

Rettorato

Via Buffi 13
6900 Lugano
Svizzera

da Giovanni Zavaritt
tel + 41 58 666 4338
fax + 41 58 666 4647
e-mail giovanni.zavaritt@usi.ch
web www.usi.ch
data 13.03.2024

Rapporto sui lavori svolti per adempiere agli oneri derivanti dalla procedura di accreditamento istituzionale 2022 Approvato dal Consiglio dell'Università il 08.03.24

Indice

1. Introduzione: la decisione del 2022 e una sintesi dei tre oneri
2. Metodologia di lavoro adottata
3. Analisi della situazione di partenza
4. Risultati ottenuti
 1. Onere partecipazione degli studenti
 2. Onere partecipazione corpo intermedio
 3. Onere inerente il sostegno alla crescita professionale dei giovani ricercatori
5. Conclusioni

Allegati

- A. Estratto del Rapporto dell'AAQ che riprende nel dettaglio le valutazioni rispetto ai tre standard.
- B. Presa di posizione sul Rapporto per l'Accreditamento istituzionale 22.12.21.
- C. Disposizioni per l'accertamento della qualità
- D. Piano dei lavori
- E. Testo sinottico dei cambiamenti allo Statuto dell'USI e al Regolamento generale sulla promozione e sull'immissione in ruolo
- F. Tabella relativa alla partecipazione a organi e altre commissioni
- G. Sondaggio lanciato nell'ambito della corporazione degli studenti
- H. Regolamento del Senato
- I. Rapporto sugli indicatori del contratto di prestazione 2022
- J. Regolamenti degli studi di dottorato delle Facoltà
- K. Sondaggio lanciato dai rappresentanti del corpo intermedio
- L. Disposizioni per il sostegno alla mobilità dei dottorandi
- M. Rapporto ad hoc USI Alumni Focus PhD
- N. Regolamento generale sulla remunerazione, le mansioni e i percorsi di carriera del personale accademico

1. Introduzione: la decisione del 2022 e una sintesi dei tre oneri

Con decisione del 25.03.2022 il Consiglio svizzero di accreditamento ha sancito il riconoscimento istituzionale dell'USI quale università sino al 24.03.2029.

Oltre al giudizio positivo sul sistema di garanzia della qualità dell'USI in base ai 18 standard dell'Ordinanza di accreditamento LPSU, il rapporto del gruppo di esperti dell'AAQ ha identificato alcune carenze in relazione a due aree in particolare: la partecipazione (standard 1.3 e 2.3) e la promozione dei giovani ricercatori (standard 4.3). Di rimando il Consiglio svizzero di accreditamento ha assegnato all'USI tre oneri e due anni per il loro adempimento. Per questa ragione l'Università è tenuta ad inviare all'AAQ il presente Rapporto entro il 24 marzo 2024.

Nello specifico i 3 oneri sono:

Oneri 1: Partecipazione degli studenti. L'università sviluppa insieme al corpo studentesco una politica sulla partecipazione degli studenti che definisca gli argomenti di rilevanza strategica per i quali è richiesta la partecipazione degli studenti e le corrispondenti condizioni quadro che sono necessarie per esercitare una partecipazione efficace (standard 1.3 e 2.3).

Oneri 2: Partecipazione del corpo intermedio. Il sistema di garanzia di qualità deve dotarsi di una partecipazione adeguata del corpo intermedio con modalità di rappresentanza efficaci al fine di garantire la piena ed autonoma rappresentatività in tutti gli organi di governo (standard 1.3 e 2.3).

Oneri 3: Sviluppo professionale dei dottorandi e dei componenti del corpo intermedio. Il sistema di garanzia della qualità deve integrare il sostegno dello sviluppo professionale delle nuove leve scientifiche (standard 4.3).

Nell'allegato A si trova l'estratto del Rapporto dell'AAQ del 2021, che riporta in dettaglio le valutazioni rispetto ai tre standard.

2. Metodologia di lavoro adottata

Come indicato nella Presa di posizione dell'USI rispetto al Rapporto degli esperti esterni (Allegato B) e come coerente con le Disposizioni per l'accertamento della qualità (Allegato C), i lavori per l'adempimento degli oneri sono stati presi a carico direttamente dal Rettorato (attraverso il Segretario generale) e dal Senato (grazie al lavoro della Commissione per la qualità), sotto la supervisione della Commissione accreditamento del CU. Il lavoro è iniziato poco dopo la comunicazione della decisione nell'estate del 2022 ed è stato portato avanti in un'ottica altamente partecipativa dai seguenti attori:

Rettorato, in particolare

Prorettore vicario Prof. Lorenzo Cantoni, fino al 30.06.23

Rettrice Professoressa Luisa Lambertini, dal 01.07.23

Prorettrice Professoressa Sonja Hildebrand

Segretario generale Dr. Giovanni Zavaritt

Responsabile del Servizio qualità, Michele Balmelli

Commissione per la Qualità del Senato

Fino al 31.08.23: Rolf Krause, Peter Gruber e Marco Guerra, Simona Rigamonti, Aurora Spagnol

Dal 01.09.23 Matthew Hibberd, Marco Guerra, Mauro Prevostini ed Enrico Peduzzi

Commissione accreditamento del CU

Prof. Davide Bassi, Presidente della Commissione

Monica Duca Widmer, Presidente del Consiglio

Professoressa Silvia Santini, fino al 31.08.23

Prof. Christoph Frank, dal 01.09.23

Professoressa Luisa Lambertini, quale rappresentante del Rettorato dal 01.07.23

Il piano dei lavori adottato (Allegato D) è avanzato sostanzialmente come previsto, tenuto conto di due variabili organizzative rilevanti che hanno contribuito ad un suo progressivo adattamento: da un lato la fine del periodo di transizione e l'insediamento della nuova Rettrice (nel luglio 2023), dall'altro la fine della terza legislatura del Senato accademico e l'inizio della quarta, avvenuto il 01.09.23. Questi mutamenti significativi non hanno tuttavia inficiato la continuazione delle attività previste, che possono definirsi concluse con la redazione del presente rapporto e la sua approvazione da parte del Consiglio dell'Università, avvenuta il 08.03.24.

