

Messaggio

numero
8438

data
5 giugno 2024

competenza
DIPARTIMENTO DELL'EDUCAZIONE, DELLA CULTURA E DELLO SPORT

Politica universitaria cantonale per il quadriennio 2025-2028 e contratti di prestazione con l'Università della Svizzera italiana, la Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana e il Dipartimento formazione e apprendimento / Alta scuola pedagogica

Sommario

I	IL CONTESTO FEDERALE	4
II	IL CONTESTO CANTONALE	9
III	UNIVERSITÀ DELLA SVIZZERA ITALIANA: PIANO STRATEGICO E FINANZIARIO 2025-2028	13
3.1	Temi strategici e trasversali	13
3.2	Sviluppo dei Prorettorati.....	14
3.3	Sviluppo delle facoltà	16
3.4	Piani di sviluppo degli Istituti affiliati e associati	20
3.4.1	Istituto di Ricerca in Biomedicina (IRB)	20
3.4.2	Istituto Oncologico di Ricerca (IOR)	22
3.4.3	Bios+	23
3.4.4	Istituto ricerche solari Aldo e Cele Daccò Locarno (IRSOL).....	23
3.4.5	Fondazione Sasso Corbaro	25
3.4.6	Centro Biologia Alpina, Piora (CBA).....	25
3.5	Piano finanziario 2025-2028	26
IV	SCUOLA UNIVERSITARIA PROFESSIONALE DELLA SVIZZERA ITALIANA: PIANO STRATEGICO E FINANZIARIO 2025-2028	28
4.1	Premessa.....	28
4.2	Visione, missione, valori e principi guida.....	29
4.3	Orientamenti strategici 2025-2035	29
4.4	Linee progettuali 2025-2028	31
4.5	Piani di sviluppo degli Istituti affiliati e associati	39
4.5.1	Scuola universitaria del Conservatorio della Svizzera italiana	39
4.5.2	Accademia Teatro Dimitri.....	39
4.5.3	Fondazione Alpina per le Scienze della Vita	40
4.6	Piano finanziario 2025-2028	41

V	DIPARTIMENTO FORMAZIONE E APPRENDIMENTO / ALTA SCUOLA PEDAGOGICA: PIANO DI AZIONE 2025-2028	42
5.1	Piano di azione 2025-2028	42
5.2	Azioni prioritarie	43
5.3	Evoluzione 2021-2028 del conto economico DFA/ASP	44
VI	POLITICA UNIVERSITARIA CANTONALE 2025-2028	45
6.1	Obiettivi generali	45
6.2	Obiettivi riguardanti la formazione.....	46
6.3	Obiettivi riguardanti la ricerca.....	47
6.4	Coordinamento USI-SUPSI.....	48
VII	CONTRATTI DI PRESTAZIONE	49
VIII	LINEE DIRETTIVE E PIANO FINANZIARIO	52
8.1	Voci di spesa nel settore universitario per il periodo 2025-2028	53
8.2	Piano finanziario investimenti.....	56
IX	CONCLUSIONI	58

Signor Presidente,
signore e signori deputati,

la legge sulle scuole universitarie (LSU) del 3 ottobre 1995 all'art. 3 cpv. 1 lett. b prevede che ogni quattro anni la pianificazione universitaria cantonale e il rispettivo impegno finanziario siano esaminati e approvati dal Gran Consiglio, sulla base di un messaggio del Consiglio di Stato.

Il presente messaggio illustra la pianificazione universitaria per il periodo 2025-2028. Nei primi capitoli viene presentato il contesto federale, richiamando la politica sul promovimento dell'educazione, della ricerca e dell'innovazione del prossimo quadriennio (messaggio ER1; quello per il periodo quadro 2025-2028 è attualmente in discussione alle Camere federali), nonché il contesto normativo e finanziario cantonale. Nei capitoli successivi vengono riassunte le pianificazioni strategiche dell'Università della Svizzera italiana (USI), della Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI) e del Dipartimento formazione e apprendimento / Alta scuola pedagogica (DFA/ASP) della SUPSI, al fine di presentare le rispettive linee strategiche per il periodo indicato. Seguono poi il capitolo relativo agli obiettivi della politica universitaria cantonale 2025-2028, specificati negli indicatori contenuti nei contratti di prestazione (cdp), e il capitolo sulle implicazioni finanziarie previste.

Il Gran Consiglio approva la pianificazione della politica universitaria cantonale e l'impegno finanziario, mentre le strategie dell'USI e della SUPSI, quali enti autonomi di diritto pubblico, sono approvate dai rispettivi Consigli. In questo senso occorre differenziare gli obiettivi del Cantone da quelli delle scuole universitarie; questi ultimi devono essere coerenti con quelli cantonali, ma alle istituzioni universitarie rimane la facoltà di porsi obiettivi interni specifici.

Il compito del Cantone consiste nel monitorare, tramite i contratti di prestazione allegati al presente messaggio, lo sviluppo universitario e il raggiungimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi posti. Gli enti autonomi devono invece identificare e mettere in atto le strategie per raggiungere, nel modo più consono allo sviluppo della loro struttura, gli scopi definiti nei contratti di prestazione.

Gli obiettivi cantonali prioritari per il prossimo quadriennio riprendono sostanzialmente quelli del quadriennio che sta volgendo al termine: il consolidamento delle attività e degli ambiti formativi e di ricerca sui temi attuali di sviluppo socio-economico, così come la collaborazione fattiva tra i due enti. A questi si aggiunge la necessità di definire linee di sviluppo coerenti con il tessuto sociale e il territorio, finalizzate ad un posizionamento chiaro nel sistema di formazione terziario universitario svizzero e internazionale.

Il finanziamento cantonale del settore universitario, così come proposto nel presente messaggio, è stato valutato attentamente sulla base sia della situazione di entrambi gli istituti, soprattutto nell'ottica di fornire il necessario supporto finanziario alla loro evoluzione, sia della situazione finanziaria cantonale. Pertanto, i crediti d'impegno e i limiti di spesa richiesti sono da intendersi come tetto massimo, il cui completo sfruttamento dipenderà dagli sviluppi futuri.

Se, per contro, la situazione finanziaria cantonale dovesse migliorare nel corso del quadriennio, potranno essere valutati finanziamenti aggiuntivi puntuali volti al sostegno di progetti specifici di particolare rilievo (per esempio il cofinanziamento del programma National Centres of Competence for Research NCCR del Fondo Nazionale Svizzero FNS, cfr. capitolo 3.5).

In particolare, come si evince dal capitolo 8.1, i contributi di gestione a USI e DFA/ASP sono stabili nel 2025 e 2026 rispetto a quanto versato nel 2024 e crescono dell'1% nel 2027-2028. Tenendo conto della situazione finanziaria, delle riserve e dei fondi disponibili a capitale proprio si è deciso un contributo di 200'000 franchi a favore di SUPSI per il 2025 e il 2026 (importo che era stato ridotto nel 2024, rispetto a quanto previsto dal contratto di prestazione). Una particolare attenzione è poi stata dedicata agli Istituti di ricerca biomedica in vista degli sviluppi futuri. A tutto ciò si aggiungono il contributo di 6 milioni di franchi annui per la Facoltà di scienze biomediche e i contributi per l'infrastruttura.

I contributi alle scuole universitarie devono infatti essere valutati nel loro complesso: rimandiamo in proposito alle considerazioni espresse al capitolo 8.1 e alla Tabella 7 che indicano una crescita media annua della spesa cantonale per le università dell'1.91% a fronte del 2.15% del quadriennio 2021-2024.

Il Consiglio di Stato è consapevole dell'importanza di dotare USI, SUPSI e DFA/ASP, compresi gli istituti affiliati, di sufficienti mezzi finanziari per rispondere agli obiettivi della politica universitaria cantonale e in questo senso ha indirizzato i propri sforzi, consapevole delle sfide e criticità che saranno illustrate nei prossimi capitoli.

I IL CONTESTO FEDERALE

L'art. 63a della Costituzione federale sancisce che Confederazione e Cantoni provvedano insieme al coordinamento e alla garanzia della qualità del settore universitario svizzero, comprendente i politecnici federali, le università cantonali, le scuole universitarie professionali (SUP) e le alte scuole pedagogiche (ASP). A livello federale, i principi e gli scopi dell'art. 63a della Costituzione sono concretizzati dalla legge federale sulla promozione e sul coordinamento del settore universitario svizzero (LPSU) del 30 settembre 2011, dall'Accordo intercantonale nel settore delle scuole universitarie svizzere del 20 giugno 2013 (Concordato sulle scuole universitarie) e dalla Convenzione tra la Confederazione e i Cantoni sulla cooperazione nel settore universitario (ConSU) del 26 febbraio 2015.

La pianificazione politica e finanziaria universitaria federale è espressa nel messaggio del Consiglio federale sull'educazione, la ricerca e l'innovazione per il periodo 2025-2028 (messaggio ERI), adottato dal Consiglio federale l'8 marzo 2024 e in fase di valutazione da parte delle Camere federali. Il documento indica gli obiettivi federali per il quadriennio di riferimento nel campo dell'educazione, della ricerca e dell'innovazione e include la proposta di assegnazione di un credito quadro quadriennale pari a oltre 29.2 miliardi di franchi, circa 1.3 miliardi in più rispetto al quadriennio precedente.

Gli obiettivi per le scuole universitarie definiti dal messaggio ERI 2025-2028 si focalizzano su alcuni temi centrali per la formazione universitaria:

- le scuole universitarie formano un numero sufficiente di nuove leve in campo scientifico, economico e sociale. La promozione della diversità, dell'uguaglianza delle opportunità e dell'inclusione permette di sfruttare al meglio il talento disponibile in Svizzera;
- le scuole universitarie mantengono i propri profili specifici ed estendono la propria offerta formativa;
- le scuole universitarie rafforzano la collaborazione internazionale per assicurare e rendere più resiliente la competitività del sistema ERI svizzero.

Per i crediti destinati al finanziamento ERI 2025-2028 (esclusa la partecipazione ai programmi europei di ricerca), il Consiglio federale ha proposto per le università un aumento in termini nominali dello 0.6%, mentre per le scuole universitarie professionali dello 0.7%. La crescita percentuale ridotta dei crediti destinati alle scuole universitarie e ai politecnici federali non è ritenuta adeguata e sufficiente sia dal Cantone sia dagli enti interessati, al fine di adempiere al meglio al loro mandato formativo, considerando il numero di studenti¹ in costante crescita e l'importante incremento del costo della vita registrato negli ultimi anni.

Su mandato della Conferenza svizzera delle scuole universitarie (CSSU), la Conferenza dei rettori delle scuole universitarie (swissuniversities) ha elaborato la Pianificazione strategica 2025-2028 (<https://www.swissuniversities.ch/it/temi/politica-universitaria/strategia-e-pianificazione>), che presenta una visione d'insieme delle sfide, degli obiettivi e delle misure comuni a tutte le scuole universitarie svizzere.

Su questa base, la CSSU ha definito i principi del coordinamento della politica universitaria nazionale, determinando priorità e misure nonché il relativo fabbisogno finanziario. Ciò permette di garantire che Confederazione e Cantoni mettano a disposizione delle scuole universitarie fondi sufficienti ad assicurare un insegnamento e una ricerca di elevata qualità, come stabilito dall'art. 41 LPSU.

La Confederazione sostiene le scuole universitarie secondo la LPSU attraverso tre tipologie di contributi: i sussidi di base, i sussidi per gli investimenti edili e le spese locative e i sussidi vincolati a progetti specifici.

I sussidi di base sono determinati a partire dai costi di riferimento, intesi quale spesa necessaria per garantire un insegnamento di qualità e il cui valore di partenza è il costo medio dell'insegnamento per studente. Secondo le previsioni elaborate dall'Ufficio federale di statistica, per gli anni 2025-2028, nelle università è previsto un incremento annuale medio del numero di studenti dell'1.3%, nelle SUP dell'1.4%. Swissuniversities ritiene che la crescita del numero degli studenti sia molto sottostimata, determinando un incremento proporzionale ridotto dei contributi federali di base secondo la LPSU.

Secondo il principio per cui un insegnamento di qualità si fonda anche sulla ricerca, ai costi medi per l'insegnamento è aggiunta una parte dei costi per la ricerca. Per il periodo 2025-2028 la quota parte dei costi della ricerca è del 73% per le università e del 13% per le SUP.

La ripartizione dei crediti tra le università e le SUP dipende da indicatori specifici legati alla formazione e alla ricerca. Per mantenere un tasso di crescita dei contributi federali in linea con le altre scuole universitarie svizzere, i singoli istituti devono modellare i loro obiettivi strategici e le loro attività tenendo conto di tali indicatori, al fine di assicurarsi i mezzi finanziari sufficienti per poter adempiere ai propri compiti formativi e di ricerca.

Per contro, la LPSU non prevede contributi di gestione per le ASP, se non all'interno dei contributi vincolati a progetti specifici che le coinvolgono.

La Tabella 1 illustra gli importi di tutte le tipologie di contributi erogati dalla Confederazione, tra cui i contributi di base (formazione e ricerca), previsti dal messaggio ERI e ripartiti per anno e tipo di scuola universitaria.

¹ Nel presente documento le denominazioni maschili si intendono riferite indistintamente a persone sia di genere maschile sia femminile.

Tabella 1 - Crediti 2025-2028 per le scuole universitarie (in milioni di franchi) e evoluzione percentuale media annua (nominale)

	2021-2024	2024	2025	2026	2027	2028	2025-2028	Tasso di crescita 25-28
Sussidi di base università	2'927.0	738.5	740.5	747.8	750.3	757.7	2'996.3	0.6%
Sussidi di base SUP	2'305.3	583.8	586.4	592.2	594.1	601.1	2'373.8	0.7%
Sussidi agli investimenti	459.3	99.8	113.7	114.3	133.7	134.0	495.7	7.6%
Sussidi vincolati a progetti	123.7	34.3	31.0	31.7	32.5	33.0	128.2	-0.9%

Fonte: messaggio ERI 2021-2024 e 2025-2028, elaborazione DCSU

Dalla Tabella 1 si evince una crescita media annua dei contributi dello 0.6% per le università e dello 0.7% per le SUP sul periodo 2025-2028, contro l'aumento dell'1.8% del precedente quadriennio per le università e del 2.0% per le SUP.

La pianificazione strategica 2025-2028 di swissuniversities, di stretta rilevanza per il settore universitario e in accordo con gli obiettivi comuni per lo spazio formativo svizzero formulati da Confederazione e Cantoni, ha aggiornato i suoi obiettivi rispetto al quadriennio precedente, al fine di rispondere al meglio alle sfide dettate dall'evoluzione dello spazio formativo svizzero e internazionale. In particolare si evidenziano i seguenti temi.

Gli istituti di istruzione superiore:

- posizionano il loro portafoglio in modo efficace all'interno dei numerosi processi di cambiamento internazionali, nazionali e regionali. Il loro obiettivo è mantenere l'alta qualità e l'efficienza dei loro servizi ed essere in grado di riconoscere e assorbire tempestivamente gli sviluppi;
- sono impegnati in una cooperazione internazionale di alta qualità che promuove costantemente un'istruzione, una ricerca e un'innovazione eccellenti in Svizzera. Nel perseguire questo obiettivo, le università creano un ambiente ideale per lo sviluppo economico della Svizzera guidato dall'innovazione;
- sono impegnati a promuovere la prossima generazione di ricercatori. Sono anche impegnati ad alleviare la carenza di lavoratori qualificati e a ridurre il numero di studenti che abbandonano l'istruzione superiore;
- si assumono, promuovendo le pari opportunità, la diversità e l'inclusione, una responsabilità sociale e garantiscono che l'insegnamento e la ricerca vadano a beneficio delle esigenze dell'intera popolazione;
- difendono l'autonomia istituzionale e la libertà accademica come pilastri centrali della democrazia. Questo diritto fondamentale, così come delle buone condizioni quadro in ambito giuridico e finanziario, consentono alle università di fornire conoscenze affidabili e obiettive;
- contribuiscono in modo determinante alla ricerca e alla definizione della digitalizzazione;
- danno forma attiva al cambiamento di paradigma verso la scienza aperta, per garantire che la conoscenza possa circolare liberamente e sia accessibile a tutti;
- si impegnano per la sostenibilità nella ricerca, nell'insegnamento e nei loro campus, mantenendo un dialogo con gli attori della società, della politica e dell'economia per affrontare le sfide legate al cambiamento climatico.

Le modifiche introdotte dalla LPSU nel 2017 in relazione al calcolo dei sussidi di base hanno comportato una variazione dei contributi federali corrisposti agli enti universitari ticinesi, in particolare per SUPSI che ha visto aumentare i propri sussidi di base, ma al contempo ha dovuto far fronte ad una riduzione dei contributi per infrastruttura. Ciò perché per le SUP il nuovo sistema di calcolo dei sussidi di base dà un maggiore peso alle attività di ricerca, fattore che avvantaggia SUPSI. Le piccole università hanno subito invece un leggero svantaggio nel confronto con le realtà più grandi; per USI si è assistito a una diminuzione dei contributi di base nel 2018, sussidi che tuttavia sono tornati a crescere già dal 2019, con una percentuale di incremento annuo superiore rispetto all'aumento globale dei contributi di base per tutte le università. Nel periodo 2020-2023, a fronte di una crescita media annua dei contributi di base complessivi per gli atenei svizzeri dell'1.1%, USI ha visto un aumento medio annuo dei contributi del 5.1%, da imputare principalmente alla crescita degli studenti iscritti. Analogamente, SUPSI ha visto crescere i contributi di base in media del 3.5% annuo, rispetto al budget complessivo per le SUP che è aumentato annualmente dell'1.4%.

La LPSU prevede inoltre che il finanziamento pubblico delle istituzioni universitarie dipenda da misure di garanzia della qualità. Per accedere ai sussidi della Confederazione le scuole universitarie devono obbligatoriamente aver ottenuto un accreditamento istituzionale e devono dunque rispettare i relativi criteri di qualità. Le istituzioni universitarie di diritto pubblico avevano tempo fino al 2022 per ottenere l'accreditamento istituzionale. Per quanto riguarda gli enti universitari cantonali, sia SUPSI che USI hanno ottenuto questa certificazione, con il conseguente riconoscimento, per decisione del Consiglio federale, del diritto a ricevere i contributi federali. SUPSI ha ottenuto l'accreditamento istituzionale nel marzo del 2021, valevole fino a marzo del 2028, con 4 oneri da adempiere. Come indicato nella decisione di accreditamento, nel marzo 2023, ovvero entro due anni dall'ottenimento dello stesso, SUPSI ha inviato al Consiglio svizzero di accreditamento un dossier che descrive nel dettaglio le misure intraprese per adempiere agli oneri imposti dall'Agenzia svizzera di accreditamento e di garanzia della qualità (AAQ). Nel settembre del 2023 l'AAQ ha preso posizione sul rapporto ricevuto da SUPSI e ha ritenuto che 3 oneri fossero soddisfatti, mentre per il quarto onere le misure intraprese necessitano di essere completate e implementate. Il quarto onere recita: "la SUPSI deve provvedere sistematicamente a rendere note agli studenti le disposizioni riguardanti i processi di garanzia della qualità e i risultati ottenuti con tali processi (soprattutto per quanto riguarda i risultati di valutazioni dell'insegnamento e della formazione da parte degli studenti e le relative modifiche e azioni di miglioramento)". L'AAQ ha chiesto a SUPSI di presentare un nuovo rapporto sull'adempimento del quarto onere entro settembre del 2024. Secondo quanto scritto nel rapporto dell'AAQ (<https://aaq.ch/it/rapporti-sulle-procedure>), SUPSI ha lavorato bene e con impegno per soddisfare questi oneri, quindi la conferma dell'accreditamento istituzionale fino al 2028 non è a rischio. USI ha ottenuto l'accreditamento istituzionale nel marzo del 2022, valevole fino a marzo del 2029, con 3 oneri da soddisfare. Il dossier con i correttivi implementati per adempiere a questi oneri è stato inviato al Consiglio svizzero di accreditamento nel marzo del 2024. Per entrambe le scuole universitarie cantonali è fondamentale ottenere il rinnovo dell'accreditamento (nel 2028 per SUPSI, rispettivamente nel 2029 per USI), pertanto i lavori necessari in tal senso saranno avviati con le opportune tempistiche.

Un cambiamento significativo per le università avvenuto negli ultimi anni è stato la revisione dell'Accordo intercantonale sui contributi ai costi di formazione delle università (Accordo intercantonale sulle università, AIU) proposto nel 2019, ma entrato in vigore nel

2022. L'AIU riguarda i finanziamenti che consentono la libera circolazione degli studenti nello spazio formativo svizzero, garantendo altresì il miglioramento delle pari opportunità e l'equità nell'accesso alle università sul piano intercantonale.

Esso disciplina i flussi finanziari tra Cantoni e istituzioni responsabili delle università: i Cantoni responsabili degli istituti universitari garantiscono agli studenti dei Cantoni membri dell'accordo un accesso alle università che rispetti la parità di trattamento; in cambio i Cantoni membri dell'accordo versano una compensazione ai Cantoni responsabili degli atenei. Rispetto al precedente accordo (AIU 1997), l'AIU 2019 è stato aggiornato e armonizzato con gli altri accordi di finanziamento della Conferenza delle direttrici e dei direttori cantonali della pubblica educazione (CDPE), tenendo in considerazione quanto previsto dalla LPSU. Il nuovo testo prevede alcune modifiche che hanno già avuto un impatto finanziario sui contributi che il Cantone Ticino versa agli altri Cantoni per gli studenti ticinesi iscritti nelle università d'oltralpe: in particolare è cambiata la modalità di calcolo dei contributi intercantonali, che ora sono basati sui costi effettivi degli studi e non più su forfait, e sono stati abrogati gli sconti per perdite da migrazione, di cui il Cantone Ticino poteva beneficiare con il precedente accordo.

Le nuove tariffe AIU sono state calcolate al momento dell'entrata in vigore dell'AIU 2019 e risultano inferiori del 9% circa rispetto ai forfait previsti dal precedente accordo. Questa diminuzione ha comportato una riduzione di oltre 2.2 milioni di franchi tra il 2022 e il 2023 dei contributi da versare da parte del Cantone Ticino agli altri Cantoni universitari; questo considerando anche l'abolizione dello sconto per perdite da migrazione di cui il Ticino beneficiava con il precedente accordo (-5% sull'importo totale dei contributi) e il leggero aumento del numero di studenti ticinesi nelle università svizzere.

Per attenuare le ripercussioni finanziarie sugli istituti universitari del passaggio dall'AIU 1997 al nuovo accordo, l'AIU 2019 ha previsto una fase transitoria della durata di tre anni a partire dal 2022, durante la quale le differenze nelle tariffe sono computate ai Cantoni solo in parte: il 25% il primo anno, il 50% il secondo e il 75% il terzo. Il nuovo sistema di calcolo delle tariffe sarà pienamente attuato a partire dal 2025.

Le disposizioni e le tariffe dell'AIU 2019 comportano ulteriori implicazioni finanziarie per il Cantone, poiché l'art. 2 cpv. 1 lett. b LSU prevede che un importo equivalente alle tariffe AIU sia corrisposto all'USI per gli studenti ticinesi iscritti. Inoltre, l'AIU 2019 ha anche conseguenze sui contributi intercantonali che USI riceve per gli studenti provenienti da altri Cantoni.

Il 27 ottobre 2023, la Conferenza dei Cantoni membri dell'AIU ha deciso di prolungare di un anno la durata di validità delle tariffe previste attualmente dall'AIU 2019, ovvero fino all'anno accademico 2024/2025. Questo permetterà di svolgere il lavoro di ricalcolo delle tariffe in contemporanea con quelle delle SUP, allineando così la durata di validità delle tariffe dei due accordi (AIU e ASUP) per gli anni accademici dal 2025/2026 al 2028/2029.

I contributi intercantonali per le SUP sono regolati dall'accordo ASUP. Negli anni 2017 e 2018 il modello di calcolo dei contributi ASUP è stato rivisto e adattato conformemente alle modifiche poi adottate anche nell'Accordo intercantonale sulle università. Nel giugno 2020 la Conferenza dei Cantoni concordatari ha stabilito le tariffe ASUP in vigore per il quadriennio che parte dall'anno accademico 2021-2022 fino all'anno accademico 2024/2025. Per il 2021/2022 le tariffe si basavano sui costi effettivi dell'anno accademico 2017/2018, mentre per gli anni successivi è stato applicato un aumento dell'1% annuo.

Messaggio n. 8438 del 5 giugno 2024

Le conseguenze finanziarie dovute alla variazione delle tariffe sono difficilmente quantificabili, poiché ci possono essere scostamenti importanti a seconda del numero di studenti nei singoli ambiti di studio. Analogamente a quanto avviene per USI, anche per SUPSI l'art. 2 cpv. 1 lett. b LSU prevede che il Cantone corrisponda un contributo equivalente alle tariffe ASUP per gli studenti ticinesi iscritti.

Un aspetto preoccupante che riguarda l'intero sistema universitario svizzero è la mancata adesione ai progetti di ricerca europei Horizon Europe. Nella situazione attuale, le scuole universitarie non possono più realizzare i progetti come previsto poiché i ricercatori di atenei svizzeri perdono la direzione dei progetti e tendono a trasferirsi nei Paesi dell'Unione Europea (UE). Ciò non si tradurrà solo in una riduzione di milioni nei bilanci delle scuole universitarie, ma ricercatori eccellenti si trasferiranno all'estero o non giungeranno nemmeno in Svizzera. Inoltre, le reti delle scuole universitarie svizzere rischiano di essere gravemente danneggiate, anche perché una cooperazione con le istituzioni svizzere è molto meno attraente per i partner dell'UE che quindi si impegnano sempre più in altri partenariati.

Al fine di attenuare in maniera mirata ed efficace gli effetti dello status di Paese terzo non associato ricoperto dalla Svizzera nel programma Horizon 2021-2027, il Consiglio federale ha varato alcune misure transitorie finanziate tramite i fondi già stanziati dal Parlamento per il programma Horizon alla fine del 2020 e previsti in caso di associazione al programma europeo. È stato pertanto istituito un Fondo Horizon per l'erogazione di finanziamenti ai partner svizzeri di progetti finanziati nell'ambito di Horizon Europe.

È notizia recente la ripresa del mandato negoziale da parte del Consiglio federale per riavviare le trattative con l'UE finalizzate alla definizione e ratifica di un accordo quadro che comprenda anche la piena partecipazione della Svizzera ai programmi di ricerca europei. Nel quadro della disposizione transitoria concordata con l'UE, ai ricercatori svizzeri è concesso, sin dall'inizio delle negoziazioni, di partecipare nuovamente ai bandi degli ERC Advanced Grants 2024 del Consiglio europeo della ricerca. Rilevanti in questo contesto sono state le iniziative cantonali presentate dal Cantone Ticino e dai Cantoni di Vaud, Friburgo e Giura, difese in audizione innanzi alla Commissione della scienza, dell'educazione e della cultura del Consiglio degli Stati nella seduta del 9 aprile 2024.

II IL CONTESTO CANTONALE

Nel corso del loro primo trentennio di esistenza USI e SUPSI si sono ben radicate nel tessuto economico, formativo e socio-culturale del Cantone, con un forte impatto sia in termini di studenti formati, e quindi di forza-lavoro qualificata a disposizione del territorio, sia in termini di posti di lavoro altamente qualificati offerti.

L'effetto positivo delle due scuole universitarie sul territorio può essere considerato un dato di fatto, ma merita una verifica costante, effettuata annualmente attraverso i resoconti sul raggiungimento degli obiettivi previsti dai contratti di prestazione. L'alta vigilanza sul settore universitario ticinese è attuata dalla Commissione di controllo su USI e SUPSI, creata – in risposta ad un'iniziativa parlamentare – con l'approvazione del messaggio n. 7225 del 29 settembre 2016.

Gli indicatori e gli obiettivi, legati ai contratti di prestazione e misurati annualmente, valutati nel 2021 e nel 2022, i due anni dell'attuale periodo per i quali il resoconto del raggiungimento degli obiettivi è già stato allestito (cfr. messaggio n. 8166 del 22 giugno

2022 e messaggio n. 8292 del 21 giugno 2023), hanno confermato l'importante impatto sul mercato del lavoro cantonale e nazionale per le centinaia di neo-diplomati che trovano un'occupazione qualificata presso aziende ed enti locali. Gli stessi indicatori attestano inoltre l'influenza positiva esercitata dagli istituti attraverso le numerose offerte di corsi di formazione continua e di perfezionamento. Tali formazioni trovano utenti provenienti da vari settori e migliorano il livello di conoscenza e produttività nelle aziende e negli enti pubblici locali e nazionali.

Le ricadute positive di USI e SUPSI riguardano anche la risonanza nazionale e internazionale che il Cantone Ticino ha ottenuto e ottiene tuttora grazie alla presenza di affermate realtà universitarie e alle loro attività di formazione e ricerca. La misurazione dell'attività delle due scuole universitarie nell'ambito della ricerca ha permesso di costatarne la crescita, avvenuta in parte in virtù di dinamiche proprie e in parte a seguito dell'affiliazione o associazione di istituti formativi e di ricerca (il Laboratorio di microbiologia applicata LMA, l'Istituto di Ricerca in Biomedicina IRB, l'Istituto Oncologico di Ricerca IOR, l'Istituto ricerche solari Aldo e Cele Daccò IRSOL, la Fondazione Alpina per le Scienze della Vita FASV, solo per citarne alcuni). Tali *clusters* di istituti di ricerca affiliati alle scuole universitarie hanno potuto catalizzare le sinergie con enti quali l'Ente ospedaliero cantonale (EOC) che, per la stretta collaborazione con il Master in Medicina dell'USI, ha potuto ottenere la denominazione di ospedale di formazione universitaria e intraprendere così un primo passo verso un possibile e auspicato riconoscimento quale sesto ospedale universitario in Svizzera.

A beneficiare della qualità delle competenze professionali e della ricerca delle scuole universitarie cantonali è anche l'amministrazione pubblica del Cantone Ticino, infatti sono numerosi i mandati attribuiti e le convenzioni stipulate con USI e SUPSI da parte dell'amministrazione cantonale nel corso degli anni. Si citano in particolare la delega del Dipartimento del territorio (DT) a SUPSI di vari compiti nei settori delle acque, dei pericoli naturali, della geologia, dell'energia, dei materiali e costruzioni, dello sviluppo sostenibile e della comunicazione (cfr. messaggio 7756 del 20 novembre 2019), e la convenzione stipulata tra il Dipartimento della sanità e la socialità (DSS) e la SUPSI per prestazioni nel settore della microbiologia applicata (cfr. messaggio 8093 del 1 dicembre 2021). In entrambi i casi le strutture accademiche e di ricerca svolgono un ruolo tecnico-scientifico fondamentale, raccogliendo e mettendo a disposizione dell'amministrazione cantonale dati rilevanti per lo svolgimento di compiti, le cui risultanze vanno a beneficio della popolazione. Al tempo stesso il conferimento di questi mandati e dei relativi crediti consentono alle scuole universitarie di potenziare la propria struttura e di sviluppare competenze scientifiche coerenti con le necessità del territorio, di incentivare la ricerca applicata e di attirare in Ticino fondi da parte di uffici federali e dagli enti preposti al finanziamento della ricerca. Sia il mandato dal DT sia quello dal DSS qui citati sono attualmente in vigore fino a fine 2024; la proposta di rinnovo per il quadriennio 2025-2028 sarà presentata al Gran Consiglio con i relativi messaggi nel corso del 2024.

Di particolare rilievo è la partecipazione, insieme al Cantone, a BancaStato e alle associazioni economiche, alle attività del nuovo Parco dell'Innovazione ticinese (affiliato allo Switzerland Innovation Park – SIP di Zurigo), avviata già nel corso del 2023 con la costituzione di tre Centri di Competenza (CC) focalizzati su tre aree tematiche di importanza strategica per il nostro Cantone: Scienze della vita, LifeStyle Tech, e Droni. Nell'ente responsabile a livello cantonale del parco svizzero dell'innovazione (cfr. art. 12 cpv. 2 e 3 della legge per l'innovazione economica), l'USI e la SUPSI partecipano, con un ruolo importante, alla presa di tutte le decisioni strategiche, assicurandosi di ancorare

Messaggio n. 8438 del 5 giugno 2024

all'interno delle rispettive organizzazioni i principi del Parco dell'Innovazione e contribuendo a garantire la qualità e l'operatività dei CC affiliati. Nell'ambito della stesura dei piani di sviluppo e della conduzione dei singoli CC contribuiscono, in particolare, alla messa a disposizione delle risorse umane (in termini di ricercatori e personale specializzato) e della strumentazione più idonea (laboratori, macchinari e attrezzature di ricerca) per garantire una crescita ottimale delle attività dei CC. Per maggiori dettagli riguardo alle attività del Parco e al suo finanziamento si rimanda al messaggio 8295 del 5 luglio 2023 presentato congiuntamente dal Dipartimento delle finanze e dell'economia (DFE) e dal Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport (DECS), a sottolineare la convergenza della politica economica e della politica universitaria, cantonale e federale, sul tema dell'innovazione.

Nel settore socio-sanitario, l'approvazione da parte del Gran Consiglio del messaggio 8009 del 9 giugno 2021 "Piano d'azione per il rafforzamento della formazione professionale nel settore sociosanitario (PRO SAN 2021-2024)" costituisce l'avvio di una significativa azione volta ad incrementare il personale residente formato nelle professioni del settore sociosanitario con una serie di misure operative e finanziarie. Una di queste, già in vigore dall'anno accademico 2022-2023, è la parificazione delle indennità di formazione e per i periodi di stage versate agli studenti in cure infermieristiche della SUPSI con quelle versate agli studenti delle scuole specializzate superiori (SSS), allo scopo di valorizzare e promuovere entrambe le formazioni, sia quella universitaria sia quella terziaria non universitaria. Come previsto dal messaggio 8009, durante i periodi di stage le strutture che accolgono gli studenti rimborsano al Cantone una parte delle indennità versate. Considerata la recente introduzione di questa misura, una valutazione del suo effetto sul numero di studenti in cure infermieristiche iscritti alla SUPSI è al momento prematura.

Per quanto concerne i dati finanziari, la Tabella 2 mette a confronto gli importi previsti dal messaggio 7830 del 17 giugno 2020 relativo alla politica universitaria 2021-2024 e le somme effettivamente versate, considerando che per il 2024 sono indicati i dati di preventivo, con contrazione degli importi previsti sia per la gestione sia per l'infrastruttura di USI e SUPSI a seguito della manovra di risanamento dei conti cantonali.

I contributi sono suddivisi per ente universitario (il DFA/ASP è separato da SUPSI poiché è oggetto di un contratto di prestazione dedicato) e sono distinti gli importi per la gestione e l'infrastruttura da quelli per gli studenti ticinesi. Negli importi previsti e poi effettivamente versati all'USI per la gestione e l'infrastruttura è incluso anche il contributo di 6 milioni di franchi annui per la Facoltà di scienze biomediche. Sono inoltre esposti i dati dei contributi versati dal Cantone Ticino agli altri Cantoni universitari in base agli accordi intercantionali AIU e ASUP.

Messaggio n. 8438 del 5 giugno 2024

Tabella 2 - Contributi previsti dal messaggio di politica universitaria 2021-2024 e importi effettivamente versati (in milioni di franchi)

	2021	2022	2023	2024 ¹	PF 21-24
Contributi complessivi a USI					
Crediti previsti per gestione e infrastruttura ²	30.73	31.75	32.54	31.82	126.84
<i>Importi versati per gestione e infrastruttura</i>	30.73	31.75	32.21	30.51	125.20
Crediti previsti per studenti ticinesi	10.74	11.73	12.75	13.95	49.17
<i>Importi versati per studenti ticinesi</i>	11.67	11.25	11.33	12.00	46.25
Totale crediti previsti USI	41.47	43.48	45.29	45.77	176.01
<i>Totale importi versati USI</i>	42.40	43.00	43.54	42.51	171.45
Contributi complessivi a SUPSI					
Crediti previsti per gestione e infrastruttura	24.77	25.16	25.78	26.48	102.19
<i>Importi versati per gestione e infrastruttura</i>	25.40	25.12	25.02	25.58	101.12
Crediti previsti per studenti ticinesi	22.95	23.46	24.01	24.19	94.61
<i>Importi versati per studenti ticinesi</i>	21.98	22.84	23.49	22.50	90.81
Totale crediti previsti SUPSI	47.72	48.62	49.79	50.67	196.80
<i>Totale importi versati SUPSI</i>	47.38	47.96	48.51	48.08	191.93
Contributi complessivi per DFA/ASP					
Crediti previsti per gestione e infrastruttura	6.73	6.83	6.94	7.05	27.55
<i>Importi versati per gestione e infrastruttura</i>	6.73	6.83	6.94	7.05	27.55
Crediti previsti per studenti ticinesi	9.77	9.81	9.45	8.90	37.93
<i>Importi versati per studenti ticinesi</i>	10.05	10.75	11.69	10.70	43.19
Totale crediti previsti DFA/ASP	16.50	16.64	16.39	15.95	65.48
<i>Totale importi versati DFA/ASP</i>	16.78	17.58	18.63	17.75	70.74
Contributi a enti fuori Cantone					
Crediti previsti per studenti AIU	48.71	49.23	49.82	50.27	198.03
<i>Importi versati per studenti AIU</i>	51.25	50.95	49.30	52.40	203.90
Crediti previsti per studenti ASUP	14.61	14.72	14.85	14.97	59.15
<i>Importi versati per studenti ASUP</i>	15.19	14.36	14.27	15.20	59.02
Contributi totali dal Cantone					
Totale crediti previsti	169.01	172.69	176.14	177.63	695.47
<i>Totale importi versati</i>	173.00	173.85	174.25	175.94	697.04

Fonte: elaborazione DCSU

¹ I dati sugli importi versati corrispondono ai dati di preventivo per tutte le voci di spesa

² I dati includono anche i 6 milioni di franchi annui versati ad USI per la Facoltà di scienze biomediche

Come si evince dalla Tabella 2, l'importo complessivo versato nel quadriennio 2021-2024 è sostanzialmente uguale alla spesa inizialmente prevista (697.04 milioni contro 695.47 milioni pianificati, +0.23%).

Il leggero superamento rispetto ai crediti previsti nel messaggio 7830 è dovuto principalmente ai contributi versati alle altre scuole universitarie svizzere per gli studenti ticinesi che sono immatricolati fuori Cantone (complessivamente +2.2%), in particolare ai contributi versati per studenti ticinesi presso le altre università (+2.91%), e ai contributi

versati al DFA/ASP (+8%), incremento interamente riconducibile agli importi versati per gli studenti ticinesi iscritti. In entrambi i casi si tratta di contributi inderogabili previsti dagli accordi intercantonali (rispettivamente dall'art. 2 cpv. 1 lett. b LSU per gli studenti ticinesi al DFA/ASP) e basati sulle tariffe stabilite dagli accordi stessi.

Questi incrementi sono parzialmente compensati dagli importi inferiori versati a USI e SUPSI in confronto a quanto previsto. La minor spesa per USI (-2.6%) è dovuta principalmente ai minori contributi versati per gli studenti ticinesi in seguito all'entrata in vigore dell'AIU 2019, che prevede tariffe inferiori (cfr. capitolo I), e secondariamente alla riduzione dei contributi per la gestione e l'infrastruttura nel 2023 e 2024 quale misura di contenimento della spesa. Anche per SUPSI i minori contributi rispetto al previsto (-2.5%) sono dovuti alla minor spesa per gli studenti ticinesi rispetto a quanto preventivato e, in misura inferiore, alla necessità di contenere la spesa.

III UNIVERSITÀ DELLA SVIZZERA ITALIANA: PIANO STRATEGICO E FINANZIARIO 2025-2028

Gli elementi riportati in questo capitolo sono ripresi dalla pianificazione strategica e finanziaria 2025-2028 di USI, approvata dal Consiglio dell'Università nella seduta del 24 maggio 2024. Il documento con la versione integrale della pianificazione 2025-2028 di USI e degli istituti affiliati e associati è allegato al presente messaggio (allegato 4).

Gli obiettivi e le progettualità esposti nel documento di USI sono da considerarsi linee strategiche di sviluppo accademico e della ricerca che dovranno necessariamente commisurarsi alle effettive disponibilità finanziarie per l'avvio e la messa a punto dei progetti, valutandone, ove necessario, il differimento. Alla luce della pianificazione strategica e finanziaria di USI gli accordi di affiliazione con la Facoltà di teologia di Lugano (FTL) e gli altri istituti affiliati (cfr. capitolo 3.4) sono in corso di revisione e aggiornamento.

I contributi cantonali inseriti nel capitolo sugli scenari finanziari del documento USI, così come gli obiettivi inerenti alla formazione, alla ricerca e al terzo mandato, sono stati concordati tra l'università e il DECS e sono parte integrante del contratto di prestazione tra le parti (allegato 1).

3.1 Temi strategici e trasversali

Corpo accademico

Il corpo accademico dell'USI è composto attualmente in maniera preminente da professori ordinari, mentre il numero di professori assistenti è nettamente inferiore. Pertanto, per consentire il ricambio generazionale all'interno del corpo professorale, nel prossimo quadriennio verrà avviato un processo di rinnovo tramite l'assunzione prevalentemente di professori assistenti *tenure-track*, mentre nuovi professori ordinari o straordinari verranno assunti soltanto in situazioni eccezionali.

Bilancio di genere

USI intende migliorare il suo bilancio di genere nelle posizioni professorali, ponendosi come obiettivo che il 40-50% delle offerte di assunzione siano fatte a delle donne, così da allinearsi maggiormente alla percentuale media di professoressa assunte dagli altri atenei svizzeri. Per fare questo il personale di sesso femminile sarà più presente nelle

commissioni di preavviso e verranno sviluppate le reti di contatto a livello accademico per individuare con anticipo le potenziali candidate prima dell'avvio del processo di selezione. Inoltre, al fine di promuovere un ambiente di lavoro rispettoso e inclusivo, sarà valorizzato il nuovo Codice etico dell'USI, approvato dal Consiglio dell'Università nella seduta del 15 dicembre 2023.

Sostenibilità

Rinnovata e costante attenzione verrà dedicata al tema della sostenibilità: USI intende assumere una posizione di *leadership* e responsabilità nell'ambito della sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Uno dei primi passi è la creazione di un Prorettorato per la trasformazione sostenibile che si occuperà di promuovere iniziative collegate a questo tema. In questa ottica verranno promossi e sviluppati vari progetti legati alla sostenibilità, sia all'interno di USI nell'ambito della formazione, della ricerca e dell'attività quotidiana nei campus, sia all'esterno tramite il trasferimento di competenze al territorio e alla società. Il tema della sostenibilità è uno degli obiettivi principali della politica universitaria cantonale per il prossimo quadriennio (cfr. capitolo 6.1) ed è stato inserito anche nei contratti di prestazione con USI e SUPSI, alle quali sarà richiesto di presentare a cadenza biennale un rapporto sulla sostenibilità delle proprie attività all'attenzione del Consiglio di Stato (cfr. capitolo 7).

Servizi

USI desidera migliorare l'attrattività dei propri campus, in particolare quelli di Lugano, dal punto di vista della vita universitaria. L'intento è di incrementare l'offerta dei servizi di ristorazione e sviluppare luoghi d'incontro e di studio, favorendo così la coesione all'interno della comunità studentesca. Sono al vaglio anche soluzioni per migliorare il collegamento tra il campus Ovest e il campus Est di Lugano. La futura casa dello studente (progetto Matrix) rientra anch'essa nel piano di sviluppo del campus universitario.

3.2 Sviluppo dei Prorettorati

USI è organizzata in Prorettorati creati in settori di importanza strategica quali la formazione e la vita universitaria, la ricerca, l'innovazione e le relazioni aziendali, la sostenibilità, le pari opportunità e l'internazionalizzazione. La Rettrice delega la gestione e la pianificazione di questi ambiti strategici a cinque 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** si occupa della missione formativa dell'USI, offrendo programmi di studio, attività ed esperienze che incrementano e arricchiscono le competenze degli studenti dell'ateneo, non soltanto dal punto di vista dell'offerta formativa, bensì anche in un'ottica di sviluppo delle relazioni con i propri pari e di competenze individuali e professionali. Nel quadriennio 2025-2028 il Prorettorato intende dare impulso a nuove attività e sviluppare quelle esistenti, in particolare tramite il miglioramento dei programmi di studio già offerti e il lancio di nuovi, l'attivazione di formazioni presso la Casa della sostenibilità di Airolo, inaugurata a marzo del 2024, l'ottimizzazione delle attività amministrative e didattiche, il maggiore coinvolgimento degli studenti nella vita universitaria di USI, il completamento del processo di re-design del sistema IT e lo sviluppo di nuove collaborazioni e relazioni istituzionali a livello locale, nazionale e internazionale.

Il Prorettorato per la ricerca presidia e coordina lo sviluppo delle attività legate alla ricerca fondamentale e applicata di USI, creando le migliori condizioni quadro per un'evoluzione qualitativa della ricerca, compito fondamentale per un ateneo *research intensive* come USI. Nel perimetro di attività del Prorettorato rientrano anche le Biblioteche dell'USI, le quali svolgono un ruolo fondamentale nella sensibilizzazione del personale accademico e amministrativo sul tema dell'*Open science*, tematica che rientra tra gli obiettivi di politica universitaria cantonale (cfr. capitolo 6.1). Gli obiettivi del Prorettorato per il periodo 2025-2028 comprendono lo sviluppo della ricerca di USI (in particolare in ambito biomedico), pur considerando la crescente competitività in seno al Fondo nazionale svizzero (FNS) e il perdurare dell'incertezza sul fronte della ricerca europea, la definizione di una strategia per il futuro dei Laboratori di Ricerca Traslazionale (LRT) dell'EOC, la formalizzazione di un sistema di incentivi per i responsabili di grandi progetti di ricerca e l'elaborazione di una politica di ateneo nell'ambito dell'*Open science* e dell'*Open research data*.

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, sviluppa le relazioni con le aziende e il territorio, sostiene iniziative per diffondere competenze in materia di innovazione e di trasferimento tecnologico e promuove la creazione di società spin-off e la valorizzazione della proprietà intellettuale. Il Prorettorato partecipa inoltre al Sistema regionale dell'innovazione, collaborando alla costituzione del SIP-TI e allo sviluppo dei suoi tre centri di competenza (cfr. capitolo II). Nel prossimo quadriennio il Prorettorato vuole rafforzare le attività legate al terzo mandato, incrementando il trasferimento tecnologico e del sapere alle aziende e alla società, promuovendo l'innovazione e aumentando di riflesso la competitività delle aziende locali. Inoltre, intende favorire e diffondere la cultura imprenditoriale all'interno di USI, con un conseguente aumento del numero di progetti sottoposti a verifica di fattibilità, del numero di domande di brevetto depositate e di società spin-off create.

Il preesistente Prorettorato per la ricerca nelle scienze umane e le pari opportunità verrà ampliato in un **Prorettorato per la trasformazione sostenibile e le pari opportunità** che, insieme al nuovo Centro per la trasformazione sostenibile, 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, integrando il concetto di sostenibilità nei propri percorsi di formazione di base e continua (anche grazie alla Casa della sostenibilità di Airolo) e all'ottenimento di fondi di ricerca competitiva per progetti legati a questo ambito.

