – e l'attrattività dell'USI come datore di lavoro nel contesto del mercato del lavoro. Tra le sfide interne si menziona l'aumento molto rilevante di alcune attività trasversali tra Servizi, in parte accelerate dai cambiamenti portati dalla pandemia Covid (con il supporto all'utilizzo di infrastrutture multimediali per l'insegnamento o gli eventi).

Il Servizio informatico e digitalizzazione ha un ruolo duale: da una parte, gestisce il portafoglio di progetti che permettono all'Università di operare con continuità e con strutture informatiche al passo con i tempi. Dall'altra, il Servizio gestisce budget e progetti del programma Sistema informativo, che opera attraverso il suo Comitato di gestione che – creato inizialmente per la gestione del programma di sviluppo del sistema informativo – ha man mano trattato efficacemente temi come la sicurezza informatica o la protezione dei dati personali, che rientrano nel perimetro del sistema informativo in senso esteso.

I progetti principali che il Servizio prevede di implementare sono molteplici e sono riportati in Appendice.

Area: Campus

L'Area ricomprende il Servizio logistica e sicurezza, il Servizio ricezione e alloggi e il Servizio sport.

Le sfide in questo campo sono complesse, e i progetti molteplici. Per quanto riguarda la sicurezza, si intende ripensare il concetto di *governance*, analizzando e aggiornando le attuali normative e procedure per arrivare, anche tramite la formazione di tutto il personale attivo in questo ambito, ad una struttura che sia al passo con i tempi. La complessità principale è rappresentata dal fatto che il concetto di sicurezza è molto vasto e tocca molti ambiti diversi tra di loro, come ad esempio la videosorveglianza e la risposta a diverse tipologie di emergenze, quali incendi, allagamenti, malori, infortuni, episodi di violenza, e molto più. Per tale progetto si farà affidamento sull'aiuto di consulenti esterni, che avranno il compito di assicurare che il concetto di sicurezza che verrà sviluppato tenga conto di tutti gli aspetti più importanti, ma anche di un confronto con la realtà in altre Università svizzere.

L'USI si deve inoltre attrezzare per mantenere funzionali gli stabili attuali e, allo stesso tempo, gestire i progetti di sviluppo futuri.

Tra le priorità del periodo 2025-2028 si elencano:

- La gestione (secondo un nuovo concetto che prevede una maggiore apertura al pubblico) e la ristrutturazione degli spazi dedicati all'Archivio Kunz (Via Lavizzari 10, Lugano) a partire da gennaio 2024
- La costruzione dell'edificio "Turconi 2" a Mendrisio, che permetterà di avanzare nel progetto della Biblioteca dell'Accademia di architettura e, nel contempo, di offrire nuovi spazi per la didattica, oltre che di trasferire da Balerna a Mendrisio l'Archivio del Moderno (attualmente situato al Punto Franco)
- La creazione di una residenza universitaria a Lugano in collaborazione con la Città di Lugano (progetto Matrix)
- L'efficientamento energetico degli stabili, sia attraverso un adeguamento delle strutture sia attraverso una loro più efficace gestione, così da migliorare l'impronta ecologica dell'USI e ottenere risparmi economici. Questo obiettivo sarà perseguito in cooperazione con la Fondazione per le Facoltà di Lugano, che gestisce la maggior parte degli stabili a disposizione di USI a Lugano.

Va inoltre sottolineato che gli spazi attuali, con qualche accorgimento, sono in grado di soddisfare le prospettive di crescita a breve termine (2025-2028), ma difficilmente sarebbero in grado di assorbire un ulteriore aumento di utenti. Nel corso dei prossimi anni, andranno dunque studiate delle opzioni per avere a disposizione spazi addizionali e permettere ad USI di continuare a svilupparsi.

Area: Formazione, vita studentesca e internazionalizzazione

L'area Formazione, vita studentesca, e internazionalizzazione raggruppa i seguenti Servizi:

- Amministrazione studenti, che si occupa di: gestione degli studenti e dei piani degli studi; ammissioni e diplomi; borse di studio; assicurazioni sociali; corporazione studenti.
- Orientamento e promozione, che ha il compito di: guidare gli studenti liceali e di bachelor nella scelta di un percorso di studi coerente con le loro aspettative e attitudini, presentando l'offerta didattica di USI; attrarre studenti di alto profilo, che abbiano skills in linea con i requisiti dei programmi ai quali si iscrivono, che possano diventare laureati di successo e futuri porta bandiera dell'USI nel mondo; promuovere l'Università e i suoi programmi di modo che l'istituzione e la sua offerta formativa siano conosciuti e apprezzati.
- Relazioni internazionali e mobilità, che si occupa di consolidare la posizione e la visibilità internazionale dell'USI attraverso misure mirate; attuare nuovi modelli didattici e di mobilità con l'obiettivo anche di incrementare la presenza di studenti; fare leva sugli aspetti di sostenibilità e digitalizzazione della dimensione internazionale.
- Carriere e alumni, il cui obiettivo è di favorire l'inserimento qualificato dei laureati USI nel mondo del lavoro, occupandosi di: formazione di skills; diffusione dell'informazione; network e contatti; supporto amministrativo.
- eLab, che si occupa del miglioramento della qualità dell'insegnamento tramite l'integrazione delle tecnologie digitali, offrendo: supporto tecnico e pedagogico per l'utilizzo delle TIC e la loro integrazione nelle attività d'insegnamento dell'USI; strumenti di gestione condivisione del materiale didattico.