3. Analisi della situazione di partenza

Come rilevato dagli stessi esperti esterni nel loro rapporto e come sottolineato dall'USI sia nella sua Autovalutazione che presa di posizione finale, la situazione di partenza rispetto ai temi oggetto degli oneri risulta – nonostante alcune criticità specifiche – nel suo complesso buona. Usando le stesse parole degli esperti, per quanto riguarda la partecipazione: “all'interno del Senato Accademico sono rappresentate tutte le componenti dell'università, rendendo evidente la volontà dell'Ateneo di passare da una cultura direttiva a una cultura partecipativa”. “In occasione degli incontri in loco, il gruppo degli esperti ha potuto constatare la soddisfazione degli studenti rispetto al loro coinvolgimento negli organi rappresentativi dell'USI. La loro partecipazione, facilitata dalle dimensioni contenute dell'ateneo, è stata ulteriormente rafforzata con la costituzione di una Corporazione cui di fatto aderiscono tutti gli studenti al momento dell'iscrizione”. Oltre a questo, è utile sottolineare come sia i rappresentanti degli studenti che quelli del corpo intermedio, siedano di diritto in tutti i consigli di Facoltà, nel quadro di procedure di rappresentanza mature e ben definite. È poi utile specificare come l'importante lavoro di inclusione degli studenti e dei rappresentanti del corpo intermedio nelle commissioni di nomina dei professori fosse iniziato in realtà già prima dell'avvio del processo di accreditamento istituzionale.

Per quanto riguarda il sostegno allo sviluppo professionale delle nuove leve scientifiche, come indicato anche nella stessa presa di posizione, è utile ricordare come all'USI questo settore risulti curato, sebbene non a livello centrale, dai singoli istituti di ricerca, che si organizzano autonomamente in diversi modi, con attività di sostegno allo sviluppo professionale e formativo dei dottorandi. Esse prendono forme diverse a seconda appunto dei diversi contesti di ricerca e insistono soprattutto sulle competenze intrinseche e la relazione con il proprio supervisor.

Muovendosi quindi da una buona base di partenza, i lavori sono iniziati da una disamina accurata degli oneri e dei punti specifici più rilevanti sui quali l'AAQ ha chiesto di concentrare gli sforzi. Qui di seguito si trova per tanto una sintesi strutturata delle azioni preconizzate dagli esperti, nello stesso ordine nel quale saranno presentati i relativi lavori nel paragrafo successivo.

1. Partecipazione degli studenti
 - a. Sviluppare una politica sulla partecipazione degli studenti che definisca gli argomenti di rilevanza strategica per i quali è richiesta la partecipazione degli studenti e le corrispondenti condizioni quadro che sono necessarie per esercitare una partecipazione efficace;
 - b. Prevedere in particolare la partecipazione degli studenti nelle commissioni di nomina dei professori;
 - c. Prevedere l'estensione della durata del mandato di rappresentanza degli studenti eletti nei diversi organi rispetto la durata di un anno attuale e di prevedere la possibilità di rinnovo del mandato.
 - d. Dotare la Corporazione degli studenti di autonomia giuridica con un mandato chiaramente definito nei documenti istitutivi, al fine di favorirne maggiore indipendenza.

2. Partecipazione del corpo intermedio
 - a. Definire una politica di partecipazione adeguata del corpo intermedio con modalità di rappresentanza efficaci al fine di garantire la piena ed autonoma rappresentatività in tutti gli organi di governo;
 - b. Favorire la costituzione di una corporazione del corpo intermedio

3. Sviluppo professionale delle nuove leve scientifiche
 - c. Inserire il sostegno dello sviluppo professionale dei dottorandi e dei componenti del corpo intermedio nella visione strategica nell'università;
 - d. Definire attività specificatamente volte a sostenere lo sviluppo professionale dei dottorandi e del corpo intermedio;
 - e. Definire in modo chiaro le opportunità di progressione e carriera e delle condizioni di impegno di tutte le categorie del corpo intermedio.

4. Risultati ottenuti

Sono qui di seguito presentate in forma sintetica le iniziative portate a termine o promosse al fine di adempiere ai tre oneri previsti. Si anticipa un buon grado di soddisfazione rispetto ai risultati conseguiti: nonostante il periodo di transizione istituzionale e l'insediamento recente della Rettrice gli obiettivi raggiunti sono concreti e sostanziali, implicando cambiamenti profondi a livello sia di basi legali di riferimento, sia di approccio culturale e organizzativo nel suo insieme.