La tematica delle pari opportunità rimarrà egualmente importante, nella misura in cui verrà affrontata come elemento cruciale della sostenibilità sociale ed economica di USI, ponendo in particolare l'accento su una politica di nuove assunzioni femminili, sul potenziamento di modalità di lavoro flessibili e sui programmi di formazione e sensibilizzazione del personale sull'etica e la parità di genere.

Il Prorettorato per l'internazionalizzazione si occupa del consolidamento e la razionalizzazione degli accordi esistenti e dell'estensione di nuovi accordi di mobilità, di doppia laurea e laurea congiunta con università partner, unitamente alle attività di supporto alla mobilità. Nell'ottica di un approccio proattivo sul tema dell'internazionalizzazione, il Prorettorato per il quadriennio 2025-2028 si è posto i seguenti obiettivi: consolidare la posizione e la visibilità internazionale dell'USI, focalizzandosi in particolare sui *rankings*, e

attuare nuovi modelli didattici e di mobilità, con l'obiettivo di incrementare la presenza di studenti. In particolare si vorrebbero implementare modelli didattici a livello di corsi misti che combinino periodi di mobilità breve, in presenza, con attività di apprendimento e supporto online offerti da almeno due università (*Blended Intensive Programmes*), modelli formativi che consentano di integrare modelli didattici 4+1 nel modello Bologna 3+2 (*Accelerated Masters*), forme di mobilità tradizionale che offrano pacchetti preconfezionati strutturati di corsi su temi di ampia rilevanza (*Concentrate Structured Programmes*), così come si vorrebbero introdurre misure di *internationalization at home*, che prevedano che lo studente sperimenti presso il proprio ateneo competenze multiculturali e *soft skills* senza la necessità di attivare forme di mobilità tradizionale.

3.3 Sviluppo delle facoltà

La struttura accademica di USI si basa su cinque Facoltà: l'Accademia di architettura, la Facoltà di scienze biomediche, la Facoltà di comunicazione, cultura e società, la Facoltà di scienze economiche e la Facoltà di scienze informatiche. Ad esse si aggiunge l'affiliata Facoltà di teologia. Di seguito sono presentati a grandi linee le loro principali attività e gli obiettivi per quanto concerne la formazione, la ricerca e il terzo mandato per il periodo quadro 2025-2028.

L'Accademia di architettura, una delle tre facoltà di architettura svizzere, offre 1 programma di bachelor e 2 programmi di master e può contare sulla presenza di professori e studenti provenienti da circa 50 Paesi diversi. Questa spiccata vocazione internazionale, seppur ben integrata in un contesto locale qual è la città di Mendrisio, si traduce in importanti relazioni di mobilità con le più rinomate scuole di architettura e i più ambiti studi professionali nel mondo. Nel prossimo quadriennio l'Accademia vuole intraprendere le attività necessarie per conservare il proprio posizionamento a livello nazionale ed internazionale, mantenendo l'alto livello di attrattività raggiunta negli anni, aggiornando costantemente la propria offerta formativa e i programmi di ricerca, 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, 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.

Nell'ambito della formazione, l'Accademia vuole continuare a puntare sulla specificità dell'architettura quale branca multidisciplinare e che richiede un mix di competenze unico nel suo genere. La presenza a Mendrisio di una grande varietà di culture e forme di pensiero differenti contribuirà a promuovere la rinascita di una corrente di pensiero critico contemporaneo in architettura e più in generale sul senso dell'abitare al giorno d'oggi e su quello degli elementi che compongono lo spazio urbano e i paesaggi antropizzati. In particolare verranno approfonditi i temi legati all'implementazione di tecnologie e pratiche innovative atte a favorire lo sviluppo sostenibile dell'ambiente di vita urbano e il riuso sapiente del patrimonio edilizio esistente.

Nell'ambito della ricerca l'Accademia prospetta la creazione di un nuovo Istituto per l'architettura e la tecnologia sostenibili, 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 promuovendo la riduzione dei rifiuti, il riutilizzo dei materiali e l'adozione del pensiero circolare.

Per quanto riguarda l'impatto sul territorio, l'Accademia intende dare continuità ed enfasi alle sue numerose attività e alla condivisione delle conoscenze che, oltre ai progetti sul territorio cantonale sviluppati costantemente negli atelier di progettazione, si articolano in particolare in relazione ai servizi e laboratori di ricerca interni all'Accademia.

La **Facoltà di scienze biomediche** dell'USI è stata istituita nel 2015 in risposta a una necessità nazionale di formare più medici, in particolare sul territorio. Nel 2017 sono stati nominati i primi professori e nel settembre 2023 i primi 47 studenti hanno superato tutti l'esame federale di medicina dopo il completamento di un master di 3 anni. Attualmente offre 1 programma di formazione bachelor, seguito dagli studenti nelle università di Basilea e Berna, e 2 programmi di master. Grazie all'affiliazione dei due Istituti di ricerca IRB e IOR, alla stretta collaborazione con gli istituti interfacoltà, con gli istituti associati Fondazione Sasso Corbaro e Fondazione ESASO (European School for Advanced Studies in Ophthalmology) e soprattutto con l'EOC, la Facoltà è coinvolta in una intensa attività di formazione e ricerca in aree cruciali e strategiche della biomedicina.

Nel medio-lungo termine la Facoltà, nell'ambito della formazione punta ad un rafforzamento del Master in Medicina creando le condizioni necessarie per aumentare il numero di studenti da 72 a 96, in particolare estendendo le collaborazioni con le università a livello nazionale, e ad un ampliamento dell'offerta formativa, introducendo un nuovo Master in Immuno-Onco-Biomedicina (attualmente in fase di progettazione avanzata) e uno in Public Health (in fase di valutazione), oltre a consolidare e ampliare l'offerta di corsi di formazione continua.

Nell'ambito della ricerca, la Facoltà intende sostenere una visione coordinata, interdisciplinare e finanziariamente sostenibile della ricerca biomedica, valutando l'assetto dei LRT congiuntamente con l'EOC. Per il tramite del nuovo Istituto di medicina di famiglia vuole promuovere la visione di una medicina di base forte e sostenibile, impegnandosi inoltre a sostenere iniziative culturali e scientifiche che aiutino a favorire una presenza positiva dell'USI sul territorio. La convergenza dei diversi obiettivi porta con sé la necessità di riflettere sul concetto di ospedale universitario, progetto che richiederà un'attenta valutazione congiunta da parte di Cantone, EOC e USI. In questa prospettiva, il Cantone ha avviato i contatti per la costituzione di un gruppo di lavoro che riunisca rappresentanti degli enti coinvolti per un'analisi approfondita dei requisiti necessari all'ottenimento della denominazione piena di Ospedale universitario, oltre a quella già ottenuta nel corso del 2023 di Ospedale di formazione universitaria.

La **Facoltà di comunicazione, cultura e società**, fondata nel 1996 contestualmente all'USI, propone 2 programmi di bachelor e 8 programmi di master. La Facoltà analizza le sfide legate alla transizione tecnologico-digitale e la dataficazione, approfondendo temi quali il ruolo delle tecnologie e dei discorsi su di esse, la dataficazione di persone, organizzazioni, sistemi e loro produzioni, la *digital maintenance*, la sostenibilità e la trasformazione di mercati, consumi e lavoro.

Nel corso del quadriennio 2025-2028, la Facoltà intende analizzare e razionalizzare l'offerta formativa esistente, riducendo l'offerta di corsi a scelta oppure trasformando alcuni programmi in *accelerated masters*, con l'obiettivo di rendere l'offerta ancor più leggibile e comunicabile e di liberare risorse da canalizzare verso nuovi progetti strategici. Inoltre verrà rafforzata l'area cinema legata alla cattedra con il Locarno Film Festival, approfittando anche dell'esperienza sviluppata con la formazione continua.

Per mantenere la dimensione internazionale della Facoltà, si punta ad attivare almeno due nuovi accordi di scambio strutturato, idealmente da ricercare in Paesi francofoni e

germanofoni, favorendo così l'inserimento professionale dei diplomati USI in aree non italofone della Svizzera e di attirare studenti da oltre Gottardo.

Riguardo alle attività di formazione continua, attualmente è offerto un Certificate of Advanced Studies (CAS) nell'ambito della comunicazione come strumento di cura a cui aderisce anche la Facoltà di scienze biomediche. La Facoltà vuole lanciare un nuovo CAS nell'ambito della comunicazione sanitaria, in collaborazione con l'Istituto affiliato Fondazione Sasso Corbaro, e un nuovo CAS nell'ambito della dataficazione della relazione di cura e del ricorso all'intelligenza artificiale in sanità. Questi tre CAS sarebbero indipendenti l'uno dall'altro ma integrabili in un percorso Diploma of Advanced Studies (DAS) e Master of Advanced Studies, permettendo di affrontare la comunicazione sanitaria dalle prospettive della cura, dell'etica e della dataficazione.

Per quanto attiene alla ricerca, la Facoltà intende approfondire i temi legati alla transizione digitale e alla sostenibilità (ambientale, sociale, culturale ed economico-finanziaria) attraverso il paradigma analitico e interpretativo della dataficazione, puntando all'acquisizione di nuovi progetti di ricerca del FNS e di Innosuisse in queste aree d'interesse.

Allo stato attuale, le iniziative di terzo mandato della Facoltà sono caratterizzate da una spiccata trasversalità (ambiti *profit*, pubblici, sanitari, *non-profit*), dalla qualità delle attività e dalla visibilità nella comunità locale delle iniziative culturali. Per il quadriennio 2025-2028, la Facoltà si propone di definire le aree tematiche prioritarie su cui attivare collaborazioni stabili con media locali, nazionali e internazionali e di rafforzare le collaborazioni con le imprese, in ottica di trasferimento delle conoscenze, e con l'USI Startup Centre.

L'offerta formativa della **Facoltà di scienze economiche** si compone di 1 programma di bachelor e 5 programmi di master, permettendo di formare gli studenti nei campi dell'economia aziendale, dell'economia politica, della finanza e del diritto economico. La facoltà si propone di assumere un ruolo preminente a livello internazionale nelle aree di ricerca e insegnamento nelle quali è presente, ampliando le conoscenze di base relative ai meccanismi economici e giuridici che guidano il funzionamento della società, permettendo alle nuove generazioni di costruire una società sostenibile da un punto di vista ambientale, sociale e finanziario.

A partire dall'anno accademico 2024-2025, la Facoltà intende affiancare al tradizionale percorso in lingua italiana del Bachelor in Scienze economiche un percorso in lingua inglese, con l'obiettivo di rendere ancora più internazionale la platea degli studenti nonché di attrarre un maggior numero di studenti svizzeri d'oltre Gottardo. Verrà inoltre introdotto un nuovo percorso in economia nell'ambito del Bachelor in Data Science proposto dalla Facoltà di scienze informatiche, formando così dei *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. Per quanto concerne il Bachelor in Scienze economiche, sarà introdotto come corso obbligatorio un seminario alpino relativo allo sviluppo sostenibile che verrà organizzato dalla Casa della sostenibilità di Airolo.

Nell'ambito della ricerca, la Facoltà intende proseguire nella fruttuosa attività svolta da parte dei suoi istituti, tra i quali figura anche l'Istituto di ricerche economiche (IRE), che beneficia di un apposito finanziamento cantonale previsto nel contratto di prestazione. Inoltre, considerate le competenze presenti in tema di economia sanitaria, si riflette su una possibile posizione congiunta con il Politecnico federale di Zurigo (ETHZ) nell'ambito della valutazione economica delle politiche e tecnologie sanitarie, verosimilmente.

Nel nuovo quadriennio la Facoltà vuole continuare a contribuire allo sviluppo del territorio, promuovendo il dialogo tra scienza e società tramite l'organizzazione di eventi e conferenze, svolgendo attività di ricerca applicata, in particolare tramite gli studi dell'IRE, finalizzate 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, e consolidando la propria offerta di programmi di formazione continua.

La **Facoltà di scienze informatiche** propone 1 programma di bachelor e 6 programmi di master, con l'obiettivo di promuovere innovazione e *leadership* nell'era digitale, mirando a una digitalizzazione efficiente e sicura. La Facoltà è riconosciuta come terzo centro d'informatica in Svizzera dopo i due politecnici federali e si posiziona costantemente tra le prime 20 in Europa. Inoltre ha inserito 250 studenti in stage presso aziende locali e ne ha laureati circa 1200, alcuni dei quali impiegati in aziende globali come Apple, Meta e Google.

Nel periodo quadro 2025-2028, la Facoltà si focalizzerà sul rafforzamento della ricerca, e dell'insegnamento, aspirando a essere la principale università cantonale svizzera in informatica. Si concentrerà in particolare su tre pilastri:

- la digitalizzazione, guidando la trasformazione digitale di società e industria, sviluppando ricerca e formazione innovativa e promuovendo uguaglianza e sostenibilità;
- la sostenibilità sociale, mirando a un futuro dell'informatica tecnologicamente avanzato e socialmente consapevole, rispettando diritti individuali e collettivi;
- la sovranità, sostenendo la sovranità digitale cantonale e nazionale, promuovendo l'indipendenza da competenze digitali esterne.

La Facoltà intende dedicarsi alla costruzione del Centro "Secure and Trustworthy Computing in Society" per lo sviluppo di strategie nell'ambito della *cybersecurity*, istituendo anche un nuovo programma di Master in *Cybersecurity* entro il 2028, mentre dal 2024 sarà lanciato il nuovo programma di Bachelor in Data Science, erogato in collaborazione con la Facoltà di scienze economiche. La Facoltà prevede inoltre l'introduzione di una serie mirata di programmi di formazione continua (CAS/DAS), progettati per soddisfare le esigenze in evoluzione del panorama professionale.

Oltre a queste tematiche, la ricerca si focalizzerà su ulteriori aree d'interesse quali la scienza computazionale e i sistemi intelligenti, l'ingegneria del software e dei linguaggi di programmazione, il calcolo geometrico, la crittografia e l'informatica quantistica. Per favorire la qualità della ricerca, in alcune di queste aree saranno sviluppate delle collaborazioni tra la Facoltà e l'IRSOL.

La Facoltà è molto attiva anche nella promozione del dialogo tra scienza e società, ad esempio nell'ambito delle attività scolastiche organizzando lezioni speciali e supervisionando lavori di maturità, oppure tramite lo svolgimento di conferenze pubbliche, *workshop* e seminari su temi informatici e le loro implicazioni sociali. Maggiore attenzione verrà dedicata alle iniziative volte ad aumentare la presenza delle donne in ambito informatico. Nel corso degli anni 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. Pertanto continuerà a

promuovere l'innovazione e l'imprenditorialità, collaborando con lo Start-up Centre per creare incubatori e spazi di collaborazione.

La **Facoltà di teologia di Lugano (FTL)** è affiliata all'USI dal 21 aprile 2021, come deciso dal Consiglio di Stato con RG n. 2042, senza il beneficio di contributi cantonali ai sensi dell'art. 2 cpv. 1 lett. b e lett. c LSU. È un'istituzione accademica che offre 2 programmi di bachelor e 5 programmi di master, promuovendo la conoscenza scientifica delle discipline teologiche, filosofiche, canonistiche e religionistiche, a servizio della Chiesa e della società. In linea con la propria tradizione trentennale, la FTL mira a 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.

Nel corso del quadriennio 2025-2028, la FTL intende analizzare i percorsi formativi offerti per proporre modalità di riforma e di cambiamento, ragionando in particolare sulla possibilità di erogare i propri corsi sia online sia in presenza per aumentare il bacino di utenza. La FTL si impegnerà nello studio e 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. Seguendo questa linea strategica, è prevista l'istituzione di un Master in Ethics and Politics.

La FTL intende inoltre rafforzare 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 incrementare la domanda di fondi per la ricerca competitiva.

Oltre ai moduli formativi e di aggiornamento già presenti nella propria offerta di formazione continua, la Facoltà vuole aumentare la presenza sul territorio, proponendo nuovi moduli e corsi per insegnanti e catechisti e organizzando incontri aperti al pubblico su vari temi.

3.4 Piani di sviluppo degli Istituti affiliati e associati

3.4.1 Istituto di Ricerca in Biomedicina (IRB)

L'IRB nasce nel 2000 e dal 2014 è affiliato all'USI, con la quale collabora attivamente nel contesto della Facoltà di scienze biomediche. Dalla sua creazione è cresciuto considerevolmente, passando da un organico iniziale di 20 dipendenti ad una struttura che ad oggi conta 13 gruppi di ricerca ed oltre 170 collaboratori attivi su numerosi progetti di ricerca competitiva a livello nazionale ed internazionale. Nel corso degli anni oltre 120 studenti hanno ottenuto il loro dottorato (PhD) lavorando nei laboratori dell'IRB, contribuendo significativamente alle oltre 890 pubblicazioni divulgate a livello mondiale da prestigiose riviste scientifiche.

I ricercatori dell'IRB sono abili nel reperire fondi competitivi da agenzie di finanziamento svizzere e internazionali (FNS, European Research Council (ERC), US National Institutes of Health, Bill & Melinda Gates Foundation, ecc.), infatti le sovvenzioni legate a progetti di ricerca costituiscono oltre il 40% del budget totale dell'IRB, a riprova che la ricerca svolta presso l'Istituto è ritenuta di livello dagli enti finanziatori.

Grazie al suo sviluppo, che ha portato ad un aumento dei ricavi da 4 milioni di franchi nel 2000 a 22 milioni nel 2023, l'IRB ha contribuito in modo sostanziale alla crescita dell'innovazione nel settore delle scienze della vita in Ticino, settore che attualmente

secondo le stime impiega oltre 400 persone solo nella regione di Bellinzona. Sono state depositate 40 domande di brevetto e, sulla base di licenze esclusive di brevetti o software sviluppati in seno a IRB, sono nate tre start-up (Humabs Biomed SA, MV BioTherapeutics SA e BigOmics Analytics SA), le quali offrono oltre 50 impieghi a Bellinzona e Lugano. Inoltre diverse start-up attive nel settore delle scienze della vita (ad esempio Peptone e Choose Life Biotech) si sono installate nella regione, creando più di 30 nuovi posti di lavoro a Bellinzona.

In riconoscimento del suo ruolo strategico per lo sviluppo economico e culturale della regione, l'IRB, così come lo IOR (cfr. capitolo 3.4.2), è sostenuto, oltre che dal Canton Ticino e dalla Città di Bellinzona, anche direttamente dalla Confederazione, che lo riconosce quale istituto di ricerca indipendente di valenza nazionale ai sensi dell'art. 15 della legge federale sulla promozione della ricerca e dell'innovazione (LPRI).

L'Istituto ha instaurato partnership e collaborazioni di ricerca con importanti istituzioni accademiche nazionali e internazionali, si citano a titolo di esempio l'ETHZ, la Humanitas University di Milano e la Rockefeller University di New York.

Numerosi ricercatori dell'IRB hanno svolto un ruolo di rilievo durante la pandemia di COVID-19. Cinque dei 13 gruppi di ricerca dell'Istituto sono stati attivamente coinvolti nella ricerca sul coronavirus, in collaborazione con medici degli ospedali locali e con ricercatori di centri accademici svizzeri e internazionali. Le scoperte scientifiche sulla risposta immunitaria umana al coronavirus hanno sinora portato a 37 pubblicazioni e a diverse domande di brevetto, mentre attualmente, dopo oltre 4 anni dall'inizio della pandemia, sono in corso studi finalizzati alla comprensione del long COVID. Un anticorpo monoclonale (Sotrovimab), scoperto con tecnologie date in licenza ad uno spin-off dell'IRB, è stato sviluppato clinicamente e autorizzato per il trattamento del COVID-19. Nel 2020, un anticorpo terapeutico contro l'Ebola, un'infezione letale con potenziale epidemico, scoperto da ricercatori dell'IRB è stato approvato per uso clinico (farmaco Ebanga). L'IRB intende contribuire con le proprie competenze in materia di ricerca sulle malattie infettive al nascente piano nazionale di preparazione alle pandemie, la cui creazione è attualmente coordinata dallo Swiss Vaccine Research Institute, basato a Losanna e di cui IRB è membro fondatore (2006).

Per il periodo 2025-2028, 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 dell'ospite 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 mirano in particolare a:

- 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 l'ETHZ e con altri partner svizzeri e internazionali.

3.4.2 Istituto Oncologico di Ricerca (IOR)

Lo IOR, affiliato all'USI, ospita attualmente otto gruppi di ricerca e un centinaio di ricercatori e studenti. Le sue linee principali di ricerca riguardano lo studio di vari tumori solidi, dei linfomi e delle leucemie insieme allo sviluppo di nuove terapie antitumorali.

Dal 2003 ad oggi lo IOR vanta 6 ERC *grants*, oltre 65 titoli di PhD erogati, più di 610 pubblicazioni scientifiche (di cui 291 dal 2019), 10 domande di brevetto depositate, 3 società spin-off create. Inoltre i suoi collaboratori hanno ricevuto numerosi riconoscimenti e premi.

A fronte di una importante donazione nel 2022, lo IOR ha reclutato una nuova Group Leader nel settembre dello stesso anno, mentre almeno un ulteriore reclutamento a favore del programma sui linfomi maligni avverrà nel quadriennio 2025-2028. Un secondo reclutamento per il programma tumori solidi potrà essere possibile alla fine del quadriennio.

Per il periodo 2025-2028, sotto la guida del nuovo direttore, 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, concentrandosi in particolare sulle macro-aree descritte di seguito.

Gli obiettivi per il prossimo quadriennio includono in particolare:

- a) consolidare ed espandere le attività di ricerca attraverso il reclutamento di un nuovo gruppo di ricerca nel settore dei linfomi;
- b) creare piattaforme tecnologiche (*facilities*) nei settori della microbiologia (collaborando strettamente con l'Istituto microbiologia della SUPSI), della *medicinal chemistry*, del *drug screening* e della patologia molecolare attraverso l'acquisizione di attrezzature all'avanguardia e l'acquisizione e la formazione di personale qualificato per il loro funzionamento;
- c) sviluppare programmi di ricerca trasversali in modo da favorire la collaborazione scientifica su tematiche di interesse comune ad altre importanti realtà scientifiche locali, nazionali e internazionali. A questo fine si intende rafforzare le collaborazioni scientifiche con l'IRB, in particolare nelle aree dell'immunologia di base, dell'infiammazione e dell'invecchiamento. IOR e IRB hanno sviluppato una proposta di progetto per partecipare al programma National Centres of Competence for Research (NCCR) del FNS dal titolo "Aging and related diseases", che mira a studiare i complessi meccanismi biologici dell'invecchiamento, a identificare nuovi biomarcatori e a sviluppare interventi efficaci per migliorare la qualità della vita degli anziani.

Si mira anche ad incoraggiare e sostenere le collaborazioni con centri di ricerca nazionali e internazionali, nonché con centri clinici, per lo studio delle patologie oncologiche umane, con focus sui meccanismi immunologici e microbiologici che determinano l'insorgenza o la progressione tumorale e che possono essere sfruttati

per sviluppare nuove strategie terapeutiche. In questo contesto si segnala la creazione di un partenariato tra diverse realtà accademiche e cliniche svizzere sostenuto dalla Helmut Horten Foundation per lo sviluppo di un centro di medicina oncologica di precisione che possa efficacemente traslare le scoperte scientifiche in cure cliniche. L'obiettivo è contribuire allo sviluppo delle scienze della vita in Ticino, in stretto coordinamento con l'IRB, l'EOC e la Facoltà di scienze biomediche dell'USI, e attraverso l'intensificazione dei legami con SUPSI, ETHZ e altri partner svizzeri e internazionali.

Si segnala che il quadriennio 2025-2028 potrebbe vedere l'avvio della realizzazione di un nuovo edificio che accoglierà ulteriori laboratori dello IOR e permetterà un significativo sviluppo del campus di Bellinzona.

3.4.3 Bios+

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 stanno promovendo alcuni progetti trasversali, tra cui la creazione di un centro di competenza nazionale di ricerca (NCCR) mirato a studiare i complessi meccanismi biologici dell'invecchiamento, 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.

Un obiettivo a lungo termine di Bios+ è la creazione, nella Svizzera italiana, di un centro di ricerca nazionale e internazionale per le scienze della vita. Il costante progresso verso questo obiettivo è dimostrato dalla crescita delle attività di ricerca sia dell'IRB sia dello IOR nel corso degli anni.

3.4.4 Istituto ricerche solari Aldo e Cele Daccò Locarno (IRSOL)

L'IRSOL nasce nel 1984 per continuare l'attività di ricerca nella fisica solare svolta a Locarno a partire dal 1960 dall'Osservatorio Solare di Göttingen e gestire la relativa strumentazione scientifica. Dal 1987 è retto dalla Fondazione istituto di ricerche solari Locarno (FIRSOL) nel cui Consiglio di fondazione sono rappresentati il Cantone Ticino (4 membri), la Città di Locarno (3 membri) e l'Associazione istituto ricerche solari Locarno (2 membri). Alla fine del 2015 è stato siglato l'accordo di associazione dell'Istituto all'USI, mentre nel febbraio del 2020 con l'approvazione da parte del Gran Consiglio del messaggio 7730 del 16 ottobre 2019 è stato completato il processo di affiliazione di IRSOL all'università.

L'IRSOL, un istituto riconosciuto a livello mondiale, conduce ricerche di base in fisica solare, una branca della scienza che a livello mondiale sta vivendo un aumento considerevole degli investimenti in infrastrutture, con particolare enfasi sullo studio del magnetismo solare, al fine di comprendere l'impatto del Sole sul clima terrestre e sulla meteorologia spaziale. Grazie al suo spettropolarimetro di alta precisione ZIMPOL, IRSOL offre alla comunità solare opportunità uniche al mondo nel campo della ricerca.

L'IRSOL è strategicamente legato alla Facoltà di scienze informatiche dell'USI sin dall'associazione nel 2015, legame ulteriormente rafforzatosi con l'affiliazione nel 2021. L'accordo con l'USI consente di svolgere un lavoro di ricerca congiunto, a dimostrazione del forte potenziale scientifico e strategico di questa affiliazione. Nel 2023 è stato conseguito il primo dottorato congiunto IRSOL-USI e un altro è attualmente in corso; in futuro è prevista l'assunzione fino a un massimo di 11 dottorandi qualora tutti i progetti attualmente sottoposti al FNS fossero approvati. Combinando le competenze informatiche dell'USI con le conoscenze sulle applicazioni spaziali dell'Istituto, l'IRSOL intende offrire un corso all'USI sul tema dell'"Informatica spaziale" e fornire l'accesso a un'infrastruttura sperimentale a Locarno per la formazione pratica.

Grazie alla collaborazione tra l'IRSOL e l'Istituto sistemi e elettronica applicata (ISEA) della SUPSI, il sistema ZIMPOL viene costantemente perfezionato. Lo sviluppo di un nuovo sensore ottico, necessario per sfruttare i vantaggi dei grandi telescopi solari, è uno degli obiettivi strategici futuri di questa collaborazione. Inoltre, una nuova applicazione dello ZIMPOL in campo farmaceutico, brevettata congiuntamente dall'ETHZ e dall'IRSOL, è in fase di sviluppo con il sostegno della SUPSI.

A livello regionale l'affiliazione dell'IRSOL all'USI è vista come un passo importante verso legami più stretti tra il Locarnese e l'università. Inoltre l'Istituto mantiene un buono scambio di informazioni con MeteoSvizzera Sud e favorisce la divulgazione scientifica, collaborando con la Specola Solare Ticinese e la Società Astronomica Ticinese. L'IRSOL organizza regolarmente conferenze e incontri scientifici nazionali e internazionali in Ticino, contribuendo alla visibilità del territorio ticinese nella comunità scientifica.

Per il periodo di finanziamento 2025-2028, l'IRSOL e l'ISEA intendono estendere la loro collaborazione alla formazione di giovani ingegneri nel campo della tecnologia della strumentazione. Il nuovo Master in Ingegneria con specializzazione in Fotonica Applicata della SUPSI apre opportunità inesplorate per progetti di bachelor e master legati agli sviluppi della strumentazione all'IRSOL. Con il contributo dell'IRSOL è inoltre possibile prevedere un corso di formazione in tecnologia della strumentazione presso la SUPSI. Questa collaborazione sarà sostenuta da progetti congiunti finanziati da FNS e Innosuisse.

Nell'ambito della ricerca, l'obiettivo generale è quello di rafforzare le principali aree di interesse dell'Istituto, nonché di sfruttare le opportunità offerte dalle recenti innovazioni scientifiche e tecniche nell'ambito dei progetti in corso. Questo obiettivo deve essere raggiunto attraverso collaborazioni interne sinergiche, progetti di ricerca di IRSOL e USI, la cooperazione tecnologica con la SUPSI, nonché attraverso la cooperazione nazionale e internazionale con partner esistenti e nuovi. Uno degli obiettivi principali dei prossimi anni sarà quello di garantire la partecipazione dell'IRSOL a progetti internazionali strategici come l'European Solar Telescope (EST). Attualmente 11 partner internazionali sono membri della Fondazione EST Canary, tra cui l'USI in rappresentanza dell'IRSOL e della Svizzera. Ciò apre la strada allo sviluppo del più grande telescopio solare europeo, urgentemente necessario per mantenere le competenze solari in Europa e cooperare con gli Stati Uniti. L'IRSOL, insieme all'USI, sta adottando misure per promuovere questo progetto all'interno del mondo accademico svizzero.

3.4.5 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*, dell'etica clinica e dei diritti umani.

Sin dalla sua creazione la Fondazione ha avviato numerose collaborazioni con istituti universitari nazionali e internazionali, si citano in particolare l'Università di Friburgo, l'Università di Ginevra, l'Università degli Studi dell'Insubria e l'Università di Milano Bicocca, garantendo un apporto significativo in alcuni programmi di studio offerti da questi istituti. Proficua è anche la collaborazione con la SUPSI, grazie alla quale nel corso degli anni sono stati erogati numerosi programmi di formazione continua.

Nel 2019 la Fondazione Sasso Corbaro diventa ufficialmente un istituto associato all'USI. Grazie alla collaborazione tra i due enti, nel 2021 è stato avviato un primo CAS nell'ambito della Comunicazione come strumento di cura, percorso formativo completato nel corso del 2023. Per il periodo 2025-2028 la Fondazione sta progettando un CAS nell'ambito delle disabilità.

3.4.6 Centro Biologia Alpina, Piora (CBA)

Il CBA situato in Val Piora, che vanta un accordo di collaborazione con USI in qualità di ente fondatore, offre laboratori moderni e completamente attrezzati e il materiale necessario per le attività didattiche per esercitazioni di educazione ambientale nel campo delle scienze naturali e ambientali (idrobiologia, microbiologia, botanica, zoologia, geologia, agronomia, economia alpestre, ecc.).

Pur dando la priorità ai corsi universitari, il Centro è aperto anche ad altri ordini di scuola e ad un pubblico più vasto ed è adeguato per soggiorni naturalistici, lavori di laboratorio, seminari, workshops e conferenze. In Ticino il CBA collabora attivamente con la Casa della sostenibilità dell'USI, con l'Istituto microbiologia della SUPSI nell'ambito di mandati cantonali, principalmente per lo studio di ecosistemi acquatici e della biodiversità microbica, con il Museo cantonale di storia naturale e la Società ticinese di scienze naturali.

A livello nazionale e internazionale collabora con l'Università di Ginevra (Unité de Microbiologie, Institut Forel), l'Università di Zurigo (Institut für Pflanzenbiologie), l'ETHZ, l'Università di Copenaghen (DK), l'Institute of Earth Evolution (Odense, DK), il Max Plank Institut (Bremen, DE) e l'Istituto di Ricerca sulle Acque (IRSA-CNR Verbania-Pallanza).

3.5 Piano finanziario 2025-2028

Alla luce di quanto descritto nei capitoli precedenti, USI ha allestito la pianificazione finanziaria per il periodo quadro 2025-2028, illustrata nella Tabella 3.

Tabella 3 – Piano finanziario 2025-2028 USI (in migliaia di franchi)

	C2021	C2022	C2023	P2024	PF 2025	PF 2026	PF 2027	PF 2028
Contributo federale LPSU insegnamento USI	21'757	23'115	25'073	25'383	25'867	26'379	26'907	27'492
Contributo federale LPSU insegnamento FTL	-	384	866	1'300	1'300	1'300	1'300	1'300
Contributo federale LPSU ricerca USI	4'630	4'819	5'024	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000
Contributo federale LPSU ricerca IRB	2'134	2'094	2'124	2'100	2'000	2'000	2'000	2'000
Contributo federale LPSU ricerca IOR	1'266	1'276	1'262	1'200	1'300	1'400	1'400	1'400
Contributo federale LPSU ricerca IRSOL	50	135	173	180	180	180	180	180
Contributo federale LPSU ricerca EOC	41	47	65	50	50	50	50	50
Contributo LPSU affitti	86	93	117	90	93	93	93	93
Contributo AIU ¹	18'257	20'254	22'861	23'569	24'564	25'600	26'816	28'096
Contributo di gestione Cantone ²	19'430	19'963	20'705	19'804	19'754	20'254	20'457	20'661
Contributo BMED Cantone	6'000	6'000	6'000	6'000	6'000	6'000	6'000	6'000
Contributo integrativo Cantone	500	700	700	-	-	-	-	-
Contributo Cantone sistema informativo	300	300	300	300	-	-	-	-
Contributo infrastruttura Cantone campus Ovest ³	189	189	189	189	195	195	195	195
Contributo infrastruttura Cantone campus Est ⁴	-	-	-	-	100	100	100	100
Contributo Cantone manutenzione campus Est ⁵	422	454	163	163	158	158	237	237
Contributi Cantone IRB	2'255	2'311	2'369	2'369	2'369	2'416	2'465	2'514
Contributi Cantone IOR	1'019	1'038	1'058	1'064	1'158	1'181	1'204	1'229
Contributi Cantone altri affiliati e associati ⁶	930	980	980	916	980	984	988	992
Tasse frequenza	15'433	16'143	16'718	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	4'992	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	-66'452	-72'359	-75'706	-77'302	-79'361	-80'991	-82'261	-83'998
Costi del personale su progetti di ricerca	-11'521	-13'470	-14'873	-15'527	-16'267	-17'006	-17'745	-18'484
Altri costi d'esercizio	-19'655	-24'619	-24'308	-24'649	-27'344	-27'813	-28'111	-28'095
Altri costi d'esercizio su progetti di ricerca	-2'794	-5'403	-5'242	-5'473	-5'733	-5'994	-6'255	-6'515
Riversamenti a Consorzio USI-SUPSI manutenzione campus Est	-422	-454	-163	-163	-158	-158	-237	-237
Riversamenti a IRB	-4'389	-4'405	-4'493	-4'469	-4'369	-4'417	-4'465	-4'514
Riversamento straordinario a IRB	-330	-274	-216	-46	-	-	-	-
Riversamenti a IOR	-2'285	-2'314	-2'319	-2'264	-2'458	-2'581	-2'604	-2'629
Riversamenti ad altri affiliati e associati	-1'021	-1'546	-2'084	-2'446	-2'510	-2'513	-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 prima degli ammortamenti	7'059	2'292	5'036	1'183	-1'650	-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
<i>Risultati accessori (inclusa liberazione riserve)</i>	-	397	353	260	2'172	2'122	740	740

Messaggio n. 8438 del 5 giugno 2024

Avanzo (+) / disavanzo (-) d'esercizio	4'998	894	3'817	-157	-1'068	-1'012	-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 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

Fonte: pianificazione strategica e finanziaria 2025-2028 USI, elaborazione DCSU

¹ Il dato comprende sia i contributi per gli studenti ticinesi sia per gli studenti confederati iscritti all'USI.

² L'importo è comprensivo del contributo di 0.5 milioni annui per l'Archivio del Moderno (AdM).

³ Contributo per le spese locative dello stabile principale del campus Ovest di Lugano.

⁴ Contributo per il diritto di superficie del campus USI-SUPSI di Lugano Viganello.

⁵ Contributo per il fondo accantonamento per manutenzioni del campus USI-SUPSI di Lugano Viganello.

⁶ L'importo è comprensivo dei contributi annui versati a IRE (0.6 milioni di franchi), IRSOL (0.2 milioni di franchi), Fondazione Sasso Corbaro (0.13 milioni di franchi) e CBA (0.05 milioni di franchi).

A supporto dell'elaborazione dei dati di piano finanziario 2025-2028 vi è l'andamento delle diverse voci contabili nel corso degli ultimi anni, così come le analisi svolte regolarmente da USI sui propri conti.

Le operazioni contabili di liberazione di riserve vengono esposte separatamente (cfr. capitolo 8.1), in modo da indicare anche il risultato oggettivo oltre al risultato contabile. I dati relativi al consuntivo 2022 sono certificati e revisionati dal Controllo cantonale delle finanze, mentre i dati di consuntivo 2023 sono i valori della pre-chiusura contabile prima della verifica da parte dell'organo di revisione. Per maggiore trasparenza nella rappresentazione contabile si è richiesto ad USI, così come a SUPSI, di adottare gli standard Swiss GAAP FER, a partire, se possibile, dall'anno contabile 2025.

Dopo gli ultimi anni che hanno visto USI conseguire risultati contabili positivi, lo scenario per il quadriennio 2025-2028 prevede perdite d'esercizio ricorrenti, tenendo conto anche delle liberazioni di riserve pianificate, le quali, se necessario, potrebbero anche essere aumentate. Ciò è dovuto principalmente al rallentamento dei contributi da parte degli enti pubblici, in particolare dei contributi federali ai sensi della LPSU per i quali USI si attende una crescita meno marcata rispetto agli anni più recenti, seppure l'aumento previsto sia superiore in termini percentuali rispetto alla crescita media annua del budget complessivo per le università indicato nel messaggio ERI 2025-2028 (cfr. capitolo 1). Analogamente, i contributi cantonali, in relazione alla necessità di contenere l'evoluzione della spesa cantonale, vedranno una crescita inferiore rispetto al periodo quadro 2021-2024 che, come indicato al capitolo 8.1, tiene però conto dell'utilizzo delle riserve. Va ricordato che nel quadriennio 2021-2024 il Cantone ha concesso un contributo straordinario una tantum di 300'000 franchi annui per il rinnovo del sistema informativo e un contributo integrativo straordinario di 490'000 franchi nel 2021 e 700'000 franchi nel 2022 e 2023. I valori dei contributi cantonali per USI e gli istituti ad essa affiliati sono stati discussi e concordati con il DECS che a sua volta ha definito i parametri finanziari con il Consiglio di Stato.

Rileviamo che per la realizzazione di progetti specifici di portata cantonale o nazionale nel caso in cui una o più candidature tra le tre presentate da USI dovesse aggiudicarsi il rispettivo bando dei programmi di ricerca NCCR promossi dal FNS, il Governo ha manifestato la disponibilità ad entrare in materia per un co-finanziamento fino a un massimo di 1 milione di franchi all'anno per il periodo 2026-2029, anche con il contributo del fondo Swisslos, riservata l'eventuale competenza di approvazione del Parlamento; la

valutazione dovrà considerare anche la possibilità di impiegare le riserve cumulate in passato da USI e finanziamenti da altre fonti USI. L'esito della procedura di bando avverrà in autunno 2025.

I costi del personale rappresentano la voce di spesa più importante del conto economico. Gli importi inseriti nel piano finanziario 2025-2028 tengono conto sia degli aumenti di stipendio previsti dai regolamenti interni e dal contratto collettivo di lavoro per i collaboratori amministrativi, sia della crescita degli effettivi necessaria per realizzare gli obiettivi e i progetti precedentemente descritti. Informazioni più dettagliate sono disponibili nell'allegato 4.

La voce di spesa "altri costi d'esercizio" è stata calcolata tenendo conto in particolare dei mezzi necessari a finanziare i progetti illustrati in precedenza, delle spese che l'USI dovrà affrontare per mantenere le sue infrastrutture all'avanguardia, del prosieguo del progetto legato al sistema informativo, per il quale non è più previsto un finanziamento cantonale, dal momento che si trattava di un contributo straordinario per quattro anni, e di probabili moderati aumenti dell'inflazione.

Questa pianificazione, basata su chiare priorità in termini progettuali, consentirà all'USI di perseguire i propri obiettivi. La situazione finanziaria, che al momento vede l'università con conti solidi e con consistenti riserve, sarà monitorata costantemente sia dai servizi interni a USI sia dai servizi cantonali preposti.

IV SCUOLA UNIVERSITARIA PROFESSIONALE DELLA SVIZZERA ITALIANA: PIANO STRATEGICO E FINANZIARIO 2025-2028

Gli elementi descritti in questo capitolo sono ripresi nelle linee essenziali dal Piano strategico e finanziario 2025-2028, approvato dal Consiglio della SUPSI nella seduta del 26 aprile 2024. Il documento con la versione integrale della pianificazione 2025-2028 di SUPSI è allegato al presente messaggio (allegato 5). I contributi cantonali inseriti nel capitolo sugli scenari finanziari del documento, così come gli obiettivi cantonali inerenti alla formazione e la ricerca, sono stati concordati con il DECS, che a sua volta ha definito i parametri finanziari con il Consiglio di Stato, e sono parte integrante del contratto di prestazione tra le parti (allegato 2).

4.1 Premessa

Nella definizione della strategia SUPSI 2025-2028 il Consiglio della SUPSI si pone i seguenti obiettivi generali:

- rafforzare l'identità e la coesione interna e la collaborazione in rete con i diversi portatori di interesse con approccio transdisciplinare in tutti i mandati nei Dipartimenti e nelle scuole affiliate;
- definire priorità chiare verso le quali orientare gli sforzi e gli investimenti, avendo coerenza con le risorse disponibili (umane, finanziarie, infrastrutturali);
- migliorare ulteriormente il posizionamento di SUPSI nella rete accademica nazionale e internazionale, per soddisfare i bisogni della società a breve, medio e lungo termine;
- sviluppare ulteriormente l'organizzazione interna per favorire l'implementazione di azioni concrete a tutti i livelli;

- confermare al termine del quadriennio l'accreditamento istituzionale, ottenuto per la prima volta nel marzo del 2021, per un periodo di 7 anni fino al 2028.

Il documento presentato da SUPSI è frutto di un approccio partecipativo sviluppatosi sull'arco di oltre 18 mesi, durante i quali sono stati svolti diversi incontri sia con il personale interno sia con numerosi portatori d'interesse esterni. Inoltre comprende anche il Piano di azione del DFA/ASP e i piani di sviluppo strategici delle affiliate Accademia Teatro Dimitri (ATD) e Conservatorio della Svizzera italiana – Scuola universitaria di Musica (CSI-SUM) e dell'associata Fondazione Alpina per le Scienze della Vita (FASV).

La strategia SUPSI 2025-2028 è legata alla Pianificazione strategica di swissuniversities 2025-2028. Nel corso del quadriennio SUPSI intende intensificare la collaborazione con le altre scuole universitarie svizzere per fronteggiare le principali sfide, sempre più complesse e globali, cui è confrontato il settore terziario universitario, offrendo un'alta qualità di formazione e ricerca. La collaborazione potrà realizzarsi anche nell'ambito dei sussidi vincolati a progetti proposti dalla Confederazione tramite swissuniversities, che delineano alcuni compiti prioritari cui le scuole universitarie sono chiamate a rispondere secondo la politica universitaria nazionale, quali le cure infermieristiche, la sostenibilità, le pari opportunità e l'equità, l'*Open science*, l'*Open education* e lo sviluppo di programmi di dottorato in cooperazione fra le SUP/ASP e le Università e i Politecnici federali svizzeri.

4.2 Visione, missione, valori e principi guida

La visione e la missione di SUPSI mirano a rafforzare il suo profilo caratteristico e il suo posizionamento nel paesaggio universitario nazionale e cantonale, coerentemente con quanto previsto dalla LPSU e dalla LSU.

La SUPSI mira ad essere un'università professionalizzante di scienze applicate e arti, multidisciplinare, innovativa e di cultura latina, rinomata e leader nella creazione di reti a livello nazionale ed internazionale, nel contesto accademico, aziendale e politico-istituzionale, con l'obiettivo di formare persone prevalentemente per il territorio con profili professionali altamente qualificate e immediatamente operative, capaci di muoversi con competenza e flessibilità in contesti regionali, nazionali e internazionali. Con la ricerca la SUPSI intende offrire soluzioni innovative e rapidamente applicabili, capaci di migliorare sia la competitività e la sostenibilità di imprese, organizzazioni e istituzioni locali, sia la qualità di vita delle persone.

Ai 7 valori storici della SUPSI, ovvero concretezza, originalità, multidisciplinarietà, partenariato, innovazione, territorialità e internazionalità, se ne è aggiunto un ottavo, ossia il valore della sostenibilità, al quale SUPSI, allineandosi agli obiettivi di politica universitaria cantonale (cfr. capitolo 6.1), intende dedicare ulteriore attenzione in prospettiva futura. A questi valori si accompagnano 3 principi guida: integrità, responsabilità e collaborazione.

4.3 Orientamenti strategici 2025-2035

Le priorità di SUPSI per il prossimo decennio sono definite in 5 Orientamenti strategici (OS), che costituiscono la base delle 17 Linee progettuali (cfr. capitolo 4.4) e dei Piani d'azione quadriennali dei singoli Dipartimenti, elaborati coinvolgendo attivamente i collaboratori.

1 - SUPSI in dialogo e in sinergia con la società

SUPSI intende progettare e sviluppare la formazione di base e continua, la ricerca e le prestazioni di servizio in dialogo e in sinergia con le esigenze del territorio. L'obiettivo è preparare professionisti e professionisti in grado di inserirsi velocemente e in maniera duratura nel mondo del lavoro e nella società, capaci di agire con flessibilità e responsabilità in contesti mutevoli e sempre più complessi.

SUPSI vuole contribuire a rendere il Ticino un luogo sempre più attrattivo per le persone, per il mondo produttivo e per le organizzazioni della società civile, sviluppando e approfondendo ulteriormente i legami e le sinergie con il territorio e il mondo culturale e professionale, favorendo il trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione verso le imprese e le organizzazioni pubbliche e mettendo i diplomati nella condizione di assumere responsabilmente un ruolo trasformativo nella società. Per fare questo SUPSI ritiene necessaria la realizzazione e lo sviluppo di un Osservatorio interdisciplinare e di avere campus diffusi sul territorio che garantiscano alla comunità universitaria e a interlocutrici e interlocutori esterni spazi e piattaforme di relazioni, di studio e di lavoro di qualità.

2 - SUPSI aperta e inserita nello spazio accademico nazionale e internazionale

Al fine di rafforzare il proprio posizionamento e la propria presenza nello spazio accademico nazionale e internazionale, SUPSI intende valorizzare le competenze disciplinari e interdisciplinari dei collaboratori attraverso l'offerta di formazioni interne e la mobilità del corpo accademico e del corpo tecnico e amministrativo. SUPSI vuole sviluppare attivamente reti di apprendimento e di ricerca integrate, strutturate e continuative, collaborazioni e cooperazioni scientifiche e professionali regionali, nazionali e internazionali con altre istituzioni accademiche, assumendo ruoli attivi e responsabili nella diffusione della conoscenza a tutti i livelli.

Grazie alla sua posizione geo-politica, SUPSI vuole fungere da riferimento nazionale nelle relazioni transfrontaliere con l'Italia e da ponte bidirezionale fra il Nord e il Sud delle Alpi, rispondendo nel contempo ai bisogni del territorio e contribuendo a veicolare un'immagine positiva della Svizzera italiana. Per alcuni segmenti formativi, al fine di promuovere la mobilità degli studenti e quale elemento reputazionale e di riconoscimento, SUPSI promuove gli accreditamenti internazionali previsti, anche d'intesa con altre istituzioni accademiche.