- Laboratorio di lingue moderne, il cui compito principale è quello di incoraggiare la formazione linguistica offrendo un'ampia gamma di corsi gratuiti (attualmente 126) a sostegno delle esigenze di tutti i membri della comunità USI.

Opportunità comuni di sviluppo del prossimo periodo quadro si concentreranno principalmente nei seguenti ambiti:

- Digitalizzazione: riguarda sia la trasformazione di diversi processi lavorativi all'interno dei Servizi dell'Area, sia la possibilità di supportare attivamente la didattica nel caso di corsi online o blended
- Sviluppo delle competenze trasversali: tema importante e necessario alla preparazione dei nostri futuri laureati all'ingresso nel mondo del lavoro. Si ritiene che l'USI debba valorizzare quanto già in atto in questo campo, predisponendo un'offerta ben strutturata a complemento delle formazioni già esistenti.
- Valorizzazione degli studenti e degli alumni internazionali, che consentirebbe ad USI di avere propri ambasciatori in tutto il mondo, che potrebbero contribuire al raggiungimento degli obiettivi di promozione dei programmi formativi, visibilità dell'Università, posizionamento nei ranking nazionali e internazionali.

Area: Ricerca, trasferimento e sviluppo dell'ecosistema

L'Area raggruppa quattro Servizi: Servizio ricerca (SRI), USI Transfer (TTO), USI Startup Centre (USC), Formazione continua.

Lo SRI è il punto di contatto dei ricercatori USI per quanto riguarda l'acquisizione di fondi di ricerca competitivi. Il Servizio dipende funzionalmente dal Prorettorato per la ricerca, del quale supporta per la realizzazione degli obiettivi. Lo SRI è attualmente organizzato in business units, costruite attorno alla rispettiva area di attività: progetti strategici e supporto al Prorettorato ricerca; grant office; dati per la ricerca e indicatori. Collabora strettamente con il grant office IRB-IOR e con il grant office EOC. Gestisce inoltre il fondo per la ricerca USI-EOC. È anche il Servizio incaricato di gestire la contrattualistica per quanto riguarda la ricerca. Di seguito riportiamo alcuni degli obiettivi principali dello SRI:

- ampliamento della base di acquisizione dei fondi e rafforzamento del supporto FNS e UE in un contesto più competitivo;
- supporto nella gestione dei progetti e iniziative strategiche;
- professionalizzazione dell'ambito dei dati della ricerca;
- sviluppo di strumenti di valutazione della ricerca e di indicatori, inclusi quelli per il contratto di prestazione, con lo sviluppo di metodologie robuste e documentate.

USI Transfer è il servizio di trasferimento tecnologico dell'USI (anche noto come TTO dall'inglese "technology transfer office"). USI Transfer si occupa delle relazioni con i partner dell'economia privata, della gestione della priorità intellettuale sviluppata da USI e affiliati e della relativa contrattualistica. USI Transfer favorisce l'accessibilità e il trasferimento dei risultati della ricerca fondamentale sviluppati all'Università della Svizzera italiana (USI) verso le aziende e la società. In questo modo l'USI con gli Istituti affiliati (Istituto di ricerca in biomedicina - IRB, Istituto oncologico di ricerca-IOR e Istituto ricerche solari di Locarno "Aldo e Cele Daccò"-IRSOL) contribuisce al rafforzamento della competitività delle imprese, favorendo anche le aziende svizzere. Il Servizio dipende funzionalmente dal Prorettorato per l'innovazione e le relazioni aziendali, del quale supporta

per la realizzazione degli obiettivi. Di seguito riportiamo alcuni degli obiettivi principali di USI Transfer:

- valutazione del potenziale innovativo dei risultati scientifici e delle opzioni di protezione;
- gestione della proprietà intellettuale e relativi contratti;
- negoziazione di accordi inerenti la collaborazione con le aziende;
- supporto iniziale alle aziende "spin-off";
- supporto nella gestione dei progetti e iniziative strategiche in ambito innovazione in partenariato con i partners di riferimento, attività di networking nazionali e internazionali.