1. Partecipazione degli studenti

1.1 Prevedere in particolare la partecipazione degli studenti nelle commissioni di nomina dei professori

Dopo un articolato processo di consultazione attraverso tutti gli organi dell'Università sviluppatosi nel corso del 2022 e del 2023, il Consiglio dell'università e il Senato accademico hanno approvato la proposta del Rettorato di modificare lo Statuto dell'USI e il Regolamento generale sulla promozione e l'immissione in ruolo del corpo accademico al fine di rafforzare la rappresentanza di tutte le componenti della comunità universitaria, come pure di promuovere ulteriormente il principio della parità di genere. L'obiettivo generale dei cambiamenti (presentanti in dettaglio nell'Allegato E) è stato espressamente quello di includere – con diritto di voto – un rappresentante degli studenti e uno del corpo intermedio in due importanti commissioni: la Commissione di preavviso per la nomina di professori e la Commissione di chiamata per la nomina di professori.

L'equilibrio tra le diverse istanze è stato raggiunto grazie alla soluzione di avere almeno 4 professori interni all'USI ed almeno uno esterno non solo alla Facoltà ma anche all'USI, consentendo in questo modo da un lato l'inclusione a pieno titolo dei rappresentati di tutti i corpi, dall'altra anche una chiara maggioranza possibile da parte dei membri del corpo professorale.

Inoltre, all'interno delle medesime Commissioni, come pure della Commissione di titolarizzazione e della Commissione d'esame delle Facoltà per la promozione e/o l'immissione in ruolo del corpo accademico è stata prescritta la presenza di un egual numero minimo di membri di genere femminile e di genere maschile.

Questo cambiamento, che, come evidenziato precedentemente, è stato anche l'occasione per un rafforzamento dell'approccio inclusivo a livello di pari opportunità, è considerato quale pietra angolare di tutto il lavoro sugli oneri, sia per la sostanza profonda delle novità introdotte, sia per la valenza comunicativa delle stesse, segno tracciato al più alto livello rispetto all'approccio complessivo dell'ateneo nei confronti degli studenti e del corpo intermedio.

Oltre ai cambiamenti decisi a livello di basi legali, è in preparazione da parte del Rettorato un vademecum aggiuntivo, grazie al quale i presidenti e i membri delle Commissioni siano sensibilizzati rispetto a diversi aspetti, giudicati centrali nel trasmettere - oltre alle regole - anche la cultura organizzativa alla quale si punta. Nel documento sarà sottolineato esplicitamente:

- a. Il processo attraverso il quale i rappresentanti saranno effettivamente selezionati;
- b. il ruolo atteso da parte loro all'interno delle commissioni, ovvero quello di consentire una valutazione dei candidati completa che consideri attentamente in particolare gli aspetti legati alla didattica e all'impegno nel far crescere i giovani ricercatori, la relazione con il Codice etico.

Nel documento, che sarà allestito dal Rettorato al più tardi entro il mese di maggio 2024, sarà anche richiesto ai membri delle Commissioni di valutare la loro esperienza in questa nuova composizione "allargata", così che dopo un anno di lavori e un numero significativo di commissioni svolte, sarà possibile misurarne la reale efficacia e margini di miglioramento.

1.2 *Sviluppare una politica sulla partecipazione degli studenti che definisca gli argomenti di rilevanza strategica per i quali è richiesta la partecipazione degli studenti e le corrispondenti condizioni quadro che sono necessarie per esercitare una partecipazione efficace;*

Per l'adempimento di questo onere molto ampio si è lavorato in tre dimensioni, elencate di seguito: a) la partecipazione degli studenti in organi e commissioni a seconda del grado di interesse da loro manifestato; b) gli incentivi alla partecipazione; c) interventi a livello di comunicazione. Queste dimensioni nel loro insieme restituiscono le condizioni quadro entro le quali si punta ad aumentare quanto più possibile il coinvolgimento degli studenti dal punto di vista istituzionale.

a. Partecipazione degli studenti in organi e commissioni

Oltre ad aumentare la partecipazione nelle due commissioni molto centrali del punto precedente, nell'ottica di fare il punto in modo sistematico rispetto alla rappresentanza degli studenti e del corpo intermedio in tutti gli organi e le commissioni dell'Università, è stata elaborata una tabella di sintesi della situazione (Allegato F). La stessa tabella è stata sottoposta nel corso dei primi mesi del 2022 ai rappresentanti degli studenti – così come a quelli del corpo intermedio, vedi punto successivo – con l'invito a completare l'ultima colonna con commenti o proposte di cambiamento. Dopo riflessione interna, i rappresentanti degli studenti in Senato hanno formulato una serie di proposte, le quali sono state condivise sia in Rettorato, che in Senato e infine all'interno dell'Consiglio dell'Università.

Gli studenti hanno proposto di aggiungere un loro rappresentante, senza diritto di voto, nei seguenti organi:

- Consiglio dell'Università
- Commissione regolamenti del CU
- Commissione Relazioni internazionali
- Commissione di Bachelor Facoltà di scienze economiche
- Commissione Didattica Accademia

Il Senato, entrato in materia nella sua seduta del 27.04.23, ha così concluso la sua riflessione in merito: si condivide il principio di applicazione di una inclusione più sistematica del corpo studentesco e di quello intermedio in tutte le commissioni, così come le proposte contenute nella tabella allegata. In relazione alla richiesta di maggiore coinvolgimento degli studenti in CU e nelle relative commissioni, il Senato comprende le ragioni dell'istanza ma ritiene sia auspicabile mantenere l'assetto attuale, già in sostanza rappresentativo.