3 - SUPSI promotrice di formazione e ricerca integrate, transdisciplinari, innovative, flessibili e accessibili

Grazie alle competenze presenti nei Dipartimenti e negli istituti affiliati e associati, SUPSI intende indirizzare le migliori risorse del corpo accademico e studentesco verso la collaborazione e la cooperazione transdisciplinare, in un contesto professionale e formativo sempre più inclusivo. Attivando il corpo accademico su più mandati, SUPSI vuole promuovere sinergie e ricadute reciproche tra formazione e ricerca, unitamente a un'ibridazione delle conoscenze che porta a sviluppare programmi mirati a carattere transdisciplinare sia nell'ambito della ricerca sia della formazione di base e della formazione continua. Accanto allo sviluppo di un'offerta formativa accessibile e flessibile, equa ed inclusiva, orientata al futuro e basata sull'innovazione didattica e metodologica, nonché basata su nuove conoscenze risultanti dalla ricerca applicata, SUPSI desidera realizzare nuovi programmi interdisciplinari e interprofessionali, attrattivi sul piano nazionale e internazionale, rispondenti ai bisogni di una società dinamica e in continua evoluzione, in grado di valorizzare la diversità e la ricchezza delle esperienze.

4 - SUPSI dinamica e capace di attrarre e valorizzare le risorse per affrontare le sfide del futuro

SUPSI vuole promuovere la propria reputazione quale datore di lavoro attraverso un'organizzazione appropriata, la cura e la valorizzazione delle risorse umane, economiche e logistiche e una comunicazione attiva, mirata e corretta. La crescita del benessere degli studenti e dei collaboratori è prioritaria durante tutto il percorso di studio e professionale, assicurando la libertà accademica, le pari opportunità, l'inclusione, e la conciliazione tra lavoro, studio e vita personale, sviluppando la formazione interna e incentivando percorsi di carriera professionale e accademica capaci di valorizzare, nella massima misura possibile, il potenziale individuale.

A livello amministrativo e organizzativo SUPSI adotta processi snelli, basati su supporti e strumenti metodologici, tecnici e informatici d'avanguardia e aggiornati, garantendo nel contempo una gestione delle risorse agile, dinamica, efficace, efficiente e commisurata alle reali esigenze. Quale fattore chiave dello sviluppo strategico, SUPSI persegue la stabilità finanziaria attraverso un'attenta gestione del portafoglio delle attività, dei costi, dei ricavi e dei rischi. Accanto al consolidamento dei finanziamenti pubblici, mira all'incremento dei mezzi terzi derivanti dall'esecuzione di mandati e dall'acquisizione di finanziamenti derivanti dalla raccolta di fondi, dalla sponsorizzazione e dalla valorizzazione di brevetti e proprietà intellettuale, nonché da fonti alternative di finanziamento.

5 - SUPSI promotrice di una società sostenibile e protagonista nella transizione digitale responsabile

Attraverso la valorizzazione delle molteplici competenze disciplinari, interdisciplinari e trasversali nella didattica e nella ricerca, SUPSI intende concretizzare l'integrazione della digitalizzazione e della sostenibilità in tutte le sue dimensioni e la loro promozione responsabile, favorendone la divulgazione verso l'esterno. Tramite la dotazione di nuove tecnologie e strumenti informatici e di intelligenza artificiale, SUPSI promuove lo sviluppo e il rafforzamento delle competenze digitali di collaboratori e studenti, con l'intento di favorire prioritariamente l'adozione e l'integrazione nella formazione di nuove forme di didattica e pedagogia inclusive e di lavoro flessibile. Grazie alle nuove tecnologie digitali, inoltre, è promosso l'accesso aperto e condiviso alla conoscenza aderendo ai principi dell'*Open science* e dell'*Open education*, incentivando altresì l'accesso alla ricerca dati nel rispetto dei requisiti etici e legali in uso sul piano internazionale.

Tramite l'attuazione della Carta della sostenibilità, attraverso il confronto e il dialogo costanti e con la diffusione di buone pratiche nel territorio, SUPSI ambisce a diventare un attore di riferimento riconosciuto per il proprio sviluppo sostenibile, contribuendo attivamente al raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile riconosciuti a livello internazionale, rivolgendo al contempo costante attenzione all'equità e alla qualità di vita di tutte le persone all'interno della società, come pure alla conservazione delle risorse naturali.

4.4 Linee progettuali 2025-2028

Le 17 Linee progettuali (LP) che declinano in azioni concrete gli obiettivi che SUPSI mira a raggiungere entro la fine del quadriennio 2025-2028 sono descritte di seguito.

1 - Promuovere un dialogo strutturato e continuo con tutti i gruppi professionali di riferimento del territorio

SUPSI intende rafforzare la rete di contatti con i gruppi professionali del territorio, sviluppando al contempo le collaborazioni con la Divisione della formazione professionale (DFP) del DECS per i progetti e le iniziative che riguardano la filiera della formazione professionale regionale. Pertanto sarà necessario interagire continuamente con il territorio, favorendo il dialogo per anticipare realtà professionali emergenti e innovative tramite il rilevamento costante e tempestivo delle esigenze formative attuali e l'anticipazione di quelle future, svolgendo parallelamente un lavoro di analisi e previsione del fabbisogno nei settori di maggior criticità e d'importanza strategica cantonale, quali ad esempio il settore sanitario e della salute pubblica.

2 - Valorizzare il ruolo della SUPSI nel sistema regionale dell'innovazione

La messa in rete di enti e partner, promossa dal DFE grazie alla guida della Fondazione AGIRE, è una caratteristica distintiva del Sistema regionale dell'innovazione ticinese e costituisce una sinergia essenziale per promuovere l'interconnessione tra gli ambiti innovativi a livello regionale, nazionale e internazionale. SUPSI vuole proporsi come catalizzatore di iniziative che favoriscano l'innovazione e il progresso scientifico, sfruttando le sue capacità nella ricerca applicata, lo sviluppo e il trasferimento della conoscenza per creare un ambiente favorevole allo sviluppo di progetti e alla crescita sostenibile del territorio.

In questo contesto, il progetto del SIP-TI riveste un ruolo cruciale quale istanza di mediazione tra lo spazio innovativo nazionale e internazionale e lo spazio innovativo territoriale regionale, garantendo maggiori sinergie tra il Ticino e il Nord delle Alpi, in particolare con la sede del SIP di Zurigo. Tale progetto per poter essere concretamente implementato necessita anche delle competenze di SUPSI. In stretta collaborazione con gli attori nel progetto, SUPSI valorizzerà la sua partecipazione alle iniziative legate al SIP-TI, consolidando il suo ruolo nei centri di competenza.

3 - Rafforzare l'immagine e l'identità istituzionale della SUPSI

Il sistema formativo svizzero ed europeo sono confrontati ad una maggior frammentazione e personalizzazione dell'offerta, una proliferazione di forme e titoli di formazione e da ruoli e confini sempre più fluidi. In questo contesto mutevole e viepiù complesso, SUPSI metterà in atto azioni concrete per consolidare la propria identità istituzionale, posizionandosi in maniera coerente con un'offerta di programmi bachelor e master universitari di scienze applicate e arti complementare alle altre offerte del settore terziario. L'adozione di un Piano d'azione quadriennale sulla comunicazione e l'aggiornamento continuo dei portali di comunicazione, con conseguente miglioramento dei processi interni ed esterni, permetteranno di rafforzare ulteriormente le relazioni di SUPSI con i portatori di interesse, i media e i partner istituzionali. Le attività di comunicazione di SUPSI contribuiranno al compito di trasferimento della conoscenza (terzo mandato) attraverso la realizzazione e la partecipazione a eventi presenti sul territorio cantonale.

4 - Rafforzare la rete di collaborazioni in Ticino, in particolare con l'Università della Svizzera italiana, e a livello nazionale, con swissuniversities, gli enti finanziatori e le altre istituzioni accademiche

L'immagine e la reputazione delle istituzioni universitarie di livello terziario passano anche dalla dimostrazione di saper dialogare e collaborare in modo complementare e costruttivo. Pertanto SUPSI desidera proseguire nelle collaborazioni sul piano nazionale in tutti i settori

disciplinari, partecipando attivamente anche con ruoli di coordinamento alla costruzione dello spazio accademico nazionale. La partecipazione a numerosi progetti finanziati da swissuniversities, FNS e Innosuisse permetterà a SUPSI di consolidare il proprio ruolo di collegamento fra le aree linguistiche e culturali a livello nazionale. Al contempo SUPSI intende approntare una strategia di sviluppo delle collaborazioni accademiche in ambiti prioritari di reciproco interesse e nella gestione delle istituzioni, in particolare con l'USI in Ticino, con la FernUNI nel Vallese per la Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) e con le scuole universitarie presenti nel Canton Grigioni (per SUPSI Landquart), prendendo quale esempio le buone pratiche attualmente presenti in virtù delle infrastrutture logistiche dei nuovi campus di Viganello e Mendrisio e nel nuovo edificio a Briga.

Inoltre SUPSI vuole consolidare e ampliare la complementarità con il settore della formazione professionale di livello terziario B in Ticino, assicurando le passerelle con questo settore formativo. In ambito musicale l'obiettivo prefissato è di definire lo status del Pre-College del CSI come formazione propedeutica alla SUM.

Le collaborazioni tra la SUPSI e l'USI sono molteplici e si sviluppano su più livelli, come descritto nel capitolo 6 dell'allegato 5. La presenza dei due Presidenti nei rispettivi Consigli, così come gli incontri regolari delle direzioni dei due Istituti, assicurano un allineamento in termini di visione e sviluppo strategico. La LSU prevede infatti che USI e SUPSI collaborino secondo il principio della complementarità e dell'efficienza. A questo scopo, la SUPSI intende stimolare nel corso dei prossimi anni la creazione di un accordo quadro di collaborazione a livello istituzionale tra USI e SUPSI capace di inquadrare gli ambiti di riferimento prioritari e le modalità di collaborazione.

5 - Sviluppare strategicamente la dimensione internazionale

Sin dalla sua costituzione SUPSI si è sempre attivata con progettualità concrete promuovendo e prendendo parte a diverse reti accademiche nazionali e internazionali. Nel prossimo quadriennio verrà ulteriormente sviluppata un'adeguata apertura internazionale in tutti i mandati, implementando una strategia sull'internazionalizzazione che permetterà di disporre di un modello di riferimento per promuovere la dimensione internazionale e lo sviluppo di competenze globali degli studenti e dei collaboratori. Nei mandati di formazione di base, formazione continua e ricerca l'intento è di avviare partenariati strategici con istituzioni prestigiose inserite nelle reti internazionali, prestando attenzione anche a quelle situate nell'area transfrontaliera.

La mancata associazione della Svizzera al programma quadro europeo della ricerca e innovazione Horizon Europe si ripercuote principalmente nell'impossibilità di partecipare ai progetti come coordinatori di bandi importanti per i ricercatori (bandi ERC) e per le aziende (bandi EIC). Per questo, nel settore della ricerca SUPSI vuole potenziare i progetti bilaterali e accedere a nuove interessanti reti o alleanze europee determinanti per l'acquisizione di progetti.

Per supportare correttamente la mobilità di studenti e collaboratori, sia del corpo accademico sia amministrativo, SUPSI necessita di una politica sugli accordi di mobilità, considerando le possibilità offerte dal programma *Swiss-European mobility programme* (SEMP), dai programmi di mobilità virtuale come l'*internationalisation@home*, formule di *Blended Intensive Programmes* (BIP) o i *Collaborative Online International Learning* (COIL).

6 - Sviluppare la transdisciplinarietà e l'interprofessionalità nella formazione, nella ricerca e nei servizi

Le sfide con le quali il mondo accademico è confrontato richiedono un impegno sempre più orientato allo sviluppo di soluzioni condivise con la società, superando barriere disciplinari e coinvolgendo competenze professionali diverse per rispondere a sfide sociali complesse. Un approccio orientato alla transdisciplinarietà e all'interprofessionalità rappresenta pertanto una componente indispensabile dell'orientamento strategico di SUPSI che intende sviluppare nuovi metodi e nuove pratiche per garantire ricadute positive fra le discipline, fra i mandati e verso i portatori di interesse, garantendosi al contempo il riconoscimento della comunità accademica per le proprie competenze distintive. A questo scopo saranno realizzati progetti di formazione e ricerca al fine di sviluppare e trasferire nuove conoscenze, formare profili professionali con competenze trasversali e offrire servizi innovativi che soddisfino le esigenze della società.

7 - Sviluppare offerte formative più flessibili e accessibili e consolidare i principi della didattica integrata

Le proiezioni sul fabbisogno di personale qualificato, la progressiva tendenza alla terziarizzazione delle professioni, le trasformazioni del mondo accademico, l'accelerazione tecnologica e la necessità di apprendimento e aggiornamento continuo lasciano presagire un'accresciuta domanda di formazione terziaria e la necessità di predisporre, da parte di SUPSI, un'offerta formativa maggiormente flessibile, che tenga conto delle mutevoli richieste del mercato del lavoro e che favorisca percorsi di carriera e opportunità di apprendimento permanente. Le sfide globali in atto richiamano la necessità di implementare un approccio alla flessibilizzazione più ampio, coordinato e sistematico, che SUPSI ha già concretizzato coinvolgendo i portatori di interesse nella progettazione di prodotti formativi e attuando una serie di provvedimenti quali ad esempio l'introduzione della didattica integrata, l'offerta di percorsi formativi personalizzati e le misure a favore della conciliazione studio-lavoro-famiglia. Coerentemente con la pianificazione strategica di swissuniversities, nel prossimo quadriennio SUPSI intende investire ulteriormente per rendere i suoi programmi bachelor e master più agili e flessibili, favorendo una pluralità di percorsi di apprendimento e incrementando le opzioni di scelta, ma garantendo allo stesso tempo la qualità, l'affidabilità e la pertinenza della formazione per rapporto ai contesti professionali e accademici di riferimento e alle prospettive di sviluppo del singolo. Inoltre SUPSI aspira ad ampliare le traiettorie di accesso possibili ai propri percorsi formativi, contribuendo così a soddisfare il fabbisogno di personale qualificato.

8 - Posizionamento della Formazione continua universitaria SUPSI nel panorama educativo e nel mercato del lavoro

Sin dalla sua costituzione, SUPSI si è affermata come un attore di riferimento per la formazione continua universitaria sul territorio ticinese. Nello sviluppo dei programmi, SUPSI favorisce lo sviluppo di una trasversalità delle conoscenze e delle competenze, orientandole ai bisogni del mercato del lavoro grazie al dialogo attivo con gli *stakeholders* regionali che permette di sviluppare, gestire, rivedere e innovare l'offerta formativa. Attraverso il ricorso a docenti di formazione continua esperti e che impiegano modelli e strumenti di apprendimento e accompagnamento adeguati a un pubblico di adulti già qualificati e con una consolidata esperienza professionale, il trasferimento delle competenze e delle pratiche riflessive acquisite dai partecipanti ai corsi nella loro pratica professionale quotidiana sarà ulteriormente facilitato. L'offerta formativa sarà sviluppata ancora di più, con una formazione non formale e strutturata (Advanced Studies), percorsi

brevi e incontri tra professionisti ed esperti (Formazione breve) e prestazioni di servizi progettati ad hoc per le organizzazioni (Formazione continua su misura) fortemente correlate e personalizzate al contesto in cui si svolgono, cercando di sfruttare, laddove possibile e opportuno, potenziali sinergie e collaborazioni con i vari attori e organizzazioni del settore dell'istruzione accademica, professionale e del mondo del lavoro.

9 - Perseguire la Strategia Life Sciences SUPSI

Negli ultimi anni SUPSI ha sviluppato una propria strategia nell'ambito delle *life sciences*, concentrando in particolare investimenti e risorse nello sviluppo dell'Istituto microbiologia del Dipartimento ambiente costruzioni e design (DACD), dell'Istituto di tecnologie digitali per cure sanitarie del Dipartimento tecnologie innovative (DTI) e promuovendo attività del Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale (DEASS) in molteplici ambiti: cure, riabilitazione, salute pubblica, metodologia in biostatistica, economia sanitaria e sintesi delle evidenze. Nel prossimo quadriennio questa strategia sarà perfezionata e ampliata tramite un piano d'azione, i cui obiettivi principali saranno il potenziamento delle attività ed infrastrutture di ricerca e dell'offerta formativa nel settore delle *life sciences* e la valorizzazione delle possibili sinergie interdipartimentali e delle collaborazioni con i partner a livello cantonale, federale e internazionale. In questo contesto, la collaborazione con la FASV di Olivone (cfr. capitolo 4.5.3), associata alla SUPSI nel corso del 2023, sarà ulteriormente valorizzata. Allo stesso modo sarà importante rafforzare collaborazioni e progetti con la Facoltà di scienze biomediche dell'USI, con l'EOC e con gli istituti di Bellinzona del Bios+, così come con gli altri enti di ricerca e le aziende attive nell'ambito *life science* in Ticino. La struttura e la qualità di tali collaborazioni migliorerà anche tramite la partecipazione di SUPSI alle attività del Centro di competenza nelle scienze della vita del SIP-TI a Bellinzona.

10 - Stimolare e integrare l'imprenditorialità

Nel tempo SUPSI ha concepito e attuato numerose iniziative rivolte all'imprenditorialità, che ora richiedono di essere valorizzate, strutturate e connesse in modo capillare fra loro. Parallelamente sono state poste le basi di una politica interna riguardo alla gestione della proprietà intellettuale e alla creazione e allo sviluppo di società start-up e spin-off che nei prossimi anni sarà applicata in diversi casi concreti, valorizzando i temi dell'imprenditorialità e della conoscenza, generando nel tempo crescenti ricadute in favore del tessuto socio-economico e di SUPSI stessa. Attraverso un approccio integrato di formazione, ricerca e servizi, SUPSI svilupperà una sua cultura imprenditoriale e al tempo stesso creerà nuovi metodi, strumenti, servizi e strutture organizzative di supporto per la creazione di nuove imprese. Sarà ampliata l'offerta dei percorsi formativi dedicati all'imprenditorialità, per favorire lo sviluppo di competenze imprenditoriali sia tra gli studenti che tra i collaboratori, come anche il trasferimento di tali competenze verso professionisti e portatori di interesse esterni. SUPSI svilupperà inoltre la propria offerta di ricerca e servizi a supporto della valorizzazione della conoscenza e dello sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali, anche tramite start-up e spin-off dedicate.

11 - Consolidare l'organizzazione a matrice e ottimizzare l'efficienza e l'efficacia dei processi operativi coerentemente con il Sistema di gestione della qualità (SGQ)

La nuova organizzazione a matrice della Direzione SUPSI è attiva dall'inizio del 2021. L'intento è di consolidarla ulteriormente, precisando ancor meglio i compiti e le responsabilità dei membri di Direzione e a cascata quelli delle figure con responsabilità intermedie. I processi gestionali e amministrativi saranno ottimizzati per renderli più efficienti ed efficaci, implementando gradualmente strumenti di gestione digitale (ad

esempio la nuova piattaforma gestionale ERP) che possano supportare il processo decisionale, il monitoraggio delle attività principali tramite indicatori misurabili e facilmente rilevabili e lo sviluppo del controllo di gestione. Il SGQ sarà applicato e affinato regolarmente, rafforzando ulteriormente tematiche trasversali quali la partecipazione, la sostenibilità e le pari opportunità, in vista del rinnovo dell'accreditamento istituzionale per il periodo 2029-2035 che SUPSI intende ottenere nel 2027.

12 - Promuovere la valorizzazione e il benessere dei collaboratori favorendo la partecipazione e lo sviluppo delle carriere

La motivazione e l'attaccamento istituzionale dei collaboratori sono determinanti per l'assolvimento dei compiti istituzionali di SUPSI, pertanto sarà cruciale mantenere e sviluppare le condizioni necessarie per lavorare e stare bene, offrendo a ogni persona la possibilità e la prospettiva di valorizzare la propria identità professionale. A tale scopo, nel dicembre del 2023 il Consiglio della SUPSI ha approvato la nuova Strategia delle risorse umane 2024-2028 in cui è posta particolare attenzione all'inclusione, all'uguaglianza di genere, alle pari opportunità e all'intergenerazionalità. Questa strategia da un lato intende introdurre o risolvere tematiche fondamentali nella gestione e nello sviluppo delle persone e dell'organizzazione, come la valorizzazione del talento, lo sviluppo di carriere eque, la pianificazione delle successioni e la formazione manageriale; dall'altro mira a semplificare, standardizzare e digitalizzare i principali processi legati alla gestione delle risorse umane per recuperare efficienza operativa e liberare valenze da sfruttare a beneficio di progetti strategici. La formazione continua interna sarà sviluppata e incentivata, permettendo di valorizzare i collaboratori e le competenze chiave, in particolare anche a supporto dei responsabili di team o unità nel loro ruolo di conduzione, aggiornando e completando progressivamente l'offerta in base ai bisogni effettivi.

13 - Sviluppare programmi di terzo ciclo coerenti con il profilo della SUPSI e offerti con continuità

Lo sviluppo del terzo ciclo risulta di fondamentale importanza per rafforzare il profilo accademico di SUPSI nel contesto svizzero della formazione e della ricerca. L'obiettivo primario è garantire una *relève* allineata con i profili delle SUP e delle ASP svizzere. Dopo oltre un decennio di esperienze e di applicazione di modelli collaborativi con diverse università, SUPSI definirà una sua politica del terzo ciclo, che prevede la creazione progressiva di una propria scuola dottorale con moduli formativi e contenuti progettuali distintivi propri che combinino elementi comuni e differenziati mirati a specifici ambiti di competenza disciplinari e transdisciplinari. Sulla base delle buone pratiche sviluppate negli anni, saranno formalizzati accordi con università partner selezionate, preferibilmente aderendo a programmi federali e/o internazionali qualificati. L'esperienza acquisita nel campo dei dottorati professionali e il consolidamento dei partenariati con altri istituti accademici apriranno la strada alla definizione di un titolo formale e riconosciuto, che risponda a esigenze primarie dell'economia e della società in molteplici ambiti professionali.

14 - Assicurare la sostenibilità finanziaria

Attualmente SUPSI sta vivendo un periodo caratterizzato da significative difficoltà finanziarie a causa di un ritmo di crescita operativa e della spesa superiore a quello delle entrate. Nonostante gli sforzi effettuati per aumentare la quota dei finanziamenti di terzi, il rallentamento della crescita dei finanziamenti pubblici e l'impatto del rincaro a partire dal gennaio del 2023 hanno determinato disavanzi d'esercizio mitigati solo in parte da misure interne di contenimento dei costi. Nel prossimo quadriennio SUPSI intende crescere

ulteriormente, ponendosi tuttavia quale obiettivo principale l'equilibrio finanziario e l'avvio della costituzione di riserve finanziarie proporzionate al budget (che supera i 150 milioni di franchi). Questo percorso necessita una condivisione e concertazione con l'autorità cantonale, allo scopo di ristabilire una sufficiente solidità finanziaria di SUPSI, anche tramite lo stanziamento di un capitale di dotazione.

Per supportare gli intendimenti progettuali e la crescita di SUPSI è fondamentale che le infrastrutture logistiche, informatiche, didattiche e di laboratorio siano adeguate. Al contempo è necessario governare la crescita delle attività coerentemente con le risorse a disposizione e con il crescente impegno nell'identificazione di mezzi finanziari alternativi attivabili nei diversi mandati, sviluppando le attività con l'obiettivo di garantire la massima efficienza operativa, rendendo così i processi meno onerosi. L'implementazione di una consolidata pianificazione finanziaria quadriennale permetterà di programmare in modo efficace l'attività corrente e lo sviluppo delle progettualità, ancorandole alle risorse disponibili.

SUPSI prevede inoltre uno sviluppo sovra-proporzionale dei principali indicatori di riferimento (studenti, diplomati, docenti-ricercatori, ricavi da terzi della ricerca) rispetto alle altre SUP, cosa che comporterà una lieve crescita percentuale dei finanziamenti federali. I contributi finanziari cantonali e federali attesi sono indispensabili per mantenere la qualità della formazione e della ricerca e realizzare le azioni prioritarie descritte nella strategia SUPSI 2025-2028.

15 - Sviluppare una cultura e una pratica della sostenibilità e delle pari opportunità, anche tramite iniziative esemplari

Per il prossimo quadriennio SUPSI intende presentare i Piani d'azione sostenibilità e pari opportunità in un documento unico, in cui le due tematiche saranno allineate attraverso azioni e misure concrete. I temi della sostenibilità, dell'equità e delle pari opportunità saranno sviluppati in rete con le altre scuole universitarie svizzere, partecipando a progettualità coordinate da swissuniversities legate ai sussidi federali vincolati a progetti per il quadriennio 2025-2028, quali ad esempio il progetto "Rafforzamento della cultura della sostenibilità nelle scuole universitarie" e il progetto "Pari opportunità – equità: Promuovere l'uguaglianza, la diversità e l'inclusione a tutti i livelli delle scuole universitarie".

Coerentemente con quanto definito nella Carta della sostenibilità e nei Regolamenti di SUPSI, saranno rafforzate le iniziative orientate alla sostenibilità e alle pari opportunità sia all'interno della scuola, sia trasferendo le conoscenze verso le istituzioni del territorio. Attraverso pratiche concrete saranno sviluppate una cultura della sostenibilità, dell'equità e dell'inclusione attente alle diversità in tutte le loro espressioni e che permettano di valorizzare al meglio il potenziale e le competenze di ogni persona, implementando al contempo esempi virtuosi che possano costituire buone pratiche per le organizzazioni sul territorio e per la comunità accademica. Gli aspetti legati alla sostenibilità e alle pari opportunità saranno ancorati saldamente nella *governance* e nei processi di SUPSI, questo anche in vista del prossimo accreditamento istituzionale, e saranno integrati nei cicli di studio della formazione di base e della formazione continua, attraverso lo sviluppo di percorsi specifici. SUPSI proporrà percorsi di approfondimento e aggiornamento destinati al corpo docente interno e quello attivo sul territorio, rafforzando le loro specifiche competenze su queste tematiche, e attività trasversali ed extra curricolari sulla sostenibilità rivolte agli studenti.

16 - Favorire lo sviluppo dell'Open science e dell'Open education

I principi dell'*Open science* e dell'*Open education* si stanno diffondendo nelle comunità accademiche nazionali e internazionali, favorendo lo sviluppo di una nuova cultura scientifica collaborativa che consente la condivisione aperta di dati, informazioni e di conoscenza, sia all'interno della comunità accademica, sia presso un pubblico più ampio. L'intento è di aumentare l'accessibilità al progresso scientifico, migliorare l'efficienza dei processi di condivisione e valutare più accuratamente l'impatto della scienza nella società.

Coerentemente con il programma di swissuniversities, SUPSI intende sviluppare progressivamente la cultura dell'*Open science* in tutte le sue dimensioni tramite un apposito Centro di competenza creato al proprio interno, definendo obiettivi concreti, assegnando chiare responsabilità e promuovendo le pertinenti attività di formazione, ricerca e trasferimento della conoscenza in questo ambito. Grazie al proprio orientamento all'applicazione e all'impatto sul territorio dei suoi mandati istituzionali, SUPSI mira a diventare nel tempo una delle istituzioni di riferimento per la promozione dei paradigmi di *Open Innovation* e *Citizen Science*, favorendo in tal modo le collaborazioni con i portatori di interesse esterni e con la popolazione, generando così efficaci ricadute in termini di trasferimento della conoscenza in favore del territorio e della società.

17 - Pianificare e implementare una strategia di sviluppo degli spazi e delle infrastrutture fisiche e digitali di studio e di lavoro

Nel 2021 SUPSI ha inaugurato le nuove sedi a Viganello (in stretta collaborazione con l'USI), a Mendrisio, a Zurigo (Gleisarena dell'affiliata FFHS) e a Briga (sede amministrativa principale della FFHS). Inoltre nell'ultimo biennio sono stati ampliati gli spazi del DEASS e della Direzione a Manno e dell'ATD ad Avegno-Gordevio. A medio-lungo termine, il progetto Città della Musica è avviato con la prospettiva per il CSI-SUM di poter disporre dei nuovi spazi a Lugano Besso fra il 2028 e il 2029.

Parallelamente, SUPSI è in attesa di sviluppi per il progetto Campus Lugano Stazione e ha già manifestato il proprio interesse ad occupare una parte degli spazi previsti nel Nuovo Quartiere Officine di Bellinzona, spazi che, allo stato attuale, SUPSI ritiene saranno disponibili nel 2035.

Nel primo periodo del prossimo quadriennio 2025-2028 SUPSI intende dotarsi di una nuova Strategia logistica concordata e coordinata con le autorità cantonali, con un orizzonte di lungo termine e con coerenti varianti per le varie fasi di sviluppo (2025-2028 / 2029-2035 / >2035) per ogni Dipartimento e scuola affiliata, pianificando il fabbisogno di nuovi spazi e l'eventuale ristrutturazione di quelli attuali, prestando attenzione a una crescita sostenibile dei medesimi e mantenendo quale principio guida la volontà di insediarsi principalmente in campus di proprietà. Gli spazi utilizzati dovranno recepire le moderne e mutevoli esigenze di studio e di lavoro, secondo un orientamento di università aperta (in presenza e da remoto), assicurando un loro uso razionale, con attenzione anche ai consumi e agli impatti climatici e ambientali. Lo sfruttamento degli spazi sarà ottimizzato grazie a una migliore pianificazione delle attività ed a un concetto condiviso dell'utilizzo dei luoghi di lavoro, favorendo, dove possibile e coerentemente con le esigenze operative, postazioni da occupare a rotazione sulla base delle giornate di presenza e considerando i modelli di lavoro alternativi che si sono nel frattempo sviluppati.

Gli obiettivi logistici per il quadriennio 2025-2028 sono i seguenti:

- realizzare il progetto Città della Musica a Lugano per il CSI-SUM, entro il 2028;

- pianificare un nuovo campus di proprietà, per la Direzione e il DEASS, con realizzazione entro il 2030/2032;
- accompagnare lo sviluppo del DEASS, DACD, DTI e DFA/ASP con ampliamenti mirati e legati a chiari e documentati fabbisogni di natura logistica;
- ottimizzare l'occupazione degli spazi dell'ATD con orizzonte 2030;
- definire una chiara visione di sviluppo all'interno degli spazi disponibili nel sedime delle Officine di Bellinzona, nel contesto delle attività del SIP-TI.

4.5 Piani di sviluppo degli Istituti affiliati e associati

4.5.1 Scuola universitaria del Conservatorio della Svizzera italiana

L'obiettivo per il quadriennio è il consolidamento dell'offerta formativa: a tale scopo il CSI-SUM si sottoporrà nuovamente, dopo la revisione svolta nel 2018, ad una *peer review* europea con MusiQuE, un'organizzazione che, tramite il proprio accreditamento, contribuisce al miglioramento continuo della qualità dell'insegnamento musicale in Europa.

La riorganizzazione dell'attività di ricerca dovrà permettere al settore d'inserirsi maggiormente nel tessuto regionale, rafforzando al contempo i rapporti con enti e istituzioni nazionali e internazionali.

Tema centrale della pianificazione strategica del CSI-SUM per gli anni 2025-2028 sarà la questione logistica con l'auspicata realizzazione della nuova sede della scuola universitaria nella denominata Città della Musica a Lugano Besso. Per la descrizione del progetto e delle implicazioni finanziarie si veda il capitolo 8.2 relativo agli investimenti.

Il progetto permetterà di riunire alcune delle eccellenze musicali ticinesi in un sedime prestigioso e centrale. Grazie alla collaborazione con l'Orchestra della Svizzera italiana, la Radiotelevisione Svizzera di lingua italiana (RSI), i Barocchisti, il coro della RSI, l'Associazione Svizzera di Musica (SONART) e la Fonoteca nazionale svizzera si potrà creare un centro musicale che spazierà dalla formazione alla produzione e dalla ricerca alla conservazione, passando per tutti i generi musicali, con l'intento di lavorare sinergicamente sulla complementarietà con l'esistente, in particolare con il LAC (Lugano Arte e Cultura).

4.5.2 Accademia Teatro Dimitri

Per il prossimo quadriennio l'ATD ha identificato tre orientamenti strategici (Interdisciplinare-Transdisciplinare, Interpersonale, Interculturale) che definiscono in maniera esplicita il suo approccio e i suoi progetti e consentono di congiungere campi in cui l'ATD è già attiva da tempo. Essi peraltro si integrano in quelli della SUPSI, come avviene con i suoi valori, missione e principi guida che si appellano a integrità, sostenibilità, responsabilità e collaborazione.

Nei prossimi anni il settore della formazione di base intende porre l'accento sulle peculiarità dell'ATD sul piano dell'arte teatrale e della formazione, lavorando alla definizione di una chiara visione artistica e alla sua disseminazione; una ricaduta positiva di questa strategia consiste in un maggior numero di candidature di studenti con una preparazione adeguata. Lo sviluppo strategico del settore ricerca e prestazioni di servizio comprende il consolidamento di un approccio in grado di condurre a una maggiore coesione dei due mandati, creando concetti e pratiche di ricerca che vengono poi applicate e sviluppate

sotto forma di prestazioni di servizio. Tra gli obiettivi strategici della formazione continua vi è la definizione e l'avvio, accanto ai percorsi CAS, di offerte formative brevi (*Short Advanced Studies - SAS*) più snelle e facilmente gestibili per l'ATD e più attrattive in termini finanziari e di impegno per i potenziali partecipanti.

Le linee strategiche e progettuali dell'Accademia sono confrontate con la necessità di un consolidamento dell'attuale difficile situazione finanziaria (il 2023 chiude con un disavanzo di poco più di 200'000 franchi). Allo scopo di delineare una strategia progettuale a lungo termine è attivo un gruppo di lavoro che raccoglie i principali attori del territorio e che lavora in stretta collaborazione con il Consiglio di amministrazione dell'ATD.

4.5.3 Fondazione Alpina per le Scienze della Vita

La FASV, situata a Olivone, ha l'obiettivo di offrire, tramite l'Istituto Alpino di Chimica e di Tossicologia, un servizio di analisi negli ambiti della chimica forense, della tossicologia, della farmaceutica e del bio-monitoraggio, nonché di promuovere progetti di ricerca in questi ambiti. Grazie alla Scuola Alpina, la FASV sostiene la formazione di giovani e adulti nell'ambito delle scienze della vita, della conoscenza delle piante medicinali e aromatiche e delle molecole e dei principi attivi in esse contenute. Il settore educazione e territorio, organo formativo e transdisciplinare della Fondazione, si dedica alla divulgazione e alla ricerca scientifica in ambiente alpino, attraverso una ricca proposta didattica e una serie di progetti collaterali. Tali attività, caratterizzate da ambiti di competenza condivisi con la SUPSI e il DFA/ASP quali la formazione, la didattica e la mediazione scientifica, hanno portato le istituzioni a collaborare attivamente, consolidando tale collaborazione con l'associazione non onerosa della FASV alla SUPSI secondo i disposti dell'art. 12 cpv. 5 LSU, avvenuta per decisione del Consiglio di Stato il 28 giugno 2023 con RG n. 3193. Questa forma associativa contribuisce a promuovere il consolidamento della Strategia Life Sciences della SUPSI, coerentemente con le Linee progettuali 2025-2028 (cfr. capitolo 4.4).

Gli obiettivi della FASV per la prima parte del quadriennio 2025-2028 sono legati allo sviluppo di sinergie, strategie e solide collaborazioni con il DACD, in particolare con l'Istituto scienze della Terra, l'Istituto microbiologia e l'Istituto design, e il DFA/ASP. In tal senso la FASV si impegna a creare e ad ospitare corsi di laurea interdisciplinari del DACD sul territorio bleniese, tenendo soprattutto conto dell'importanza di instaurare sinergie con il CBA di Piora ed altre iniziative scientifiche e culturali di questa bioregione.

Con il DFA/ASP saranno attivati progetti legati alla formazione di base e continua, in cui la FASV potrà offrire spunti per la progettazione didattica basata sullo studio e l'esplorazione delle componenti naturalistiche e culturali del territorio, ad esempio costruendo proposte e percorsi formativi legati alla biodiversità e all'ecologia alpina, alla questione del paesaggio, alle forme di pedagogia ambientale, alle scienze umane per l'ambiente o agli studi sociali su scienze e tecnologie. Visti i piani di sviluppo regionali contenuti nel Masterplan della Valle di Blenio, in cui la FASV rappresenta un attore centrale nell'ambito delle scienze e della cultura, si preannuncia l'ideazione e lo sviluppo di un campus diffuso sul territorio di Blenio, in collaborazione con altre istituzioni scientifico-culturali regionali e d'oltralpe, con la prospettiva di offrire possibilità di studio, di ricerca e di mediazione culturale e di suggerire e proporre strategie di sviluppo territoriale più conviviali e rigenerative, in grado di considerare la salute umana ed ambientale nel loro complesso.

4.6 Piano finanziario 2025-2028

L'evoluzione del conto economico di SUPSI per il periodo 2021-2028, incluse le affiliate ticinesi CSI-SUM e ATD, escluso il DFA/ASP, è illustrata nella Tabella 4.

Tabella 4 – Piano finanziario 2025-2028 SUPSI (escluso il DFA/ASP) incluse le affiliate ticinesi (in migliaia di franchi)

	C2021	C2022	C2023	P2024	PF 2025	PF 2026	PF 2027	PF 2028
Contributo federale di base LPSU	27'647	28'757	30'658	30'436	32'331	33'280	34'233	35'434
Contributo federale per affitti	398	389	490	417	539	593	606	636
Contributi federali diversi	220	302	296	496	472	576	652	478
Contributo di gestione Cantone	19'498	19'787	20'300	20'798	21'109	21'109	21'320	21'533
Contributo per infrastruttura Cantone ¹	4'510	4'542	4'579	4'612	5'948	5'994	5'969	5'680
Contributo Cantone studenti ticinesi	21'237	22'671	23'491	23'922	24'334	24'924	25'214	25'506
Contributi altri Cantoni	2'295	2'449	2'508	2'347	2'792	3'023	3'220	3'463
Ricavi da terzi per corsi	14'391	16'275	17'478	16'755	19'129	19'975	20'879	21'723
Ricavi da terzi per ricerca	27'512	29'146	32'258	36'238	37'371	38'457	39'569	41'073
Ricavi da terzi per servizi	2'524	2'540	2'486	2'412	2'598	2'557	2'439	2'476
Altri ricavi da terzi	4'608	5'672	5'475	5'378	5'630	5'847	6'131	6'239
Saldo fondi / riserve ²	2'918	1'809	862	793	754	774	929	950
Totale ricavi	127'758	134'339	140'881	144'604	153'007	157'109	161'161	165'191
Costi del personale	102'479	108'125	115'350	119'826	126'030	129'094	132'258	135'859
<i>di cui costi misure compensatorie IPCT</i>	-	-	-	-	1'104	1'104	1'104	1'104
Costi per beni e prestazioni	5'573	6'273	5'877	6'191	6'570	6'811	6'914	7'000
Costi diversi d'esercizio	9'540	11'216	10'704	11'397	11'565	11'706	11'946	12'204
Costi per infrastruttura	6'786	6'355	6'770	6'856	7'777	8'437	8'562	8'626
Ammortamenti	2'127	1'893	1'737	1'827	1'679	1'834	1'898	1'934
Saldo fondi / riserve ³	1'088	1'025	363	349	349	349	524	524
Totale costi	127'593	134'887	140'801	146'446	153'970	158'231	162'102	166'147
Avanzo (+) / disavanzo (-) d'esercizio	165	-548	80	-1'842	-964	-1'122	-941	-956

Fonte: Piano strategico e finanziario 2025-2028 SUPSI, elaborazione DCSU

¹ L'importo comprende i contributi del DECS per gli affitti dei Dipartimenti e le scuole affiliate, i diritti di superficie dei campus di Mendrisio e della Città della Musica (dal 2025) e il contributo del DSS per l'affitto dello stabile dell'Istituto di Microbiologia a Bellinzona.

² L'importo comprende anche i contributi cantonali per i fondi accantonamento per manutenzioni dei campus USI-SUPSI di Lugano Viganello e SUPSI di Mendrisio.

³ L'importo comprende anche i contributi cantonali per i fondi accantonamento per manutenzioni dei campus USI-SUPSI di Lugano Viganello e SUPSI di Mendrisio.

Dopo un quadriennio caratterizzato da una sostanziale stabilità nei conti di SUPSI – ad eccezione del 2024 che vede a preventivo una perdita di 1.8 milioni di franchi – per il periodo quadro 2025-2028 si prospettano scenari finanziari caratterizzati dall'incertezza. Tra gli elementi che concorrono all'aumento dei costi vi è anche il maggiore onere a carico del datore di lavoro per gli affiliati all'Istituto di previdenza del Cantone Ticino (IPCT). Al momento della redazione del presente messaggio non è ancora dato l'esito della votazione popolare sulla modifica di legge. Per SUPSI tale modifica di legge comporterebbe costi supplementari di 1.1 milioni di franchi all'anno a partire dal 2025. Nel piano finanziario di SUPSI i maggiori oneri a carico del datore di lavoro sono inseriti a partire dal 2025. Le perdite d'esercizio annuali di SUPSI oscillano tra lo 0.9 e l'1.1 milioni di franchi.

Analizzando nel dettaglio il piano finanziario, si constata che i ricavi totali di SUPSI crescono annualmente con una media del 3.4%. I sussidi dalla Confederazione aumentano complessivamente del 3.9%, in particolare grazie alla crescita dei sussidi di base previsti dalla LPSU. Per i contributi ASUP è stimato un aumento medio annuo dell'1.6%, mentre la crescita dei contributi cantonali per la gestione e l'infrastruttura è illustrata nel capitolo 8.1 del presente messaggio.

Parallelamente, i costi totali crescono in media del 3.2% annuo, dovuti in particolare alle spese per il personale (+3.2% annuo), e ai costi infrastrutturali (+5.9%), che saranno in parte coperti dall'apposito contributo cantonale (cfr. capitolo 8.1).

Si ricorda infine che, se possibile a partire dall'anno contabile 2025, si è richiesto a SUPSI, così come a USI, di adottare gli standard Swiss GAAP FER, al fine di garantire maggiore trasparenza e uniformità nella rappresentazione contabile.

La pianificazione esposta nella Tabella 4 permetterà a SUPSI di perseguire i propri obiettivi formativi e di ricerca. La situazione finanziaria, a causa dei fattori di incertezza menzionati, sarà oggetto di monitoraggio regolare sia da parte di SUPSI sia dei servizi cantonali preposti.

V DIPARTIMENTO FORMAZIONE E APPRENDIMENTO / ALTA SCUOLA PEDAGOGICA: PIANO DI AZIONE 2025-2028

Gli obiettivi descritti in questo capitolo sono estrapolati dal Piano strategico e finanziario 2025-2028 della SUPSI allegato al presente messaggio (allegato 5). I contributi cantonali inseriti nella pianificazione finanziaria, così come gli obiettivi cantonali inerenti alla formazione dei docenti e alla ricerca, sono stati concordati con il DECS e sono parte integrante del contratto di prestazione tra le parti (allegato 3).

5.1 Piano di azione 2025-2028

Il DFA/ASP della SUPSI assume, conformemente ai principi della libertà e dell'indipendenza accademica, tutti i compiti propri di un'alta scuola pedagogica, ponendo particolare attenzione ai bisogni del sistema educativo e formativo del Cantone Ticino. Questi compiti, in particolare la formazione di base e continua, sono oggetto di discussione regolare con il DECS. Il DFA/ASP si occupa di:

- attuare la formazione iniziale dei docenti della scuola dell'obbligo, della scuola media superiore, della pedagogia speciale scolastica e di altre figure professionali proprie del sistema scolastico ticinese e svizzero;
- erogare corsi di formazione continua per i docenti di ogni ordine e grado scolastico;
- svolgere attività di ricerca, sviluppo, servizio e consulenza in ambito educativo e formativo;
- promuovere e realizzare eventi, sussidi didattici e pubblicazioni scientifiche e culturali rivolte a docenti, ad allievi, alle famiglie e ad altri soggetti interessati, mettendo a loro disposizione, tramite la propria biblioteca, un'ampia e variegata documentazione rispetto ai suoi ambiti di competenza.

Il DFA/ASP propone formazioni di base e continua volte allo sviluppo di competenze disciplinari e interdisciplinari, didattico-pedagogiche, trasversali e di ricerca, che permettano ai docenti – in considerazione del contesto mutevole, ma anche delle

caratteristiche e dei bisogni degli allievi – di adattare, sviluppare e migliorare con continuità il proprio insegnamento e di contribuire al miglioramento del proprio istituto e del sistema educativo e formativo nel complesso. In questo modo, il DFA/ASP contribuisce all'apprendimento degli allievi e alla formazione di cittadini in grado di assumere in maniera consapevole e responsabile il proprio ruolo nella società.

In qualità di polo di competenza per la formazione e la ricerca in ambito educativo, formativo e culturale per la Svizzera italiana, il DFA/ASP concepisce, promuove e realizza progetti di ricerca, sviluppo e innovazione e contribuisce allo sviluppo scientifico, etico e culturale della società.

Tramite le proprie attività di ricerca e servizio, il DFA/ASP mette a disposizione della comunità scientifica dati ed evidenze aggiornate che favoriscono il progresso della ricerca in ambito educativo e formativo; ne consegue anche la messa a disposizione delle e dei professionisti di approcci, metodologie e conoscenze che possono favorire l'adattamento, lo sviluppo e il miglioramento continuo delle pratiche didattiche e pedagogiche dentro e fuori dall'aula.

Il DFA/ASP agisce in sinergia con gli altri Dipartimenti, le scuole affiliate, i mandati e i servizi centrali per favorire il proprio sviluppo accademico e quello dell'intera SUPSI. Il piano di azione del DFA/ASP declina i 5 Orientamenti strategici 2025-2035 della SUPSI e le 17 Linee progettuali 2025-2028 (cfr. capitolo 4) nell'ambito della formazione degli insegnanti attraverso 5 azioni prioritarie, descritte nel capitolo seguente. Le azioni prioritarie saranno regolarmente approfondite nell'ambito delle discussioni all'interno del Gruppo di coordinamento fra la SUPSI-DFA/ASP e il DECS.

5.2 Azioni prioritarie

Le 5 azioni prioritarie con cui il DFA/ASP intende declinare gli Orientamenti strategici di SUPSI sono le seguenti:

- Azione 1: consolidamento, ampliamento e miglioramento continuo dell'offerta formativa;
- Azione 2: ampliamento, consolidamento e miglioramento continuo del portafoglio di ricerca e servizi;
- Azione 3: benessere, valorizzazione e partecipazione al DFA/ASP;
- Azione 4: sviluppo professionale, nuove leve e internazionalizzazione;
- Azione 5: competenze per l'educazione alla cittadinanza globale.

Le 5 azioni prioritarie hanno quali obiettivi:

- la revisione e il miglioramento dei principali corsi di laurea erogati dal DFA/ASP e il consolidamento dei programmi creati negli scorsi anni (p. es. Master in Pedagogia specializzata e didattica inclusiva, Master in Insegnamento per il livello secondario I per i docenti di scuola dell'infanzia e scuola elementare);
- la diversificazione delle competenze della ricerca in un contesto in costante mutamento;
- l'aumento del benessere e il senso di appartenenza delle persone che lavorano e studiano al DFA/ASP;
- la promozione e lo sviluppo delle competenze personali e professionali dei collaboratori;
- la formazione dei docenti in ambiti extrascolastici quali la pace e la democrazia, lo sviluppo sostenibile, l'educazione ai media e alle nuove tecnologie, la diversità e

Messaggio n. 8438 del 5 giugno 2024

l'inclusività, la salute e il benessere, affinché gli allievi siano preparati ad affrontare le sfide imposte dalla società contemporanea.