Lo sviluppo di entrambi i Servizi è quindi coerente con la pianificazione strategica dei due Prorettorati a cui afferiscono e si inserisce in un solco di continuità rispetto ai compiti attuali. Gli obiettivi prioritari di SRI e USI Transfer sono descritti nel dettaglio nei capitoli relativi ai rispettivi Prorettorati.

L'USI Startup Centre ha sviluppato una propria metodologia efficace di incubazione di progetti imprenditoriali per startup science driven (legate a realtà accademiche locali) e early stage. Parallelamente ha avviato una stretta attività di community per diffondere una cultura imprenditoriale in seno alla comunità accademica cantonale.

Nel prossimo periodo quadro, l'Incubatore intende:

- Consolidare ulteriormente i processi interni ed esterni (in particolare advisor specialistici, investitori e aziende del territorio), al fine di gestire al meglio le startup in crescita, sia in termini quantitativi che qualitativi.
- Continuare a migliorare le attività di community, collaborando con le Facoltà per sviluppare l'offerta didattica legata all'imprenditorialità innovativa.
- Creare un fondo dedicato per supportare i progetti startup science driven e early stage.
- Sviluppare, in collaborazione con investitori esterni, laboratori dedicati nel settore del MedTech
- Attivare un meccanismo che permetta ai professori di fornire servizi di supporto alle startup all'interno dell'incubatore

Per quanto riguarda il terzo ambito dell'Area, quello relativo alla formazione continua, l'USI offre ai propri laureati diversi programmi *executive* e MOOC (*Massive Open Online Course*) in campi di grande rilevanza professionale, altamente specializzati, di carattere internazionale, progettati per incontrare le esigenze di professionisti con esperienza in una società sempre più globalizzata. Al fine di strutturare e sviluppare l'offerta conformemente agli obiettivi che USI si pone, nel 2024 si procederà all'assunzione di un responsabile del Servizio formazione continua.

Area: Biblioteche, archivi e società

L'Area racchiude i Servizi erogati da: Biblioteche, Archivio del Moderno, L'Ideatorio e Casa della sostenibilità, Teatro dell'architettura.

La Biblioteca universitaria Lugano e la Biblioteca dell'Accademia di architettura di Mendrisio sono riunite sotto il cappello "Biblioteche dell'Università della Svizzera italiana" (BiUSI), i cui obiettivi prioritari riguardano la promozione di una gestione efficace, l'attenzione ai temi collegati a edifici e spazi e lo sviluppo e la valorizzazione dei propri fondi in una prospettiva accademica, ma anche di terzo mandato.

L'Archivio del Moderno è una fondazione, un archivio e un centro per lo studio dell'architettura che opera nell'ambito della storia dell'architettura, dell'ingegneria, del territorio, del design e delle arti visive ed è parte della costellazione dell'Università della Svizzera italiana, come pure della rete europea dei centri di ricerca consacrati a tale orizzonte di studi. È stato fondato nel 1996 come istituto dell'Accademia di architettura di Mendrisio e costituito in fondazione nel 2004 per atto dell'Università della Svizzera italiana.

L'ideatorio è un servizio dell'Università della Svizzera italiana per la promozione della cultura scientifica e del dialogo scienza e società. È anche l'antenna regionale della Fondazione Science et Cité, centro di competenza delle Accademie svizzere delle scienze ed è uno dei quattro grandi centri di promozione della cultura scientifica riconosciuti dal programma MINT delle Accademie svizzere delle scienze. Grazie alla collaborazione con l'Istituto scolastico della Città di Lugano e con le scuole in generale, dal 2005 è attivo sul territorio proponendo varie forme di incontro tra i cittadini e la scienza: esposizioni, laboratori, conferenze e progetti partecipativi sono alcuni dei principali strumenti adottati per promuovere la scienza. L'ideatorio realizza numerosi progetti in collaborazione con diversi enti locali e nazionali e con ricercatori attivi sul territorio e tramite il sostegno del programma Agorà del Fondo nazionale svizzero per la Ricerca Scientifica (FNS). L'apertura della sede stabile presso l'ex Casa comunale di Cadro, nel settembre 2019, ha permesso di disporre di un luogo privilegiato per assicurare continuità e qualità alla promozione della cultura scientifica. Fra i suoi obiettivi del prossimo periodo si menzionano: il suo inserimento con nuove proposte presso la Casa della Sostenibilità di Airolo (planetario, offerte culturali, proposte per le scuole); una nuova esposizione sulla robotica e un nuovo percorso espositivo realizzati con l'*Espace des Inventions* di Losanna e con MINT Suisse; lo sviluppo di nuovi laboratori, eventi e rinnovati gli spazi interattivi di Cadro.