Il CU - nella sua seduta del 22.5.23 - ha risposto alla richiesta di prevedere un rappresentante degli studenti nel proprio gremio rendendo attenti sul fatto che la composizione del Consiglio Universitario non è di sua competenza ma è definita dalla "Legge cantonale sulle scuole universitarie" che non prevede la presenza di studenti. Il CU si è però detto disposto a invitare i rappresentanti degli studenti quando vengono trattati temi che li toccano direttamente o tramite degli incontri annuali".

In conclusione, il Rettorato - vista la proposta iniziale e i pareri espressi sia dal Senato che dal Consiglio - ha espresso nella sua seduta del 23.11.23 la seguente proposta di sintesi: rispetto all'aggiunta di un rappresentante senza diritto di voto in seno al CU, essendo il Consiglio dell'Università un organo di alta sorveglianza non rappresentativo in senso stretto delle componenti universitarie, potendo oltretutto gli studenti poter già contare sui due rappresentanti del Senato (e quindi anche loro) entro il Consiglio, non si ritiene necessario proporre una modifica in questo senso della composizione del CU e delle sue commissioni.

Il Rettorato ha invece accolto molto positivamente l'idea che il Consiglio coinvolga i rappresentanti degli studenti relativamente alle questioni di loro interesse o in occasione di un incontro definito ogni anno.

Il Rettorato ha giudicato infine positivamente una partecipazione degli studenti quali uditori nelle commissioni indicate (Commissione Relazioni internazionali, Commissione di Bachelor Facoltà di scienze economiche, Commissione Didattica Accademia) così come in tutte le altre commissioni che abbiano a tema l'impostazione delle attività didattiche.

Il Consiglio dell'Università ha infine approvato la proposta di sintesi del Rettorato nella sua seduta del 15.12.23.

b. Gli incentivi alla partecipazione

La Commissione per la qualità del Senato il 31.01.23 ha incontrato il Consiglio della Corporazione studentesca in una seduta strutturata che ha permesso di mettere a fuoco quali modelli poter adottare rispetto all'importante tema della motivazione alla partecipazione da parte degli studenti, uno dei tasselli fondamentali delle condizioni quadro entro le quali poterla sostenere.

Dalla discussione è risultato necessario definire un approccio generale e sistematico rispetto alle leve concrete grazie alle quali sostenere gli studenti. Diverse le opzioni discusse: attestati di lavoro, crediti formativi, buoni o compensi economici.

In quella sede è stato incaricato il Consiglio della corporazione studentesca – con il supporto amministrativo del Servizio amministrazione studenti – di riflettere al proprio interno sul tema ed effettuare un raffronto a livello nazionale su come altre università si muovono in questo senso. Il risultato della riflessione da parte degli studenti è il seguente: “i rappresentanti del Consiglio studentesco dell'USI propongono di valutare il rafforzamento e la sistematizzazione dei “certificati di lavoro” concessi agli studenti rappresentanti, così come un riconoscimento in crediti ECTS (1.5, la posizione potrebbe essere parificata ad uno stage curriculare, così regolamentato, ma non remunerato)”. Non ritengono invece urgente o necessario un compenso economico allo stadio attuale, ma sostengono fortemente almeno un rimborso spese per pasti e trasporto durante gli incontri e gli eventi di rappresentanza.

Il Rettorato dell'USI ha accolto favorevolmente la proposta e nella sua seduta del 23.11.23 si è detto dell'avviso di prediligere la strada della strutturazione dei certificati di lavoro, riservandosi di valutare eventuali rimborsi di viaggio e trasferta così come l'ipotesi di prevedere l'erogazione di crediti formativi. Il Senato prima nella seduta del 30.11.23 e il Consiglio poi in quella del 15.12.23, si sono trovati concordi con l'approccio disegnato dal Rettorato, il quale quindi nella seduta del 12.02.24 ha approvato di principio il rafforzamento e la sistematizzazione dei “certificati di lavoro” concessi agli studenti rappresentanti – in parte già ora richiedibili su domanda, rilasciati dal Prorettore per la formazione e la vita universitaria – così come con l'istituzione dei rimborsi spesa, in modalità che saranno definite in una apposita base legale. Nello specifico:

- Sarà offerto ai rappresentanti un attestato di partecipazione nell'ottica di una valorizzazione del CV;
- Sarà previsto un rimborso spese (pasti e trasporto) per i rappresentanti per la partecipazione ad incontri ordinari ed eventi di rappresentanza;
- Ci si impegna a valutare, in un'ottica futura, un possibile riconoscimento dell'impegno in crediti ECTS (per un massimo di 1.5, da decidere a livello di facoltà).
- Si valuteranno le collaborazioni esistenti con i municipi di Lugano, Mendrisio e Bellinzona per individuare la possibilità di offrire ulteriori buoni/convenzioni (per esempio: MyLugano Card) ai rappresentanti.

c. Una comunicazione dedicata ed efficace

Nella riunione della Commissione per la qualità del Senato con il Consiglio della Corporazione studentesca del 31.01.23 sono state anche discusse le modalità grazie alle quali impostare una più efficiente e dedicata strategia di comunicazione nei loro confronti. L'idea è stata quella di impostare un sondaggio rivolto a tutti gli studenti dell'USI, attraverso il quale fotografare le caratteristiche essenziali di come si articolano oggi la percezione della partecipazione studentesca, con l'obiettivo di migliorare la comunicazione a suo sostegno. Il sondaggio è stato lanciato grazie al lavoro del Prorettore per la

formazione e la vita universitaria e agli incontri regolari da lui tenuti con il Consiglio della Corporazione.