Nell'allegato 5 è illustrato il collegamento tra ogni azione prioritaria del DFA/ASP con le Linee progettuali di SUPSI e sono elencate le misure che il Dipartimento intende realizzare al fine di concretizzare le 5 azioni prioritarie.

A seguito di un incontro con i due responsabili dei Dipartimenti dell'educazione, la Consigliera di Stato Marina Carobbio Guscetti per il Cantone Ticino e il Consigliere di Stato Jon Domenic Parolini per il Cantone dei Grigioni, effettuato presso l'Alta scuola pedagogica di Coira il 9 aprile 2024, si è deciso di rafforzare ulteriormente gli ambiti di collaborazione tra le due Alte scuole pedagogiche.

5.3 Evoluzione 2021-2028 del conto economico DFA/ASP

La Tabella 5 illustra l'evoluzione del conto economico del DFA/ASP per il periodo 2021-2028.

Tabella 5 – Piano finanziario 2025-2028 SUPSI-DFA/ASP (in migliaia di franchi)

	C2021	C2022	C2023	P2024	PF 2025	PF 2026	PF 2027	PF 2028
Contributo federale	27	45	-	-	10	10	55	55
Contributo di gestione Cantone ¹	4'316	4'536	4'602	4'718	4'718	4'718	4'759	4'799
Contributo per infrastruttura Cantone	1'526	1'527	1'530	1'530	1'545	1'545	1'595	1'595
Contributo Cantone studenti ticinesi	9'909	10'884	11'693	11'946	12'066	12'186	12'308	12'431
Contributi altri Cantoni	264	248	230	196	199	200	197	191
Ricavi da terzi per corsi	1'587	1'539	1'791	1'895	1'807	1'827	1'827	1'808
Ricavi da terzi per ricerca ²	1'908	1'672	1'555	1'470	1'532	1'536	1'615	1'643
Ricavi da terzi per servizi	235	173	231	249	218	227	228	291
Altri ricavi da terzi	78	153	84	169	72	74	88	123
Saldo fondi / riserve	97	32	45	18	50	50	50	50
Totale ricavi	19'947	20'809	21'761	22'191	22'217	22'373	22'722	22'986
Costi del personale	17'205	17'798	18'602	18'906	19'388	19'585	19'891	20'142
<i>Di cui costi misure compensatorie IPCT</i>	-	-	-	-	196	196	196	196
Costi per beni e prestazioni	290	366	312	376	419	369	415	377
Costi diversi d'esercizio	993	1'141	1'159	1'167	1'010	1'022	995	1'006
Costi per infrastruttura	1'537	1'534	1'561	1'566	1'545	1'545	1'595	1'595
Ammortamenti	37	66	81	121	43	45	50	50
Saldo fondi / riserve	-	1	1	-	-	-	-	-
Totale costi	20'062	20'906	21'716	22'136	22'405	22'566	22'946	23'170
Avanzo (+) / disavanzo (-) d'esercizio	-115	-97	45	55	-188	-193	-224	-184

Fonte: Piano strategico e finanziario 2025-2028 SUPSI, elaborazione DCSU

¹ L'importo è comprensivo del contributo per la formazione continua (0.9 milioni annui per il periodo 2021-2024 e 0.7 milioni annui per il periodo 2025-2028).

² L'importo comprende anche il contributo cantonale di 0.8 milioni annui per la ricerca educativa.

Nel periodo quadro 2025-2028 i conti del DFA/ASP sono caratterizzati, come nel periodo precedente 2021-2024, da un sostanziale equilibrio, senza registrare avanzi o disavanzi

d'esercizio di grande entità. Con i maggiori oneri a carico del datore di lavoro da versare all'IPCT, il DFA/ASP riporterebbe disavanzi d'esercizio di circa 0.2 milioni di franchi annui.

I ricavi totali nel quadriennio 2025-2028 crescono in media dello 0.9% annuo, grazie in particolare all'aumento dell'1% previsto per i contributi ASUP. L'evoluzione dei contributi cantonali per la gestione e l'infrastruttura del DFA/ASP è descritta nel capitolo 8.1.

I costi complessivi aumentano mediamente dell'1.1% per anno, in particolare a seguito della crescita dei costi del personale (+1.6%) sui quali hanno un impatto rilevante i maggiori costi da versare all'IPCT.

Anche nel caso del DFA/ASP la situazione finanziaria sarà monitorata costantemente da SUPSI e dai servizi cantonali preposti nel corso del quadriennio.

VI POLITICA UNIVERSITARIA CANTONALE 2025-2028

La politica universitaria cantonale si prefigge quale scopo principale quello di sostenere l'indirizzo strategico perseguito dalle due istituzioni presenti sul territorio e dagli enti ad esse affiliati e associati, fornendo linee guida e raccomandazioni su aspetti che il Governo ritiene particolarmente rilevanti. L'obiettivo è quello di assicurarne uno sviluppo armonioso e coerente con le necessità del territorio e incentivare la creazione e lo sfruttamento di sinergie trasversali.

Il Cantone è chiamato a garantire le condizioni quadro affinché l'offerta formativa delle scuole universitarie cantonali risulti qualitativamente eccellente e attrattiva e affinché venga mantenuto un equilibrio tra sviluppo nel campo dell'insegnamento e nel campo della ricerca scientifica, le cui ricadute sull'economia locale rafforzano la visibilità e la competitività del territorio ticinese, promuovendone lo sviluppo economico e sociale.

Per il nuovo periodo quadro si riconfermano in gran parte gli obiettivi già previsti nel quadriennio 2021-2024, così come il modello di indicatori di controllo già adottato e che ha dato prova di essere adeguato e sostenibile sul medio-lungo termine, permettendo un confronto dei valori degli indicatori su più anni. Nell'allestimento dei nuovi contratti di prestazione, sono stati apportati alcuni correttivi agli indicatori in funzione della reperibilità dei dati e della loro significatività a livello statistico, cercando, laddove possibile, di uniformarli per i due istituti, pur considerando le peculiarità delle singole scuole.

Nella messa a punto degli indicatori e nella definizione delle linee strategiche di politica universitaria cantonale per il quadriennio 2025-2028, si sono anche tenute in debito conto le osservazioni formulate dalla Commissione di controllo su USI e SUPSI del Gran Consiglio nei suoi rapporti sui resoconti relativi ai contratti di prestazione e al raggiungimento degli obiettivi presentati annualmente dal Consiglio di Stato.

Nei paragrafi seguenti gli obiettivi sono generalmente espressi per entrambi gli istituti universitari; laddove un obiettivo si applica soltanto a uno di essi, questo è stato chiaramente indicato.

6.1 Obiettivi generali

Per quanto concerne i principi guida generali, il Cantone ritiene importante mantenere anche nel prossimo quadriennio l'attenzione sui seguenti punti:

Messaggio n. 8438 del 5 giugno 2024

- focalizzare la formazione e la ricerca sui temi di sviluppo socio-economico sia emergenti sia in fase di consolidamento (i trend demografici, gli sviluppi del mondo del lavoro, l'urbanizzazione, l'automazione, la digitalizzazione e la sicurezza informatica);
- porre attenzione sul tema della sostenibilità, uno dei pilastri portanti della politica cantonale, intesa come presa di coscienza e responsabilità di un'organizzazione verso le ricadute (positive o negative) che la propria attività genera in ambito ambientale, sociale, culturale ed economico. In questi anni gli enti universitari si sono impegnati molto nella definizione di linee guida interne, nello scambio di informazioni e nella diffusione del concetto di sviluppo e approccio sostenibili, anche tramite azioni di sensibilizzazione della comunità presente sul territorio (art. 7 cpv. 4 cdp USI e SUPSI);
- impegnarsi attivamente nella promozione della cultura e nella condivisione del sapere attraverso seminari, conferenze ed esposizioni aperti al pubblico. Inoltre, per favorire la condivisione delle conoscenze e dei risultati della ricerca (di base e applicata), gli istituti devono sviluppare una strategia *Open science* e *Open data* che consenta di raggiungere progressivamente questo scopo (art. 9 lett. d cdp USI e art. 9 lett. e cdp SUPSI);
- garantire e rafforzare il profilo specifico di ogni istituto, promuovendo le diverse caratteristiche dei due enti universitari, mantenendo e sviluppando ulteriormente le strategie dei singoli istituti. USI dispone di un profilo scientifico con una maggiore predisposizione a formazioni master e dottorato, nonché alla ricerca di base; SUPSI si occupa della formazione professionalmente qualificante e della ricerca applicata a disposizione delle imprese e delle organizzazioni del territorio;
- incrementare reputazione e visibilità degli enti universitari, sia a livello nazionale sia internazionale, attraverso l'identificazione di potenzialità di sviluppo, la promozione di progetti e iniziative e il consolidamento di attività e reti di collaborazione esistenti;
- stimolare ulteriormente la mobilità dei collaboratori, sia nell'ambito della ricerca sia dell'insegnamento, tramite la stipula di nuovi accordi di collaborazione con altri istituti universitari nazionali e internazionali;
- intensificare la promozione della parità di genere con l'obiettivo di garantire una rappresentanza bilanciata di uomini e donne (*gender equality and diversity*), incentivando le carriere accademiche femminili e il conseguente aumento della presenza delle donne nelle posizioni professorali e di ricerca, contrastando al contempo la segregazione verticale e la segregazione di genere nei singoli ambiti disciplinari;
- intensificare la collaborazione e la creazione di sinergie tra le due scuole universitarie nell'ambito sia della formazione, sia della ricerca, sia del terzo mandato;
- garantire uno sviluppo finanziario sostenibile degli enti universitari, prestando particolare attenzione alle modifiche dei parametri di finanziamento federale e perseguendo l'efficienza, sia in termini di buone pratiche sia di costi, dell'impianto organizzativo, amministrativo e gestionale;
- rafforzare l'impegno ad attrarre studenti ticinesi e svizzeri con formazioni altamente professionalizzanti e non presenti in altri atenei, pur tenendo in considerazione le specificità dei singoli enti e le necessità del territorio.

6.2 Obiettivi riguardanti la formazione

Nell'ambito della formazione il Cantone ritiene che le scuole universitarie ticinesi debbano continuare ad impegnarsi per:

Messaggio n. 8438 del 5 giugno 2024

- garantire le migliori opportunità ai propri diplomati per un'elevata spendibilità professionale dei loro titoli di studio sul mercato del lavoro cantonale, nazionale e internazionale, sviluppando la propria offerta formativa in funzione delle esigenze del mondo produttivo e anticipandone le sfide future;
- investire sul valore e sulle competenze del capitale umano e aggiornare costantemente i programmi di formazione continua (*lifelong learning* o apprendimento permanente) affinché garantiscano un'offerta qualitativamente adeguata di formazione certificata e non certificata e siano volti a promuovere la crescita professionale e permettere l'accesso a posizioni maggiormente qualificate, rispondendo così in maniera agile e dinamica ai rapidi cambiamenti in corso in molti settori dell'industria e dell'economia;
- aggiornare e incrementare costantemente le tecniche d'insegnamento, implementando nuove metodologie e approcci didattici innovativi. Sviluppare e perfezionare ulteriormente i propri sistemi d'insegnamento a distanza (*digital learning*), garantendo, laddove necessario e opportuno, l'insegnamento a distanza in sostituzione dei corsi in presenza;
- sostenere l'assunzione di docenti e professori con un forte legame professionale con il territorio ed una rete consolidata di contatti all'interno del proprio campo disciplinare, che abbiano le potenzialità per stimolare la creazione di collaborazioni e progetti comuni tra le scuole universitarie e le imprese;
- per USI, proseguire il rafforzamento del corpo dottorale, creando gli incentivi necessari a incrementare il numero di dottorandi;
- stimolare la collaborazione con altri enti universitari – svizzeri ed esteri – apportando così un valore aggiunto significativo alle proprie formazioni, in particolare nell'ambito dei master, dove il legame fra ricerca e formazione è particolarmente importante;
- promuovere la mobilità studentesca, sia in uscita sia in entrata, specialmente in ambito della formazione di secondo ciclo (master), mettendo in atto gli strumenti necessari ad attrarre un numero crescente di studenti da altri Cantoni;
- per SUPSI, rafforzare ulteriormente l'attrattività e l'offerta delle formazioni in ambito sociosanitario (cfr. messaggio 8009 del 9 giugno 2021 PRO SAN);
- per USI, consolidare le formazioni di livello master della Facoltà di scienze biomediche e avviare le valutazioni, in collaborazione con l'EOC, sulla fattibilità e sostenibilità in termini finanziari e di numero di studenti, della creazione di una formazione completa che includa anche il bachelor.

6.3 Obiettivi riguardanti la ricerca

Per quanto concerne l'ambito della ricerca, si auspica che gli istituti universitari si impegnino a:

- incentivare l'attività di ricerca correlata alla formazione, favorendo, laddove possibile, il trasferimento di competenze scientifiche nelle formazioni master e dottorato;
- incoraggiare la creazione e il consolidamento di reti di collaborazione durature con altri enti universitari;
- rafforzare ulteriormente la collaborazione con gli istituti che si occupano di ricerca biomedica (IOR e IRB);
- per USI in particolare, sostenere il trasferimento delle conoscenze dal settore della ricerca a quello di mercato, sia a livello nazionale sia internazionale;

- incentivare, in collaborazione con enti pubblici e privati con sede nel Cantone, la ricerca con impatto socio-economico e culturale sul territorio (in particolare per la SUPSI);
- per USI, sostenere la ricerca in campo medico, rafforzando la propria partecipazione nell'ambito della ricerca clinica nazionale ed internazionale, in collaborazione con gli istituti affiliati operanti nel campo delle scienze della vita.

6.4 Coordinamento USI-SUPSI

La stretta collaborazione tra i due istituti è sostenuta sul piano istituzionale dalla Commissione permanente di coordinamento universitario (art. 2 cpv. 4 LSU), composta dalla Direttrice del DECS e dai Presidenti dei Consigli dell'USI e della SUPSI e convocata con regolare periodicità. La Commissione ha lo scopo di coordinare le linee strategiche della politica universitaria cantonale nel rispetto delle competenze e dell'autonomia dei corrispondenti organi decisionali (art. 3 Regolamento della LSU).

Conformemente a quanto già avvenuto nel quadriennio 2021-2024 con la compresenza di USI e SUPSI nella sede del nuovo campus universitario di Lugano Viganello, uno degli elementi cruciali che caratterizzeranno la politica universitaria nel nuovo quadriennio è il rafforzamento di scambi e collaborazioni costruttivi e continuativi tra i due istituti, sia per quanto concerne la gestione delle infrastrutture comuni, sia nell'elaborazione e nello sviluppo di attività e progetti comuni.

La partecipazione dei due enti alle attività del SIP-TI permetterà di concretizzare ulteriormente questa collaborazione, ritenuta da parte del Cantone di fondamentale rilevanza strategica.

Le collaborazioni tra USI e SUPSI sono già di rilievo su vari progetti che mettono a frutto le relative competenze. Per una descrizione delle progettualità in atto si rimanda al documento completo di pianificazione della SUPSI (allegato 5) e, per le specifiche collaborazioni sui singoli progetti, al documento allegato ai resoconti annuali sui contratti di prestazione redatti dal Consiglio di Stato all'attenzione del Gran Consiglio.

In particolare, durante le riunioni della Commissione permanente di coordinamento universitario, sono stati individuati temi strategici sui quali si intende incentivare la collaborazione per il periodo 2025-2028, valorizzando le competenze degli istituti affiliati e associati:

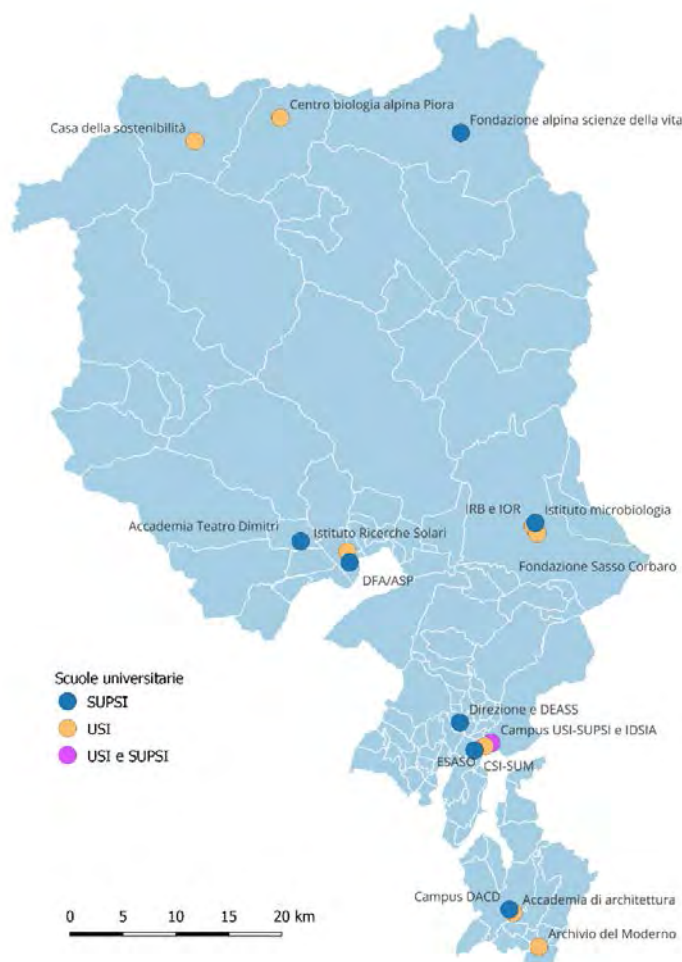
- attività nel contesto dell'architettura: Accademia di architettura dell'USI e Dipartimento ambiente costruzioni e design della SUPSI;
- attività nel contesto medico e sociosanitario: Facoltà di scienze biomediche dell'USI e Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI;
- attività nel contesto dell'intelligenza artificiale: Istituto Dalle Molle di studi sull'intelligenza artificiale, ente comune a USI e SUPSI;
- attività nel contesto del sostegno allo sviluppo economico e all'imprenditorialità: Fondazione AGIRE e SIP-TI SA;
- attività nel contesto dei servizi amministrativi: informatica, logistica, asilo nido nel campus di Lugano Viganello e pari opportunità.

Infine, si propone la Figura 1, allo scopo di fornire un quadro complessivo della dislocazione geografica degli enti universitari sul territorio. Va sottolineato che, seppure non riportato nella figura sottostante, il nostro Cantone dispone anche di una sede della Scuola universitaria federale per la formazione professionale (SUFFP) con sede a Lugano

Messaggio n. 8438 del 5 giugno 2024

Besso, centro di *expertise* svizzero per la formazione professionale, che già collabora con la SUPSI e in particolare con il DFA/ASP, collaborazione che dovrà essere rafforzata nell'ambito sia della formazione sia della ricerca.

Figura 1 – Luoghi di attività di USI, SUPSI, DFA/ASP e istituti affiliati o associati



Fonte: DCSU

VII CONTRATTI DI PRESTAZIONE

La LSU definisce l'autonomia di cui godono gli istituti universitari quali enti autonomi di diritto pubblico. Lo Stato adempie al suo dovere di vigilanza sul sistema universitario ticinese verificando il raggiungimento degli obiettivi cantonali di politica universitaria da parte degli enti autonomi e assicurando nel contempo la conformità del sistema agli standard di qualità imposti dal contesto formativo universitario svizzero. Per coordinare l'adempimento degli obiettivi cantonali di politica universitaria, lo Stato monitora l'attività degli enti e definisce modalità di finanziamento coerenti ed efficaci tramite i contratti di prestazione.

Tali strumenti permettono al Governo di porre le basi per un controllo proattivo dell'attività degli istituti universitari, tracciando per questi ultimi la direzione e le modalità per il raggiungimento dei traguardi auspicati. In sede di rinnovo dei contratti di prestazione, gli obiettivi strategici dello Stato, la loro misurazione e le modalità di controllo sono negoziati e concordati tra le parti; i contratti diventano così uno strumento bilaterale per definire chiaramente i rapporti tra ente finanziatore ed ente finanziato.

Nell'elaborazione dei contratti di prestazione per gli anni 2025-2028, il DECS e le scuole universitarie hanno stabilito, in un clima di dialogo costruttivo e collaborativo, gli obiettivi e i parametri legati alle prestazioni e al loro finanziamento per il prossimo quadriennio.

I contratti di prestazione stipulati per il periodo quadro 2025-2028 sono parte integrante del presente messaggio (allegati 1, 2 e 3). Di seguito sono riepilogati i punti salienti, indicando le aggiunte o i correttivi apportati: la maggior parte delle modifiche sono finalizzate al miglioramento e all'ottimizzazione della raccolta dei dati da parte di USI e SUPSI, colmando le poche lacune esistenti; alcuni articoli introducono nuovi obiettivi in relazione alle recenti sfide a cui anche gli istituti universitari sono confrontati:

- rafforzamento del focus sulla sostenibilità da parte degli istituti, i quali dovranno redigere a cadenza biennale un rapporto sulla sostenibilità delle proprie attività (art. 7 cpv. 4). Tale rapporto sarà analizzato e valutato nell'ambito dei resoconti annuali sui cdp presentati al Gran Consiglio.
- inserimento di un capoverso (art. 7 cpv. 5) riguardante la partecipazione di USI e SUPSI al SIP-TI, nel quale vengono definiti a grandi linee il ruolo e i compiti degli istituti all'interno di questo progetto (cfr. messaggio 8295 del 5 luglio 2023).
- mantenimento di un sistema di monitoraggio su dati e indicatori strategici per la verifica dell'impatto della politica universitaria sul territorio ticinese, modificando alcuni indicatori poco informativi o privi di parametri di riferimento.
- mantenimento di un elevato grado di dettaglio degli indicatori e delle misurazioni, per consentire una lettura a più ampio spettro del raggiungimento degli obiettivi fissati, tenendo anche conto, laddove pertinente, delle prestazioni di singoli dipartimenti / facoltà e degli enti affiliati.
- revisione parziale degli obiettivi relativi alla percentuale di studenti della formazione di base provenienti dall'estero (art. 9 lett. a): per USI la quota massima di studenti esteri iscritti al master si attesta al 60%, mentre per SUPSI la deroga al limite massimo di studenti esteri che frequentano il bachelor (30%) e il master (40%) nei settori di studio non artistici viene estesa, oltre che al DTI, anche al settore delle costruzioni del DACD. Queste modifiche sono necessarie per allineare maggiormente gli obiettivi previsti dagli indicatori ai risultati sinora raggiunti dalle scuole universitarie e renderli quindi più plausibili e utili ai fini della valutazione.
- inserimento di un nuovo indicatore per valutare la strategia *Open science* di entrambi gli istituti, misurando la percentuale di pubblicazioni, dati e progetti di ricerca accessibili liberamente (art. 9 lett. d cdp USI, art. 9 lett. e cdp SUPSI).
- mantenimento di un calcolo di finanziamento basato sulle prestazioni, inserendo all'art. 22 gli importi limite annui dei contributi cantonali quale garanzia di spesa massima. Come nei contratti precedenti, al fine di garantire una proporzione adeguata con il contributo complessivo per studenti ticinesi e di altri Cantoni, è prevista una clausola di limitazione del contributo complessivo calcolato per gli studenti che non beneficiano dei contributi previsti dagli accordi AIU, rispettivamente ASUP (art. 22 cpv. 2).

Messaggio n. 8438 del 5 giugno 2024

- concessione di contributi annui a USI e SUPSI a copertura dei costi d'infrastruttura, legati al rimborso degli affitti degli immobili riconosciuti dalla Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI) come sussidiabili, al fondo accantonamenti per manutenzioni dei campus USI-SUPSI di Lugano Viganello e SUPSI di Mendrisio e al rimborso del diritto di superficie per il campus SUPSI di Mendrisio e, a USI, per il campus di Lugano Viganello (art. 22). Inoltre, sulla base delle convenzioni stipulate e approvate con RG 1092 del 9 marzo 2022 per il campus USI-SUPSI di Lugano Viganello e con RG 3574 del 7 luglio 2021 per il campus SUPSI di Mendrisio, il contributo per l'infrastruttura è addizionato di un importo corrispondente al rimborso del prestito cantonale e degli interessi maturati per la costruzione dei due campus (in proporzione alle rispettive proprietà). In ottemperanza alle misure di risparmio previste per i prossimi anni, il rimborso del prestito cantonale è previsto a partire dal 2028 (RG 1877 del 17 aprile 2024).
- per USI, in relazione al contributo per l'Archivio del Moderno, sono stati inseriti alcuni indicatori pertinenti alle attività di ricerca e di divulgazione e alle progettualità condivise con la Biblioteca dell'Accademia di architettura (art. 22 cpv. 5 lett. f).

Gli studenti ticinesi iscritti all'USI e alla SUPSI saranno finanziati, come nel precedente quadriennio, secondo il principio del finanziamento in analogia agli accordi AIU e ASUP, ovvero sulla base di un forfait fisso annuo per ogni studente (art. 2 lett. b LSU).

Per quanto riguarda il calcolo del contributo di gestione, di cui all'art. 22 dei contratti di prestazione, come descritto in precedenza, è stata mantenuta la logica di calcolo esistente che prevede importi di spesa massimi per il periodo quadro e una clausola di limitazione del finanziamento per gli studenti che non beneficiano dei contributi intercantonali. Quest'ultima dovrebbe fungere da ulteriore stimolo per USI e SUPSI alla gestione coerente dell'evoluzione degli studenti esteri e al potenziamento dell'attrattività per gli studenti ticinesi che vanno oltralpe e per i confederati che potrebbero studiare in Ticino.

Accanto al principio di finanziamento per studente, il calcolo del contributo di gestione prevede i concetti di "vantaggio di ubicazione" e di "dotazione di base alla ricerca". Il primo concetto, calcolato come percentuale fissa del montante ottenuto moltiplicando i forfait previsti dagli accordi intercantonali per il totale degli studenti iscritti, testimonia l'apprezzamento del Cantone per la presenza degli istituti universitari sul proprio territorio, con importanti ricadute sia in campo scientifico, sia economico. Il secondo concetto, calcolato in percentuale fissa del montante complessivo dei sussidi cantonali per la formazione di base, serve ad assicurare un importo minimo di finanziamento per coprire i costi fissi e di preparazione dei progetti di ricerca.

Per favorire l'equilibrio finanziario degli istituti nel tempo il fondo interno per la compensazione dei rischi (art. 24), esposto separatamente a bilancio dagli enti universitari, rappresenta uno strumento cruciale per garantire la continuità finanziaria di USI e SUPSI, pertanto il principio viene mantenuto.

Per quanto concerne il contratto di prestazione tra Cantone e DFA/ASP la maggior parte degli obiettivi e degli indicatori rimane invariata, ma si è deciso di apportare i seguenti correttivi:

- inserimento della formazione dei docenti di scuola speciale e degli operatori scolastici specializzati nei compiti (art. 3 cpv. 2 lett. a) e delle prestazioni richieste dal contratto (art. 6 lett. a), riservato quanto rientra tra le funzioni della Scuola universitaria federale per la formazione professionale (SUFFP), in aggiunta a quanto era già previsto nell'accordo precedente;

- mantenimento della forchetta di studenti prevista per la formazione di base dei docenti di scuola dell'infanzia e di scuola elementare (210-270 ETP, art. 9 lett. a) e dei docenti di scuola media e media superiore (120-170 ETP, art. 9 lett. b); per la formazione dei docenti di scuola speciale e degli operatori scolastici specializzati è previsto un obiettivo quantitativo apposito (15-30 ETP, art. 9 lett. c);
- la strategia di finanziamento prevede, come nel precedente accordo, l'erogazione di un contributo per la gestione – comprensivo di 800'000 franchi annui per la ricerca educativa e di un contributo di 700'000 franchi per la formazione continua dei docenti – e di un contributo per gli studenti ticinesi iscritti basato sulle tariffe ASUP in vigore (art. 17).

In concomitanza con il rinnovo dei contratti di prestazione, anche la convenzione DECS-SUPSI a complemento del contratto con il DFA/ASP (siglata nel gennaio del 2020 e valida anche per il periodo 2025-2028) e la convenzione concernente il prestito di docenti cantonali a USI e SUPSI (approvata in aprile 2023 e valida per il prossimo periodo quadro) sono state riviste e aggiornate in un lavoro congiunto tra Divisione della scuola e DFA/ASP.

In conclusione, gli obiettivi strategici indicati nei contratti di prestazione saranno monitorabili attraverso gli indicatori formulati agli artt. 9-11 dei contratti con USI e SUPSI rispettivamente agli artt. 9-10 e 19 del contratto di prestazione con SUPSI-DFA/ASP. La divulgazione degli esiti del monitoraggio annuale è garantita, conformemente all'art. 3 cpv. 1 lett. d LSU, da un messaggio di resoconto annuale sull'attività svolta dai due enti universitari e dal DFA/ASP.

VIII LINEE DIRETTIVE E PIANO FINANZIARIO

Gli orientamenti strategici di politica universitaria esposti nel presente messaggio sono coerenti con quanto indicato nell'obiettivo 18 delle Linee di Legislatura 2023-2027, dal titolo "Consolidare e sviluppare il sistema universitario cantonale, i poli d'eccellenza degli istituti attivi nella ricerca e il Centro cantonale di simulazione". L'obiettivo prevede di sostenere l'ulteriore crescita del sistema universitario del Cantone, di intensificare la creazione di collaborazioni sul territorio, così come di promuovere lo sviluppo di poli di competenza nel campo della ricerca e dell'innovazione, collaborando in una rete accademica e di ricerca nazionale e internazionale e intensificando il già presente legame tra centri di ricerca e aziende attive nel campo delle scienze della vita, dell'intelligenza artificiale e in generale delle tecnologie innovative.

Lo sviluppo di poli di eccellenza nei settori della ricerca e dell'innovazione prefigura ricadute positive sulla crescita economica e sull'attrattività che il Cantone può esercitare in termini di offerta formativa terziaria accademica e di impieghi qualificati. In questa prospettiva il sostegno finanziario cantonale, insieme a quello federale, riveste un ruolo essenziale al fine di dare impulso a tale progettualità, sia per la ricerca scientifica, sia per la formazione accademica. Nella prospettiva di incentivare la collaborazione tra aziende e istituti di ricerca, è già in atto la collaborazione attiva nei centri di competenza nell'ambito del progetto del SIP-TI.

USI e SUPSI sono altresì attivamente impegnate sul tema dell'intelligenza artificiale e in generale delle tecnologie innovative. In questo senso, a testimonianza del processo di polarizzazione in atto, i nuovi contratti di prestazione con USI e SUPSI tengono conto dei rapporti di affiliazione, associazione e collaborazione intessuti tra gli istituti universitari e la

ricca ed eterogenea costellazione di enti di ricerca, promozione e divulgazione scientifica citati nei capitoli precedenti.

8.1 Voci di spesa nel settore universitario per il periodo 2025-2028

Il finanziamento cantonale deve poter rispondere in maniera adeguata all'esigenza di crescita e consolidamento degli standard qualitativi del sistema universitario ticinese, senza tuttavia compromettere la sostenibilità economico-finanziaria dei conti pubblici, in modo particolare nell'attuale situazione finanziaria in cui versa il Cantone.

Nel quadro delle misure di riequilibrio delle finanze cantonali, che necessariamente dovranno interessare anche parte del quadriennio 2025-2028, è stata valutata attentamente sia la progettualità accademica e di ricerca dei singoli istituti sia la rispettiva capacità finanziaria (disponibilità di fondi e utili riportati). In particolare per USI si è tenuto conto dei fondi del capitale proprio utilizzabili per far fronte alle spese previste nel prossimo periodo quadro.

Tabella 6 – Stato del capitale proprio di USI alla chiusura dell'esercizio 2023 (in franchi)

Descrizione	C2023
Capitale di dotazione	11'000'000
Fondo compensazioni rischi	5'000'000
Fondo riacquisto cassa pensione professori	1'500'000
Fondo donazione Tonella	199'832
Fondo manutenzioni straordinarie e upgrade tecnologico	2'400'000
Fondo digitalizzazione e innovazione	1'782'548
Avanzo d'esercizio riportato	3'732'909
Totale capitale proprio	25'615'289

Fonte: dati USI, elaborazione DCSU

La Tabella 6 illustra il saldo del capitale proprio di USI alla chiusura contabile del 2023, dopo la proposta d'impiego dell'utile d'esercizio (ratificata dal Consiglio dell'Università nella seduta del 24 maggio 2024) da cui emerge una sostanziale riserva di circa 12 milioni di franchi². Considerando il preventivo 2024 e l'evoluzione del conto economico di USI per il periodo quadro 2025-2028 (cfr. capitolo 3.5, Tabella 3), l'Università prevede di erodere completamente l'avanzo d'esercizio riportato e di utilizzare il Fondo compensazioni rischi per 0.4 milioni di franchi alla fine del 2028.

Al fine di garantire la coerenza tra equo sostegno e capacità di spesa e in uno spirito di trasparenza finanziaria sull'arco di tutto il quadriennio, lo scrivente Consiglio ha deciso, pur mantenendo in vigore una logica di finanziamento in funzione delle prestazioni (art. 22), di definire gli importi massimi che il Cantone erogherà annualmente a favore di USI e SUPSI a copertura dei loro costi. Tali importi delineano una crescita moderata dei contributi di gestione a USI e SUPSI nel corso del quadriennio.

² L'ammontare delle riserve è calcolato considerando soltanto i fondi accumulati nel capitale proprio (cfr. Tabella 6); non vengono considerati i fondi interni costituiti dai professori e dagli Istituti, destinati al finanziamento delle attività di formazione e ricerca dell'USI (circa 4 milioni di franchi) e altri fondi vincolati e accantonamenti iscritti a bilancio di USI come capitale di terzi, per un totale di 41.5 milioni di franchi.

Messaggio n. 8438 del 5 giugno 2024

Il cdp con SUPSI prevede che eventuali necessità aggiuntive per affitti, dovute a ritardi nella realizzazione dei campus SUPSI inclusi quelli per le affiliate, potranno essere discusse preventivamente con il DECS e, se del caso, con il Consiglio di Stato. (art. 22 cpv. 9 cdp SUPSI).

I contratti includono, inoltre, la possibilità di valutare, qualora la situazione finanziaria cantonale dovesse migliorare nel corso del quadriennio, contributi puntuali aggiuntivi finalizzati alla realizzazione di progetti specifici di portata cantonale o nazionale (art. 22 cpv. 10). Anche in questo caso, la verifica preliminare dei progetti è di competenza del DECS.

Le ipotesi finanziarie relative ai contributi di gestione e infrastruttura massimi che potranno essere erogati sono riassunte di seguito:

Tabella 7 – Piano finanziario 2025-2028 della spesa per il settore universitario (in milioni di franchi)

	P2024	2025	2026	2027	2028	PF 25-28	PF 21-24 ¹
Contributi a USI							
Contributo gestione USI ²	30.16	30.26	30.84	31.11	31.39	123.60	123.25
Contributo infrastruttura USI ³	0.35	0.45	0.45	0.53	1.11	2.54	1.95
Studenti ticinesi all'USI	12.00	12.04	12.40	12.80	13.18	50.42	46.25
Totale contributi USI	42.51	42.75	43.69	44.44	45.68	176.56	171.45
Contributi a SUPSI							
Contributo gestione SUPSI ⁴	20.80	21.11	21.11	21.32	21.53	85.07	80.39
Contributo infrastruttura SUPSI ⁵	4.78	6.08	6.13	6.28	7.27	25.76	20.73
Studenti ticinesi alla SUPSI	22.50	24.44	24.93	25.43	25.93	100.73	90.81
Totale contributi SUPSI	48.08	51.63	52.17	53.03	54.73	211.56	191.93
Contributi per DFA/ASP							
Contributo gestione DFA/ASP ⁶	5.52	5.52	5.52	5.56	5.60	22.20	21.43
Contributo infrastruttura DFA/ASP	1.53	1.55	1.55	1.60	1.60	6.30	6.12
Studenti ticinesi al DFA/ASP	10.70	12.24	12.49	12.74	12.99	50.46	43.19
Totale contributi DFA/ASP	17.75	19.31	19.56	19.90	20.19	78.96	70.74
Contributi a enti fuori Cantone per studenti ticinesi							
Università di altri Cantoni	52.40	50.70	51.71	52.76	53.79	208.96	203.90
SUP di altri Cantoni	15.20	14.70	14.92	15.15	15.37	60.14	59.02
Totale generale	175.94	179.09	182.05	185.28	189.76	736.18	697.04
Tasso di crescita		1.79%	1.65%	1.77%	2.42%	1.91%	2.15%

Fonte: elaborazione DCSU

¹ Dati di consuntivo per gli anni 2021-2023 e di preventivo per il 2024.

² Il montante è comprensivo dei contributi destinati alla Facoltà di scienze biomediche, all'IRE, all'AdM e agli istituti affiliati IRB, IOR, IRSOL, Fondazione Sasso Corbaro e CBA.

³ Il montante è comprensivo del contributo a copertura del costo degli affitti per gli stabili riconosciuti dalla LPSU, del contributo per il fondo accantonamento per manutenzioni, del diritto di superficie per il campus USI-SUPSI di Lugano Viganello e del rimborso del prestito per la costruzione del campus a partire dal 2028.

⁴ Il montante è comprensivo dei contributi destinati alle affiliate CSI-SUM e ATD e all'associata FASV (onere trasferito dalla DFP).

⁵ Il montante è comprensivo del contributo a copertura del costo degli affitti di SUPSI e delle scuole affiliate, del rimborso dei diritti di superficie relativi al campus SUPSI di Mendrisio e alla sede del CSI-SUM nella Città della Musica dal 2026, del contributo per il fondo accantonamento per manutenzioni per i campus USI-SUPSI di Lugano Viganello e SUPSI di Mendrisio e del rimborso del prestito per la costruzione degli stessi campus a partire dal 2028.

⁶ Il montante è comprensivo dei contributi annui per i mandati di formazione continua e di ricerca educativa.

Come indicato nella Tabella 7, la richiesta totale di credito del Cantone per il settore universitario per il periodo quadro 2025-2028 ammonta complessivamente a 736.18 milioni di franchi. La crescita media annua della spesa è del 1.91% (1.66% al netto del rimborso del prestito per la costruzione dei campus USI-SUPSI di Lugano Viganello e SUPSI di Mendrisio), a fronte del 2.15% del quadriennio 2021-2024 (senza i tagli operati per risanare le finanze cantonali la crescita sarebbe stata del 2.47%). In confronto al periodo precedente si osserva quindi un rallentamento della crescita media annua della spesa per il settore.

Analizzando nel dettaglio l'andamento delle singole voci, si evince che la crescita media annua dei contributi previsti ai sensi dell'AIU è dello 0.7%, in diminuzione rispetto all'1.9% del quadriennio 2021-2024, mentre i contributi ASUP aumentano dello 0.3% annuo, a fronte di una sostanziale stagnazione (-0.10%) nel periodo quadro attuale. In entrambi i casi va precisato che la spesa a consuntivo dipende da due fattori che esulano dal controllo del Cantone, ovvero dal numero effettivo di studenti ticinesi iscritti nelle università e nelle SUP d'oltralpe e dalle tariffe previste dagli accordi intercantionali, tariffe che si basano sui costi effettivi dell'insegnamento registrati nelle università e SUP svizzere e che saranno riviste dalla CDPE a partire dall'anno accademico 2025/2026. Pertanto degli scostamenti a consuntivo rispetto agli importi indicati nella Tabella 7 non sono da escludere. Il medesimo principio vale anche per i contributi per gli studenti ticinesi iscritti all'USI, alla SUPSI e al DFA/ASP: per il quadriennio 2025-2028 è prevista una crescita media annua dei contributi inferiore rispetto al periodo 2021-2024, tuttavia, ritenuti i fattori esogeni esposti in precedenza, sono da tenere in considerazione possibili scostamenti della spesa verso l'alto oppure verso il basso.

Il contributo di gestione versato all'USI crescerà in media dell'1% annuo, in calo rispetto al 5.1% del periodo 2021-2024. Va ricordato che all'inizio del quadriennio corrente vi era la necessità di riconoscere maggiori contributi a USI in virtù dell'avvio del Master in scienze biomediche e delle difficoltà finanziarie alle quali l'ateneo era confrontato (concessione di un contributo integrativo straordinario di 490'000 franchi nel 2021 e 700'000 franchi nel 2022 e 2023). Grazie al riequilibrio dei conti avvenuto negli ultimi anni e al consolidamento delle attività della Facoltà di scienze biomediche, nel periodo quadro 2025-2028 il rallentamento della crescita dei contributi cantonali non comprometterà l'operatività dell'USI.

Per quanto concerne il sostegno finanziario alla Facoltà di scienze biomediche dell'USI, segnaliamo che durante il periodo quadro 2025-2028 il contributo cantonale non rientra nel calcolo definito all'art. 22 cpv. 1 e 2 del contratto di prestazione con USI, ma è stato definito in funzione del consolidamento della Facoltà (art. 22 cpv. 4) e sarà incluso nel contributo di gestione a USI, diversamente da quanto previsto nel quadriennio precedente. Il contributo per l'infrastruttura di USI per contro crescerà in media del 33.45% annuo considerando le misure di risparmio nel 2024 (senza tali misure il dato scende al 13.5%). Partendo dal presupposto che, dati gli importi contenuti di questi contributi, un confronto puramente percentuale è poco significativo, questo aumento risulta necessario per coprire il costo degli affitti, al netto dei contributi versati dalla Confederazione, per gli stabili riconosciuti dalla LPSU, del diritto di superficie per il campus USI-SUPSI di Lugano Viganello, per alimentare il fondo dedicato alle manutenzioni del campus e per garantire il rimborso, a partire dal 2028, del prestito per la costruzione del campus di Lugano Viganello.

I contributi di gestione versati a SUPSI cresceranno in media dello 0.9% annuo, in diminuzione rispetto al quadriennio 2021-2024 dove l'aumento era dell'1.6%. La crescita media prevista del contributo per l'infrastruttura di SUPSI è dell'11.1% annuo, considerando le misure di contenimento della spesa del 2024 (senza tali misure l'aumento sarebbe del 7.3%), dovuta principalmente ai maggiori costi relativi agli affitti sia per l'accresciuto numero di studenti a seguito del rafforzamento di alcune formazioni, soprattutto in ambito sociosanitario, sia per aumentati costi per le scuole affiliate, in particolare per il CSI-SUM che vede crescere considerevolmente la richiesta di affitto per la sede attuale, lo stabile San Carlo a Lugano Besso, in attesa del previsto e auspicato trasferimento nella Città della Musica. Gli importi massimi dei contributi per gli affitti saranno erogati a fronte della presentazione dei relativi contratti d'affitto. Su questi accresciuti costi infrastrutturali di SUPSI incide in modo rilevante l'attuale situazione di stallo del progetto del campus di Lugano Stazione che dovrebbe ospitare gli uffici della Direzione e parte del DACD, consentendo di ridurre considerevolmente gli affitti attualmente in essere.

Il contributo a SUPSI per l'infrastruttura comprende dal 2028, oltre al rimborso del costo degli affitti, il rimborso del prestito per la costruzione dei campus USI-SUPSI di Lugano Viganello e SUPSI di Mendrisio. Inoltre, come già nell'attuale quadriennio, anche nel periodo 2025-2028 saranno riconosciuti i costi del diritto di superficie del campus di Mendrisio e un importo annuo a sostegno dei fondi di accantonamento dedicati alle manutenzioni dei campus di Lugano Viganello e Mendrisio. Va precisato che il rimborso del prestito cantonale per la costruzione dei due campus menzionati, previsto inizialmente a partire dal 2025 (RG 3574 del 7 luglio 2021 e RG 1092 del 9 marzo 2022), è stato posticipato al 2028 (RG 1877 del 17 aprile 2024) per non gravare ulteriormente sulla gestione corrente in questi anni di difficoltà finanziarie.

La crescita media annua prevista per il contributo di gestione del DFA/ASP è dello 0.4%, a fronte del 2.0% degli anni 2021-2024, mentre i contributi per l'infrastruttura, dopo la totale stabilità registrata nell'attuale quadriennio, saliranno in media dell'1.1% annuo.

8.2 Piano finanziario investimenti

La dotazione assegnata al settore universitario per il periodo quadro 2024-2027 è di 20 milioni di franchi, ridotta rispetto alla precedente legislatura 2020-2023 (32.8 milioni di franchi), in considerazione del completamento degli importanti investimenti nei campus universitari USI-SUPSI a Lugano Viganello, SUPSI a Mendrisio e nel nuovo stabile IRB-IOR di Bellinzona.

Il campus SUPSI di Lugano Stazione, che vanta già un credito stanziato per decisione del Gran Consiglio di 13.6 milioni di franchi (messaggio 6957 del 1 luglio 2014), ha subito forti ritardi a causa di ricorsi alla variante di piano regolatore e alle difficili trattative con le FFS per la cessione del terreno. A fine dicembre 2023 il Consiglio di Stato ha approvato le due varianti di piano regolatore per i comparti interessati, dando così l'avvio alle successive tappe del progetto. In ogni caso, l'iter fino all'inizio lavori appare ancora lungo, potendo prevedere la realizzazione non prima del 2029-2032.

I lavori per la ristrutturazione e l'edificazione degli stabili destinati all'Accademia di architettura di Mendrisio proseguono, seppure con ritardo per via di alcuni ricorsi che hanno bloccato per qualche tempo la costruzione del nuovo stabile Turconi 2 e stanno

Messaggio n. 8438 del 5 giugno 2024

ancora ritardando i lavori (per le fasi del progetto si veda il messaggio 7575 del 5 settembre 2018).

A partire dal 2025/2026 dovrebbero prendere avvio due progetti di rilievo che riguardano le scuole affiliate. Il progetto per la nuova sede della scuola universitaria del CSI a Lugano Besso dovrebbe realizzarsi a partire dalla fine del 2025. L'investimento cantonale e federale è volto a dare alla scuola universitaria del CSI una collocazione logistica adeguata all'interno del comparto denominato Città della Musica in cui convivranno e coopereranno eccellenze in campo musicale. Tale convivenza permetterà lo sviluppo di sinergie di rilievo, un uso degli spazi efficace e la creazione di un centro d'incontro per il quartiere. Inoltre l'utilizzo a fini di formazione, produzione, conservazione e ricerca musicale consentirà ad uno stabile protetto dai beni culturali, l'attuale sede della radio RSI, di trovare una nuova destinazione coerente con quella originale. Il progetto vincitore del bando di concorso prevede la ristrutturazione dell'edificio esistente (progettato dagli architetti Alberto Camenzind, Rino Tami e Augusto Jaeggli) e l'edificazione di un nuovo edificio per la didattica e di una nuova sala prove. La realizzazione dell'opera è sostenuta congiuntamente dal Cantone, dalla Confederazione (SEFRI) nell'ambito della partecipazione federale agli investimenti edilizi per gli enti universitari e dalla Città di Lugano che si impegna ad acquistare lo stabile RSI di Besso concedendolo poi per la realizzazione della Città della Musica e prelevando un diritto di superficie esteso per 99 anni. Il Consiglio di Stato, con la Nota a protocollo n. 62 del 19 ottobre 2022, ha autorizzato il DECS a proseguire le valutazioni in relazione all'investimento che comporta la ristrutturazione dell'edificio della RSI a Lugano Besso e l'edificazione di un nuovo stabile; per il finanziamento è ipotizzato un contributo cantonale di 12.4 milioni di franchi e un prestito cantonale di 15.4 milioni di franchi. Va considerato che l'investimento rappresenta una valida alternativa all'attuale occupazione del CSI degli spazi presso il Centro San Carlo o di altre possibili soluzioni locative future. Si segnala che il progetto dovrà beneficiare di donazioni da privati per essere realizzato nella sua completezza.