La Casa della sostenibilità dell'USI – la cui apertura è avvenuta nella primavera 2024 – è un luogo di formazione e di promozione della cultura dello sviluppo sostenibile nella Svizzera italiana. Una nuova antenna universitaria situata nel contesto alpino, un luogo privilegiato per osservare e toccare con mano alcuni dei grandi temi della sostenibilità. Le sue attività didattiche e formative sono destinate all'intera comunità USI (studenti, personale accademico e amministrativo), così come a scuole, gruppi, enti e aziende. Grazie ad un programma di attività culturali, la Casa si apre anche al pubblico. L'obiettivo del periodo 2025-2028 è quello di organizzare annualmente 25-30 seminari alpini, eventi diversi aperti al pubblico, corsi per enti e aziende

Il Teatro dell'architettura si occupa delle mostre dell'omonimo teatro, ma anche di una serie di attività espositive di Palazzo Canavee e, in alcune occasioni, di altre sedi. Accanto alla didattica e alla ricerca già svolte all'interno dell'Ateneo, le mostre pubbliche e quelle didattiche integrano l'offerta formativa, dando visibilità agli interessi transdisciplinari che intervengono nei processi progettuali e nella ridefinizione del ruolo dell'architettura nella società.

Risorse e scenari finanziari

Risorse e scenari finanziari

Budget pluriennale

La pianificazione finanziaria per il periodo 2025-2028 – presentata nelle tabelle seguenti – si fonda sulle considerazioni e sui progetti delineati nei capitoli precedenti e sulle proiezioni e le richieste avanzate dalle Facoltà, dai Prorettorati e dai Servizi amministrativi dopo la mappatura intrapresa per identificare le migliori opportunità di sviluppo per il prossimo quadriennio. Al fine di consentire una comparazione dell'evoluzione della situazione finanziaria nel tempo, vengono forniti come punto di partenza anche i dati delle diverse voci contabili per il periodo 2021-2024.

È importante sottolineare che solo i dati relativi agli anni 2021 e 2022 si basano su consuntivi revisionati da parte del Controllo Cantonale delle Finanze, mentre le cifre riferite al 2023 corrispondono alla previsione di chiusura (forecast 2023, nel momento della stesura di questo testo in revisione da parte del CCF).

Per quanto riguarda i dati del 2024, questi corrispondono al preventivo approvato dal Consiglio dell'Università, che è in seguito stato adattato a causa dello slittamento al 2025 di alcuni progetti (nel momento della stesura di questo testo, questa parte ha ricevuto il preavviso positivo della Commissione Audit e Finanze, ma non è ancora stata presentata al Consiglio dell'Università).

Figura 1

Figura 1

Evoluzione del conto economico USI (inclusi gli incassi e i riversamenti verso gli istituti affiliati e associati, in kCHF)