Il sondaggio, inviato al corpo studentesco dell'USI nel mese di ottobre 2023 (studenti Master, Bachelor e PhD, circa 3990 studenti) ha avuto un tasso di risposta del 10%, un risultato più basso di quello raggiunto solitamente da altri sondaggi rivolti agli studenti e soprattutto rispetto a quelli relativi alla regolare valutazione dei corsi. Le ragioni sono ascrivibili da un lato all'oggettivo non alto grado di interesse rispetto ai temi istituzionali, dall'altro forse anche al periodo di lancio del sondaggio stesso, all'inizio del primo semestre del nuovo anno accademico. In ogni caso lo strumento ha permesso di raccogliere informazioni utili per potenziare le sinergie tra le studentesse e gli studenti, promuovere la collaborazione studentesca e migliorare l'esperienza universitaria nel suo complesso, la partecipazione attiva e l'*engagement* degli studenti con lo scopo di consolidare una vivace comunità studentesca.

Attraverso la raccolta di dati relativi al grado di partecipazione, all'interesse generale, all'adeguatezza delle strutture istituzionali dedicate e degli strumenti di comunicazione, il sondaggio mira a identificare i punti di forza e le eventuali aree di miglioramento.

Sulla base dei risultati (riassunti nell'Allegato G) e dei riscontri verbali degli studenti in occasione di incontri dedicati, il Rettorato – nella seduta del 12.02.24 – ha approvato la seguente serie di misure:

1. Continuità

Per assicurare continuità nella successione dei posti occupati dai membri della comunità studentesca e la transazione di ruolo, in particolare si richiederà ai rappresentanti in carica, verso fine mandato, di impegnarsi attivamente in un compito di "passaggio di consegne".

2. Comunicazione

- Si attiverà una collaborazione con uno student assistant per gestire la comunicazione tramite i canali social per una maggior presenza online della Corporazione studentesca. I contenuti verranno distribuiti tramite le piattaforme social già esistenti delle associazioni studentesche riconosciute, e tramite i canali istituzionali dell'USI (per esempio in fase promozione delle elezioni: pubblicare interviste ai rappresentanti studenteschi);
- Si valuterà, in collaborazione con il Servizio comunicazione istituzionale, la possibile pubblicazione tramite la Newsletter della Corporazione di articoli proposti da studentesse e studenti.

3. Coinvolgimento

- Si curerà la presenza delle associazioni studentesche e della Corporazione durante gli eventi istituzionali (giornate di orientamento quali MiniStage, Infoday, OrientaTI; giornate di porte aperte; ecc...);
- Si valuterà una collaborazione con "Radio USI" per la diffusione di contenuti relativi alla vita studentesca;
- Si valuterà tramite il Servizio comunicazione istituzionale di attivare una collaborazione con la trasmissione "SPAM" e canali affini (canale RSI di

Informazione, attualità e intrattenimento presentati in brevi video dedicati ai giovani) per sfruttare, o proporre, contenuti che riguardano la vita universitaria.

Oltre a queste attività, nella Pianificazione 2025-2028 (in fase di finalizzazione) il Rettorato prevede di accrescere il proprio impegno 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. Se il Campus di Mendrisio è già molto dinamico, al momento i due campus di Lugano, soprattutto quello ovest, non rappresentano un punto focale della vita universitaria. 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'Accademia di architettura dell'USI si è impegnata tramite un atelier di progettazione ad analizzare la situazione in particolare a Lugano 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 e altro.

Rispetto alle altre raccomandazioni (implementabili entro il 2029) espresse nel Rapporto degli esperti esterni si specifica quanto segue:

- Prevedere l'estensione della durata del mandato di rappresentanza degli studenti eletti nei diversi organi rispetto la durata di un anno attuale e prevedere la possibilità di rinnovo del mandato: la misura è in programma nel contesto della sistematizzazione delle basi legali a livello di facoltà.
- Dotare la Corporazione degli studenti di autonomia giuridica con un mandato chiaramente definito nei documenti istitutivi, al fine di favorirne maggiore indipendenza: la misura deve essere valutata con attenzione, in quanto il modello attuale risulta per il momento efficace, prevedendo autonomia giuridica al livello delle singole associazioni degli studenti.

2 Partecipazione del corpo intermedio

2.2 Definire una politica di partecipazione adeguata del corpo intermedio con modalità di rappresentanza efficaci al fine di garantire la piena ed autonoma rappresentatività in tutti gli organi di governo;

Come indicato nel capitolo precedente dedicato alla partecipazione degli studenti, la leva principale per rafforzare il coinvolgimento del corpo intermedio è considerata essere la modifica – approvata a tutti i livelli – delle basi legali che prevedono la partecipazione di un rappresentante del corpo intermedio con diritto di voto alla Commissione di preavviso per la nomina di professori e alla Commissione di chiamata per la nomina di professori, come presentato in dettaglio nell'Allegato E.

Oltre ad aumentare la partecipazione in queste due commissioni molto centrali, è stata sottoposta ai rappresentanti nel corpo intermedio – come fatto per gli studenti –

la tabella di sintesi della partecipazione prevista in altri organi e commissioni dell'USI (Allegato F). Dopo riflessione interna, i rappresentanti in Senato hanno formulato una serie di proposte, le quali sono state condivise sia in Rettorato, che in Senato e infine all'interno del Consiglio dell'Università.