L'altro progetto riguarda lo IOR e prevede la costruzione di un nuovo edificio accanto a quello attuale di IRB-IOR a Bellinzona. Il bando di concorso è stato pubblicato all'inizio del 2024 e verso la fine dello stesso anno si avrà la scelta del progetto vincitore e un aggiornamento dei costi dell'investimento. Anche per questo progetto sono previsti, oltre ai contributi federali e cantonali, importanti apporti da donazioni private. La realizzazione del progetto dovrà passare dalla verifica della sostenibilità finanziaria dell'investimento da parte della Fondazione IOR, come richiesto dal Consiglio di Stato nella lettera inviata alla Fondazione l'8 marzo 2023.

La Tabella 8 riporta la pianificazione finanziaria per gli investimenti nel periodo 2024-2027 e a partire dal 2028. Gli importi relativi ai due progetti che non hanno ancora la base legale andranno aggiornati in sede di elaborazione dei rispettivi messaggi per lo stanziamento dei crediti.

Messaggio n. 8438 del 5 giugno 2024

Tabella 8 – Piano finanziario degli investimenti cantonali nel settore universitario (in milioni di franchi)

Descrizione	C2022	C2023	PF2024	PF2025	PF2026	PF2027	dal 2028
Campus USI-SUPSI Lugano Viganello	-	4.51	-	-	-	-	-
Campus SUPSI Mendrisio-Stazione	-	1.67	-	-	-	-	-
Campus SUPSI Lugano-Stazione	-	-	-	-	-	-	13.60
Stabile IRB-IOR Bellinzona	1.94	-	-	-	-	-	-
Campus Accademia USI - Mendrisio	-	1.19	1.83	1.83	1.82	1.82	2.58
SUPSI CSI-SUM in Città della Musica	-	-	-	1.50	2.50	3.90	4.50
USI IOR nuovo edificio Bellinzona	-	-	-	-	1.50	3.00	5.50
USI – Sistema informativo	0.30	0.30	0.30	-	-	-	-
Totale annuo	2.24	7.67	2.13	3.33	5.82	8.72	26.18
Totale PFI settore universitario 2024-2027						20.00	

Fonte: elaborazione DCSU

IX CONCLUSIONI

Nel presente messaggio sono presentate le basi per uno sviluppo sostenibile e ancorato alle esigenze del territorio degli istituti universitari cantonali nel quadriennio 2025-2028 e sono fissati gli obiettivi strategici necessari al consolidamento qualitativo delle loro attività.

Il sistema di monitoraggio e i contratti di prestazione sono garanti dell'implementazione strategica delle indicazioni politiche. Il sistema di indicatori e il metodo di calcolo del contributo finanziario annuale inseriti nei contratti di prestazione allegati dovranno garantire uno sviluppo universitario coerente, competitivo e sostenibile, anche nella difficile congiuntura finanziaria per il Cantone.

Il polo universitario ticinese è uno dei fattori chiave per lo sviluppo sociale ed economico del nostro Cantone, come delineato nell'obiettivo 18 del Programma di legislatura 2023-2027. Pertanto è un compito irrinunciabile del Governo e del Gran Consiglio mantenere le condizioni quadro appropriate affinché questo settore cardine possa continuare a svilupparsi e garantire prosperità al territorio ticinese. Le condizioni formulate in questo messaggio sono state calibrate proprio in tale prospettiva.

Per le considerazioni esposte invitiamo il Gran Consiglio ad approvare gli obiettivi della politica universitaria cantonale 2025-2028, l'impegno finanziario quadriennale di 736.18 milioni di franchi per l'intero settore universitario, comprensivo sia dei contributi per la gestione e l'infrastruttura di entrambe le scuole universitarie sia dei contributi per studenti, secondo gli accordi intercantonali e le normative federali e cantonali.

Messaggio n. 8438 del 5 giugno 2024

Si invita inoltre il Gran Consiglio ad approvare il sistema di monitoraggio proposto nei contratti di prestazione allegati al presente messaggio.

Vogliate gradire, signor Presidente, signore e signori deputati, l'espressione della nostra massima stima.

Per il Consiglio di Stato

Il Presidente: Christian Vitta

Il Cancelliere: Arnoldo Coduri

Allegati (consultabili sul sito www.ti.ch/gc):

1. Contratto di prestazione USI 2025-2028
2. Contratto di prestazione SUPSI 2025–2028
3. Contratto di prestazione SUPSI-DFA/ASP 2025–2028
4. USI Pianificazione strategica e finanziaria 2025-2028
5. SUPSI Pianificazione strategica e finanziaria 2025-2028

Messaggio n. 8438 del 5 giugno 2024

Disegno di

**Decreto legislativo
sulla pianificazione universitaria cantonale 2025–2028**
del

IL GRAN CONSIGLIO
DELLA REPUBBLICA E CANTONE TICINO

visto l'articolo 3 capoverso 1 lettera b della legge sulle scuole universitarie del 3 ottobre 1995 (LSU);
visto il messaggio del Consiglio di Stato n. 8438 del 5 giugno 2024,

decreta:

Art. 1

Sono approvati gli obiettivi di politica universitaria cantonale 2025–2028.

Art. 2

Sono approvati l'impegno finanziario quadriennale massimo e i contratti di prestazione tra il Cantone e l'Università della Svizzera italiana, la Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana e il Dipartimento formazione e apprendimento / Alta scuola pedagogica.

Art. 3

I contributi erogati sono confermati annualmente in sede di preventivo dello Stato e approvati dal Gran Consiglio.

Art. 4

Il presente decreto legislativo entra in vigore immediatamente.

Contratto

Tra la **REPUBBLICA E CANTONE TICINO**
rappresentata dal Consiglio di Stato (in seguito Stato)

e

l'**UNIVERSITÀ DELLA SVIZZERA ITALIANA**
rappresentata dalla Presidente del Consiglio dell'Università Monica Duca Widmer
e dalla Rettrice Luisa Lambertini
(in seguito USI)

concernente
CONTRATTO DI PRESTAZIONE 2025-2028

TITOLO I: DISPOSIZIONI GENERALI

Art. 1 Basi legali e tecniche

¹ Il presente contratto si basa su:

- a) la legge federale sulla promozione e sul coordinamento del settore universitario svizzero (LPSU) del 30 settembre 2011;
- b) l'ordinanza federale concernente la LPSU (O-LPSU) del 23 novembre 2016;
- c) il decreto legislativo del 21 febbraio 2020 concernente l'adesione del Cantone Ticino all'Accordo intercantonale del 27 giugno 2019 relativo ai contributi sui costi di formazione delle università;
- d) la legge sulle scuole universitarie del 3 ottobre 1995 (LSU);
- e) il regolamento della LSU del 18 febbraio 2014;
- f) il decreto legislativo del 17 febbraio 2014 concernente l'adesione del Cantone Ticino all'Accordo intercantonale del 20 giugno 2013 nel settore delle scuole universitarie svizzere (concordato sulle scuole universitarie).

² L'USI adotta quali strumenti di gestione:

- a) il sistema di contabilità finanziaria e analitica in linea con le altre università svizzere;
- b) un sistema di indicatori quantitativi e qualitativi delle proprie prestazioni, possibilmente coordinato con quelli delle altre università svizzere, per permettere la valutazione degli obiettivi stabiliti.

³ L'USI si avvale di un sistema di controllo interno direttamente dipendente dal Consiglio dell'USI.

Art. 2 Oggetto del contratto

¹ Oggetto del contratto è il raggiungimento degli scopi previsti all'art. 1 cpv. 2 e 3 della LSU, in particolare:

- a) l'insegnamento universitario;
- b) la ricerca scientifica.

² L'USI pone particolare attenzione alle attività di condivisione delle conoscenze e di trasferimento tecnologico a favore delle imprese e della società.

³ L'USI si organizza in maniera indipendente in tutti gli aspetti necessari per una gestione efficiente ed efficace nei campi della gestione del personale, dell'amministrazione, della contabilità, delle finanze e della logistica.

Art. 3 Definizioni

Nell'ambito del contratto sono stabilite le seguenti definizioni:

- a) con "*studenti¹ AIU*" si intendono gli studenti per i quali l'USI ha diritto ai contributi previsti dall'Accordo intercantonale sulle università (AIU). Rispettivamente con "*studenti non-AIU*" si intendono quelli per i quali l'USI non ha diritto ai contributi AIU. Per la definizione precisa si richiama l'art. 7 di tale accordo;
- b) con "*forfait AIU*" si intendono le somme forfettarie annuali di finanziamento per studente pro capite definite dalla Conferenza delle direttrici e dei direttori cantonali della pubblica educazione (CDPE) e differenziate per categorie di costo (I-II-III). Per la definizione precisa di tali contributi o forfait si richiamano gli artt. 8-10 dell'Accordo AIU;
- c) il concetto di "*vantaggio di ubicazione*" o "*Standortvorteil*" prevede che lo Stato contribuisca con un contributo quale "premio di ubicazione" per la presenza sul territorio della propria università e per il fatto che essa, attirando studenti, svolgendo ricerca e offrendo posti di lavoro accademici altamente qualificati, genera una ricaduta economica e culturale significativa per il Cantone stesso.

¹ Nel presente documento le denominazioni maschili si intendono riferite indistintamente a persone sia di genere maschile sia femminile.

Art. 4 Validità del contratto

¹ Il contratto è valido dal 1° gennaio 2025 fino al 31 dicembre 2028.

² Il contratto può essere rivisto annualmente.

Art. 5 Disdetta

Il contratto non può essere rescisso prima della sua scadenza.

Art. 6 Condizioni di modifica del contratto

¹ Proposte di modifica del contratto sono da inoltrare dai contraenti entro il 31 luglio di ogni anno per l'anno successivo.

² L'approvazione di proposte di modifica del contratto concordate tra le parti deve avvenire entro il 30 settembre di ogni anno.

TITOLO II: LE PRESTAZIONI**Art. 7 Descrizione delle prestazioni**

¹ Nell'ambito del contratto, l'USI organizza l'insegnamento universitario e la ricerca scientifica nelle discipline definite dall'art. 13 della LSU ed in particolare:

- a) attua programmi di formazione (bachelor, master, dottorato e formazione continua), istituendoli, gestendoli e se del caso sopprimendoli, secondo le risultanze di appositi studi di fattibilità;
- b) svolge ricerca di base di livello internazionale e può sottoscrivere mandati diretti di ricerca a favore di enti privati e pubblici;
- c) mette in atto attività di terzo mandato.

² L'USI integra nelle proprie attività enti autonomi e segnatamente:

- 1) l'Istituto di Ricerca in Biomedicina (IRB) di Bellinzona tramite affiliazione;
- 2) l'Istituto Oncologico di Ricerca (IOR) di Bellinzona tramite affiliazione;
- 3) l'Istituto Ricerche Solari Aldo e Cele Daccò (IRSOL) di Locarno tramite affiliazione;
- 4) la Facoltà di Teologia (FTL) di Lugano tramite affiliazione.
- 5) la Fondazione European School for Advanced Studies in Ophthalmology (ESASO) di Lugano tramite associazione;
- 6) la Fondazione Sasso Corbaro di Bellinzona tramite associazione;
- 7) il Centro Biologia Alpina (CBA) di Piora tramite accordo di collaborazione.

³ Tramite istituti culturali e la messa a disposizione di biblioteche e archivi l'USI assume compiti culturali a beneficio di tutta la popolazione.

⁴ L'USI presta particolare attenzione e cura alla sostenibilità ambientale, economica, sociale e culturale del proprio operato, presentando a cadenza biennale un rapporto sulla sostenibilità delle proprie attività.

⁵ L'USI si impegna, nella definizione della strategia e della pianificazione, a tenere conto dei principi dello Switzerland Innovation Park Ticino, mettendo a disposizione infrastrutture e personale e partecipando alla presa di decisioni strategiche dell'ente responsabile a livello cantonale del parco svizzero dell'innovazione (cfr. art. 12 cpv. 2 e 3 della legge per l'innovazione economica) volte alla crescita del parco e al consolidamento dei suoi centri di competenza.

Art. 8 Accessibilità delle prestazioni

¹ Le prestazioni dell'USI sono accessibili agli studenti immatricolati in base all'art. 11 della LSU e al pubblico in base ai regolamenti interni.

² In casi particolari l'USI può limitare il numero di persone ammesse a determinati percorsi di formazione. Conformemente all'art. 11 cpv. 3 della LSU, nella selezione dei candidati per tali corsi a numero programmato l'USI ha la facoltà di applicare modalità differenziate per candidati AIU e non-AIU.

³ L'USI predispose l'ubicazione per le proprie attività nelle varie sedi avendo riguardo dei principi di coerenza disciplinare, di razionalità e di economicità.

⁴ L'USI si impegna a rendere disponibili agli studenti le infrastrutture accademiche, segnatamente la biblioteca, in modo più esteso possibile, soprattutto durante i periodi di preparazione degli esami semestrali.

Art. 9 Obiettivi generali

Dalle prestazioni dell'USI regolate dal presente contratto ci si attende:

- a) l'inserimento nella politica universitaria svizzera con l'offerta di formazioni in grado di attirare studenti da altri cantoni e dall'estero ed in particolare:
 1. almeno l'8% di studenti bachelor di provenienza da altri cantoni e almeno il 10% per i percorsi di master;
 2. un massimo del 50% di studenti bachelor di provenienza dall'estero e del 60% per i percorsi di master;
- b) l'ottenimento di sussidi di ricerca da parte di enti finanziatori competitivi svizzeri e stranieri, declinati per tipologia di ente (ricerca competitiva, mandati pubblici e mandati del settore privato e prestazioni di servizio) e per facoltà, considerando:
 1. un numero di dottorandi e di diplomi di dottorato per professori e dirigenti di ricerca (per ETP) per area disciplinare tendenzialmente in linea con la media svizzera nella disciplina di riferimento;
 2. una quota di ricavi da ricerca tendente al 15% del totale dei ricavi d'esercizio;
- c) per quanto riguarda le pari opportunità, una quota di personale femminile (ETP e per testa) declinato per categoria di personale, secondo le categorie dell'Ufficio federale di statistica, e per facoltà, non inferiore alla media delle altre università svizzere;
- d) per quanto riguarda l'efficacia, la trasparenza e la riproducibilità della ricerca, un rafforzato impegno volto a incentivare la strategia *Open Science*, misurato considerando:
 1. la percentuale delle pubblicazioni scientifiche accessibili liberamente sul totale delle pubblicazioni;
 2. la percentuale dei progetti di ricerca accessibili liberamente sul totale dei progetti di ricerca.

Art. 10 Obiettivi di efficacia

¹ Dalle prestazioni dell'USI regolate dal presente contratto ci si attende, ritenuto che il valore degli indicatori di cui all'art. 1 cpv. 2 lettera b) è fissato annualmente:

- a) per quanto riguarda la formazione di base nei cicli di studio di primo livello (bachelor) e di secondo livello (master):
 1. uno sbocco attrattivo di studio nel Cantone Ticino per i titolari di maturità liceale rilasciata nelle scuole di maturità del Cantone, ovvero un tasso di passaggio calcolato fino a 5 anni dopo l'ottenimento della maturità liceale, misurato sulla base delle matricole ticinesi all'USI in rapporto al numero totale di attestati di maturità liceale rilasciati nelle scuole del Cantone Ticino, tendente al 20%;
 2. un tasso di entrata dei diplomati di formazione di base - suddiviso per disciplina, genere, categoria salariale e per luogo di lavoro (Cantone Ticino, altri cantoni, estero) - nella vita professionale, nel settore economico affine agli studi, che sia, a un anno e a cinque anni dal conseguimento del diploma, in linea con i dati delle altre università svizzere, tenendo in considerazione le specificità del mercato del lavoro locale - il dato è raccolto a ritmo biennale;
 3. un quoziente di soddisfazione degli studenti e dei diplomati, declinato per facoltà, superiore al 75% della scala applicata, e misurato regolarmente con metodologie oggettive e anonimizzate con un tasso di risposta attendibile;
 4. una crescita del grado di apertura a livello nazionale e internazionale dei percorsi formativi misurata sulla base del numero di accordi di mobilità e della mobilità studentesca in entrata e in uscita;

b) per quanto riguarda la ricerca:

1. un numero e una qualità delle pubblicazioni misurati per area disciplinare, in linea con gli altri atenei svizzeri secondo i canoni dei vari campi disciplinari, segnatamente:
 - a. numero di pubblicazioni per ETP di professori e dirigenti di ricerca;
 - b. percentuale di pubblicazioni nel 10% più citato per area disciplinare;
 - c. numero medio normalizzato di citazioni ricevute per area disciplinare;
 - d. percentuale di pubblicazioni USI con almeno un coautore all'estero per area disciplinare;
2. sulla base di un elenco completo dei progetti in atto, la verifica dell'efficacia della ricerca misurandone la percentuale di progetti accettati da enti di ricerca competitiva (FNS, Innosuisse, EU) in rapporto al totale dei progetti inoltrati. La percentuale non dovrebbe essere significativamente inferiore alla media per ente finanziatore;

c) per quanto riguarda la condivisione di conoscenze e il trasferimento tecnologico:

1. un tasso di passaggio delle conoscenze dall'ambito della ricerca scientifica a quello di mercato misurato in termini di numero di progetti imprenditoriali sottoposti a verifica di fattibilità, numero di casi di ricerca analizzati per la brevettazione e numero di aziende interessate a interagire con l'USI nell'ambito di progetti di ricerca in linea con gli altri atenei svizzeri;
2. un volume di attività culturali e di dialogo tra scienza e società in linea con gli ultimi 5 anni misurando il numero di convegni, seminari ed esposizioni aperti a un pubblico esterno.

Art. 11 Obiettivi di efficienza

¹ Dalle prestazioni dell'USI regolate dal presente contratto ci si attende, ritenuto che il valore degli indicatori di cui all'art. 1 cpv. 2 lettera b) è fissato annualmente:

a) per quanto riguarda le prestazioni della formazione di base:

1. un costo medio per studente per facoltà non superiore alla media svizzera paragonabile;
2. un tasso di inquadramento per facoltà in linea con la media svizzera che misuri il rapporto tra gli studenti della formazione di base (teste) e il personale accademico attivo nell'insegnamento della formazione di base (ETP);
3. una durata media degli studi di bachelor e master per facoltà non superiore alla media svizzera. La durata media degli studi è misurata sulla percentuale dei crediti valutati rispetto al totale dei crediti disponibili;

b) per quanto riguarda le prestazioni della ricerca:

1. la copertura dei costi della ricerca attraverso fondi terzi come percentuale dei costi della ricerca non inferiore alla media delle altre università svizzere;
2. la copertura dei costi della ricerca attraverso fondi terzi per ETP di professori e dirigenti di ricerca non inferiore alla media delle altre università svizzere.

Art. 12 Tariffe per le prestazioni

¹ L'USI in base all'art. 11 cpv. 2 della LSU prevede la possibilità di prelevare tasse fino a concorrenza dei costi, al netto dei sussidi. L'USI ha fissato una tassa semestrale ridotta del 50% per gli studenti che beneficiano dei contributi AIU; la tassa si configura come un contributo a precise prestazioni fornite dall'Università e può essere ridotta per studenti fuori corso o in mobilità.

² Di regola i programmi di formazione continua comportano tasse che coprono le spese.

³ Di regola per quel che riguarda i mandati diretti viene effettuata la fatturazione delle spese effettive per ogni mandato a copertura completa dei costi dell'USI.

Art. 13 Responsabilità dell'USI per le prestazioni erogate

L'USI è responsabile per le prestazioni erogate. L'USI è inoltre responsabile in prima istanza per le prestazioni erogate dagli enti affiliati, tenuto conto che l'affiliazione comporta l'obbligo di sottostare alla strategia e alle regole generali dell'USI, fatta salva l'autonomia amministrativa (cfr. art. 12 cpv. 2 LSU).

Art. 14 Responsabilità dell'USI nei confronti degli utenti

L'USI risponde agli utenti secondo le norme della legge sulla responsabilità civile degli enti pubblici e degli agenti pubblici del 24 ottobre 1988.

TITOLO III: LE MODALITÀ DI PRODUZIONE DELLE PRESTAZIONI

Art. 15 Condizioni concernenti il personale

¹ I contratti con il personale sono stipulati dall'USI sulla base di disposizioni generali pubblicate, per quanto possibile armonizzate con la SUPSI. Nel caso di personale nominato dello Stato e prestato all'USI per attività di lavoro, valgono le norme stabilite nell'apposita convenzione stipulata tra le parti.

² Le assunzioni da parte dell'USI e degli istituti affiliati avvengono per pubblico concorso, secondo le norme e i regolamenti interni elaborati dall'USI.

³ Tali regolamenti stabiliscono i casi nei quali, per giustificati motivi, è possibile rinunciare al concorso.

⁴ A parità di rispetto dei criteri d'idoneità previsti, per l'assunzione sono da considerare quali requisiti preferenziali la conoscenza delle realtà e culture ticinesi e svizzere.

⁵ L'USI adotta un ruolo proattivo nella valutazione di eventuali conflitti di interesse dei propri collaboratori.

Art. 16 Condizioni concernenti le finanze

¹ L'USI dispone per legge di un capitale di dotazione di 11 milioni di franchi.

² Per investimenti superiori a 5 milioni di franchi l'USI, in base alla LPSU, chiede i contributi alla Confederazione e analogamente allo Stato. Il contributo dello Stato è calcolato al netto, dedotti i contributi federali e altre fonti pubbliche o private.

³ L'USI espone a bilancio i valori residui degli investimenti effettuati ed assicura una politica d'ammortamento adeguata, in base alle disposizioni federali.

Art. 17 Condizioni concernenti le forniture

Per le forniture a favore di USI si applica la legge sulle commesse pubbliche del 20 febbraio 2001. USI ha le strutture adeguate per la gestione delle verifiche di legge in materia di commesse pubbliche e offre supporto in questo ambito alle scuole affiliate, nel contesto di quanto definito negli accordi di affiliazione.

Art. 18 Condizioni concernenti il subappalto

¹ L'USI può subappaltare le sue prestazioni a terzi, limitatamente alla logistica e all'amministrazione.

² Le condizioni del subappalto sono negoziate dall'USI direttamente con l'ente terzo e devono rispettare le condizioni dell'art. 17.

Art. 19 Proprietà dell'infrastruttura

¹ Tutte le infrastrutture (arredamento e attrezzature didattiche, tecniche, informatiche, amministrative e di laboratorio) sono di proprietà dell'USI.

² Per gli edifici fanno stato i singoli rapporti di proprietà e le condizioni di messa a disposizione dell'USI (diritto di superficie, contratto di locazione).

Art. 20 Condizioni supplementari

¹ Sono applicate tutte le norme previste:

- a) dalla legge federale del 25 settembre 2020 sulla protezione dei dati e dalla legge cantonale del 9 marzo 1987 sulla protezione dei dati personali;
- b) dalle leggi federali sul diritto d'autore, la proprietà industriale e i brevetti d'invenzione.

² L'USI e la SUPSI sono tenute a collaborare secondo il principio della complementarità e dell'efficienza. Nei rapporti di rendicontazione annuali e nelle pianificazioni quadriennali USI e SUPSI si impegnano a dare evidenza delle collaborazioni sviluppate a tale scopo.

TITOLO IV: IL CONTRIBUTO DI GESTIONE E LA VALUTAZIONE**Art. 21 Contributo cantonale di gestione**

¹ Ogni anno lo Stato eroga a favore dell'USI un contributo di gestione iscritto nel preventivo dello Stato. A questo contributo si aggiungono in forma separata:

- a) il riversamento da parte dello Stato dei contributi dei cantoni, in base all'AIU;
- b) il versamento da parte dello Stato di un contributo per gli studenti ticinesi all'USI, calcolato in analogia all'AIU.

² L'USI rappresenta l'ente affiliato o associato per quanto riguarda i finanziamenti dello Stato e della Confederazione. Il presente contratto tiene conto di quanto previsto nei singoli accordi di affiliazione o associazione.

³ Nella definizione del contributo di gestione, l'USI rappresenta inoltre:

- a) il Centro di Biologia Alpina sulla base dell'accordo di collaborazione di cui all'art. 7 cpv. 2 cifra 7);
- b) l'Archivio del Moderno (AdM), integrato nell'Accademia di architettura dell'USI;
- c) l'Istituto di ricerche economiche (IRE), integrato nella Facoltà di scienze economiche dell'USI; una specifica convenzione tra l'USI e lo Stato regola le prestazioni dell'IRE allo Stato.

Art. 22 Modalità di calcolo

¹ Il contributo di gestione che lo Stato eroga a favore dell'USI è ottenuto sommando gli importi calcolati sulla base degli ultimi consuntivi revisionati nel modo seguente:

- a) per la formazione di base (bachelor + master) un contributo per il numero degli studenti non-AIU calcolato in base al forfait AIU al netto dei sussidi specifici della LPSU e del surplus di tassa studentesca (cfr. art. 13 AIU). Tale contributo è calcolato fino ad un massimo del 50% degli studenti non-AIU rispetto al totale degli studenti per facoltà;
- b) quale "vantaggio di ubicazione" viene erogato un contributo aggiuntivo pari al 5% del forfait AIU calcolato per l'insieme degli studenti iscritti;
- c) quale dotazione di base alla ricerca, una percentuale del 15% del totale del sussidio sulla formazione di base di cui alle lettere a) e b) del presente capoverso e comprensivo dei contributi AIU (cfr. art. 21 cpv. 1): questa percentuale può venire adeguata in caso di sviluppi particolarmente significativi nel settore della ricerca e a condizione che il calcolo risultante rimanga in conformità con le linee espresse a piano finanziario cantonale;
- d) quale incentivo supplementare per la ricerca un contributo corrispondente al 30% dei ricavi da terzi della ricerca competitiva.

² Per mantenere una proporzione adeguata tra il contributo per studenti non-AIU di cui al cpv. 1 lettera a) e il contributo cantonale per studenti ticinesi e di altri cantoni (art. 21 cpv. 1), il contributo complessivo per studenti non-AIU non potrà crescere oltre un limite definito annualmente in sede di preventivo.

³ Nel quadriennio 2025-28 i contributi di gestione annui erogati dallo Stato e calcolati secondo la modalità descritta ai precedenti capoversi non potranno superare i seguenti importi massimi:

- 30'261'100 franchi nel 2025;
- 30'835'500 franchi nel 2026;
- 31'108'800 franchi nel 2027;
- 31'385'600 franchi nel 2028.

⁴ Il contributo di cui al precedente capoverso si intende comprensivo del contributo ai costi della Facoltà di scienze biomediche di 6 milioni di franchi annui per la durata del presente contratto.

⁵ Il contributo di gestione di cui al precedente capoverso si intende comprensivo degli importi destinati agli enti autonomi di cui all'art. 7 cpv. 2 del presente contratto, dedotta un'equa partecipazione ai costi generali, se previsto dagli accordi tra i singoli enti e l'USI:

a) un contributo annuo per l'IRB definito come di seguito:

- 2'369'159 franchi nel 2025;
- 2'416'543 franchi nel 2026;
- 2'464'873 franchi nel 2027;
- 2'514'171 franchi nel 2028;

b) un contributo annuo per lo IOR definito come di seguito:

- 1'157'668 franchi nel 2025;
- 1'180'821 franchi nel 2026;
- 1'204'438 franchi nel 2027;
- 1'228'527 franchi nel 2028;

c) un contributo annuo per l'IRSOL definito come di seguito:

- 200'000 franchi nel 2025;
- 202'000 franchi nel 2026;
- 204'020 franchi nel 2027;
- 206'060 franchi nel 2028;

d) un contributo annuo per la Fondazione Sasso Corbaro definito come di seguito:

- 130'000 franchi nel 2025;
- 131'300 franchi nel 2026;
- 132'613 franchi nel 2027;
- 133'939 franchi nel 2028;

e) un contributo annuo per il CBA definito come di seguito:

- 50'000 franchi nel 2025;
- 50'500 franchi nel 2026;
- 51'005 franchi nel 2027;
- 51'515 franchi nel 2028;

f) un contributo annuo massimo di 0.5 milioni di franchi per l'Archivio del Moderno, dei quali 0.1 milioni di franchi a fronte di una comprovata collaborazione con la Biblioteca dell'Accademia di architettura. Il contributo è subordinato alla presentazione di un rapporto annuale delle attività che comprenda almeno:

- le attività congiunte con la Biblioteca dell'Accademia di architettura;
- il numero di ricercatori (dell'USI, della Svizzera italiana e internazionali) ospitati;
- le mostre ed eventi di divulgazione aperti al pubblico organizzati;
- i lavori di cura e catalogazione dei fondi portati a termine;
- il numero di volumi e pubblicazioni nelle riviste di riferimento;
- il numero di progetti competitivi vinti;
- il numero di convegni scientifici organizzati.

g) un forfait annuo di 0.6 milioni per l'IRE. Il contributo è erogato nel rispetto della convenzione in essere con lo Stato.

⁶ Al montante annuo del contributo di gestione lo Stato addiziona nel quadriennio 2025-28 un importo annuo massimo di 0.2 milioni di franchi a copertura del costo degli affitti degli immobili riconosciuti come sussidiabili dalla LPSU. I costi coperti si intendono al netto del sussidio federale e di eventuali contributi versati dall'ente locatore.

⁷ I costi annui d'infrastruttura del campus USI-SUPSI di Lugano-Viganello sostenuti dall'USI e derivanti dagli accantonamenti per manutenzioni e dai costi del diritto di superficie saranno rimborsati dallo Stato mediante conto specifico. Un apposito regolamento definisce l'uso e l'amministrazione della proprietà del campus con la SUPSI.

⁸ Il contributo per l'infrastruttura è addizionato dell'importo corrispondente al rimborso del prestito cantonale per il campus di Lugano Viganello secondo le modalità indicate nella relativa convenzione.

⁹ Al fine di incentivare future attività comuni USI-SUPSI (servizi, gestione, insegnamento, ricerca) possono venire annualmente riservati contributi specifici.

¹⁰ Possono essere valutati contributi aggiuntivi finalizzati alla realizzazione di progetti di rilevanza cantonale o nazionale. Le proposte vanno indirizzate al DECS che le valuta preliminarmente.

Art. 23 Modalità di versamento

Il contributo di gestione è versato dallo Stato in 12 rate mensili.

Art. 24 Risultato d'esercizio e fondo per la compensazione dei rischi

¹ Il risultato d'esercizio è determinato dal saldo tra i costi totali e i ricavi totali dell'anno di riferimento.

² L'USI beneficia degli avanzi d'esercizio e assume i disavanzi d'esercizio.

³ L'USI s'impegna a costituire un fondo interno per la compensazione dei rischi al fine di ottenere un equilibrio finanziario sul medio termine.

⁴ Il fondo è determinato dai risultati d'esercizio relativi all'attività finanziata dallo Stato ed è esposto separatamente a bilancio.

Art. 25 Valutazione dell'adempimento del contratto

Il Consiglio di Stato, sulla base dei conti approvati dal Consiglio USI e del rapporto di revisione da parte del Controllo cantonale delle finanze, entro il 30 giugno presenta un rapporto sui contratti di prestazione all'attenzione del Gran Consiglio, comprensivo della verifica degli obiettivi definiti dal presente contratto agli artt. 9-11.

Art. 26 Condizioni di controlling

La definizione del valore annuale degli indicatori è negoziata tra il DECS e il Consiglio dell'USI.

Art. 27 Clausola di compensazione

In caso di modifiche sostanziali ai parametri di calcolo per il sussidio federale, al di là di quanto sopportabile dal fondo per la compensazione di rischi di cui all'art. 24 cpv. 3 e 4, il Consiglio di Stato può decidere per eventuali contributi integrativi.

Art. 28 Condizioni di controllo

Al Consiglio di Stato e agli uffici da esso delegati al controllo viene garantito l'accesso a tutti i documenti normativi e contabili dell'USI.

TITOLO V: DISPOSIZIONI FINALI*Art. 29 Contenzioso*

¹ Un eventuale contenzioso relativo al contratto viene gestito prioritariamente da una delegazione costituita da un rappresentante dello Stato, da uno dell'USI e da una terza persona scelta di comune accordo.

² Nel caso in cui la delegazione non riuscisse a dirimere il contenzioso, il foro competente diventa il Tribunale cantonale amministrativo.

PER IL CONSIGLIO DI STATO

Il Presidente

Il Cancelliere

Christian Vitta

Arnoldo Coduri

PER L'UNIVERSITÀ DELLA SVIZZERA ITALIANA

La Presidente del Consiglio dell'Università

La Rettrice

Monica Duca Widmer

Luisa Lambertini

Contratto

Tra la **REPUBBLICA E CANTONE TICINO**
rappresentata dal Consiglio di Stato (in seguito Stato)

e

la **SCUOLA UNIVERSITARIA PROFESSIONALE DELLA SVIZZERA ITALIANA**
rappresentata dal Presidente del Consiglio della SUPSI Giovanni Merlini
e dal Direttore generale Franco Gervasoni
(in seguito SUPSI)

concernente
CONTRATTO DI PRESTAZIONE 2025-2028

TITOLO I: DISPOSIZIONI GENERALI

Art. 1 Basi legali e tecniche

¹ Il presente contratto si basa su:

- a) la legge federale sulla promozione e sul coordinamento del settore universitario svizzero (LPSU) del 30 settembre 2011;
- b) l'ordinanza federale concernente la LPSU (O-LPSU) del 23 novembre 2016;
- c) il decreto legislativo del 4 ottobre 1999 concernente l'adesione all'Accordo intercantonale sulle scuole universitarie professionali (ASUP) del 4 giugno 1998;
- d) la legge sulle scuole universitarie (LSU) del 3 ottobre 1995;
- e) il regolamento della legge sulle scuole universitarie (RLSU) del 18 febbraio 2014;
- f) il decreto legislativo dell'11 ottobre 2004 concernente la ratifica della revisione dell'Accordo intercantonale sulle scuole universitarie professionali (ASUP) del 12 giugno 2003;
- g) il decreto legislativo del 17 febbraio 2014 concernente l'adesione del Cantone Ticino all'Accordo intercantonale del 20 giugno 2013 nel settore delle scuole universitarie svizzere (Concordato sulle scuole universitarie).

² La SUPSI adotta inoltre quali strumenti di gestione:

- a) il sistema di contabilità finanziaria, analitica e per prodotti basato sul modello definito dalla Conferenza svizzera delle scuole universitarie (CSSU) e valido per tutte le altre scuole universitarie professionali svizzere;
- b) un sistema di indicatori delle proprie prestazioni, possibilmente coordinato con quelli delle altre scuole universitarie professionali svizzere, per permettere la valutazione degli obiettivi stabiliti;
- c) eventuali altre direttive di gestione emanate dalla Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI) e dalla Conferenza delle direttrici e dei direttori cantonali della pubblica educazione (CDPE).

³ La SUPSI si avvale di un sistema di controllo interno direttamente dipendente dal Consiglio della SUPSI.

Art. 2 Oggetto del contratto

¹ Sulla base del contratto, la SUPSI è tenuta a svolgere i seguenti mandati:

- a) attuare formazione di base in cicli di studio di bachelor e master;
- b) offrire percorsi di formazione continua;
- c) svolgere ricerca applicata e sviluppo, mandati e prestazioni di servizio a favore di enti privati e pubblici;

² La SUPSI si organizza in maniera indipendente in tutti gli aspetti necessari per garantire efficienza ed efficacia dal profilo amministrativo.

Art. 3 Definizioni e abbreviazioni

Nell'ambito del contratto sono stabilite le seguenti definizioni:

- a) con "*studenti¹ non-ASUP*" si intendono quegli studenti di formazione di base per i quali la SUPSI non ha diritto ai contributi previsti dall'Accordo intercantonale sulle scuole universitarie professionali (ASUP). Per la definizione precisa si richiama l'art. 5 (Cantone di domicilio) di tale accordo;
- b) con "*forfait ASUP*" si intendono le somme forfettarie di finanziamento pro capite studentesco definite dalla CDPE e suddivise per settori di studio. L'ammontare di tali somme è stabilito dalla CDPE per il quadriennio previsto dalla Confederazione. Per la definizione precisa di tali contributi o forfait si richiama l'art. 9 cpv. 2 e 3 dell'accordo ASUP;
- c) il concetto di "*vantaggio di ubicazione*" o "*Standortvorteil*" prevede che lo Stato contribuisca con un montante quale "premio di ubicazione" per la presenza sul territorio della propria scuola

¹ Nel presente documento le denominazioni maschili si intendono riferite indistintamente a persone sia di genere maschile sia femminile.

- universitaria, che attira studenti e svolge ricerca generando ricadute economiche, sociali e culturali per il Cantone stesso;
- d) con “*costi diretti e generali o indiretti*” si intende la definizione analitica dei costi del manuale di contabilità analitica dell’Ufficio federale della formazione professionale e della tecnologia (*Kostenrechnungsmodell für Fachhochschulen, Version 10/2016*);
- e) con “*docente-ricercatore*” si intende la definizione dell’O-LPSU, ovvero un collaboratore con un grado complessivo di occupazione di almeno il 50 % che lavora almeno 20 % nel campo di ricerca, sviluppo e trasferimento della conoscenza e almeno 20 % nel campo d’insegnamento.

Art. 4 Validità del contratto

¹ Il contratto è valido dal 1° gennaio 2025 fino al 31 dicembre 2028.

² Il contratto può essere rivisto annualmente.

Art. 5 Disdetta

Il contratto non può essere rescisso prima della sua scadenza.

Art. 6 Condizioni di modifica del contratto

¹ Proposte di modifica del contratto sono da inoltrare dai contraenti entro il 31 luglio di ogni anno per l’anno successivo.

² L’approvazione di proposte di modifica del contratto concordate tra le parti deve avvenire entro il 30 settembre di ogni anno.

TITOLO II: LE PRESTAZIONI

Art. 7 Descrizione delle prestazioni

¹ Nell’ambito del contratto, la SUPSI organizza l’insegnamento universitario e la ricerca scientifica nei settori definiti dall’art. 13 cpv. 2 della LSU ed in particolare:

- a) attua formazione di base, istituendo, gestendo e se del caso sopprimendo, secondo le risultanze di appositi studi di fattibilità, cicli di studio bachelor e master a tempo pieno o in altre forme di tempo parziale e parallele all’attività professionale, organizzandoli secondo le direttive federali;
- b) offre formazione continua certificata rilasciando titoli di:
1. Master of Advanced Studies MAS, per corsi di almeno 60 crediti ECTS;
 2. Diploma of Advanced Studies DAS, per corsi di almeno 30 crediti ECTS;
 3. Certificate of Advanced Studies CAS, per corsi di almeno 10 crediti ECTS;
- c) offre formazione continua, certificata e no, rilasciando attestati o altri certificati per tutti i corsi che non raggiungono i 10 crediti ECTS;
- d) svolge ricerca applicata e sviluppo, mandati e prestazioni di servizio innovativi a favore di enti privati e pubblici.

² La SUPSI integra nelle proprie attività, ai sensi dell’art. 12 lett. a) e b) LSU, enti autonomi e segnatamente:

- a) il Conservatorio della Svizzera italiana - Scuola universitaria di musica, con sede a Lugano (CSI-SUM), tramite affiliazione;
- b) l’Accademia Teatro Dimitri, con sede a Verscio (ATD), tramite affiliazione;
- c) la Fondazione Alpina per le Scienze della Vita, con sede a Blenio (FASV), tramite associazione;
- d) la Fernfachhochschule Schweiz, con sede a Briga (VS) (FFHS), tramite affiliazione;
- e) la Fondazione Thim van der Laan, con sede a Landquart (GR) (SUPSI Landquart), tramite affiliazione.

³ La SUPSI assume compiti culturali a beneficio di tutta la popolazione, anche tramite le scuole affiliate, mettendo a disposizione biblioteche e archivi e organizzando eventi pubblici.

⁴ La SUPSI presta particolare attenzione e cura alla sostenibilità ambientale, economica, sociale e culturale del proprio operato, presentando a cadenza biennale un rapporto sulla sostenibilità delle proprie attività.

⁵ La SUPSI si impegna, nella definizione della strategia e della pianificazione, a tenere conto dei principi dello Switzerland Innovation Park Ticino, partecipando alla presa di decisioni strategiche dell'ente responsabile a livello cantonale del parco svizzero dell'innovazione (cfr. art. 12 cpv. 2 e 3 della legge per l'innovazione economica) volte alla crescita del parco e al consolidamento dei suoi centri di competenza e condividendo infrastrutture e personale nel perimetro dei progetti finanziati da parte dello stesso.

⁶ Il presente contratto non si applica alle affiliate con residenza fuori cantone, ovvero alla FFHS e alla SUPSI Landquart, e al Dipartimento formazione e apprendimento / Alta scuola pedagogica (DFA/ASP) della SUPSI. Dato il carattere di Alta scuola pedagogica, i rapporti tra Stato e DFA/ASP sono retti da un contratto di prestazioni separato.

Art. 8 Accessibilità delle prestazioni

¹ Le prestazioni della SUPSI sono accessibili:

- a) per quanto riguarda la formazione di base nei cicli di studio bachelor e master, da parte di tutti gli studenti che dispongono delle qualifiche di ammissione secondo le disposizioni in merito;
- b) per quanto riguarda la formazione continua, da parte di tutti coloro che ne fanno richiesta e soddisfano i criteri di ammissione;
- c) per quanto riguarda ricerca applicata e sviluppo, mandati e prestazioni di servizio, da parte di tutte le persone fisiche o giuridiche o agli enti che dichiarano il rispetto delle normative retributive, sociali e fiscali svizzere; a comprova di tale rispetto è sufficiente la dichiarazione scritta di un rappresentante autorizzato dell'ente in oggetto. Eventuali verifiche possono essere effettuate a posteriori.

² In casi particolari la SUPSI può limitare il numero di persone ammesse a determinati cicli di studio di formazione di base. Conformemente all'art. 11 cpv. 3 LSU, nella selezione dei candidati per tali corsi a numero programmato la SUPSI ha la facoltà di applicare modalità differenziate per candidati non-ASUP.

³ La SUPSI predispone l'ubicazione per le proprie attività nelle proprie sedi, avendo riguardo dei principi di coerenza disciplinare, di razionalità e di economicità.

Art. 9 Obiettivi generali

Dalle prestazioni della SUPSI regolate dal presente contratto ci si attende:

a) per quanto riguarda la formazione di base:

bachelor:

1. almeno il 4% medio degli studenti (ETP) di provenienza da altri cantoni per settori di studio non artistici;
2. un massimo del 30% medio di studenti (ETP) di provenienza dall'estero per i settori di studio non artistici, ad eccezione dei corsi di laurea del Dipartimento tecnologie innovative e del settore delle costruzioni del Dipartimento ambiente costruzioni e design;
3. un massimo del 40% medio di studenti (ETP) di provenienza dall'estero per i corsi di laurea del Dipartimento tecnologie innovative e del settore delle costruzioni del Dipartimento ambiente costruzioni e design.

master:

4. almeno l'8% medio degli studenti (ETP) di provenienza da altri cantoni per settori di studio non artistici;
5. un massimo del 40% medio degli studenti (ETP) di provenienza dall'estero per settori di studio non artistici;

b) per quel che riguarda la formazione continua, un numero costante di corsi di formazione continua erogati, di partecipanti iscritti e di diplomi assegnati, in linea con gli ultimi 5 anni.

- c) per quanto riguarda ricerca applicata e sviluppo, mandati e prestazioni di servizio, considerando il compito di consolidamento e crescita delle competenze innovative in enti pubblici e privati ticinesi per assicurare la capacità concorrenziale dell'economia ticinese, nonché l'introduzione e l'attualizzazione di strumenti di gestione moderna e scientifica di compiti essenziali dello Stato:
1. la presenza in organico di una percentuale di docenti-ricercatori in linea con la media svizzera (considerando che il valore della media svizzera si riferisce all'anno precedente);
 2. la quota parte dei ricavi corrispondente alla ricerca e ai servizi in linea con la media svizzera (considerando che il valore della media svizzera si riferisce all'anno precedente);
- d) per quanto riguarda le pari opportunità, una quota di personale femminile (ETP e per testa) declinato per categoria di personale, secondo le categorie dell'Ufficio federale di statistica, in linea con la media svizzera. I dati devono inoltre essere suddivisi per dipartimento e per scuola affiliata.
- e) per quanto riguarda l'efficacia, la trasparenza e la riproducibilità della ricerca, un rafforzato impegno volto a incentivare la strategia *Open Science*, misurato considerando:
1. la percentuale delle pubblicazioni scientifiche accessibili liberamente sul totale delle pubblicazioni;
 2. la percentuale di progetti di ricerca senza vincoli di privacy e/o riservatezza che hanno rilasciato *Open Data*.

Art. 10 Obiettivi di efficacia

¹ Dalle prestazioni della SUPSI regolate dal presente contratto ci si attende, ritenuto che il valore degli indicatori di cui all'art. 1, cpv. 2, lettera b) è fissato di regola annualmente:

- a) per quanto riguarda la formazione di base nei cicli di studio bachelor e master:
1. uno sbocco di studio nel Cantone Ticino per i titolari di maturità professionale (MP, in particolare maturità professionale tecnica) rilasciata nelle scuole del Cantone, ovvero il tasso di passaggio calcolato fino a 5 anni dopo l'ottenimento della MP sulla base delle matricole ticinesi con MP in rapporto a tutte le MP, suddivise per tipologia, rilasciate dal Cantone in linea con le altre Scuole universitarie professionali (SUP) svizzere, tenendo conto dei flussi di studenti da e verso il Cantone;
 2. un tasso di entrata nella vita professionale nei settori di riferimento, a un anno e a tre anni dal conseguimento del bachelor/master, in linea con gli ultimi 5 anni, suddiviso per settore di studio, per genere, per categoria salariale e per luogo di lavoro (Cantone Ticino, altri cantoni, estero), considerando le specificità del mercato del lavoro locale. I dati occupazionali devono essere forniti anche per le scuole affiliate;
 3. un grado di adeguatezza delle competenze acquisite dai laureati per campo di studio, misurato annualmente presso i diplomati e ogni quattro anni tramite inchieste presso le differenti categorie di datori di lavoro del territorio;
 4. un grado di soddisfazione degli studenti e dei diplomati superiore al 75% della scala applicata, misurato regolarmente con metodologie oggettive ed eventualmente anonimizzate con un tasso di risposta attendibile (minimo 60%);
- b) per quanto riguarda la formazione continua, una verifica regolare della frazione di diplomati di percorsi MAS/EMBA che hanno conosciuto un avanzamento nella carriera a distanza di un anno dal diploma;
- c) per quanto riguarda la ricerca e le prestazioni di servizio:
1. sulla base di un elenco completo dei progetti in atto, la verifica dell'efficacia della ricerca misurando la percentuale di progetti di ricerca accettati da Innosuisse, dai programmi quadro europei e dal Fondo nazionale della ricerca scientifica (FNS), in rapporto al totale dei progetti inoltrati: la percentuale dovrebbe risultare in linea con la media di ciascun ente finanziatore;
 2. la misurazione regolare, mediante verifiche dirette con modalità oggettiva ed eventualmente anonimizzata, del grado di soddisfazione da parte delle imprese (e altre entità) coinvolte nei progetti di ricerca applicata competitiva e nei progetti risultanti da

mandati diretti. Il tasso di soddisfazione è valutato in base al raggiungimento di almeno il 75% della scala applicata.