	2021c	2022c	2023c	2024p	2025p	2026p	2027p	2028p
Contributo federale LPSU per insegnamento USI	21'757	23'115	25'073	25'383	25'867	26'379	26'907	27'492
Contributo federale LPSU per insegnamento FTL	-	384	867	1'300	1'300	1'300	1'300	1'300
Contributo federale LPSU per ricerca USI	4'630	4'818	5'024	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000
Contributo federale LPSU per ricerca IRB	2'134	2'094	2'124	2'100	2'000	2'000	2'000	2'000
Contributo federale LPSU per ricerca IOR	1'266	1'276	1'262	1'200	1'300	1'400	1'400	1'400
Contributo federale LPSU per ricerca IRSOL	50	135	173	180	180	180	180	180
Contributo federale LPSU per ricerca EOC	41	47	65	50	50	50	50	50
Contributo LPSU affitti	86	93	117	90	93	93	93	93
Contributo AIU	18'257	20'254	22'861	23'569	24'564	25'600	26'816	28'096
Contributo di gestione cantone	19'430	19'963	20'705	19'804	19'754	20'254	20'457	20'661
Contributo BIOMED cantone	6'000	6'000	6'000	6'000	6'000	6'000	6'000	6'000
Contributo integrativo cantone	500	700	700	-	-	-	-	-
Contributo del cantone per il sistema informativo	300	300	300	300	-	-	-	-
Contributo infrastruttura cantone per campus OVEST	189	189	189	189	195	195	195	195
Contributo cantone costi di affitto campus EST	-	-	-	-	100	100	100	100
Contributo infrastruttura cantone per campus EST	422	454	163	163	158	158	237	237
Contributi cantone IRB	2'255	2'311	2'369	2'369	2'369	2'417	2'465	2'514
Contributi cantone IOR	1'019	1'038	1'058	1'064	1'158	1'181	1'204	1'229
Contributo cantone altri affiliati e associati	930	980	980	916	980	984	988	992
Tasse frequenza	15'433	16'143	16'719	16'495	16'650	17'021	17'502	18'014
Overhead progetti di ricerca USI	1'136	1'641	2'053	1'500	1'800	1'800	1'800	1'800
Ricavi diversi	5'779	6'327	5'525	4'850	4'993	4'827	5'177	4'888
Ricavi da ricerca	14'315	18'873	20'115	21'000	22'000	23'000	24'000	25'000
Totale ricavi	115'929	127'136	134'440	133'522	136'510	139'938	143'871	147'241
Costi del personale	-66'453	-72'359	-75'706	-77'302	-79'361	-80'991	-82'262	-83'998
Costi del personale su progetti di ricerca	-11'521	-13'470	-14'873	-15'527	-16'267	-17'006	-17'745	-18'485
Altri costi d'esercizio	-19'655	-24'619	-24'308	-24'650	-27'344	-27'813	-28'111	-28'095
Altri costi d'esercizio per progetti di ricerca	-2'794	-5'403	-5'242	-5'473	-5'733	-5'994	-6'255	-6'515
Riversamenti a consorzio USI-SUPSI per campus EST	-422	-454	-163	-163	-158	-158	-237	-237
Riversamenti IRB	-4'389	-4'405	-4'493	-4'469	-4'369	-4'417	-4'465	-4'514
Riversamento straordinario IRB	-330	-274	-216	-46	-	-	-	-
Riversamenti IOR	-2'285	-2'314	-2'319	-2'264	-2'458	-2'581	-2'604	-2'629
Riversamenti altri affiliati e associati	-1'021	-1'546	-2'084	-2'446	-2'510	-2'514	-2'518	-2'522
Totale costi d'esercizio	-108'869	-124'844	-129'404	-132'339	-138'200	-141'473	-144'196	-146'994
Risultato d'esercizio prima di ammortamenti e risultati accessori	7'059	2'292	5'036	1'183	-1'690	-1'534	-325	247
Ammortamenti	-2'061	-1'795	-1'577	-1'600	-1'600	-1'600	-1'600	-1'600
Risultato operativo	4'998	497	3'460	-417	-3'290	-3'134	-1'925	-1'353
Risultati accessori (inclusa liberazione riserve)	-	397	353	260	2'122	2'122	740	740
Avanzo/disavanzo d'esercizio	4'998	894	3'813	-157	-1'168	-1'013	-1'185	-613
Avanzo esercizi precedenti	37							
Avanzo (disavanzo) d'esercizio previsto	4'998	894	3'813	-157	-1'168	-1'013	-1'185	-613
Altri impieghi dell'avanzo	5'000		1'010	-	-	-	-	-
Avanzo (disavanzo) d'esercizio da riportare a nuovo	-2	894	2'803	-157	-1'168	-1'013	-1'185	-613
Avanzo (disavanzo) riportato cumulato	35	930	3'733	3'576	2'408	1'395	210	-403

Entrate

Le entrate dell'USI sono principalmente legate all'andamento generale del numero degli studenti. Nella tabella sottostante (**Figura 2**), è possibile esaminare l'aumento previsto del numero di studenti suddivisi per Facoltà per il prossimo quadriennio, incremento che è il risultato delle iniziative e dei programmi esposti nei capitoli precedenti. Questi dati fungono da base per il calcolo delle entrate derivanti dalle tasse di iscrizione pagate dagli studenti, dalla quota dei sussidi federali LPSU per l'insegnamento (Legge federale sulla promozione e sul coordinamento del settore universitario svizzero) e dai contributi AIU (Accordo intercantonale sulle università). Per quanto concerne la provenienza degli studenti, in questo scenario finanziario si ipotizza che il 50% dei nuovi iscritti presso l'USI abbia ottenuto la maturità in Svizzera. Tale presupposto implica la necessità di rivedere la strategia di promozione, che si dovrà concentrare maggiormente sul Nord delle Alpi.

La seconda principale fonte di entrate è legata all'andamento della ricerca. Nella pianificazione è stato mantenuto costante l'importo derivante dai sussidi federali LPSU per la ricerca. Tale decisione è stata presa in virtù

del fatto che l'importo assegnato dalla Confederazione a tutte le università svizzere per i sussidi di base, secondo la LPSU, viene proporzionalmente distribuito in base alla media dei loro dati degli ultimi due anni¹. Nonostante negli ultimi anni l'USI stia registrando una crescita del volume della ricerca, è fondamentale notare che, poiché anche altre università stanno aumentando il loro impegno nell'ambito, la proporzione rimane invariata o addirittura diminuisce.