In sintesi, il Corpo intermedio ha proposto di aggiungere un loro rappresentante a pieno titolo nei seguenti organi:

Commissione ricerca

Commissione scientifica dei Servizi bibliotecari

Commissione Relazioni internazionali

Oltre a questo, il Corpo intermedio ha proposto un aggiornamento della propria "sotto- composizione", rispetto alla rappresentanza in Senato, per un maggiore rispetto della diversità delle diverse funzioni:

- a. Un MER o Group leader;
- b. Un Collaboratore di atelier;
- c. Un Post doc o Collaboratore scientifico;
- d. Due dottorandi.

Attualmente la composizione risulta (confronta Allegato H, Regolamento del Senato) la seguente: 3 dottorandi, 1 postdoc o collaboratore scientifico e 1 architetto collaboratore di atelier. Data la specificità delle figure di BioMed, da valutare però di aggiungere un sesto membro del Corpo intermedio a loro dedicato.

Per quanto riguarda la partecipazione a pieno titolo, quindi con diritto di voto, in seno alla Commissione ricerca, il Rettorato – nella sua seduta del 23.11.23 – ha ritenuto di respingere la proposta così formulata. La Commissione ricerca non si fonda infatti sul principio di rappresentanza delle componenti dell'Università, bensì in prima istanza sul valore scientifico dei suoi membri, in relazione alle aree disciplinari delle Facoltà. Il Rettorato ha giudicato invece favorevolmente l'inserimento di un rappresentante del corpo intermedio nella Commissione scientifica dei Servizi bibliotecari e Commissione Relazioni internazionali. Infine, in merito alla proposta di aggiornamento della propria "sotto- composizione", rispetto alla rappresentanza in Senato del corpo intermedio, il Rettorato ha ritenuto ragionevole la proposta, che andrà approfondita nel contesto della riforma complessiva del Senato.

Il Senato e il Consiglio dell'Università, nelle loro sedute del 30.11.23 e del 15.12.23 hanno condiviso l'orientamento espresso su questi temi dal Rettorato.

2.3 Favorire la costituzione di una corporazione del corpo intermedio

I rappresentanti del corpo intermedio in Senato hanno proposto, nel contesto della Commissione per la qualità e in uno degli incontri avuti con la Rettore la costituzione di una corporazione del corpo intermedio, sulla falsa riga di quella del corpo studentesco. Gli obiettivi sono i seguenti:

- a. Comunità: tramite attività culturali e sociali ad ampio spettro, supportare la formazione di una comunità universitaria inter-facoltà e aperta alla società

civile del territorio, per superare le barriere legate alla settorializzazione delle discipline;

- b. Ricerca/didattica: favorire l'incontro tra ricercatori/docenti/membri della comunità accademica con background diversi per facilitare lo sviluppo di progetti scientifici e didattici all'interno delle facoltà (vista la varietà delle figure spesso i diversi membri non si conoscono) e tra le varie facoltà;
- c. Spazio di rappresentanza: avere una struttura solida e duratura di rappresentanza che tratti le istanze del Corpo Intermedio
- d. Attività istituzionale: supportare la comunicazione su ciò che avviene a livello istituzionale (Rettorato, Senato, etc) e promuovere la partecipazione del Corpo intermedio alle istituzioni dell'Università

Il Rettorato, così come il Senato e il Consiglio dell'Università, hanno salutato con favore l'iniziativa, riservandosi di entrare in materia una volta elaborato il progetto specifico e definite anche eventuali necessità a livello di risorse economiche. L'iniziativa è in questo ambito nelle mani dei rappresentanti del corpo intermedio stesso.

3 Sviluppo professionale delle nuove leve scientifiche

3.1 Inserire il sostegno dello sviluppo professionale dei dottorandi e dei componenti del corpo intermedio nella visione strategica nell'università;

Il ruolo dei dottorandi è da sempre centrale nello sviluppo strategico dell'USI.

L'enfasi data (fin dalla sua fondazione) al settore della ricerca, ha fatto dei "PhD" una delle principali leve di crescita di una università che punta a mantenere il suo carattere "research intensive". Il loro numero è tenuto costantemente monitorato dagli indicatori del contratto di prestazione (Allegato I) e una quota di loro rappresentanti specifici è prevista nella composizione del Senato.

Come sottolineato nel rapporto di autovalutazione e nella presa di posizione rispetto al rapporto degli esperti esterni, la cura proattiva dei dottorandi è tuttavia – volutamente – ad appannaggio delle Facoltà, che gestiscono i propri studenti di dottorato in singole suole dottorali (nell'Allegato J l'elenco dei Regolamenti degli studi di dottorato). Se questo da un lato ha favorito la diversità e un approccio più vicino alle varieghe esigenze disciplinari, dall'altro ha rallentato la definizione di una visione istituzionale di insieme del settore. La dinamica risulta evidente anche nella struttura data ai due protettorati più vicini al tema, quello per la ricerca e quello per la formazione. Nessuno dei due ha infatti ricevuto il mandato esplicito di gestire proattivamente l'ambito dei dottorandi e dei post-doc, concentrandosi il primo principalmente a livello del sostegno a progetti di ricerca e il secondo a quello per gli studenti di bachelor e master.