² Per le affiliate ATD e CSI-SUM non si applicano gli indicatori di cui alla lettera a) cifra 1, lettera b) e lettera c) cifra 2 del cpv. 1.

Art. 11 Obiettivi di efficienza

¹ Dalle prestazioni della SUPSI regolate dal presente contratto ci si attende, ritenuto che il valore degli indicatori di cui all'art. 1, cpv. 2 lettera b) è fissato annualmente:

a) per quel che riguarda la formazione di base:

1. un costo medio per studente per settore di studio non superiore alla media svizzera paragonabile;
2. un tasso di inquadramento per settore di studio in linea con la media svizzera che misuri il rapporto tra gli studenti della formazione di base (teste) e il personale accademico attivo nell'insegnamento della formazione di base (ETP);
3. per ogni settore di studio, la percentuale di ECTS acquisiti rispetto a quelli iscritti;

b) per quel che riguarda la formazione continua, la copertura tramite tasse di partecipazione dei costi diretti;

c) per quel che riguarda la ricerca e le prestazioni di servizio:

1. la copertura completa dei costi diretti per i progetti di ricerca finanziati da enti competitivi;
2. la copertura dei costi completi nei mandati diretti di ricerca (autofinanziamento analitico del 70%) e servizi (autofinanziamento analitico del 100%);

² Per quel che riguarda l'amministrazione ci si attende una percentuale dei costi amministrativi in linea con la media svizzera.

Art. 12 Tariffe per le prestazioni

Per lo svolgimento delle proprie prestazioni la SUPSI adotta a carico di terzi:

a) per quel che riguarda la formazione di base nei cicli di studio bachelor e master:

1. una tassa di frequenza semestrale, per ogni ciclo di studio a tempo pieno, parallelo all'attività professionale part-time, sia per gli studenti che beneficiano dei contributi ASUP sia per coloro che non ne beneficiano (non-ASUP). Tale tassa è ridotta almeno del 50% per gli studenti che beneficiano dei contributi ASUP;
2. la riscossione delle spese effettive per il materiale didattico personale che resta di proprietà degli studenti;

b) per quel che riguarda la formazione continua, le tasse di partecipazione devono venire commisurate di regola per garantire almeno la copertura dei costi diretti;

c) per quel che riguarda i mandati diretti di ricerca e servizio la fatturazione delle spese effettive per ogni mandato a copertura completa dei costi.

Art. 13 Responsabilità della SUPSI per le prestazioni erogate

La SUPSI è responsabile per le prestazioni erogate. La SUPSI è inoltre responsabile in prima istanza per le prestazioni erogate dalle scuole affiliate con sede in Ticino, tenuto conto che l'affiliazione comporta l'obbligo di sottostare alla strategia e alle regole generali della SUPSI, fatta salva l'autonomia amministrativa (cfr. art. 12 cpv. 2 LSU).

Art. 14 Responsabilità della SUPSI nei confronti degli utenti

La SUPSI risponde verso gli utenti secondo le norme della legge sulla responsabilità civile degli enti pubblici e degli agenti pubblici del 24 ottobre 1988.

TITOLO III: LE MODALITÀ DI PRODUZIONE DELLE PRESTAZIONI

Art. 15 Condizioni concernenti il personale

¹ I contratti con il personale sono stipulati dalla SUPSI sulla base di disposizioni generali pubblicate, per quanto possibile armonizzate con l'USI. Nel caso di personale nominato dello Stato e prestato alla SUPSI per attività di lavoro, valgono le norme stabilite nell'apposita convenzione stipulata tra le parti.

² Le assunzioni da parte della SUPSI e delle scuole affiliate avvengono per pubblico concorso, secondo le norme e i regolamenti interni elaborati dalla SUPSI.

³ Tali regolamenti stabiliscono i casi nei quali, per giustificati motivi, è possibile rinunciare al concorso.

⁴ A parità di rispetto dei criteri d'idoneità previsti, per l'assunzione sono da considerare quali requisiti preferenziali la conoscenza delle realtà e culture ticinesi e svizzere.

⁵ La SUPSI adotta un ruolo proattivo nella valutazione di eventuali conflitti di interesse dei propri collaboratori.

Art. 16 Condizioni concernenti le finanze

¹ La SUPSI è autorizzata a trasformare eventuali riserve in fondo di compensazione rischi.

² Per investimenti superiori a 5 milioni di franchi la SUPSI chiede i contributi alla Confederazione e analogamente allo Stato; il contributo dello Stato è calcolato al netto, dedotti i contributi federali e di altre fonti pubbliche o private.

³ La SUPSI espone a bilancio i valori residui degli investimenti effettuati e assicura una politica d'ammortamento adeguata, in base alle disposizioni federali.

Art. 17 Condizioni concernenti le forniture

Per le forniture a favore della SUPSI si applica la legge sulle commesse pubbliche del 20 febbraio 2001. La SUPSI dispone di competenze interne e di strumenti adeguati alla gestione sistematica delle verifiche di legge in materia di commesse pubbliche e fornisce supporto in questo ambito alle scuole affiliate con sede nel Cantone.

Art. 18 Condizioni concernenti il subappalto

¹ La SUPSI può subappaltare le sue prestazioni a terzi.

² Le condizioni del subappalto sono negoziate dalla SUPSI direttamente con l'ente terzo e devono rispettare le condizioni dell'art. 17.

Art. 19 Proprietà dell'infrastruttura

¹ Tutte le infrastrutture (arredamento e attrezzature didattiche, tecniche, informatiche, amministrative e di laboratorio) sono di proprietà della SUPSI.

² Per gli edifici fanno stato i singoli rapporti di proprietà e le condizioni di messa a disposizione della SUPSI (diritto di superficie, contratto di locazione).

Art. 20 Condizioni supplementari

¹ Sono applicate tutte le norme previste:

- a) dalla legge federale del 25 settembre 2020 sulla protezione dei dati e dalla legge cantonale del 9 marzo 1987 sulla protezione dei dati personali;
- b) dalle leggi federali sul diritto d'autore, la proprietà industriale e i brevetti d'invenzione.

² La SUPSI e l'USI sono tenute a collaborare secondo il principio della complementarità e dell'efficienza. Nei rapporti di rendicontazione annuali e nelle pianificazioni quadriennali SUPSI e USI si impegnano a dare evidenza delle collaborazioni sviluppate a tale scopo.

TITOLO IV: IL CONTRIBUTO DI GESTIONE E LA VALUTAZIONE

Art. 21 Contributo cantonale di gestione

¹ Ogni anno è messo a disposizione della SUPSI un contributo di gestione iscritto nel preventivo dello Stato. A questo contributo si aggiungono in forma separata:

- a) il riversamento da parte dello Stato dei contributi della Confederazione;
- b) il versamento da parte dello Stato di un contributo per gli studenti ticinesi alla SUPSI, in analogia con le direttive dell'accordo ASUP;
- c) la SUPSI incassa direttamente i contributi ASUP da parte degli altri cantoni.

² La SUPSI rappresenta nella definizione del contributo di gestione gli enti affiliati con sede in Ticino in base alle relative convenzioni di affiliazione. Per l'ATD e il CSI-SUM valgono infatti i contributi dell'art. 22.

³ Per gli enti affiliati con sede fuori Cantone di cui all'art. 7 cpv. 2 lettere d) e e) (FFHS e SUPSI Landquart), non è previsto un contributo secondo l'art. 22.

Art. 22 Modalità di calcolo

¹ Il contributo di gestione che lo Stato eroga a favore della SUPSI è ottenuto sommando gli importi calcolati sulla base di dati di consuntivo revisionati nel modo seguente:

- a) per la formazione di base bachelor nei settori non artistici un montante per il numero a consuntivo di studenti non-ASUP equivalenti a tempo pieno (dati SEFRI per ECTS iscritti) calcolato in base al forfait ASUP al netto dei sussidi specifici della LPSU e del surplus di tassa studentesca (cfr. art. 10 ASUP). Tale contributo è calcolato fino a un massimo del 30% degli studenti non-ASUP rispetto al totale degli studenti per ogni settore di studio, fino al 40% degli studenti non-ASUP rispetto al totale degli studenti per i corsi di laurea del Dipartimento tecnologie innovative e del settore delle costruzioni del Dipartimento ambiente costruzioni e design;
- b) per la formazione di base master nei settori non artistici un montante per il numero a consuntivo di studenti non-ASUP equivalenti a tempo pieno (dati SEFRI per ECTS iscritti) calcolato in base al forfait ASUP al netto dei sussidi specifici della LPSU e del surplus di tassa studentesca (cfr. art. 10 ASUP). Tale contributo è calcolato fino a un massimo del 40% degli studenti non-ASUP rispetto al totale degli studenti per ogni settore di studio;
- c) per la formazione di base bachelor e master nei settori artistici un montante per il numero a consuntivo di studenti non-ASUP equivalenti a tempo pieno (dati SEFRI per ECTS iscritti) calcolato in base al forfait ASUP al netto dei sussidi specifici della LPSU e del surplus di tassa studentesca (cfr. art. 10 ASUP). Tale contributo è calcolato fino a un massimo del 40% degli studenti non-ASUP rispetto al totale degli studenti per ogni settore di studio;
- d) quale "vantaggio di ubicazione" viene erogato un montante aggiuntivo pari al 5% del forfait ASUP calcolato per l'insieme degli studenti iscritti;
- e) per la formazione continua un montante calcolato in base al 30% dei ricavi da terzi (tasse studentesche o contributi ad esse assimilabili);
- f) quale dotazione di base alla ricerca, una percentuale del 15% del totale dei sussidi cantonali sulla formazione di base, che si calcola sulla somma dei contributi di cui alle lettere a), b), c) e d) del presente capoverso e del contributo cantonale per studenti ticinesi e degli altri cantoni (cfr. art. 21 cpv. 1 lettere b) e c)). Questa percentuale può venire adeguata in caso di sviluppi particolarmente significativi nel settore della ricerca e a condizione che il calcolo risultante rimanga conforme al piano finanziario cantonale;
- g) come incentivo supplementare per la ricerca, considerato che lo Stato non corrisponde un contributo sui mandati diretti per evitare di indurre concorrenza sleale, viene calcolato un montante aggiuntivo corrispondente al 30% dei ricavi da terzi della ricerca competitiva (Innosuisse, FNS e UE o altri enti internazionali o nazionali competitivi).

² Per mantenere una proporzione adeguata tra il contributo per studenti non-ASUP di cui al cpv. 1 lettere a), b) e c) e il contributo cantonale per studenti ticinesi e di altri cantoni (art. 21 cpv. 1

lettere b) e c)), il contributo complessivo per studenti non-ASUP non potrà crescere oltre un limite definito annualmente in sede di preventivo.

³ Nel quadriennio 2025-28 i contributi di gestione annui erogati dallo Stato e calcolati secondo la modalità descritta ai precedenti capoversi, non potranno superare i seguenti importi massimi:

- 21'109'400 franchi nel 2025;
- 21'109'400 franchi nel 2026;
- 21'320'000 franchi nel 2027;
- 21'532'700 franchi nel 2028.

⁴ Al montante annuo del contributo di gestione lo Stato addiziona annualmente un importo a copertura del costo integrale degli affitti degli immobili rispettivamente del costo residuo degli affitti al netto del sussidio federale per gli immobili riconosciuti come sussidiabili dalla LPSU.

⁵ In linea con la modalità di cui al precedente capoverso, nel quadriennio 2025-28 lo Stato erogherà alla SUPSI i seguenti contributi annui massimi a copertura del costo degli affitti, a fronte della presentazione dei relativi contratti:

- 5'363'400 franchi nel 2025;
- 5'410'300 franchi nel 2026;
- 5'385'300 franchi nel 2027;
- 5'096'100 franchi nel 2028.

⁶ I contributi di gestione e a copertura del costo degli affitti di cui ai precedenti capoversi si intendono comprensivi dei contributi da riversare agli enti affiliati con sede nel Cantone (ATD e CSI-SUM). La SUPSI ha la facoltà di negoziare e ridefinire con le proprie affiliate l'importo da riversare.

⁷ I costi annui d'infrastruttura dei nuovi campus sostenuti dalla SUPSI e derivanti dagli accantonamenti per manutenzioni e dai costi del diritto di superficie sono rimborsati dallo Stato mediante conto specifico. Un apposito regolamento definisce l'uso e l'amministrazione della proprietà del campus di Lugano Viganello con la Fondazione per le Facoltà di Lugano dell'USI.

⁸ Il contributo per l'infrastruttura è inoltre addizionato dell'importo corrispondente al rimborso del prestito cantonale per i campus di Lugano Viganello e di Mendrisio, secondo le modalità indicate nelle rispettive convenzioni.

⁹ Eventuali necessità aggiuntive per affitti, dovute a ritardi nella realizzazione dei campus SUPSI inclusi quelli per le affiliate, potranno essere sottoposte preventivamente al DECS ed eventualmente, dopo il suo avallo, al Consiglio di Stato.

¹⁰ Al fine di incentivare future attività comuni tra USI e SUPSI (servizi, gestione, insegnamento, ricerca) possono venire annualmente riservati contributi specifici.

¹¹ Inoltre possono essere valutati contributi aggiuntivi finalizzati alla realizzazione di progetti di rilevanza cantonale o nazionale. Le proposte vanno indirizzate al DECS che le valuta preliminarmente.

Art. 23 Modalità di versamento

Il contributo di gestione è versato dallo Stato in 12 rate mensili.

Art. 24 Risultato d'esercizio e fondo rischi

¹ Il risultato d'esercizio è determinato dal saldo tra i costi totali e i ricavi totali dell'anno di riferimento.

² La SUPSI beneficia degli avanzi d'esercizio e assume i disavanzi d'esercizio.

³ La SUPSI s'impegna a costituire un fondo interno per la compensazione dei rischi al fine di ottenere un equilibrio finanziario sul medio termine.

⁴ Il fondo è determinato dai risultati d'esercizio relativi all'attività finanziata dallo Stato ed è esposto separatamente a bilancio.

Art. 25 Valutazione dell'adempimento del contratto

Il Consiglio di Stato, sulla base dei conti approvati dal Consiglio SUPSI e del rapporto di revisione preparato dal Controllo cantonale delle finanze, entro il 30 giugno presenta un rapporto sui contratti di prestazione all'attenzione del Gran Consiglio, comprensivo della verifica degli obiettivi definiti dal presente contratto agli artt. 9-11.

Art. 26 Condizioni di controlling

La definizione del valore annuale degli indicatori è negoziata tra il DECS e il Consiglio della SUPSI.

Art. 27 Clausola di compensazione

In caso di modifiche sostanziali ai parametri di calcolo per il sussidio federale, al di là di quanto sopportabile dal fondo per la compensazione di rischi di cui all'art. 24 cpv. 3 e 4, il Consiglio di Stato può decidere per eventuali contributi integrativi.

Art. 28 Condizioni di controllo

Al Consiglio di Stato e agli uffici da esso delegati al controllo viene garantito l'accesso a tutti i documenti normativi e contabili della SUPSI.

TITOLO V: DISPOSIZIONI FINALI**Art. 29 Contenzioso**

¹ Un eventuale contenzioso relativo al contratto viene gestito prioritariamente da una delegazione costituita da un rappresentante dello Stato, da uno della SUPSI e da una terza persona scelta di comune accordo.

² Nel caso in cui la delegazione non riuscisse a dirimere il contenzioso, il foro competente diventa il Tribunale cantonale amministrativo.

PER IL CONSIGLIO DI STATO

Il Presidente

Il Cancelliere

Christian Vitta

Arnoldo Coduri

PER LA SCUOLA UNIVERSITARIA PROFESSIONALE DELLA SVIZZERA ITALIANA

Il Presidente del Consiglio

Il Direttore generale

Giovanni Merlini

Franco Gervasoni

Contratto

Tra la **REPUBBLICA E CANTONE TICINO**
rappresentata dal Consiglio di Stato (in seguito Stato)

e

la **SCUOLA UNIVERSITARIA PROFESSIONALE DELLA SVIZZERA ITALIANA**
rappresentata dal Presidente del Consiglio della SUPSI Giovanni Merlini
e dal Direttore generale Franco Gervasoni
(in seguito SUPSI)

concernente

**CONTRATTO DI PRESTAZIONE RELATIVO A COMPITI, FUNZIONI E FINANZIAMENTO DEL
DIPARTIMENTO FORMAZIONE E APPRENDIMENTO / ALTA SCUOLA PEDAGOGICA
(DFA/ASP) DELLA SUPSI**

TITOLO I: DISPOSIZIONI GENERALI

Art. 1 Basi di riferimento legale

Il presente contratto si basa su:

- a) la legge sulle scuole universitarie (LSU) del 3 ottobre 1995 e il relativo regolamento (RLSU) del 18 febbraio 2014;
- b) l'Accordo intercantonale sulle scuole universitarie professionali (ASUP) del 12 giugno 2003;
- c) la legge della scuola (LSc) del 1° febbraio 1990 e il relativo regolamento (RLSc) del 19 maggio 1992;
- d) la legge sulla scuola dell'infanzia e sulla scuola elementare del 7 febbraio 1996 e il relativo regolamento del 3 luglio 1996;
- e) la legge sulla scuola media del 21 ottobre 1974 e il relativo regolamento del 30 maggio 2018;
- f) la legge sulle scuole medie superiori del 26 maggio 1982 e il relativo regolamento del 15 giugno 2016;
- g) la legge sulla pedagogia speciale del 15 dicembre 2011 e il relativo regolamento del 14 giugno 2017;
- h) la legge sulla formazione continua dei docenti del 19 giugno 1990 e il relativo regolamento del 9 giugno 2015;
- i) la legge sull'orientamento scolastico e professionale e sulla formazione professionale e continua (Lorform) del 4 febbraio 1998 e il regolamento sull'orientamento scolastico e professionale del 1° luglio 2014;
- j) il regolamento della Conferenza delle direttrici e dei direttori cantonali della pubblica educazione (CDPE) concernente il riconoscimento dei diplomi d'insegnamento per il livello elementare, il livello secondario I e per le scuole di maturità del 28 marzo 2019;
- k) il regolamento CDPE concernente il riconoscimento dei diplomi nel settore della pedagogia speciale (orientamento educazione precoce speciale e orientamento insegnamento speciale) del 12 giugno 2008;
- l) il regolamento CDPE concernente la denominazione dei diplomi delle professioni scolastiche della pedagogia speciale nell'ambito della riforma di Bologna e dei titoli di perfezionamento nel campo della formazione degli insegnanti (regolamento concernente i titoli) del 28 ottobre 2005;
- m) il regolamento CDPE concernente il riconoscimento dei diplomi o certificati di formazione supplementare nel campo dell'insegnamento del 17 giugno 2004;
- n) il regolamento CDPE concernente il riconoscimento dei diplomi scolastici e professionali esteri del 27 ottobre 2006;
- o) la legge federale sulla promozione e sul coordinamento del settore universitario svizzero (LPSU) del 30 settembre 2011 e la relativa ordinanza (O-LPSU) del 23 novembre 2016.

Art. 2 Campo d'applicazione

¹ Il presente contratto tra Stato e SUPSI regola le funzioni, le prestazioni e le clausole di finanziamento del Dipartimento formazione e apprendimento / Alta scuola pedagogica, di seguito DFA/ASP.

² Il DFA/ASP non soggiace al contratto di prestazione generale tra Stato e SUPSI.

Art. 3 Oggetto del contratto

¹ Sulla base del contratto, il DFA/ASP assume, conformemente ai principi della libertà accademica, tutti i compiti propri di un'alta scuola pedagogica, con particolare attenzione ai bisogni del sistema educativo e formativo del Cantone Ticino.

² Il DFA/ASP in particolare:

- a) attua la formazione di base dei docenti¹ della scuola dell'infanzia, della scuola elementare, della scuola media, della scuola media superiore, della scuola speciale e degli operatori scolastici specializzati, riservato quanto compete alla Scuola universitaria federale per la formazione professionale (in seguito SUFFP);
- b) propone formazione continua per i docenti di ogni ordine e grado, riservato quanto compete alla SUFFP;
- c) svolge attività di ricerca e sviluppo nei suoi ambiti di competenza;
- d) promuove e realizza eventi, sussidi didattici e pubblicazioni scientifiche e culturali rivolte ai docenti attivi, allievi, genitori e pubblico sui temi dell'educazione, della formazione e dell'apprendimento;
- e) svolge attività di valutazione e monitoraggio, sia per quanto riguarda il fabbisogno di docenti nel Cantone, sia per ciò che concerne l'inserimento dei propri diplomati nel sistema scolastico ticinese in collaborazione con la Divisione della scuola.

³ Il DFA/ASP contribuisce allo sviluppo scientifico, etico e culturale della società.

⁴ Il DFA/ASP può assumere altri compiti d'interesse cantonale o intercantonale nel settore della formazione professionale dei docenti e degli operatori scolastici.

⁵ Il DFA/ASP può fornire prestazioni a terzi.

⁶ Il DFA/ASP presta particolare attenzione e cura alla sostenibilità ambientale, economica, sociale e culturale del proprio operato.

Art. 4 Sede

Il DFA/ASP ha la sede a Locarno.

Art. 5 Collaborazioni

¹ Nello svolgimento delle sue attività il DFA/ASP collabora con enti e istituti che operano nel Cantone e fuori Cantone.

² Per la definizione delle modalità di collaborazione fra il Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport (DECS) e il DFA/ASP sono valide le disposizioni contenute nella specifica convenzione. In particolare, si richiede al DFA/ASP di concordare preventivamente tutti i progetti che hanno un'incidenza di carattere didattico, finanziario o organizzativo sul DECS e/o sul sistema scolastico ticinese sin dalle prime fasi di concezione e con adeguato anticipo rispetto alla data di inizio del progetto. Il DECS si impegna a formulare un preavviso all'attenzione della controparte con un adeguato spazio temporale (indicativamente 4-6 mesi) prima dell'inizio del progetto. Le parti concorderanno altresì le modalità di diffusione e promozione del progetto concordato. Il DECS si impegna inoltre a informare a sua volta il DFA/ASP in merito a progetti o modifiche istituzionali passibili di richiedere un adattamento o una risposta del DFA/ASP a livello istituzionale o di uno o più mandati, con adeguato anticipo rispetto all'inizio del progetto o dell'entrata in vigore.

TITOLO II: LE PRESTAZIONI

Art. 6 Descrizione delle prestazioni

Nell'ambito del contratto, il DFA/ASP:

- a) attua la formazione di base dei docenti della scuola dell'infanzia, della scuola elementare, della scuola media, della scuola media superiore, della scuola speciale e degli operatori scolastici specializzati tramite cicli di studio riconosciuti a livello intercantonale (CDPE) in accordo con la Divisione della scuola, laddove possibile in collaborazione con la SUFFP, riservate le rispettive competenze. In particolare, il DFA/ASP offre i seguenti cicli di studio:

¹ Nel presente documento le denominazioni maschili si intendono riferite indistintamente a persone sia di genere maschile sia femminile.

1. bachelor in insegnamento per il livello primario (1-7);
 2. master in insegnamento per il livello secondario I (scuola media);
 3. master in pedagogia specializzata e didattica inclusiva;
 4. diploma in insegnamento nelle scuole di maturità (scuola media superiore);
- b) attua la formazione di base di docenti specifici del sistema scolastico ticinese per cui non esistono direttive da parte della CDPE, tramite cicli di studio di formazione di base o continua appositamente definiti e in accordo con la Divisione della scuola;
- c) offre, in accordo con la Divisione della scuola, formazione continua breve (corsi brevi, seminari, congressi, eventi, ecc.) e certificata (CAS, DAS, MAS, Master) nei propri ambiti di competenza, destinata in particolare ai docenti e ai quadri scolastici di ogni ordine e grado, laddove possibile in collaborazione con la SUFFP, riservate le rispettive competenze;
- d) sviluppa l'attività di ricerca di livello universitario nell'ambito delle scienze dell'educazione e delle didattiche disciplinari sia in proprio sia in collaborazione con enti e istituti:
1. integrando per quanto possibile nell'insegnamento e nei processi formativi i risultati e i metodi della ricerca;
 2. coordinando la propria attività con i servizi cantonali preposti all'insegnamento e alla documentazione, che assicurano l'accesso ai dati necessari;
- e) gestisce un centro di documentazione e un servizio di produzione e valorizzazione di risorse didattiche, di diffusione e divulgazione in ambito formativo ed educativo.
- f) Il DFA/ASP ha pure facoltà, in accordo con la Divisione della scuola, di offrire altri cicli di studio riconosciuti dalla CDPE, ad esempio cicli di studio master per l'insegnamento nel livello secondario I, rivolti a docenti del settore primario.

Art. 7 *Accessibilità alle prestazioni*

¹ Le prestazioni del DFA/ASP sono accessibili:

- a) per la formazione di base dei docenti nei cicli di studio di primo livello (bachelor) e di secondo livello (master), a tutti i candidati in possesso dei requisiti di ammissione fissati dai regolamenti di studio;
- b) per la formazione continua e l'aggiornamento, a tutti coloro che ne soddisfano i criteri di ammissione;
- c) per la ricerca applicata e lo sviluppo, mandati e prestazioni di servizio, a tutte le persone fisiche e giuridiche o agli enti che dichiarano il rispetto delle normative retributive, sociali e fiscali svizzere.

² Le formazioni del DFA/ASP prevedono il numero programmato di candidati ammessi. Conformemente all'art.11 cpv. 3 LSU, il DFA/ASP ha la facoltà di applicare modalità differenziate per i candidati che non rientrano nella categoria che può beneficiare dei contributi ASUP.

Art. 8 *Obiettivi d'impatto particolari*

Dalle prestazioni del DFA/ASP regolate dal contratto ci si attende:

- a) per la formazione di base, almeno la formazione del personale docente sufficiente ad assicurare il ricambio stimato nelle scuole comunali e cantonali;
- b) per la formazione continua, l'adattamento costante delle competenze dei docenti e degli operatori scolastici specializzati alle nuove esigenze dettate nella scuola dall'evoluzione delle conoscenze scientifiche e disciplinari e della società;
- c) per la ricerca educativa:
 1. il raggiungimento degli obiettivi di una ricerca di standard universitario come auspicato dagli enti nazionali preposti;
 2. un'analisi costante e approfondita che consenta la confrontabilità del sistema educativo ticinese con quello svizzero e internazionale, come meglio specificato nella convenzione DECS-DFA/ASP;
 3. la sperimentazione di nuove metodologie e la messa a confronto di teorie emergenti con teorie acquisite;

4. la collaborazione con il DECS alla sperimentazione e allo sviluppo di metodi innovativi di gestione del sistema scolastico.

Art. 9 Obiettivi quantitativi particolari

L'entità delle prestazioni annuali che vengono assicurate dal DFA/ASP si quantifica nei modi seguenti:

- a) per la formazione di base dei docenti di scuola dell'infanzia e della scuola elementare, un numero di studenti (equivalenti a tempo pieno, ETP, medi annui) tra 210 e 270;
- b) per la formazione di base dei docenti di scuola media e media superiore, un numero di studenti (ETP medi annui) tra 120 e 170. In casi particolari definiti e concordati dal Gruppo di coordinamento, sarà possibile applicare una riduzione puntuale della soglia minima del numero di studenti;
- c) per la formazione di base dei docenti di scuola speciale e degli operatori scolastici specializzati un numero di studenti (ETP medi annui) tra 15 e 30;
- d) per la formazione continua e le abilitazioni previste all'articolo 6 lettere b) e c) e descritte nell'apposita convenzione va assicurato almeno un volume di 3'000 ore di lezione erogate;
- e) per la ricerca educativa vanno riservate indicativamente all'attività di ricerca il 20% delle unità ETP del corpo accademico.

Art. 10 Tariffe per le prestazioni

Per lo svolgimento delle sue prestazioni il DFA/ASP adotta a carico di terzi:

- a) per quel che riguarda le formazioni bachelor e master, una tassa di frequenza decisa dal Consiglio della SUPSI;
- b) per quel che riguarda la formazione continua – tenendo conto del contributo di cui all'art. 17 cpv. 4 lettera b) del presente contratto e della convenzione specifica tra DECS e il DFA/ASP – tasse di partecipazione personali o collettive a copertura dei costi per corsi che non cadono nella fattispecie dell'art. 9 lettera d), in particolare se offerte a terzi per propria iniziativa;
- c) per quel che riguarda la ricerca educativa – tenendo conto del contributo di cui all'art. 17 cpv. 4 lettera a) del presente contratto e del mandato di prestazione nel settore della ricerca educativa fra lo Stato e la SUPSI che si rinnova annualmente – la fatturazione a copertura dei costi per mandati diretti commissionati separatamente dal DECS o da altri enti pubblici e privati;
- d) per quel che riguarda corsi di formazione speciali su mandato del DECS/Divisione della scuola o di terzi, la fatturazione a copertura dei costi.

TITOLO III: LE MODALITÀ DI PRODUZIONE DELLE PRESTAZIONI

Art. 11 Condizioni di gestione

¹ Il DFA/ASP adotta quali strumenti di gestione:

- a) il sistema di contabilità finanziaria analitica e per prodotti basato sul modello definito da swissuniversities e valido per tutte le alte scuole pedagogiche svizzere;
- b) un sistema di indicatori quantitativi e qualitativi delle proprie prestazioni, possibilmente coordinato con quelli delle altre scuole universitarie svizzere, per permettere la valutazione degli obiettivi stabiliti;
- c) eventuali altre direttive di gestione della CDPE.

² Il prestito del personale dello Stato al DFA/ASP e viceversa viene regolato da una specifica convenzione tra DECS e DFA/ASP che definisce le modalità di richiesta e conteggio reciproco delle prestazioni erogate. Di regola, il pagamento avviene tramite compensazione sul contributo di gestione versato dallo Stato.

Art. 12 Condizioni concernenti gli investimenti

¹ Per investimenti superiori a 500'000 franchi il DFA/ASP può chiedere un contributo allo Stato; il contributo dello Stato è calcolato al netto, dedotti i contributi di altre fonti pubbliche o private.

² La SUPSI espone a bilancio i valori residui degli investimenti effettuati dal DFA/ASP in modo separato e assicura una politica d'ammortamento adeguata, in base alle disposizioni federali.

Art. 13 Condizioni concernenti le forniture

Per le forniture a favore del DFA/ASP è applicata la legge sulle commesse pubbliche del 20 febbraio 2001. Il DFA/ASP ha le strutture adeguate alla gestione delle verifiche di legge in materia di commesse pubbliche.

Art. 14 Condizioni concernenti il subappalto

¹ Il DFA/ASP può subappaltare le sue prestazioni a terzi, previo accordo del DECS.

² Le condizioni del subappalto sono negoziate dal DFA/ASP direttamente con l'ente terzo.

Art. 15 Proprietà dell'infrastruttura

¹ Tutte le infrastrutture (arredamento e attrezzature didattiche, tecniche, informatiche, amministrative e di laboratorio) sono di proprietà del DFA/ASP.

² Per gli edifici fanno stato i singoli rapporti di proprietà e le condizioni di messa a disposizione del DFA/ASP (diritto di superficie, contratto di locazione).

³ Per la messa a disposizione di spazi a terzi (condizioni di noleggio/affitto delle infrastrutture) il DFA/ASP adotta analoghe condizioni a quelle applicate dalla SUPSI.

Art. 16 Condizioni supplementari

Sono applicate tutte le norme previste:

- a) dalla legge federale del 25 settembre 2020 sulla protezione dei dati e dalla legge cantonale del 9 marzo 1987 sulla protezione dei dati personali;
- b) dalla legge federale del 9 ottobre 1992 sul diritto d'autore e sui diritti di protezione affini;
- c) dalla legge federale sulla protezione del design del 5 ottobre 2001;
- d) dalla legge federale sulla protezione dei marchi e delle indicazioni di provenienza del 28 agosto 1992.

TITOLO IV: IL BUDGET E LA VALUTAZIONE**Art. 17 Natura dei costi coperti**

¹ Ogni anno lo Stato eroga a favore del DFA/ASP:

- a) un contributo di gestione versato in 12 rate mensili a parziale copertura dei costi totali del DFA/ASP, iscritto a preventivo dello Stato;
 - b) un contributo per gli studenti ticinesi al DFA/ASP, calcolato in analogia con le direttive e il forfait previsti dall'Accordo intercantonale sulle scuole universitarie professionali (ASUP). Tale contributo è versato in due rate semestrali previa presentazione da parte del DFA/ASP del rilevamento dettagliato degli studenti iscritti. Le modalità di calcolo sono precisate qui di seguito:
 - per il periodo gennaio-luglio dell'anno di riferimento il contributo viene fatturato nel corso del mese di maggio, calcolato come di seguito:
 - per il mese di gennaio sulla base degli studenti iscritti al 15 ottobre dell'anno precedente;
 - per il periodo febbraio-luglio sulla base degli studenti iscritti al 15 aprile dell'anno in corso;
 - per il periodo agosto-dicembre dell'anno di riferimento il contributo viene fatturato nel corso del mese di novembre sulla base degli studenti iscritti al 15 ottobre dell'anno in corso.
- Acconti potranno essere versati su esplicita richiesta da parte del DFA/ASP;

c) un contributo a copertura dei costi dell'infrastruttura del DFA/ASP versato in 12 rate mensili.

² Nel quadriennio 2025-28 per il contributo di gestione sono concessi i seguenti importi massimi annui:

- 5'518'300 franchi nel 2025;
- 5'518'300 franchi nel 2026;
- 5'558'500 franchi nel 2027;
- 5'599'100 franchi nel 2028.

³ Nel contributo di gestione sono inclusi i costi generali amministrativi della SUPSI.

⁴ Il contributo di gestione si intende comprensivo di:

- a) un importo fisso annuo di 800'000 franchi per la ricerca educativa. Le prestazioni annue richieste sono regolate da una convenzione tra il DECS e il DFA/ASP; un rapporto annuo è trasmesso alla Divisione della cultura e degli studi universitari (DCSU) entro il 30 aprile;
- b) un importo fisso annuo di 700'000 franchi per la formazione continua, esclusa la gestione amministrativa. Le prestazioni annue richieste sono regolate da una convenzione tra il DECS e il DFA/ASP e un rapporto annuo è trasmesso alla DCSU entro il 30 aprile.

⁵ Nel quadriennio 2025-28 per il contributo d'infrastruttura sono concessi i seguenti importi annui:

- 1'544'600 franchi nel 2025;
- 1'544'600 franchi nel 2026;
- 1'594'600 franchi nel 2027;
- 1'594'600 franchi nel 2028.

⁶ Eventuali adeguamenti degli affitti calcolatori vanno definiti di comune accordo fra la SUPSI e il DECS al momento dell'iscrizione del budget globale a preventivo cantonale.

Art. 18 Risultato d'esercizio e fondi di bilancio

¹ Eventuali eccedenze positive d'esercizio, ovvero di differenza tra costi e ricavi totali dell'anno di riferimento, o eccedenze negative nel caso contrario, vanno riportate a bilancio sotto la voce "Fondo rischi DFA/ASP" e incidono sul capitale proprio della SUPSI.

² Qualora la dotazione del Fondo rischi DFA/ASP fornisca adeguate garanzie circa l'equilibrio finanziario sul medio termine del DFA/ASP, è data la facoltà in sede di chiusura dei conti di riportare le eccedenze positive d'esercizio (una parte o la totalità di esse) a favore di uno specifico "Fondo progettualità DFA/ASP", destinato alla promozione di progettualità del DFA/ASP.

³ L'impiego delle risorse derivanti dall'eventuale scioglimento del Fondo progettualità DFA/ASP è vincolato all'utilizzo a beneficio di quest'ultimo.

Art. 19 Valutazione dell'adempimento del contratto

¹ Il Consiglio di Stato, sulla base dei conti approvati dal Consiglio della SUPSI e del rapporto di revisione da parte del Controllo cantonale delle finanze, entro il 30 giugno presenta un rapporto sui contratti di prestazione all'attenzione del Gran Consiglio comprensivo della verifica degli obiettivi definiti dal presente contratto agli artt. 8 e 9, includendo anche i seguenti indicatori per l'anno universitario precedente:

a) per la formazione bachelor:

1. numero di studenti per anno di formazione e numero complessivo di studenti (media ponderata ETP dell'anno di riferimento);
2. numero di studenti per provenienza (media ponderata ETP dell'anno di riferimento);
3. numero di diplomati e tasso di abbandono negli ultimi due anni;
4. tasso di ammissione;
5. tasso di soddisfazione degli studenti;
6. costo medio per studente paragonato alla media svizzera (considerando che il valore della media svizzera si riferisce all'anno precedente);

b) per le formazioni master e diploma:

1. numero di studenti per anno di formazione e numero complessivo di studenti (media ponderata ETP dell'anno di riferimento);
2. numero di studenti per provenienza (media ponderata ETP dell'anno di riferimento);
3. numero di diplomati per disciplina e tipo di abilitazione, e tasso di abbandono negli ultimi due anni;
4. tasso di ammissione;
5. tasso di soddisfazione dei diplomati;

c) per la formazione continua e il perfezionamento:

1. numero totale dei partecipanti;
2. numero totale di corsi offerti;
3. numero totale di ore lezione offerte (oppure crediti formativi);
4. tasso di soddisfazione dei partecipanti;

d) per la ricerca:

1. lista dei progetti;
2. ricavi della ricerca per fonte di finanziamento;
3. numero di ETP di personale accademico attivo nella ricerca.

² I dati sono presentati nella forma che indica la tendenza rispetto agli anni precedenti.

³ I rapporti riguardanti la formazione continua e la ricerca educativa saranno allegati al rapporto conclusivo in forma riassuntiva e firmati dai rispettivi gruppi operativi.

TITOLO V: DISPOSIZIONI FINALI

Art. 20 *Entrata in vigore, validità e modifiche*

¹ Il presente contratto di prestazione entra in vigore il 1° gennaio 2025 ed è valido fino al 31 dicembre 2028.

² Modifiche o emendamenti possono venire apportati prima della scadenza ufficiale con il consenso delle parti e con il dovuto anticipo per permettere l'allestimento di preventivi aggiornati (cfr. art. 17).

PER IL CONSIGLIO DI STATO

Il Presidente

Il Cancelliere

Christian Vitta

Arnoldo Coduri

PER LA SCUOLA UNIVERSITARIA PROFESSIONALE DELLA SVIZZERA ITALIANA

Il Presidente del Consiglio

Il Direttore generale

Giovanni Merlini

Franco Gervasoni



Pianificazione

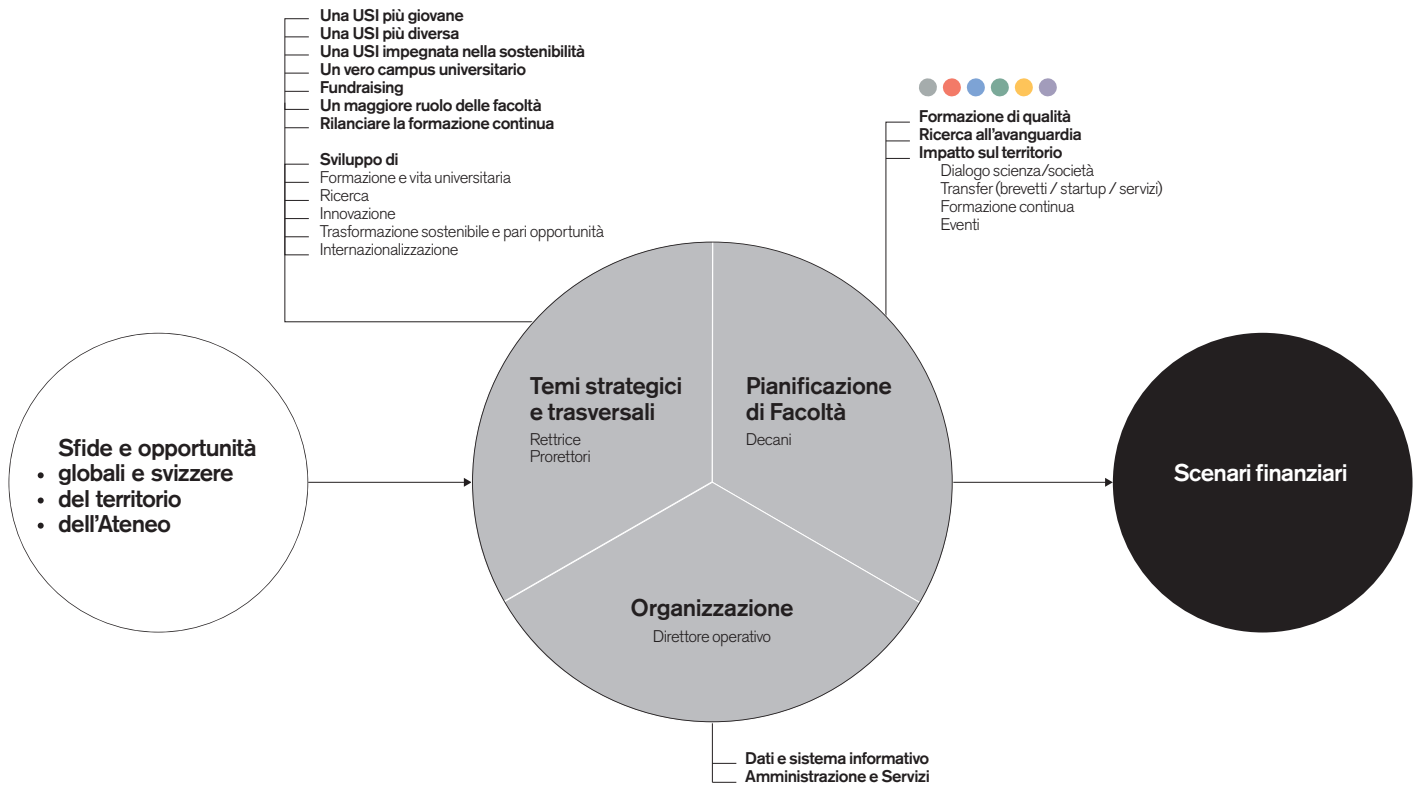
25–28

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

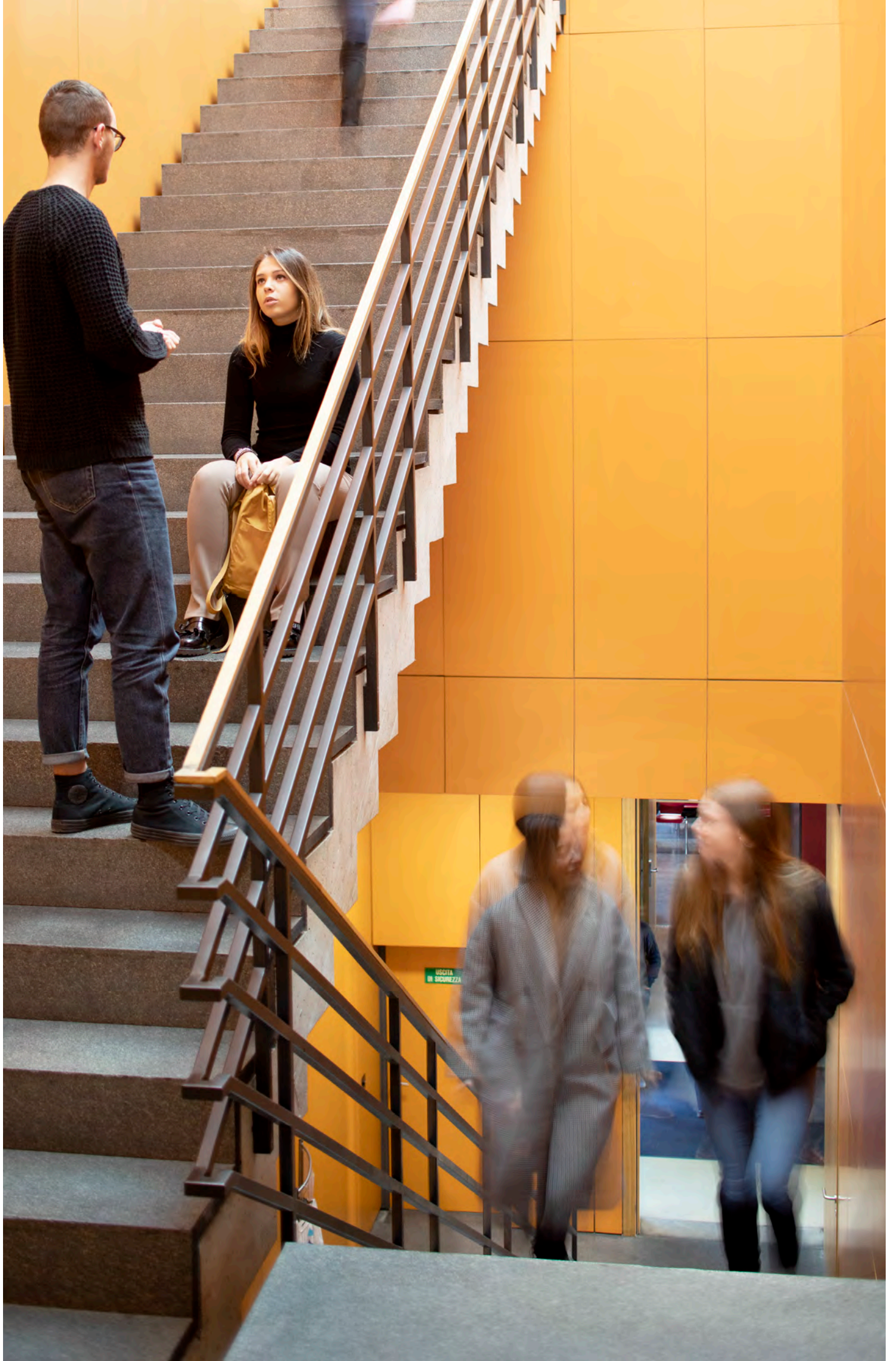
Struttura

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.