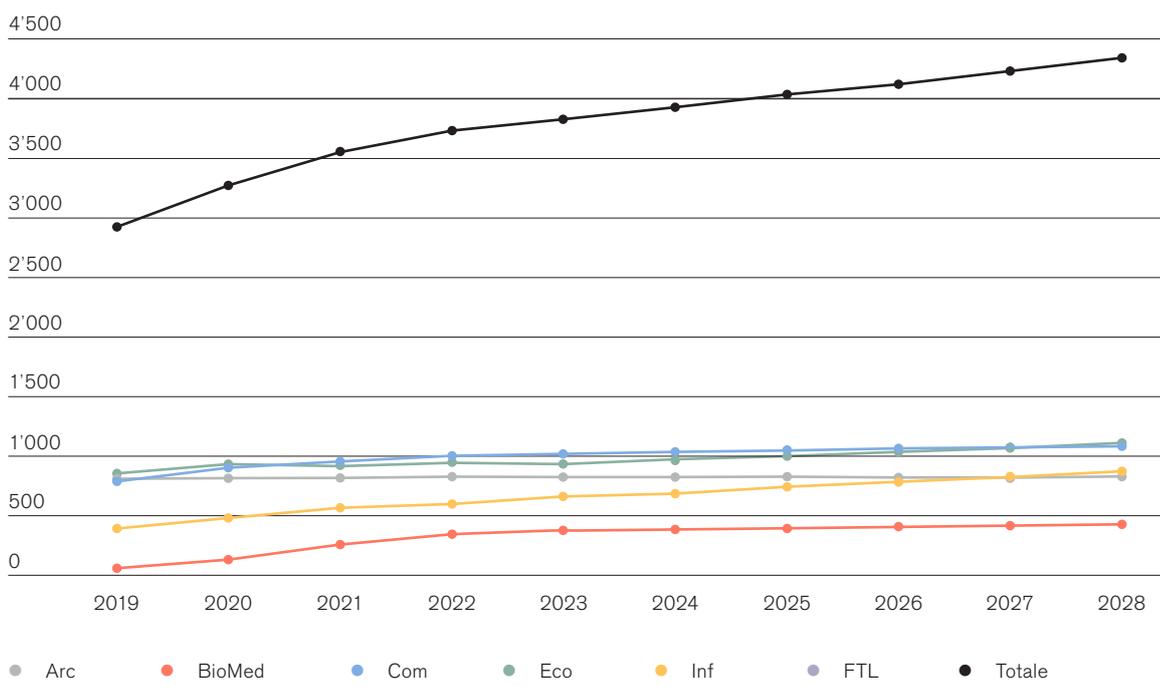
Ciò è dovuto al fatto che il volume di ricerca dell'USI viene proporzionalmente commisurato all'ammontare totale, che include i volumi di tutte le altre università.

Anche per quanto concerne le entrate derivanti dagli "overhead" (copertura dei costi indiretti legati alla ricerca), è stato ipotizzato un importo stabile per il prossimo quadriennio. Anche se questa voce può subire piccole variazioni da un anno all'altro, la media su tutto il quadriennio dovrebbe rimanere invariata.

I ricavi diversi includono le varie prestazioni di servizio che USI offre ad altri enti o a privati, che si prevede di mantenere generalmente stabili.

Figura 2
Evoluzione
studenti
2019-2028

Facoltà	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Comunicazione	789	898	957	991	1'014	1'036	1'049	1'062	1'076	1'089
Economia	857	933	931	953	939	969	1'000	1'032	1'065	1'099
Informatica	391	478	564	598	659	692	735	781	844	911
Biomedicina	69	139	264	351	383	393	402	412	423	433
Architettura	809	817	825	829	817	819	822	824	827	829
	2'915	3'265	3'541	3'722	3'812	3'909	4'009	4'112	4'234	4'362



Infine, nella **Figura 3** si può osservare l'evoluzione dei contributi del Cantone. Nella parte superiore della tabella, figurano i contributi diretti per USI, mentre nella parte inferiore figurano i contributi che USI rigira agli enti e istituti affiliati (segnatamente: IOR, IRB, IRSOL, Centro di Biologia Alpina, Fondazione Sasso Corbaro). Le cifre relative al contributo 2025-2028 corrispondono alla proposta presentata dal Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport (DECS).

È cosa nota che le prospettive finanziarie del Cantone per il futuro prossimo non siano favorevoli e, di conseguenza, anche tenendo conto della probabile inflazione, il contributo di gestione cantonale reale non crescerà ad un livello paragonabile a quello degli anni 2022 e 2023. Ciononostante, USI godrà di un apporto cantonale che verrà leggermente incrementato rispetto al 2025 negli anni successivi, e di un contributo aggiuntivo a copertura dell'affitto del Campus Est. Oltre ad una crescita molto contenuta del contributo di gestione, si nota in particolare il termine del finanziamen-

to speciale erogato a sostegno del nuovo Sistema Informativo, termine che, seppure il progetto sia in una fase avanzata, rischia di rallentare lo sviluppo futuro in questo ambito fondamentale.