Senza voler snaturare l'approccio "decentralizzato", che si è dimostrato funzionare nella sostanza, anche al fine di seguire quanto previsto dagli oneri dell'accreditamento, il Rettorato ha deciso di compiere un passo significativo nella direzione indicata e di rendere esplicito un grado di attenzione e responsabilità maggiore del Prorettore per la ricerca allo sviluppo dei giovani ricercatori, inserendo questo tema nel suo mansionario. Questo si tradurrà in una serie di attività concrete

e specifiche ma fino ad ora mancanti, quali soprattutto l'ascolto regolare delle istanze della componente, il sostegno alle Facoltà nel processo di armonizzazione di alcune pratiche, l'accompagnamento nella definizione di standard di qualità comuni.

Parallelamente ad inserire il tema "dottorandi" a livello strategico direttamente tra le attività curate dal Rettorato, ci si è mossi anche con i diretti interessati: al fine di cogliere quali siano le esigenze specifiche della componente e quali le istanze che meglio si prestano da una cura a livello centrale, i rappresentanti del corpo intermedio in Senato hanno deciso di elaborare un sondaggio rivolto a tutti i loro rappresentanti, al fine di fotografare i più sentiti elementi di miglioramento del settore. I principali risultati del sondaggio – conclusosi il 09.02.24 – si trovano nell'Allegato K. Tutti i punti messi a fuoco, alcuni dei quali importanti e delicati, sono stati già discussi in Rettorato e saranno affrontati sia nel contesto delle basi legali di riferimento in vigore, sia – per quanto riguarda i dottorandi – nella prospettiva della nuova supervisione dell'argomento da parte del Prorettore per la ricerca.

Per quanto concerne l'inserimento nella visione strategica nell'università non solo dei dottorandi ma di tutto il corpo intermedio, il Rettorato sta conducendo un importante lavoro di riflessione a partire dal Regolamento generale sulla remunerazione, le mansioni e i percorsi di carriera del personale accademico, del quale viene dato conto in modo dettagliato nel paragrafo 3.3.

3.2 Definire attività specificatamente volte a sostenere lo sviluppo professionale dei dottorandi e del corpo intermedio;

L'attuale approccio "decentralizzato" rispetto alla gestione dei dottorandi non ha affatto impedito di sviluppare diverse attività concrete volte allo sviluppo professionale dei dottorandi e in genere al miglioramento del settore, così come previsto dagli oneri per l'accREDITamento. Tali attività sono qui di seguito riportate sinteticamente:

- **Borse di studio per favorire la mobilità dei dottorandi**

A complemento di una discreta offerta di programmi dedicati allo sviluppo dei dottorandi (www.usi.ch/it/universita/info/srit/funding-opportunities/phd-students) e alla formazione continua organizzata in maggior parte dagli istituti sotto forma di seminari accademici, con l'obiettivo di sostenere la crescita scientifica e professionale dei dottorandi a livello internazionale, dal 2021 l'USI ha istituito le borse USI Mobility, grazie alle quali l'Università accorda un sostegno finanziario a dottorandi immatricolati all'USI che intendono arricchire la propria formazione scientifica con un soggiorno all'estero durante il dottorato. L'istituto di ricerca in cui il dottorando soggiognerà deve aver sede all'estero, in una nazione diversa dal proprio paese d'origine o di formazione universitaria. L'assegnazione delle borse avviene attraverso un processo di selezione regolato da specifiche Disposizioni (Allegato L), che culmina con la valutazione scientifica del dossier del dottorando da parte della Commissione ricerca e la decisione sull'assegnazione del sostegno finanziario del Senato accademico. Dal 2021 al 2023 sono state stanziare in totale 22 borse di mobilità a dottorandi

USI, di cui 7 nel 2021, 6 nel 2022 e 9 nel 2023, beneficio tutte le Facoltà ad eccezione dell'Accademia di architettura. La durata delle mobilità finanziate varia in media dai 6 ai 10 mesi.

- **Servizio Carriere e Business intelligence**

Nel contesto del Programma per lo sviluppo del nuovo sistema informativo, l'USI sta lavorando ad allestire una *business intelligence* espressamente dedicata al monitoraggio dei dati relativi ai dottorandi, anche nell'accezione specifica dei loro percorsi di carriera. Per il momento i dati sono gestiti e costantemente aggiornati dal Servizio Carriere e sono estrapolabili in Rapporti ad hoc, come quello contenuto nell'Allegato M.

Si tratta di dati molto preziosi in diverse direzioni, che fotografano il grado di occupazione dei dottorandi USI, il loro luogo e datore di lavoro, i salari, il settore di attività, sia questo entro l'ambito accademico o meno.

Grazie anche a queste informazioni e ad una rete tenuta viva nel tempo, il Servizio carriere organizza una discreta attività di eventi e iniziative volte a sostenere lo sviluppo professionale dei dottorandi. Eccone una selezione:

- **Euraxess:** il Servizio carriere è parte del consorzio che a livello europeo promuove le carriere dei dottori di Ricerca.
- **CV Counselling:** dal 2020 sono 35 i dottorandi USI che hanno richiesto il servizio di consulenza e revisione del CV.
- Eventi ad hoc per dottorandi: almeno un evento all'anno dedicato espressamente ai giovani ricercatori, anche nel contesto della Notte bianca delle carriere.
- Comunicazione e interazione: sono 30 le storie di dottorandi pubblicate online e 29 gli interventi di dottorandi intervenuti in eventi pubblici per condividere la propria esperienza.
- USI Alumni Chapters: gli Alumni Chapter dell'USI riuniscono gli Alumni che vivono e lavorano in uno stesso paese/città e che vogliono mantenere un legame tra di loro e l'USI. Ogni Chapter è animato da uno o più alumni che fungono da Point of Contact locale. Sono in tutto 5 i Chapter fondati da ex studenti di dottorato dell'USI, nelle seguenti città: Firenze, Parigi, Teheran, Shanghai e Zurigo.