**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

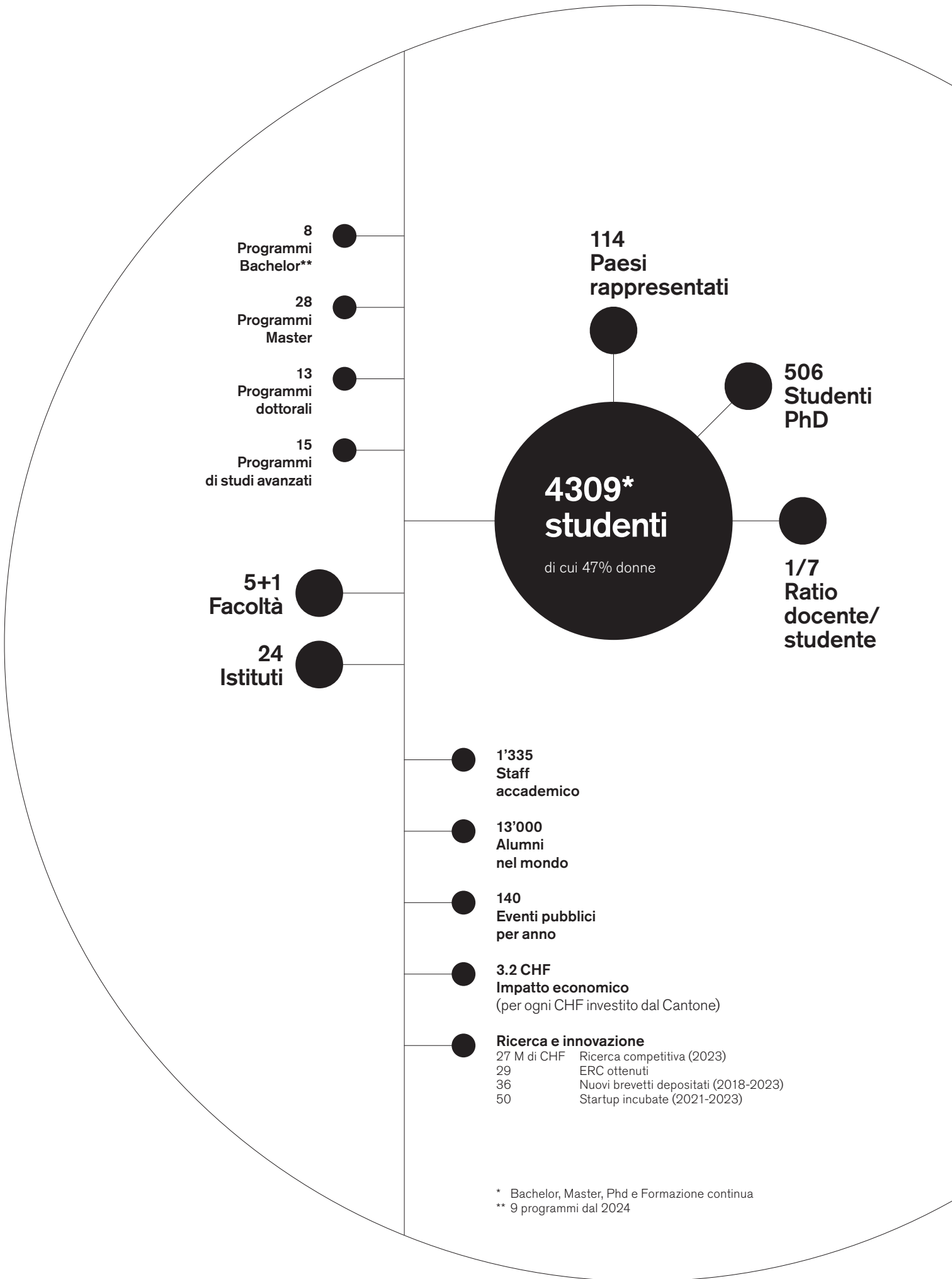
THE Young University Rankings 2024

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.

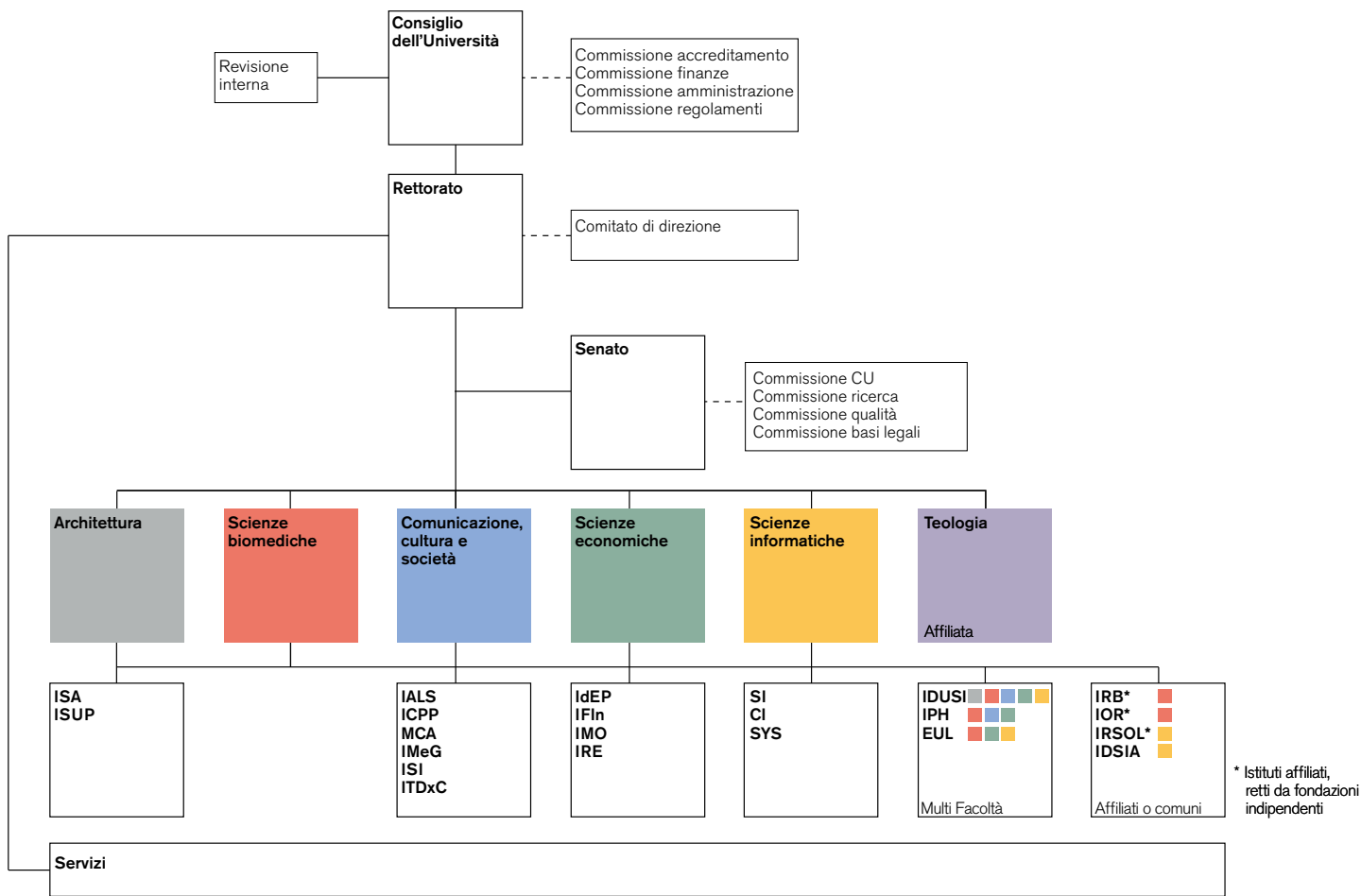
È utile richiamare brevemente alcuni elementi di contesto che hanno inevitabilmente un'influenza sulle scelte strategiche dell'organizzazione, che deve affrontare alcune sfide ed essere pronta a cogliere le opportunità più interessanti per svolgere al meglio la propria missione. L'associazione mantello 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-e-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



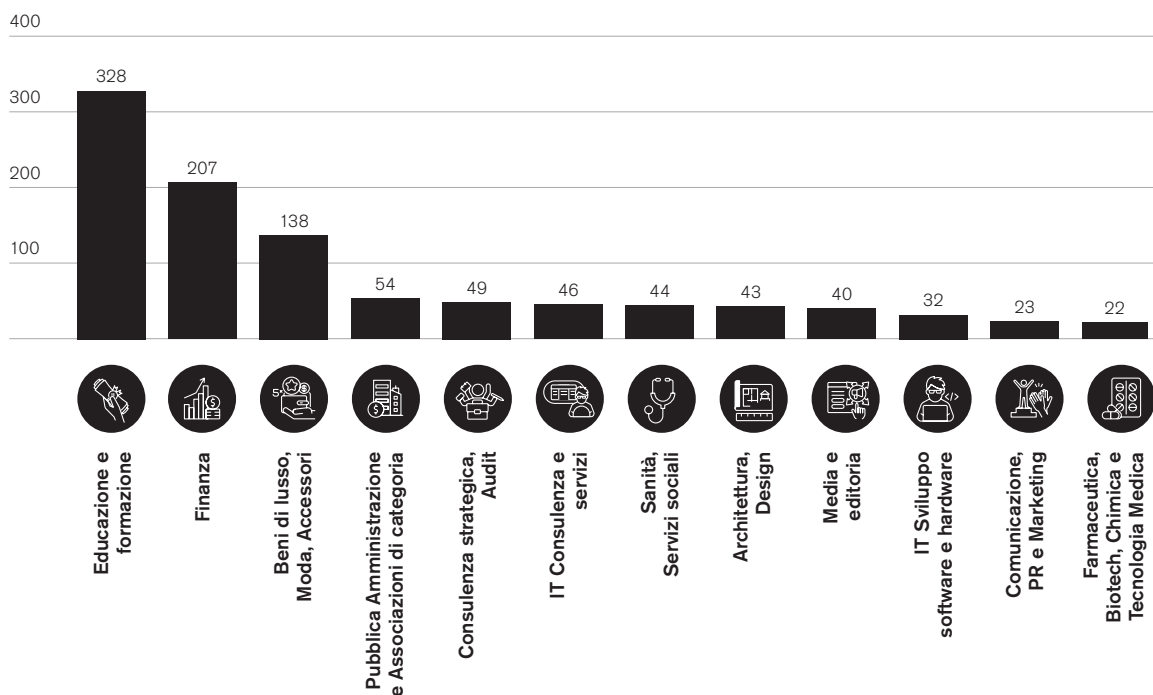
20.0%

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

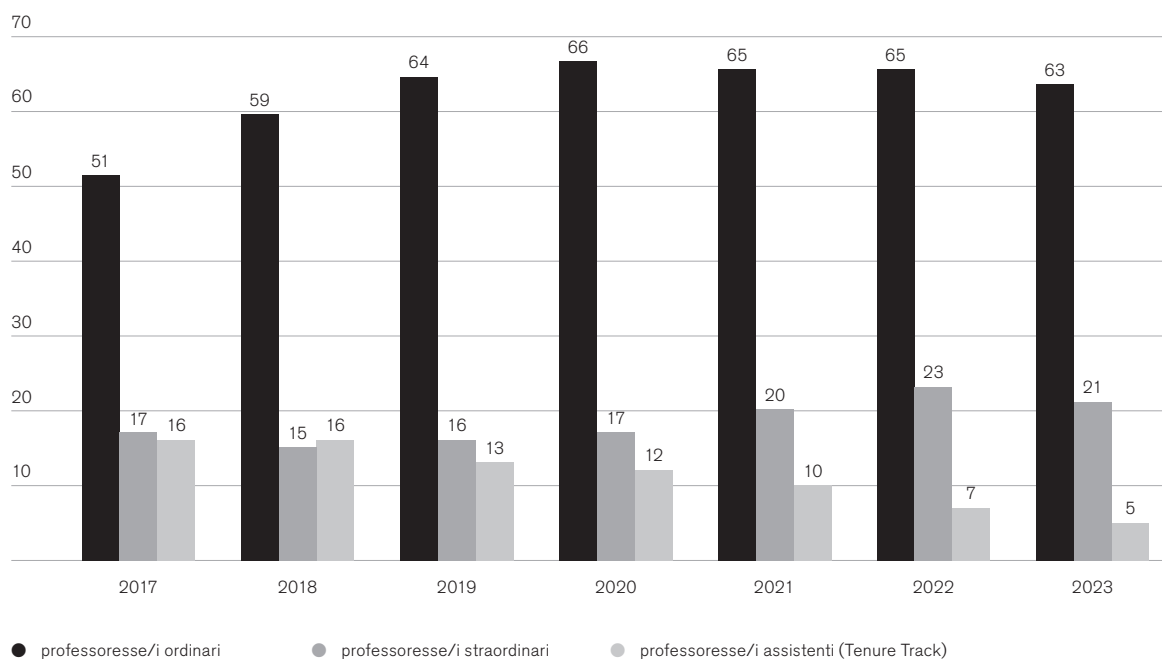
 **27**
di cui donne

 **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.

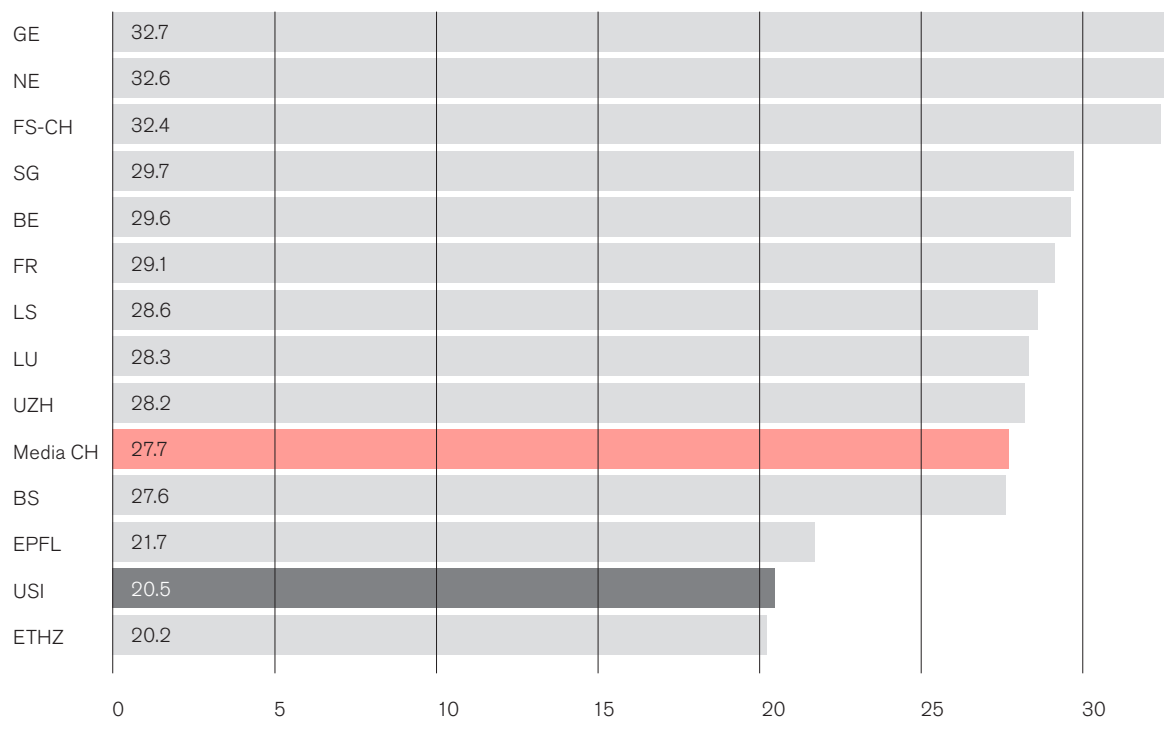
Nel prossimo quadriennio, l'USI si impegna anche a far maturare un'etica condivisa all'interno dell'ateneo attraverso l'attuazione e la valorizzazione del suo nuovo Codice etico, per promuovere un ambiente rispettoso e inclusivo.

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

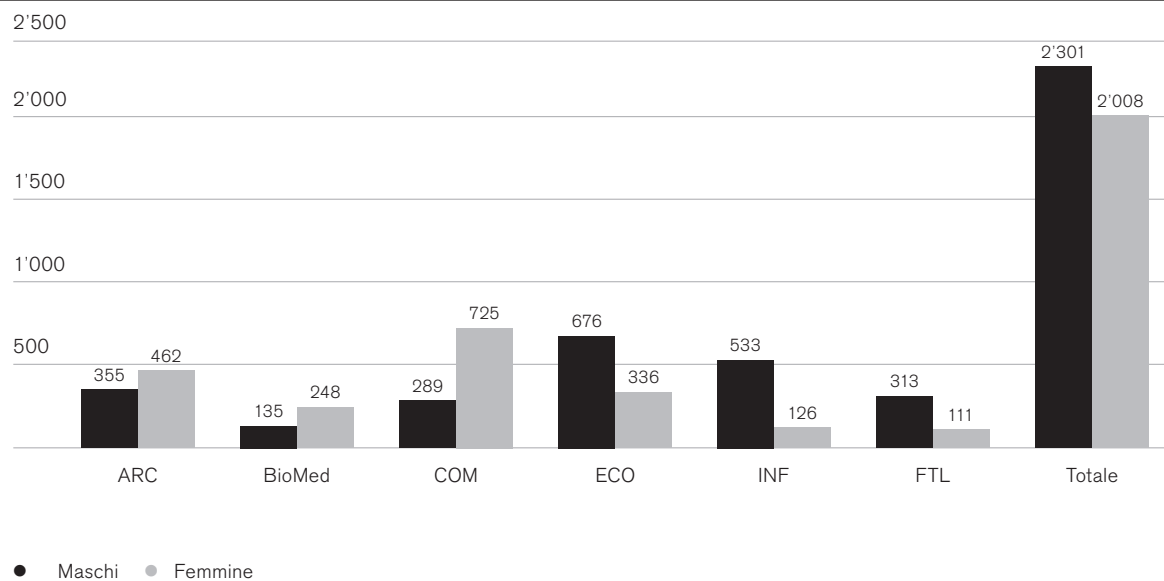


Figura 3

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.

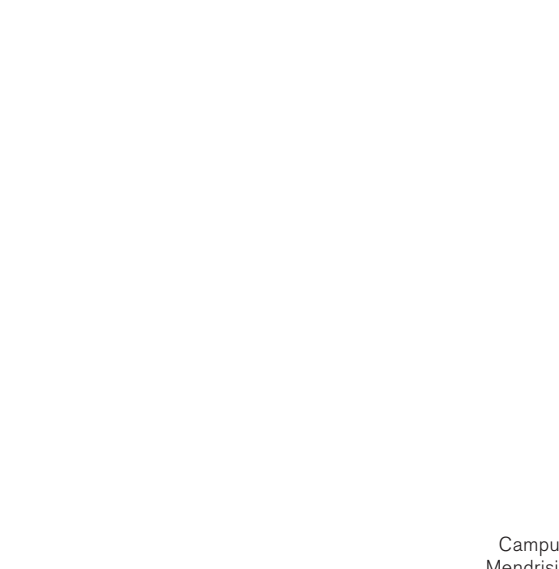
A titolo di esempio

- 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.

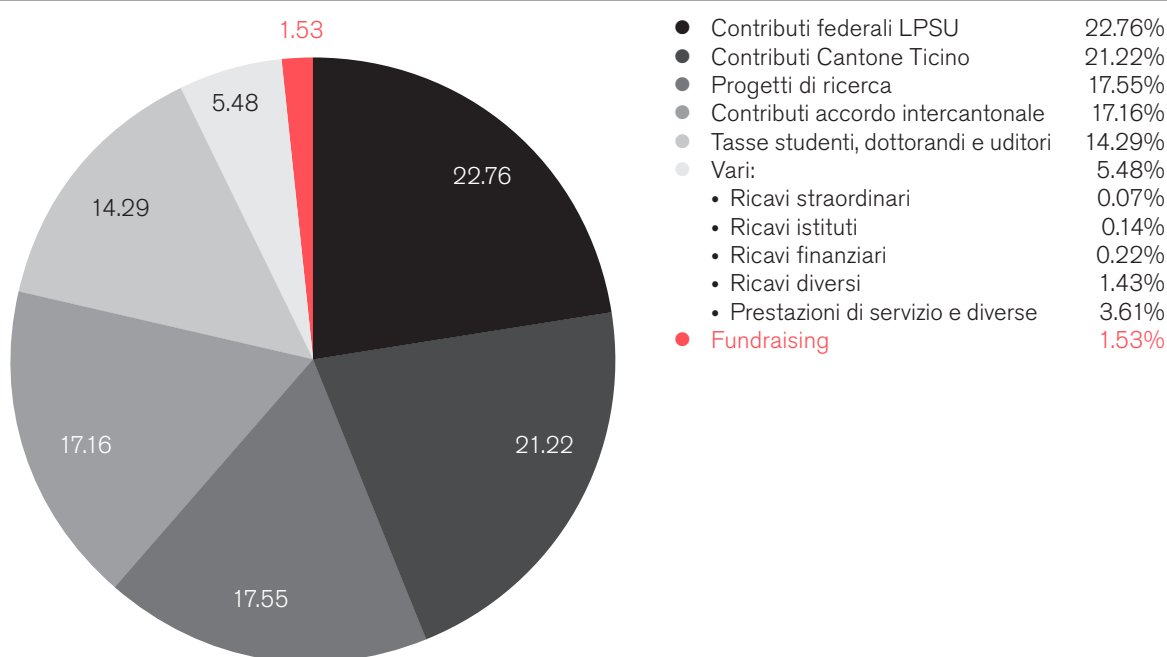
Un maggiore ruolo delle facoltà

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)

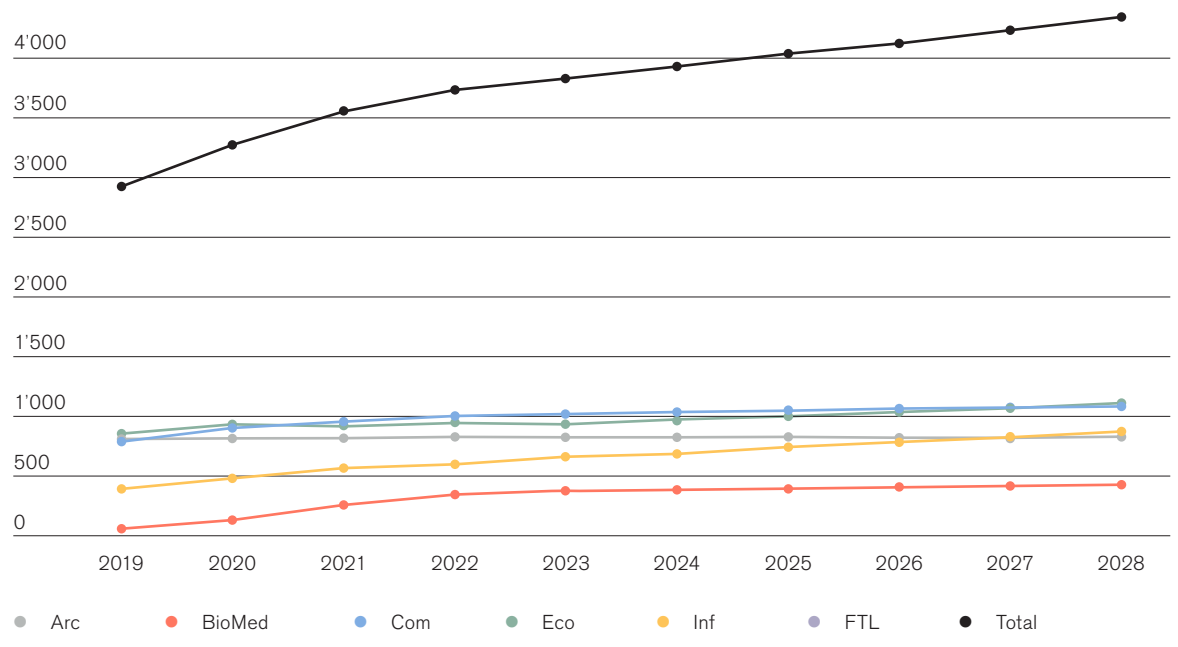


Grafico 2

Provenienza studenti Bachelor e Master (totale per gruppo)

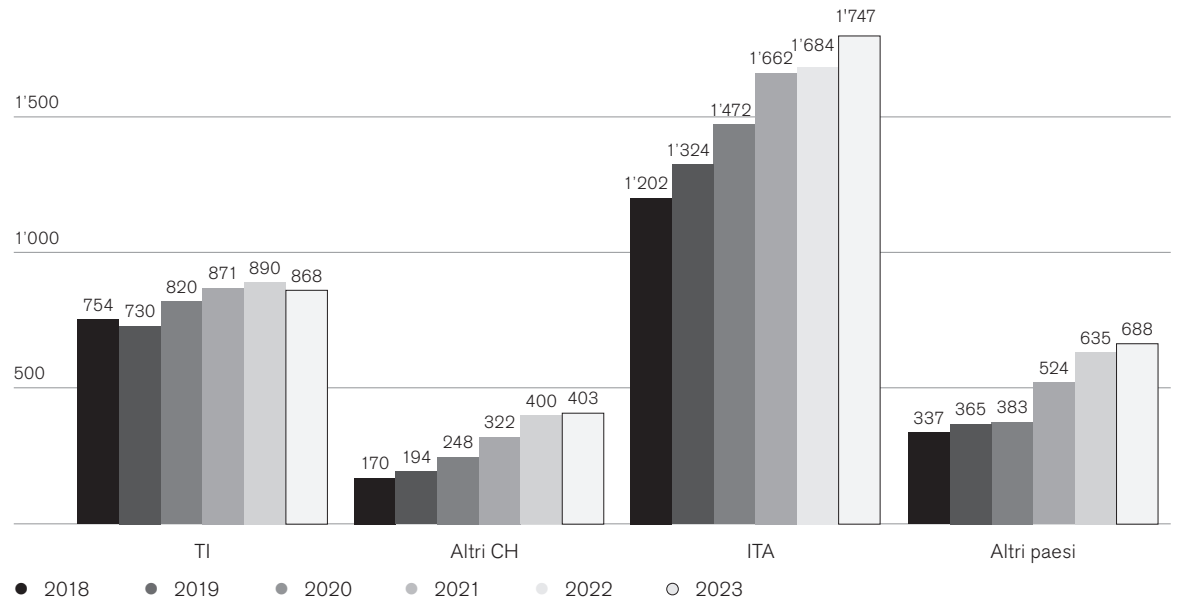
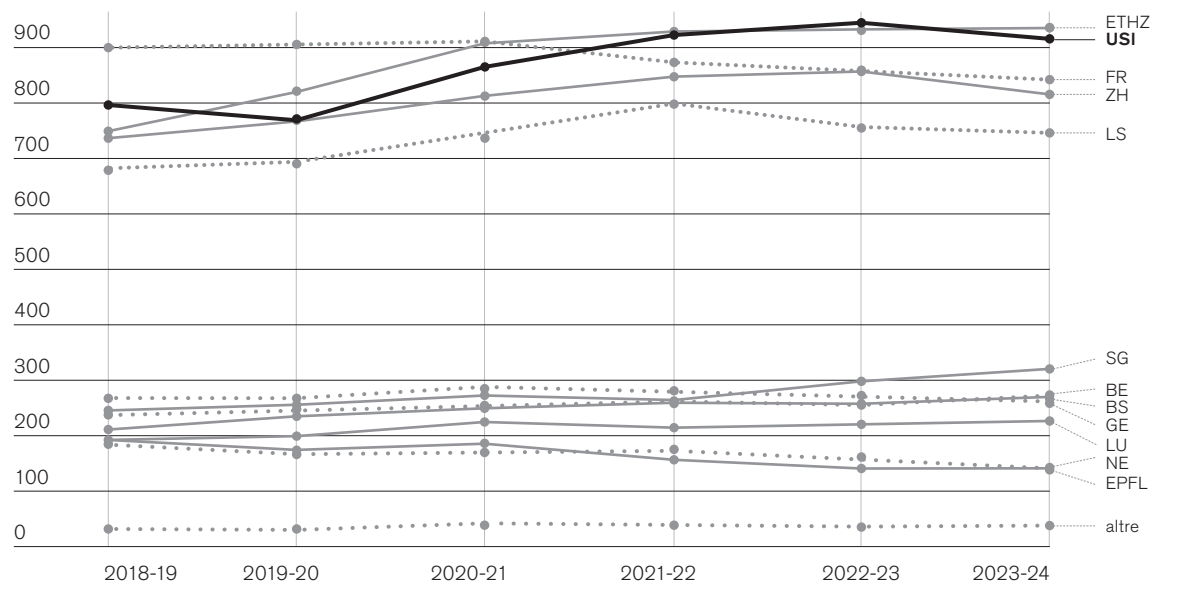


Grafico 3

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.

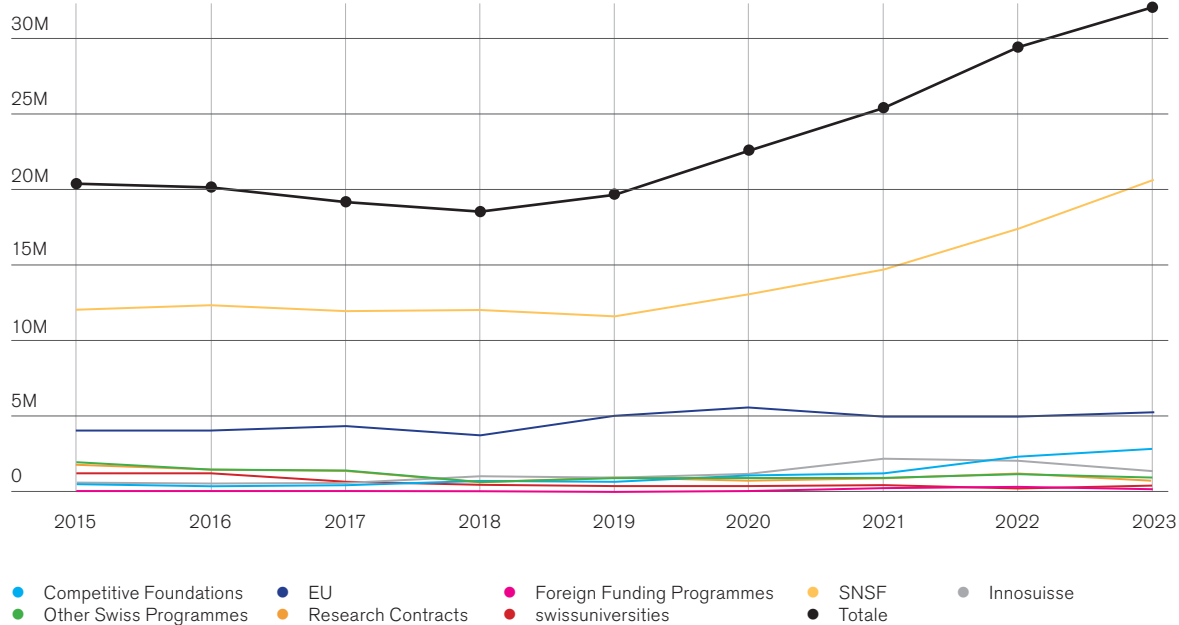
Grafico 1

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.

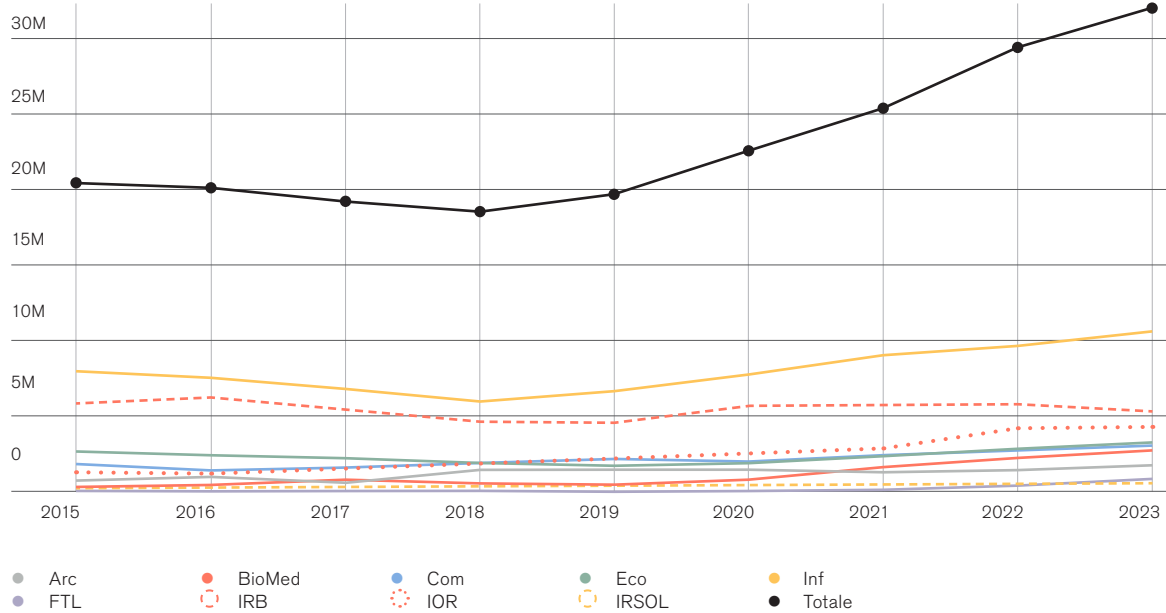
Grafico 2

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.

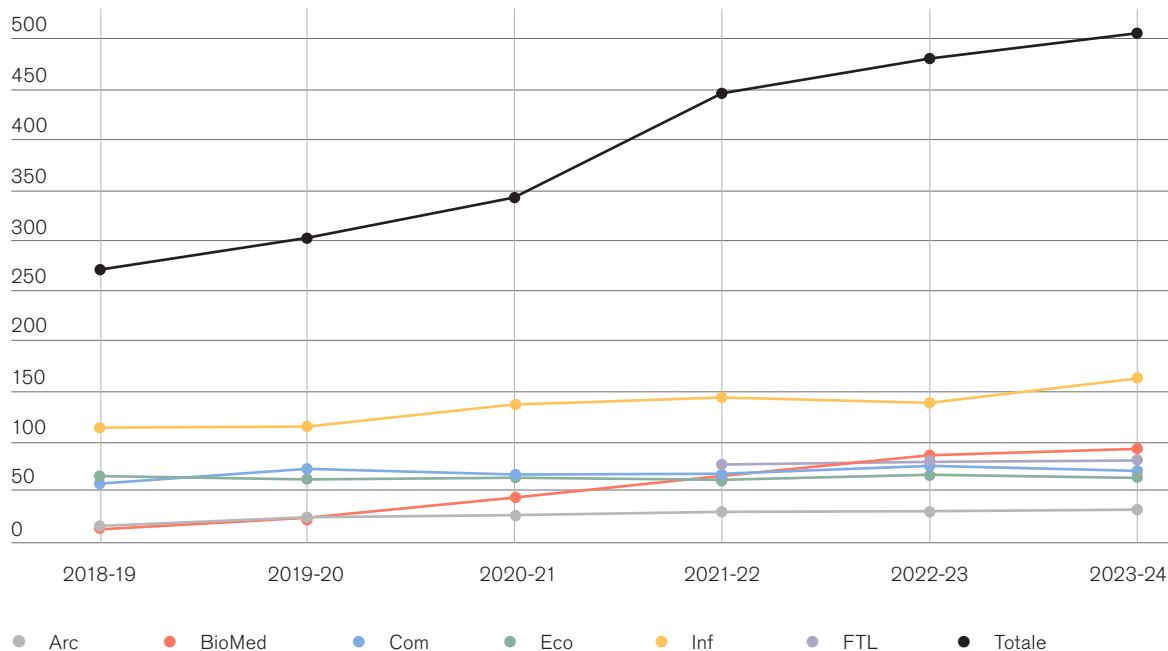
Grafico 3, pag 33

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

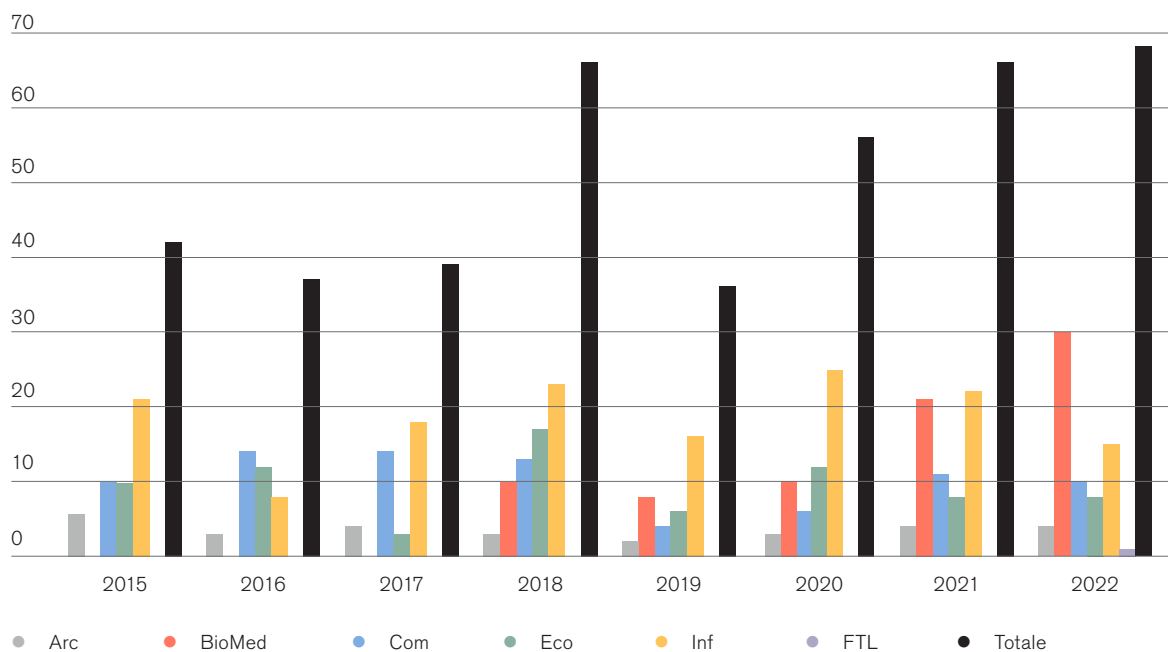


Grafico 3
Numero di dottorandi



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 addizionali risorse finanziarie potranno essere messe a disposizione.

Progetti strategici

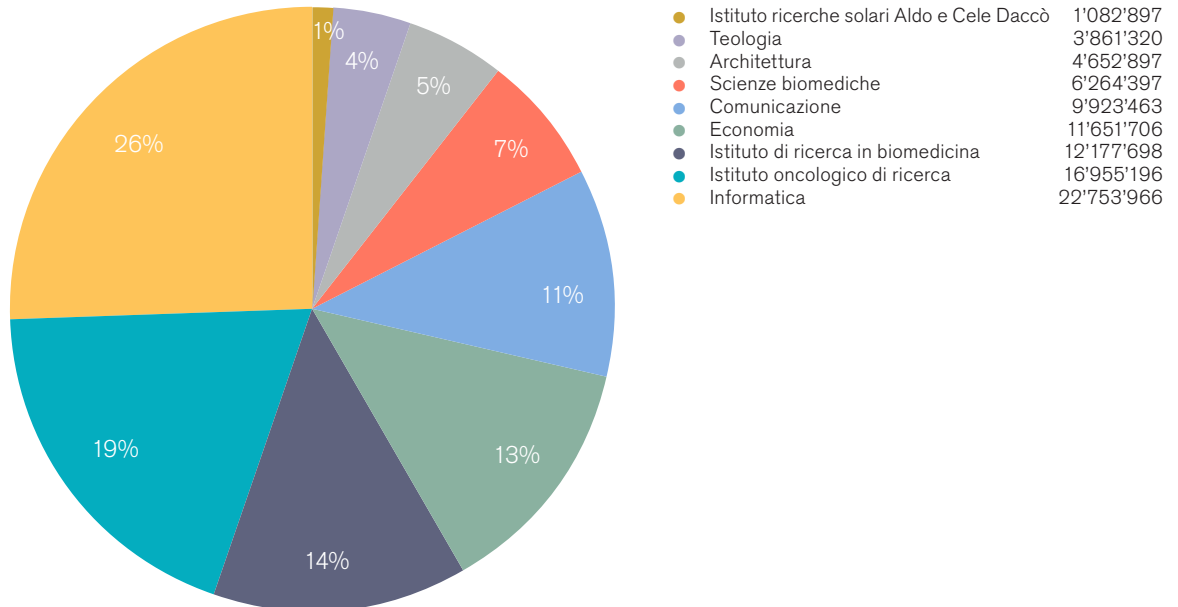
Con riferimento ai progetti strategici, USI si candiderà per ospitare alcuni progetti faro, come quelli legati al NCCR della 6° edizione. L'Ateneo potrà profilarsi anche con grandi iniziative scientifiche, ad esempio centri di ricerca con collaborazioni nazionali e/o internazionali nell'ambito di tematiche 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.

Aquisizione 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

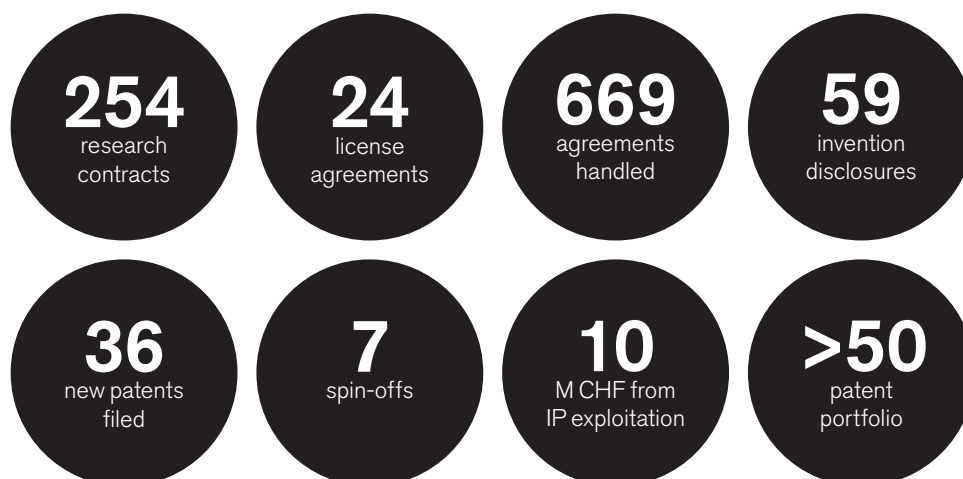


Figura 2
Tech Transfer

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
I dati fanno riferimento alle attività del periodo 2021-2023	Utenti coinvolti tramite <i>Desk</i> (dal 2022)	94
	Candidature per l'incubatore	131
	Numero di startup incubate	50
	Attività di community	Eventi organizzati
	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

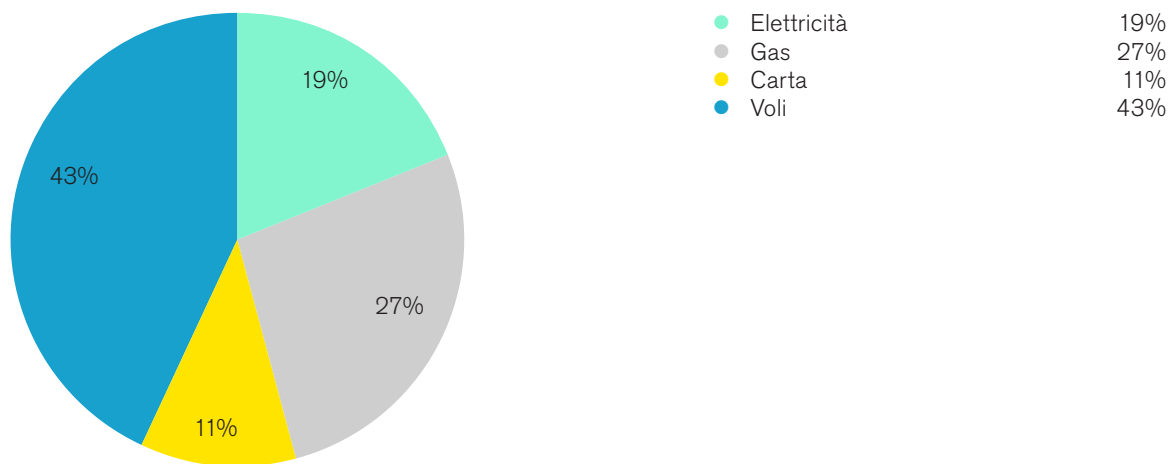
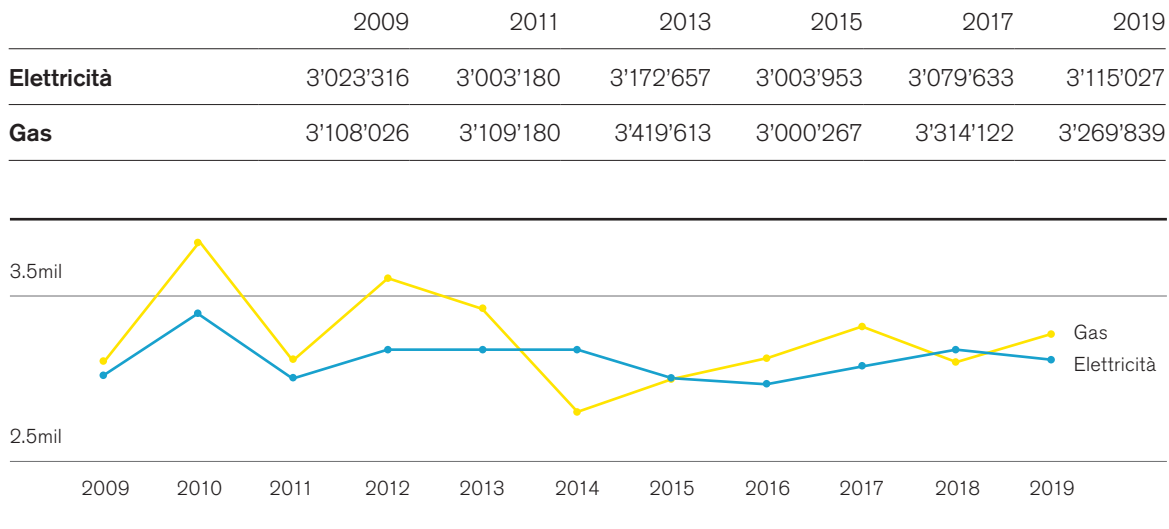


Grafico 2
Consumo energetico di gas e elettricità all'USI in kWh dal 2009 al 2019 in cifre.