USI ha accolto con piacere l'apertura da parte del DECS a valutare in futuro l'erogazione di contributi aggiuntivi finalizzati alla realizzazione di progetti specifici di portata cantonale o nazionale. Questi contributi potrebbero risultare decisivi ad esempio se USI dovesse aggiudicarsi uno dei progetti NCCR che ha sottoposto al VI bando nazionale.

Al fine di implementare varie iniziative che sono state per il momento accantonate a favore delle priorità assolute, sarà fondamentale individuare e sviluppare nuove fonti di entrate, quali in particolare il "fundraising". Sarà certamente una priorità cercare di rinnovare l'accordo, in scadenza a fine 2027, con la Fondazione che ha permesso il finanziamento di molte borse di studio per la Facoltà di scienze biomediche, che porta a prevedere dal 2028 una riduzione nelle entrate pari a 240 KCHF.

Figura 3
Calcolo
del contributo
di gestione USI

in kCHF	2021	2022	2023	2024	2025p	2026p	2027p	2028p
USI (senza affiliati e associati)	18'600	19'189	19'989	19'291	19'254	19'754	19'957	20'161
BioMed	6'000	6'000	6'000	6'000	6'000	6'000	6'000	6'000
IRE	600	600	600	561	600	600	600	600
Archivio del Moderno	500	500	500	467	500	500	500	500
Contributo straordinario	500	700	700					
Contributo infrastruttura cantone per campus EST	422	454	163	163	158	158	237	237
Contributo infrastruttura cantone per campus OVEST	189	189	189	189	195	195	195	195
Contributo cantone rimborso diritto superficie campus EST					100	100	100	100
Contributo del cantone per il sistema informativo	300	300	300	300				
Totale	27'111	27'932	28'441	26'970	26'807	27'307	27'589	27'793

Richieste
di contributo

in kCHF	2021	2022	2023	2024	2025p	2026p	2027p	2028p
IRB	2'255	2'311	2'369	2'369	2'369	2'417	2'465	2'514
IRB (contributo straordinario versato da USI)	330	274	216	46	0	0	0	0
IOR	1'019	1'038	1'058	1'064	1'158	1'181	1'204	1'229
IRSOL	200	200	200	187	200	202	204	206
Fondazione Sasso Corbaro	130	130	130	121	130	131	133	134
Centro Biologia Alpina		50	50	47	50	51	51	52
Totale	3'934	4'003	4'023	3'834	3'907	3'981	4'057	4'134

Uscite

Per motivi prudenziali, dato che lo sviluppo di questa fonte di finanziamento è per sua natura incerto e potenzialmente lento, si è deciso di non includere nella pianificazione finanziaria ulteriori entrate legate al fundraising. USI vede inoltre delle possibilità di sviluppo ulteriore di entrate anche nella formazione continua.

Rischi legati alle entrate

È importante sottolineare che la pianificazione delle entrate tiene conto di contributi LPSU basati sull'attuale metodo e sulle attuali somme di finanziamento, che sono decise a livello federale. Come noto, attualmente le cifre per il periodo 2025-2028 sono state oggetto di una consultazione ad opera della SEFRI (Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione) e una decisione in merito è prevista prossimamente. Il rischio che i contributi LPSU futuri siano ridotti non va escluso, rischio che può essere al momento stimato con una riduzione del 5% rispetto agli importi attuali. Questo porterebbe ad una riduzione di entrate di circa 1.6M CHF annui. Lo scenario finanziario e i dati contenuti in questa pianificazione non tengono conto di questo rischio.

La voce più importante del conto economico è rappresentata dai costi del personale. Tali costi tengono conto dei progetti elencati nei capitoli precedenti e dei regolari aumenti di stipendio previsti dal regolamento sulla remunerazione del personale accademico (attualmente in fase di revisione) e dal contratto collettivo di lavoro per i dipendenti amministrativi (rinnovato a partire dal 2024). L'attuale pianificazione quadriennale non permette purtroppo di tener conto di eventuali riconoscimenti per il carovita.

Nonostante gli importanti sforzi fatti a tutti i livelli per contenere al massimo i costi, l'aumento di effettivi in termini di personale necessario a conseguire gli obiettivi minimi che USI si pone nel prossimo quadriennio resta importante. **Figure 4, 5 e 6.**

Gli altri costi d'esercizio sono stati calcolati tenendo conto in particolare dei mezzi necessari a finanziare i progetti illustrati nei capitoli precedenti, delle spese che l'USI dovrà affrontare per mantenere le sue infrastrutture all'avanguardia, della parziale continuazione dello sviluppo e manutenzione di infrastrutture e processi sviluppati grazie al progetto legato al Sistema informativo (2021-2024) e di probabili moderati aumenti dell'inflazione.