- **Corsi trasversali**

Come emerso sia dagli incontri tra la Rettrice e i rappresentanti del Corpo intermedio, sia da risultati preliminari del sondaggio a loro rivolto, risulta prioritario estendere a livello trasversale alcuni corsi già offerti nell'ambito dei singoli programmi dottorali, o prevederne altri completamente nuovi. Grazie anche al collocamento del tema direttamente a livello di Rettorato, è in programma il lancio di corsi dedicati sia a chi abbia intenzione di continuare la carriera accademica, sia a chi propenderà per passare al mercato del lavoro "tradizionale". Il modello potrebbe essere quello utilizzato nei corsi che l'USI offre per la formazione didattica (corso *Academic Teaching*) per gli studenti PhD e con l'eLab supporto nell'ambito tecnico dell'insegnamento

Queste alcune prime ipotesi di corsi condivisi con i rappresentanti del Corpo intermedio:

- Corsi di formazione su come svolgere la didattica;

- Preparazione a colloqui professionali e CV;
- Project management;
- Public speaking;
- Leadership;
- comunicazione della scienza;
- interazione con i giornalisti.

3.3 Definire in modo chiaro le opportunità di progressione e carriera e delle condizioni di impegno di tutte le categorie del corpo intermedio.

Il Consiglio dell'Università del 23.09.2022 ha approvato i contenuti del nuovo Regolamento generale sulla remunerazione, le mansioni e i percorsi di carriera del personale accademico (Allegato N). Il documento, prima sostanzialmente limitato ad alcune classi (i soli professori di ruolo), è basato sulla prassi in essere ed è concepito anche quale strumento principale per la definizione della Politica salariale.

Il Regolamento presenta per la prima volta una fotografia completa delle funzioni di tutto il personale accademico in relazione alla remunerazione e alle mansioni principali. La sua elaborazione è vista anche quale primo passo verso un aggiornamento complessivo della struttura del personale accademico stesso, grazie alla quale sarà possibile affinare, coinvolgendo Facoltà e Senato, importanti aspetti quali, per esempio, i processi di carriera e i diritti di partecipazione.

Sia le Facoltà che i rappresentanti delle diverse componenti del Senato, nell'ottica del miglioramento continuo, hanno fatto pervenire al Rettorato in modo strutturato le loro osservazioni, pareri che – al momento della redazione di questo rapporto – sono oggetto di analisi da parte di un gruppo di lavoro indetto da hoc dalla Rettrice.

Questo progetto, ispirato tanto alla volontà di trasparenza quanto al principio della consultazione, ha permesso rendere per la prima volta esplicite molte delle specificità peculiari ad ogni titolo o funzione all'interno del corpo accademico, anche quindi del corpo accademico intermedio. Si tratta di un passaggio importante nel raggiungimento della piena maturità dell'istituzione, grazie al quale sarà ora possibile affinare una politica consapevole e attenta delle diversificate risorse umane che compongono l'Università.

5. Conclusioni

Alla luce di quanto esposto nel presente Rapporto, tre aspetti meritano di essere sottolineati in conclusione:

1. In due ambiti centrali richiesti dagli oneri (la partecipazione di studenti e corpo intermedio alle decisioni strategiche e lo sviluppo professionale delle nuove leve scientifiche) il lavoro – condotto attraverso un approccio altamente partecipativo – ha portato alla definizione e alla piena entrata in vigore di cambiamenti sostanziali a livello di basi legali. Le novità introdotte nello Statuto e del Regolamento sulla promozione e l'immissione in ruolo del corpo accademico, così come la pubblicazione ex novo del Regolamento generale sulla remunerazione, le mansioni e i percorsi di carriera del personale accademico rappresentano due capi saldi e allo stesso tempo due risultati fondamentali di tutto il processo di accreditamento. Grazie agli oneri e alla conseguente reazione dell'istituzione a tutti i livelli, oggi l'USI è più inclusiva, trasparente e attenta alle peculiarità specifiche delle sue componenti.
2. Anche altre attività condotte in relazione agli oneri hanno portato frutti molto concreti, dalla definizione degli incentivi per la partecipazione degli studenti, alle iniziative sul fronte della comunicazione interna, fino al collocamento a livello di Rettorato della cura dei dottorandi. Anche il metodo stesso di lavoro utilizzato in questi ambiti può essere considerato un risultato: grazie all'accreditamento la condivisione e l'interazione tra le componenti è diventata quotidianità, iniziando a plasmare la cultura organizzativa nel suo insieme.
3. Questi risultati oramai consolidati hanno posto le basi per alcuni altri progetti che ora potranno essere sviluppati, in particolare la corporazione del corpo intermedio, il rafforzamento dell'offerta formativa a livello dottorale o l'estensione della durata del mandato di rappresentanza degli studenti e la possibilità di rinnovo del mandato. Più in genere, l'obiettivo di una diffusa cultura della partecipazione alla vita universitaria sia tra gli studenti che il corpo intermedio figura tra i più importanti assi della Pianificazione 2025-2028.