Figura 4 Evoluzione del personale in UTP 2020-2028	UTP	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Personale amministrativo	149.1	155.6	165.4	177.2	193.7	199.3	206.7	207.7	208.6
	Personale bibliotecario	25.8	25.4	27.7	35.7	37.3	37.3	37.8	38.3	40.0
	Corpo docenti	163.8	179.2	186.9	177.6	179.0	182.3	184.2	187.1	192.4
	Corpo intermedio	330.5	323.5	326.1	361.9	362.6	371.4	374.9	381.9	388.4
	Totale	669.2	683.6	706.1	752.4	772.6	790.3	803.7	815.0	829.5

Figura 5 Aumento del personale in kCHF rispetto al 2024	in kCHF	2025	2026	2027	2028
	Personale amministrativo	513	1'203	1'291	1'379
	Personale bibliotecario	-	46	93	250
	Corpo docenti	418	678	1'056	1'483
	Corpo intermedio	511	713	1'118	1'494
	Totale	1'443	2'640	3'558	4'605

Aumenti rispetto al 2024

Amministrativi e bibliotecario 1 UTP = 80k + oneri

Docenti 1 UTP = (140k - 11 ECTS * 3333.35 CHF/ECTS) + oneri

Corpo intermedio 1 UTP = 50k + oneri

Figura 6
Evoluzione
dei costi
del personale

in kCHF	2022c	2023f	2024p	2025p	2026p	2027p	2028p
Stipendi corpo docenti	33'656	31'275	34'471	34'866	35'196	35'550	36'231
Stipendi corpo intermedio	10'833	15'063	12'965	13'406	13'581	13'881	14'156
Stipendi biblioteca	1'855	1'871	2'147	2'180	2'254	2'379	2'601
Stipendi personale amministrativo	14'403	15'715	16'861	17'772	18'602	18'923	19'245
Oneri sociali	9'223	9'865	10'397	10'675	10'896	11'068	11'303
Indennità e altri costi del personale	2'389	1'917	461	461	461	461	461
Totale	72'359	75'706	77'302	79'361	80'991	82'262	83'998

Misure finanziarie pianificate

Tenuto conto dell'evoluzione reale del contributo di gestione cantonale, e per permettere l'implementazione dei principali progetti di sviluppo di un'Università dinamica ed in crescita, si prevede una parziale liberazione delle riserve accumulate negli anni precedenti.

Con la scadenza a fine 2024 dei contratti di istituto, l'accantonamento costituito mediante il saldo delle posizioni non utilizzate (importo stimato al 31 dicembre 2024: 2,7 milioni di CHF) verrà totalmente liberato nel corso del 2025 e del 2026. Con la conclusione dei contratti, il fondo perderà infatti la sua ragione di esistere. Si è inoltre ipotizzato un parziale scioglimento dell'accantonamento per ferie non godute: grazie alle nuove misure adottate, nel prossimo quadriennio si prevede una diminuzione delle vacanze accumulate negli scorsi anni.

Nella **Figura 1** a pagina 107 si indica anche l'evoluzione dell'utile riportato e del suo impiego pianificato per il quadriennio 2025-28.

Rispetto ai costi preventivati per il 2024, lo scenario quadriennale prevede un aumento dei costi di esercizio pari a circa 10Mio, a fronte di un aumento dei ricavi d'esercizio (al netto del contratto di prestazione) pari a circa 8.5Mio (sempre rispetto a quanto preventivato per il 2024). Come già illustrato, l'utilizzo degli utili riportati dagli anni precedenti, così come lo scioglimento dei fondi elencati sopra, permette di assorbire parte del deficit che si prospetta.

Per il periodo 2025-2028 si prevedono comunque disavanzi d'esercizio piuttosto importanti, che andranno ad intaccare leggermente (circa 400 kCHF) le riserve strategiche di USI (Fondo compensazione rischi) alla fine del quadriennio. Per evitare che questi disavanzi si protraggano oltre il 2028 e diventino dunque strutturali, sarà fondamentale sviluppare le fonti di ricavo alternative citate in precedenza, ma anche poter contare su un forte sostegno sia a livello federale che cantonale, che auspicabilmente saranno nella misura di rivedere verso l'alto il loro investimento nel futuro dell'USI.

Impressum
Università della Svizzera italiana

Via Buffi 13
6900 Lugano, Switzerland
tel + 41 58 666 4000
fax + 41 58 666 4647
e-mail info@usi.ch
web www.usi.ch

Progetto editoriale
Servizio comunicazione istituzionale
Segrateriato generale
Servizio controlling

Impaginazione grafica
Servizio comunicazione istituzionale, Grafica

Versione
Maggio 2024

© 2024
Università
della
Svizzera
italiana