- 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

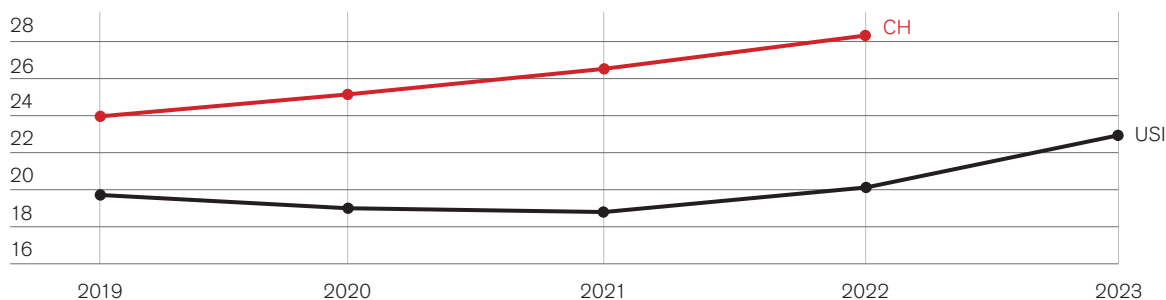


Grafico 4
Evoluzione di genere
Altre docenti
nelle Università svizzere
in %

Dati UFSTAT

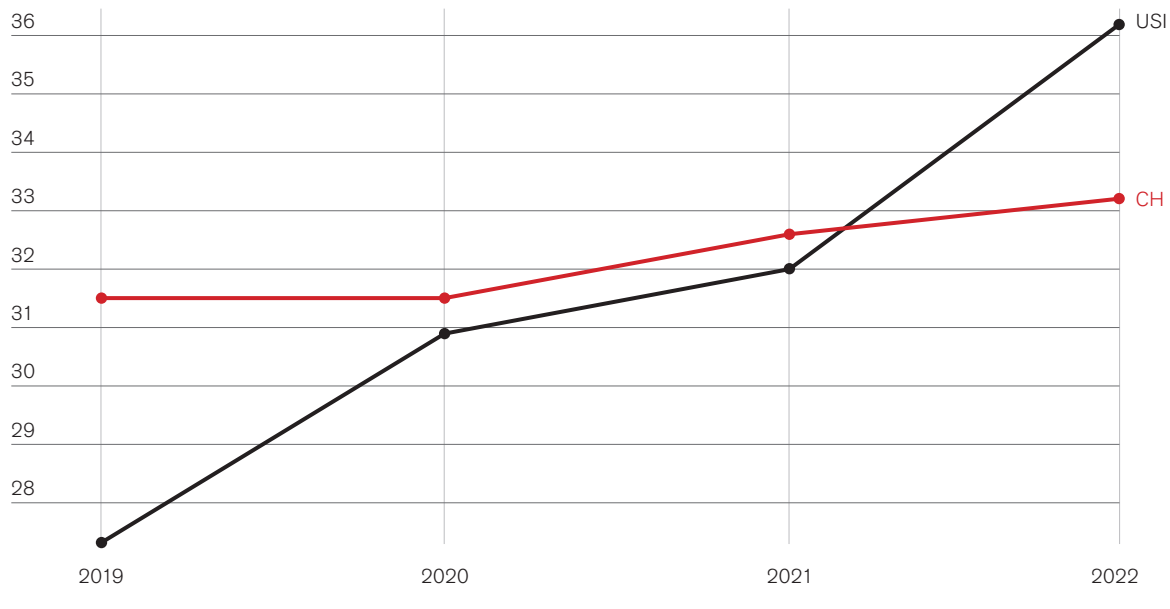


Grafico 5
Evoluzione di genere
Assistenti e
collaboratrici scientifiche
nelle Università svizzere
in %

Dati UFSTAT

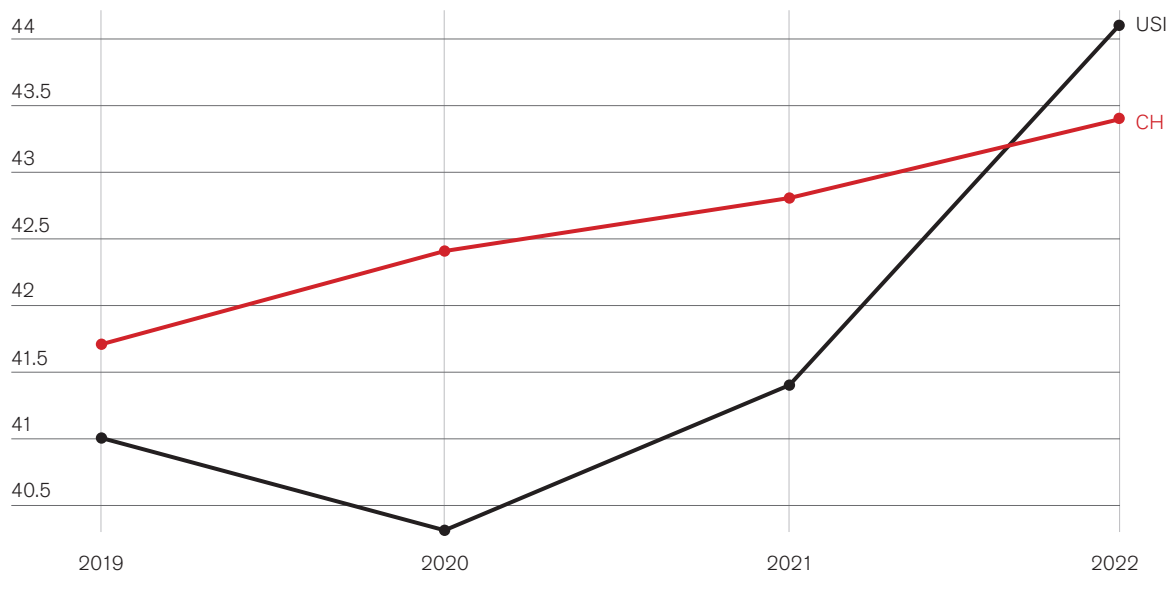
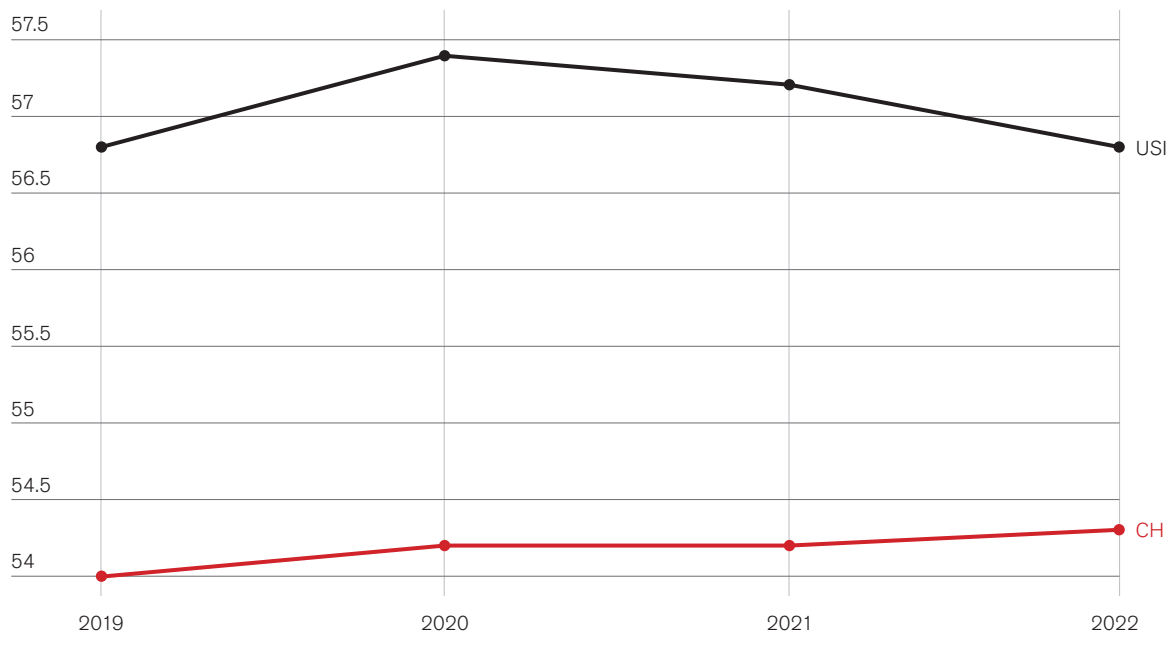


Grafico 6
Evoluzione di genere
Direzione e
personale amministrativo
nelle Università svizzere
in %

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

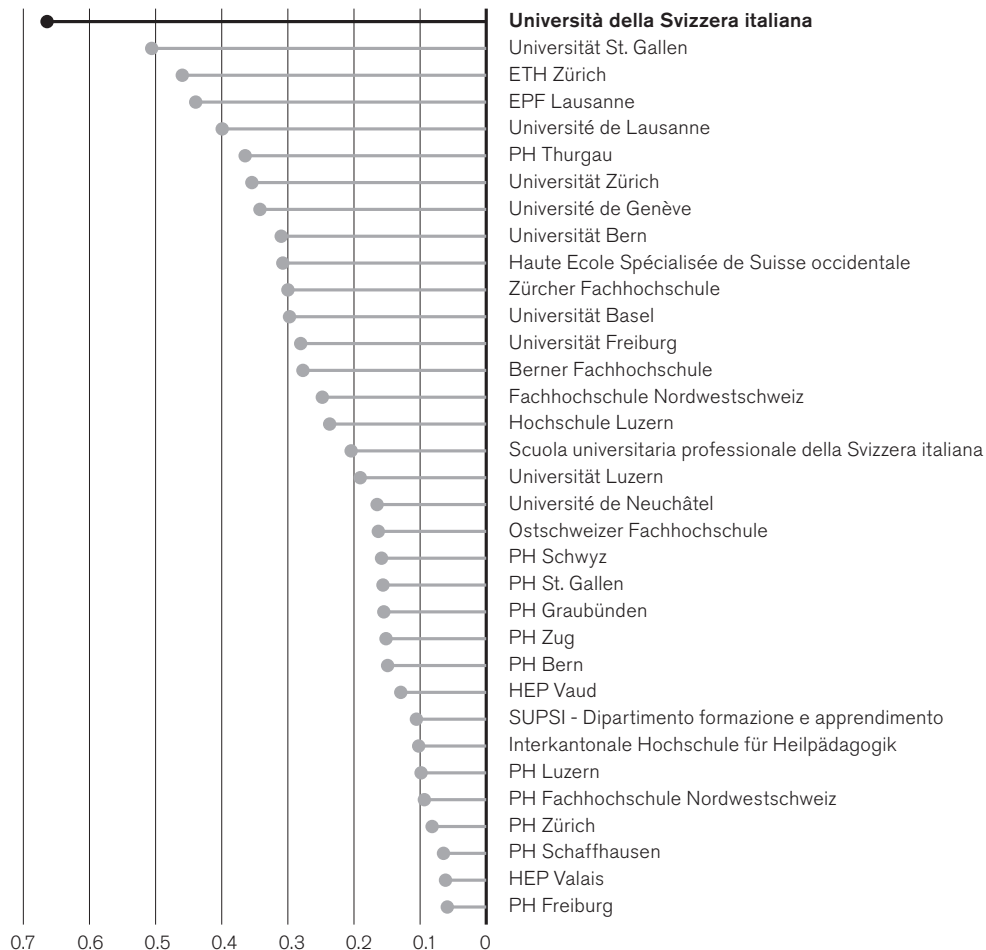
- la formalizzazione di accordi di collaborazione scientifica a livello dottorale con diverse istituzioni internazionali, quali il National Institute of Informatics di Tokyo, e la University of Malaya di Kuala Lumpur, per esempio, che consentano ai nostri studenti di beneficiare di periodi di ricerca 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

Istituzioni partner

+

124

Accordi di studio

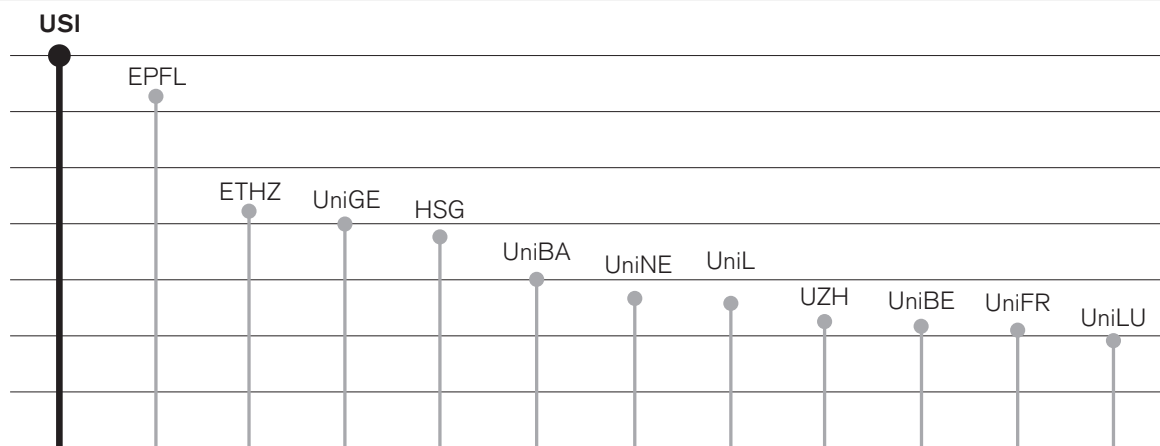
in

23

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.

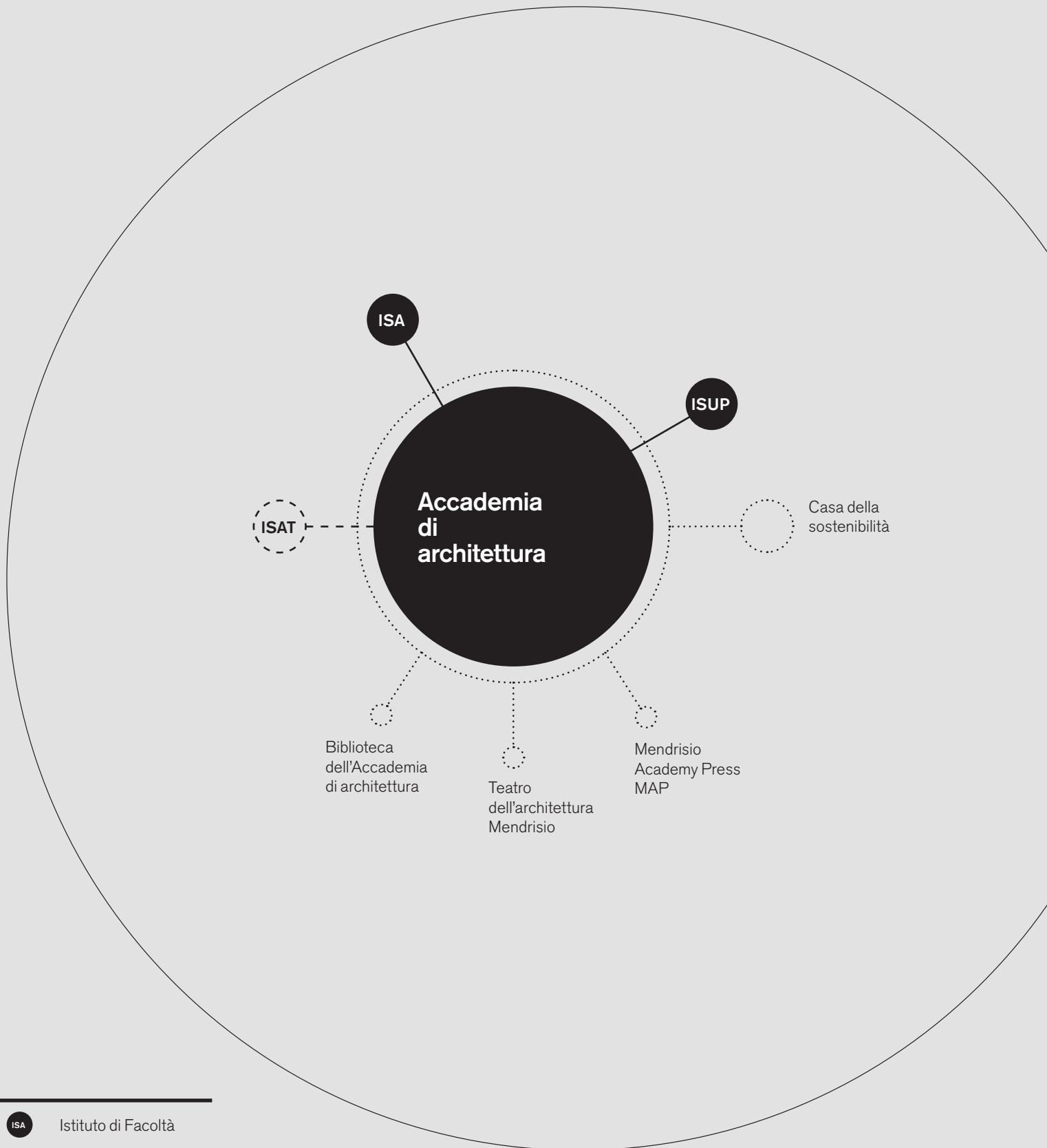


Progetti di ricerca competitiva finanziati 2021-2023

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

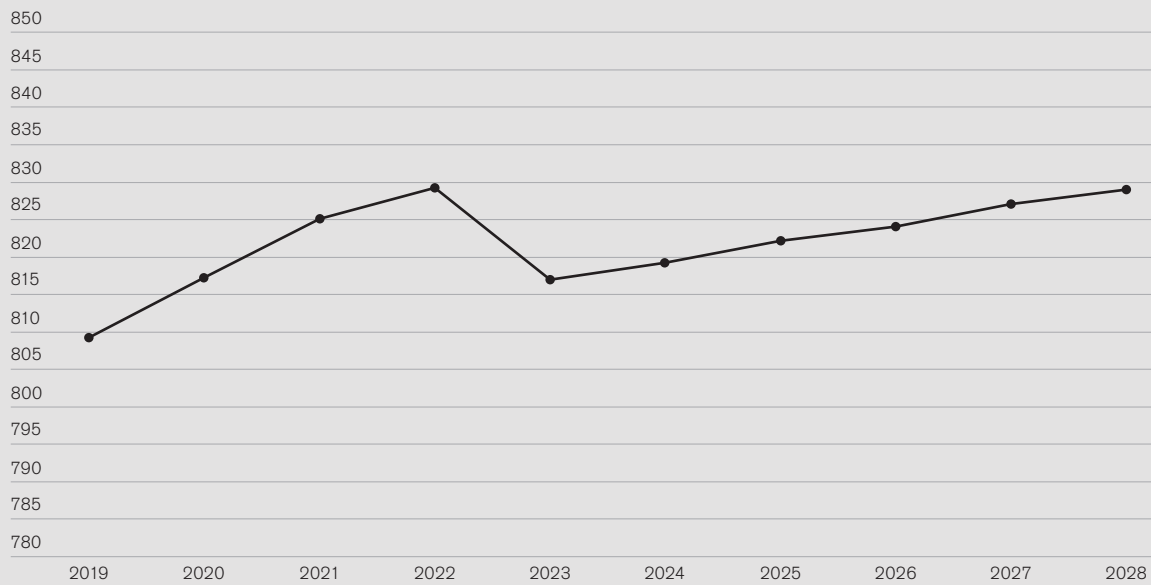
817 **Studenti immatricolati 2023**
Ba+Ma+Phd



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

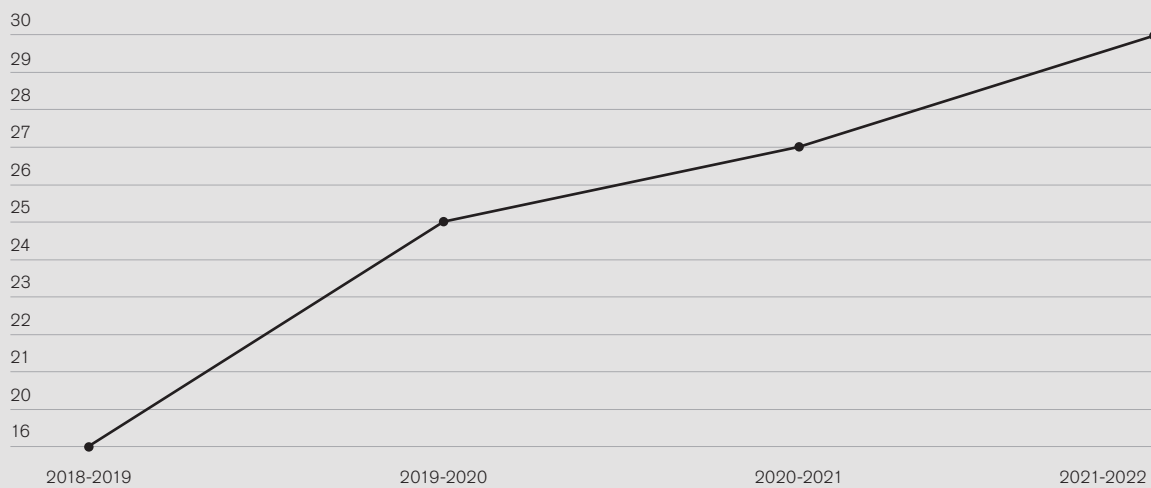
Scenario evoluzione

totale studenti



Evoluzione

dottorandi
2018-2022



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.



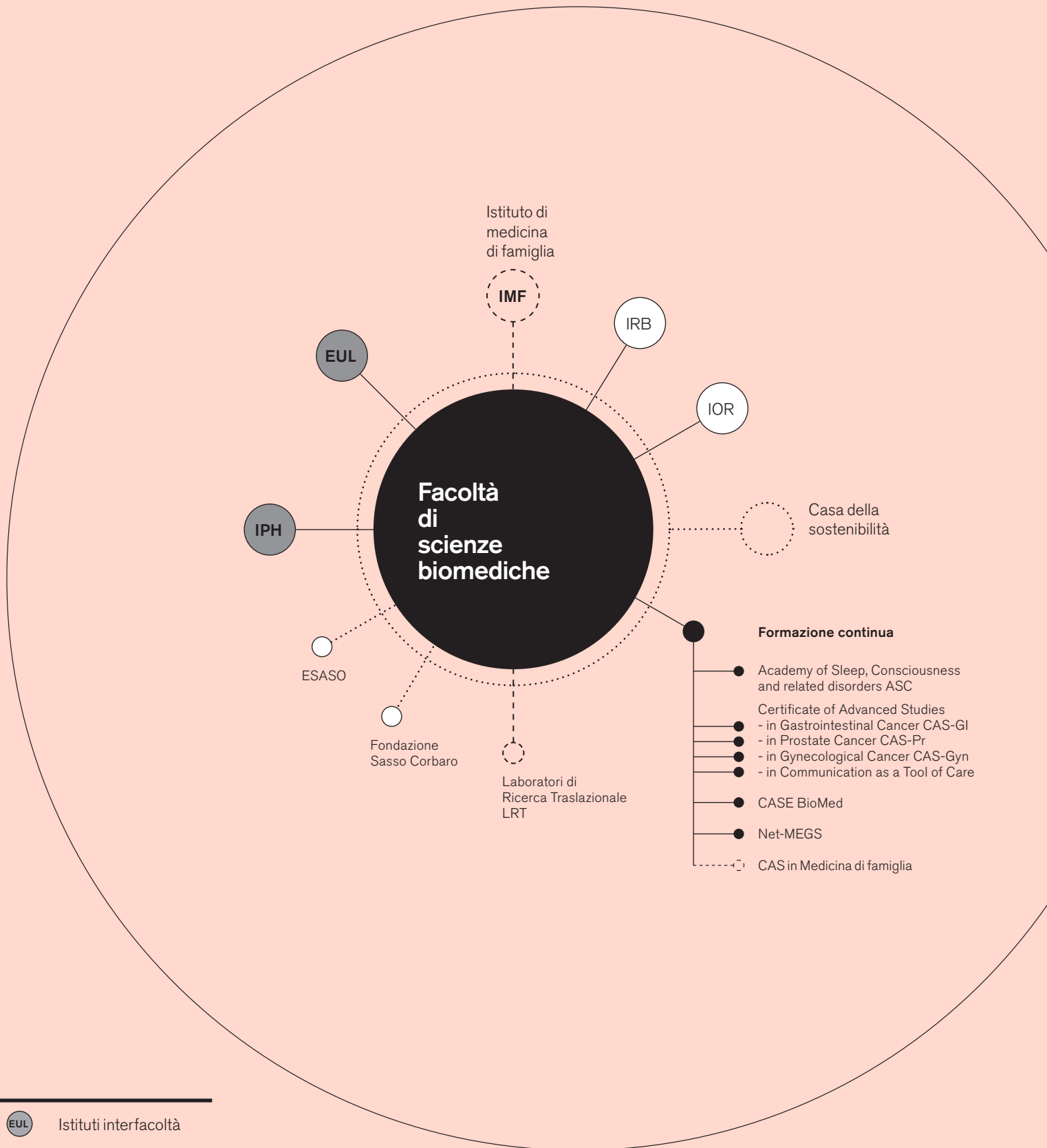
**Progetti di ricerca competitiva finanziati
2021-2023**

35'397'291
CHF

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

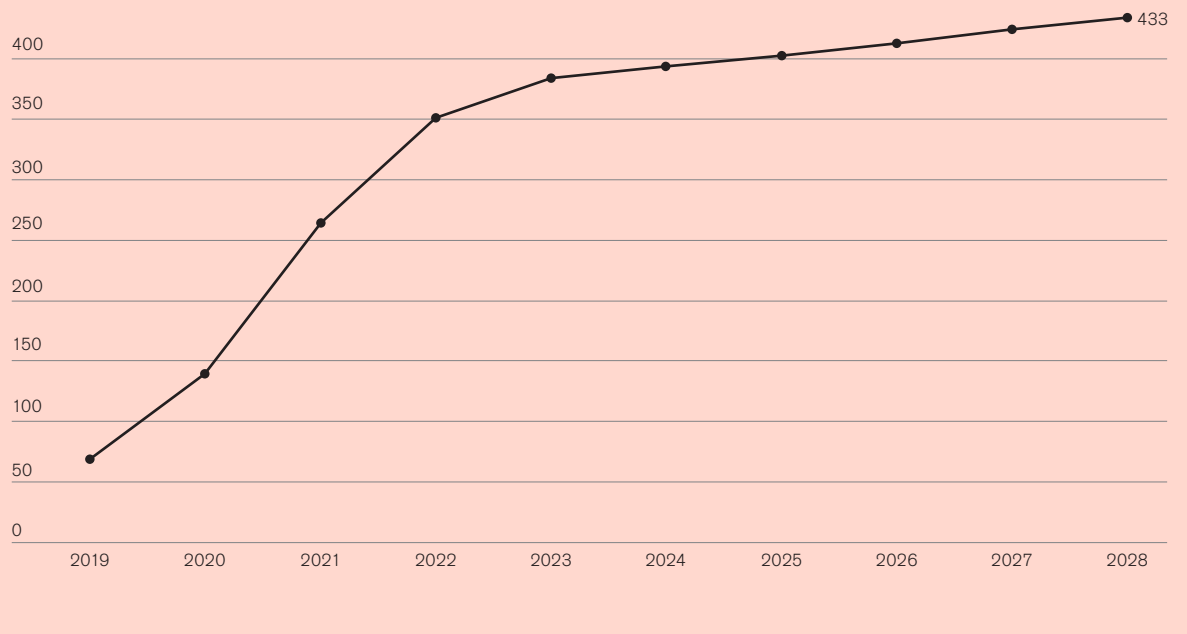
- 1 Programma Bachelor**
 - Bachelor of Medicine (seguito a Basilea e Berna)
- 2 Programmi Master**
 - Master of Medicine
 - Master of Science in Cognitive Psychology in Health Communication

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

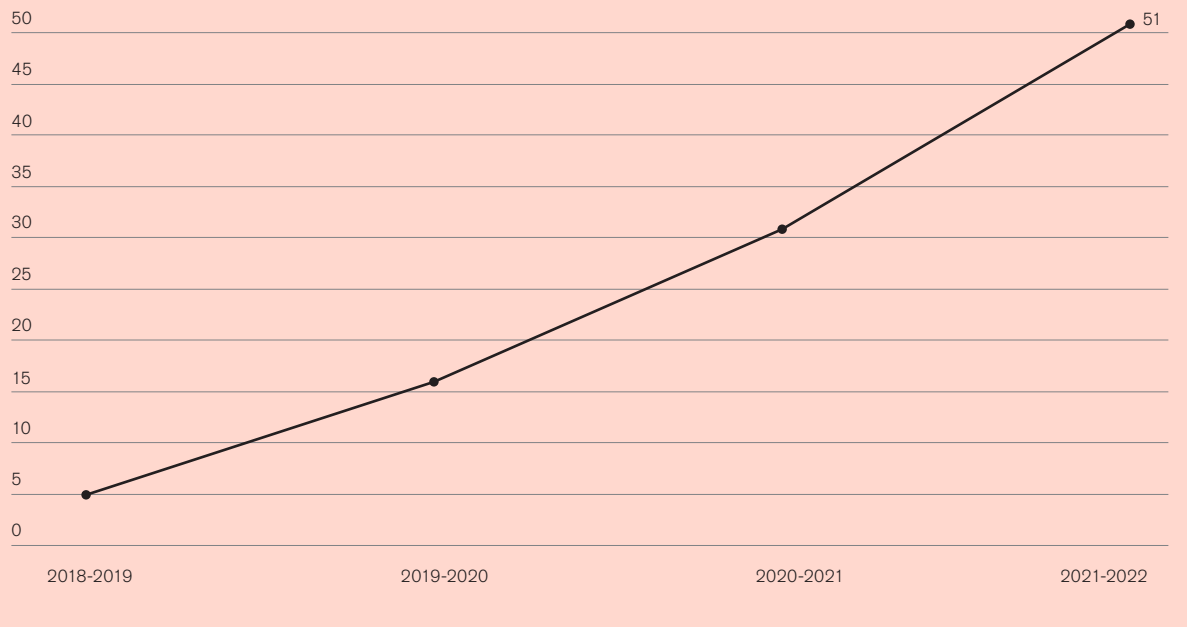


- EUL Istituti interfacoltà
- IRB Istituti affiliati o associati
- Altre entità associate
- Iniziative pianificate
- Terzo Mandato

Scenario evoluzione
totale studenti



Evoluzione
dottorandi
2018-2022



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

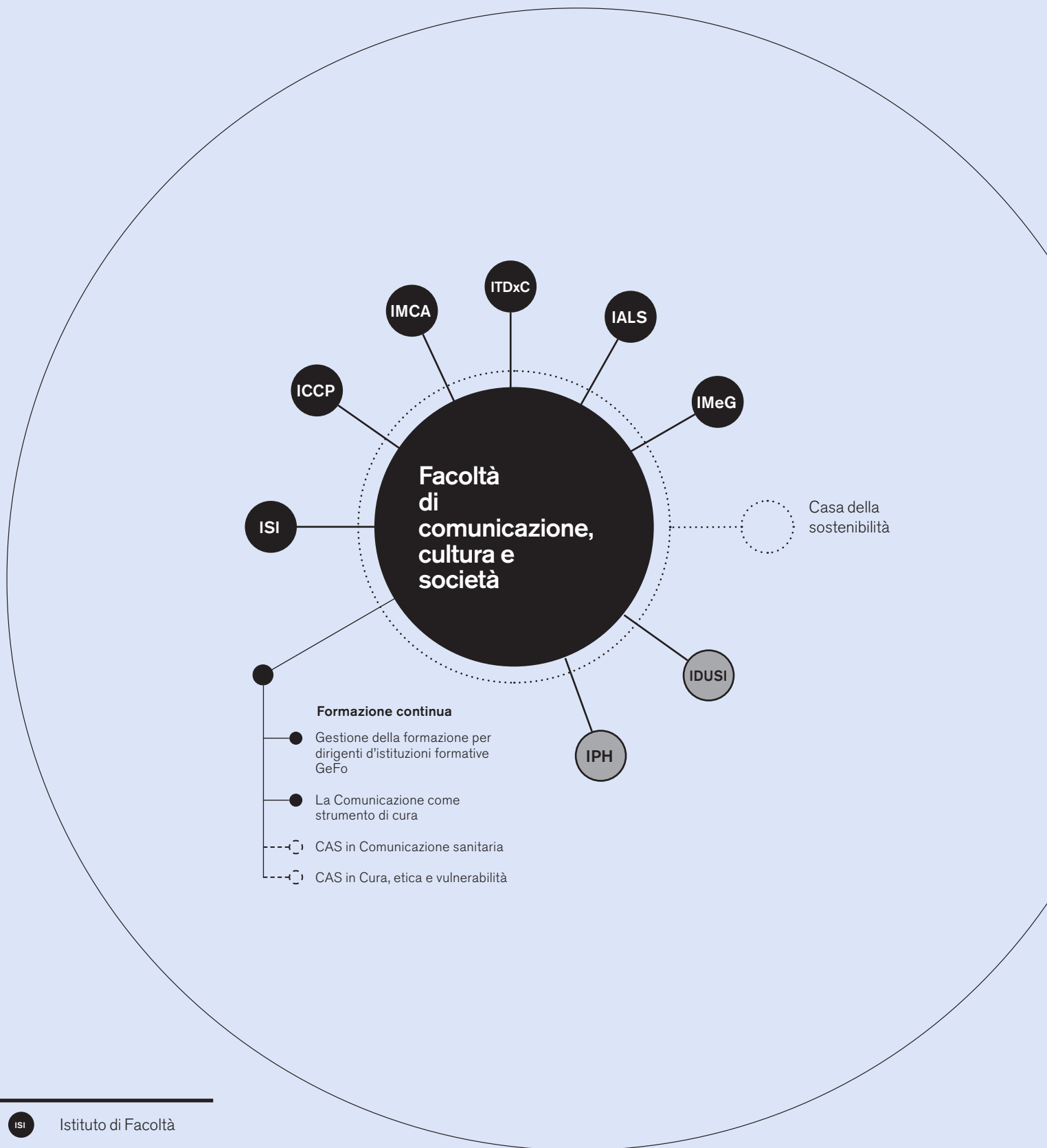
2 Programma Bachelor

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

8 Programmi Master

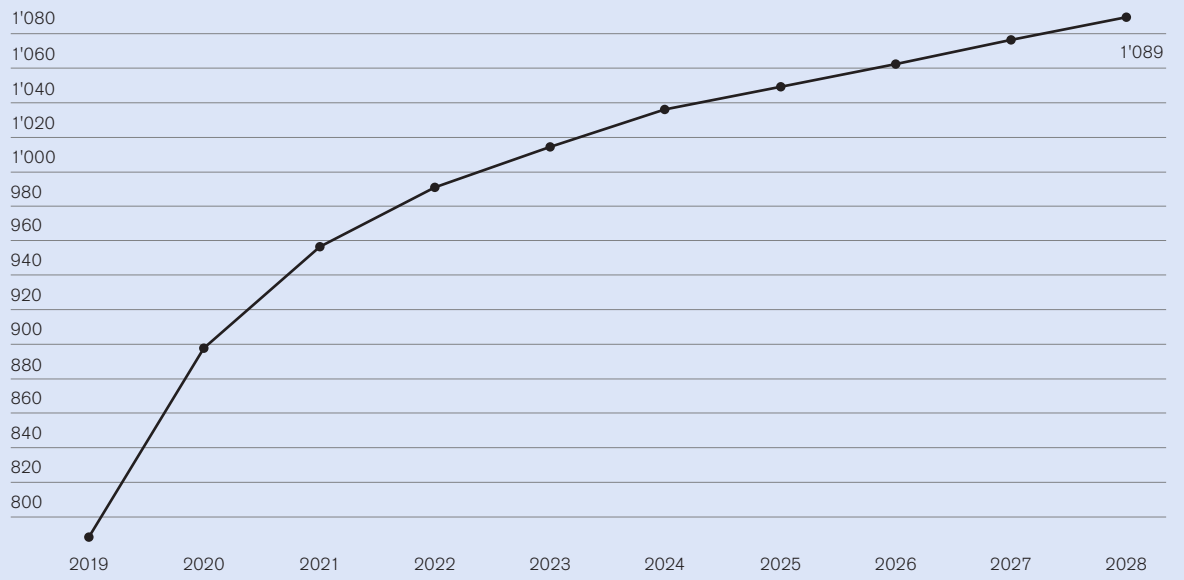
- Master of Science in Communication, Management and Health
- Master in Digital Fashion Communication
- Master of Science in European Studies in Investor Relations and Financial Communication
- Master of Science in Media Management
- Master of Science in Corporate Communication
- Master of Science in 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

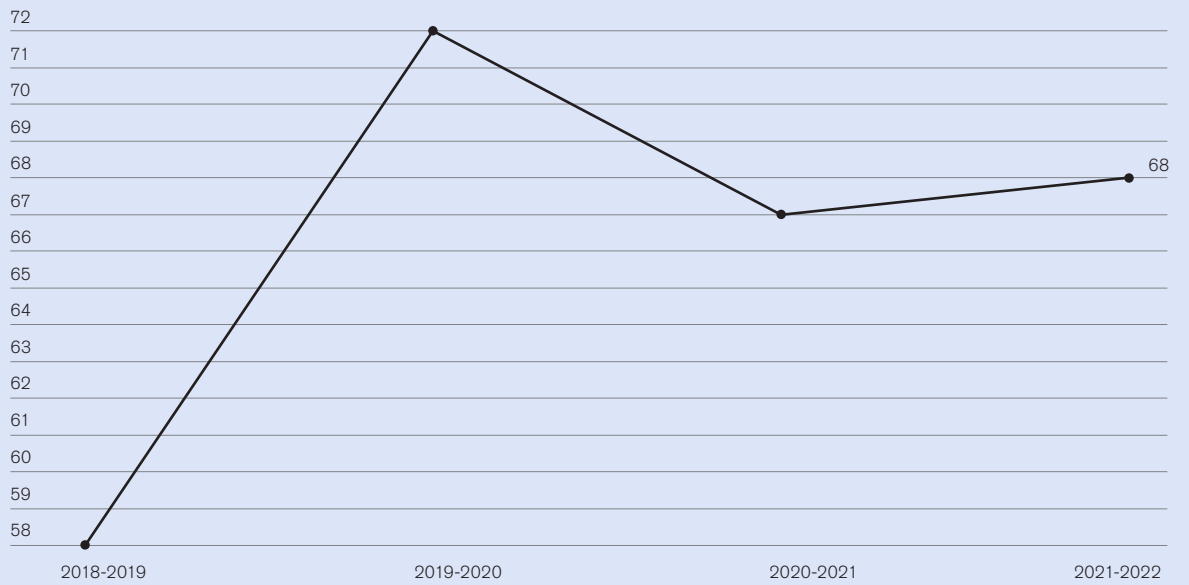


- ISI Istituto di Facoltà
- IDUSI Istituti interfacoltà
- - - Iniziative pianificate
- Terzo Mandato

Scenario evoluzione
totale studenti



Evoluzione
dottorandi
2018-2022



Studenti

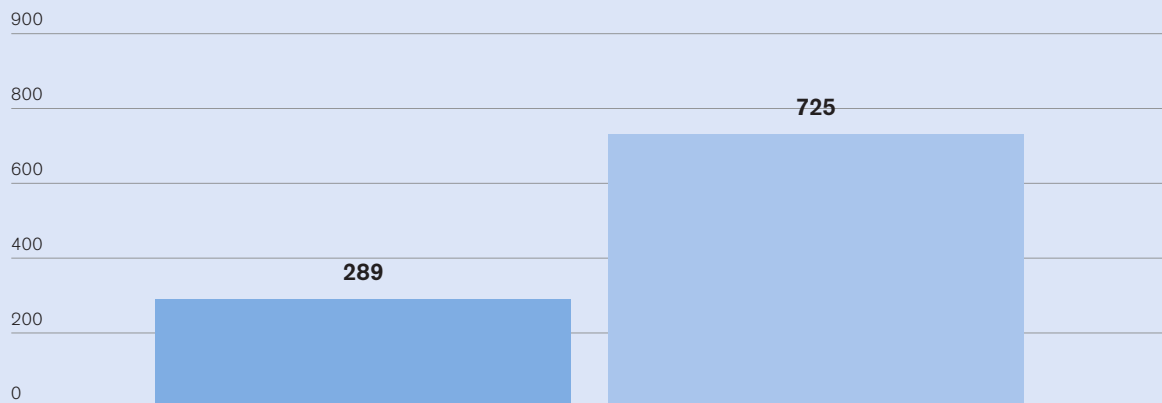


289

Studentesse



725



Evoluzione di genere

Professoresse di ruolo e Professoresse assistenti

2019

Prof. di ruolo

19
5

Prof. assistenti

3
3

2020

Prof. di ruolo

20
6

Prof. assistenti

3
2

2021

Prof. di ruolo

21
7

Prof. assistenti

2
1

2022

Prof. di ruolo

21
8

Prof. assistenti

1
0

2023

Prof. di ruolo

22
8

Prof. assistenti

1
0

Dati dal DB, persone, non l'UTP

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

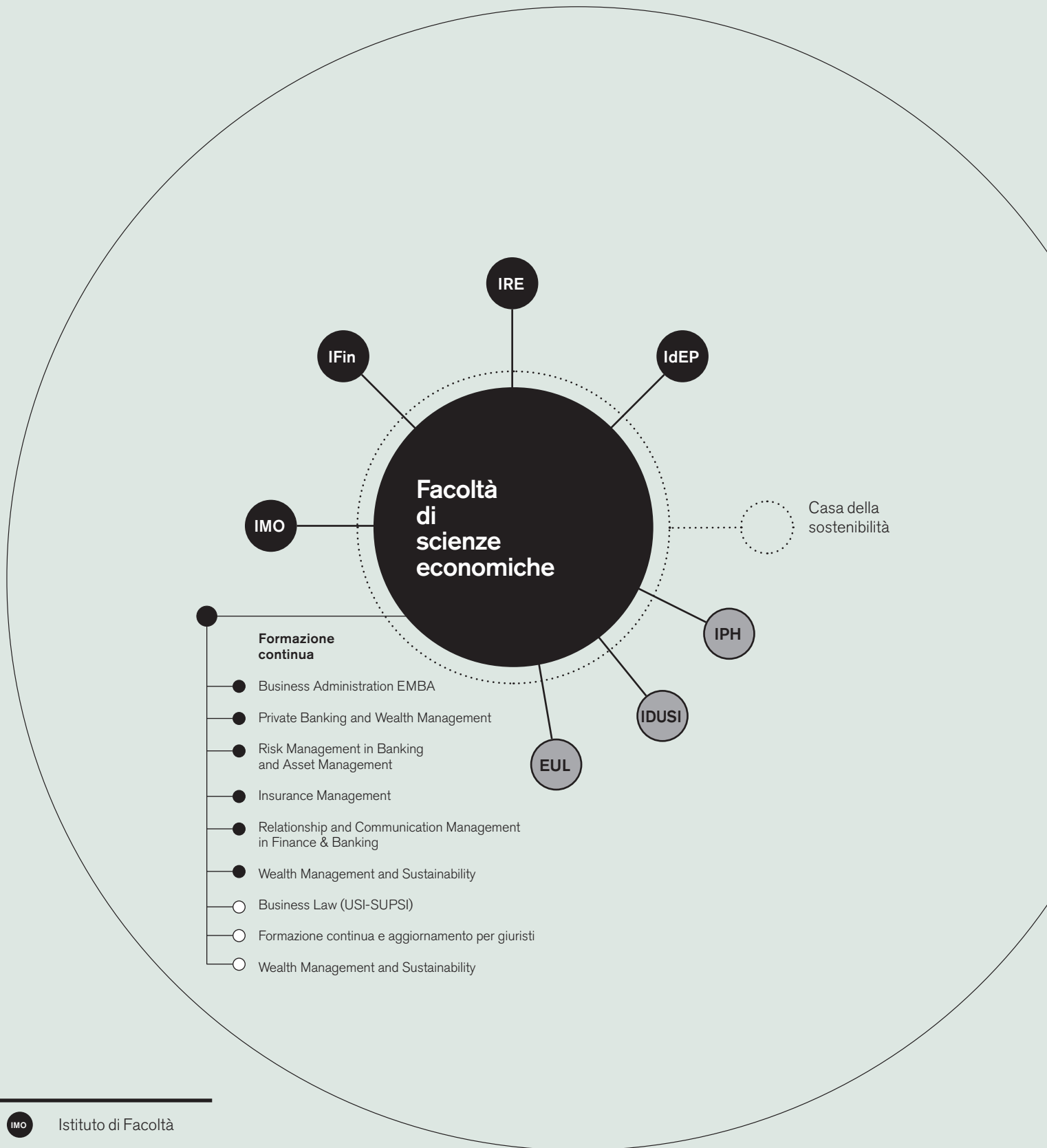
- Bachelor of Arts in Scienze economiche

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

Casa della
sostenibilità

**Facoltà
di
scienze
economiche**

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

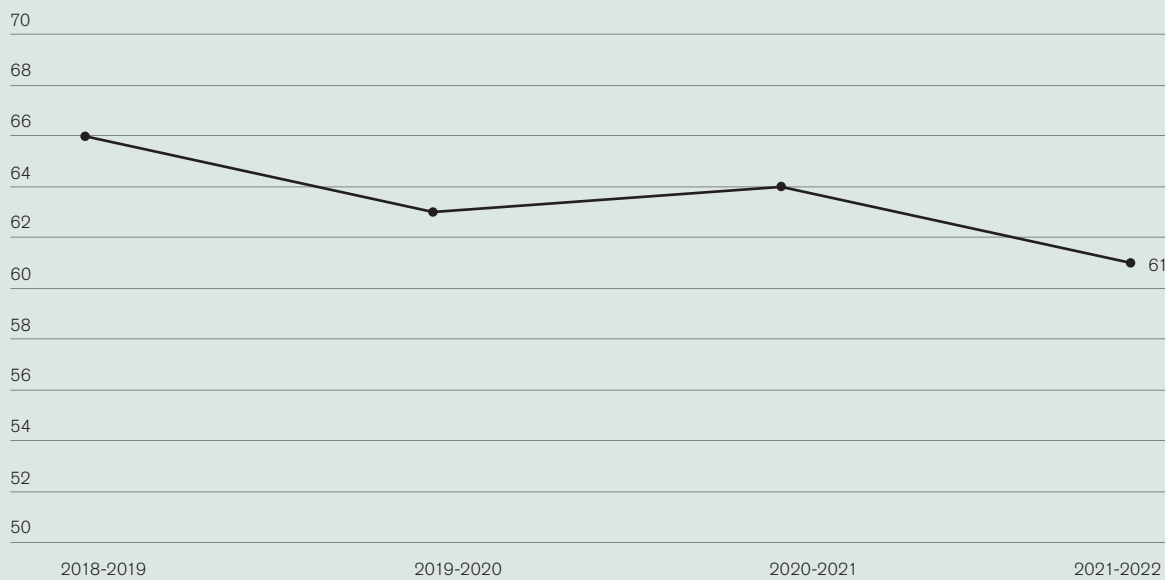
..... Terzo Mandato

—○ Con altre università o istituti partner

Scenario evoluzione
totale studenti



Evoluzione
dottorandi
2018-2022



Studenti

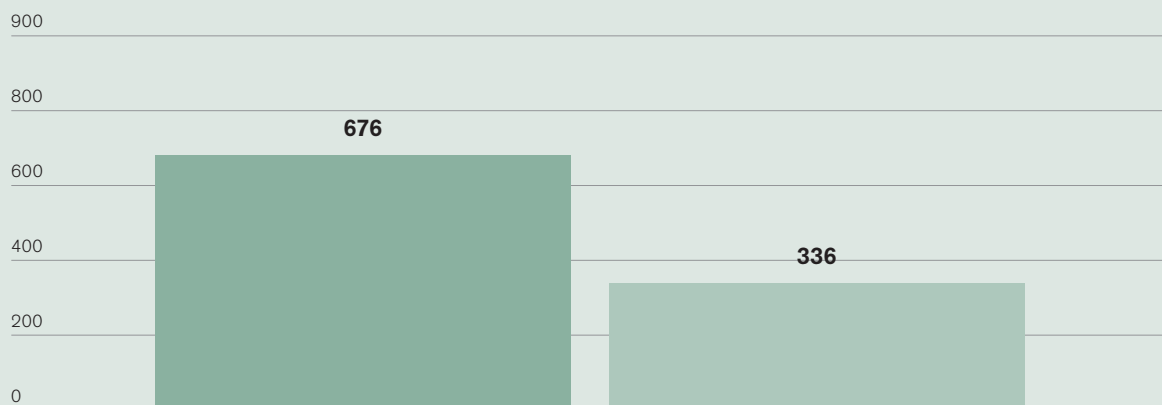


676

Studentesse



336



Evoluzione di genere

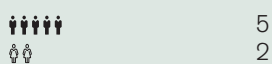
Professoresse di ruolo e Professoresse assistenti

2019

Prof. di ruolo



Prof. assistenti

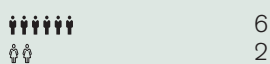


2020

Prof. di ruolo



Prof. assistenti

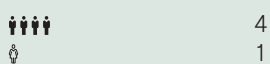


2021

Prof. di ruolo



Prof. assistenti

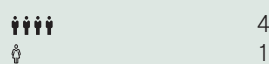


2022

Prof. di ruolo



Prof. assistenti

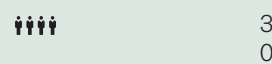


2023

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

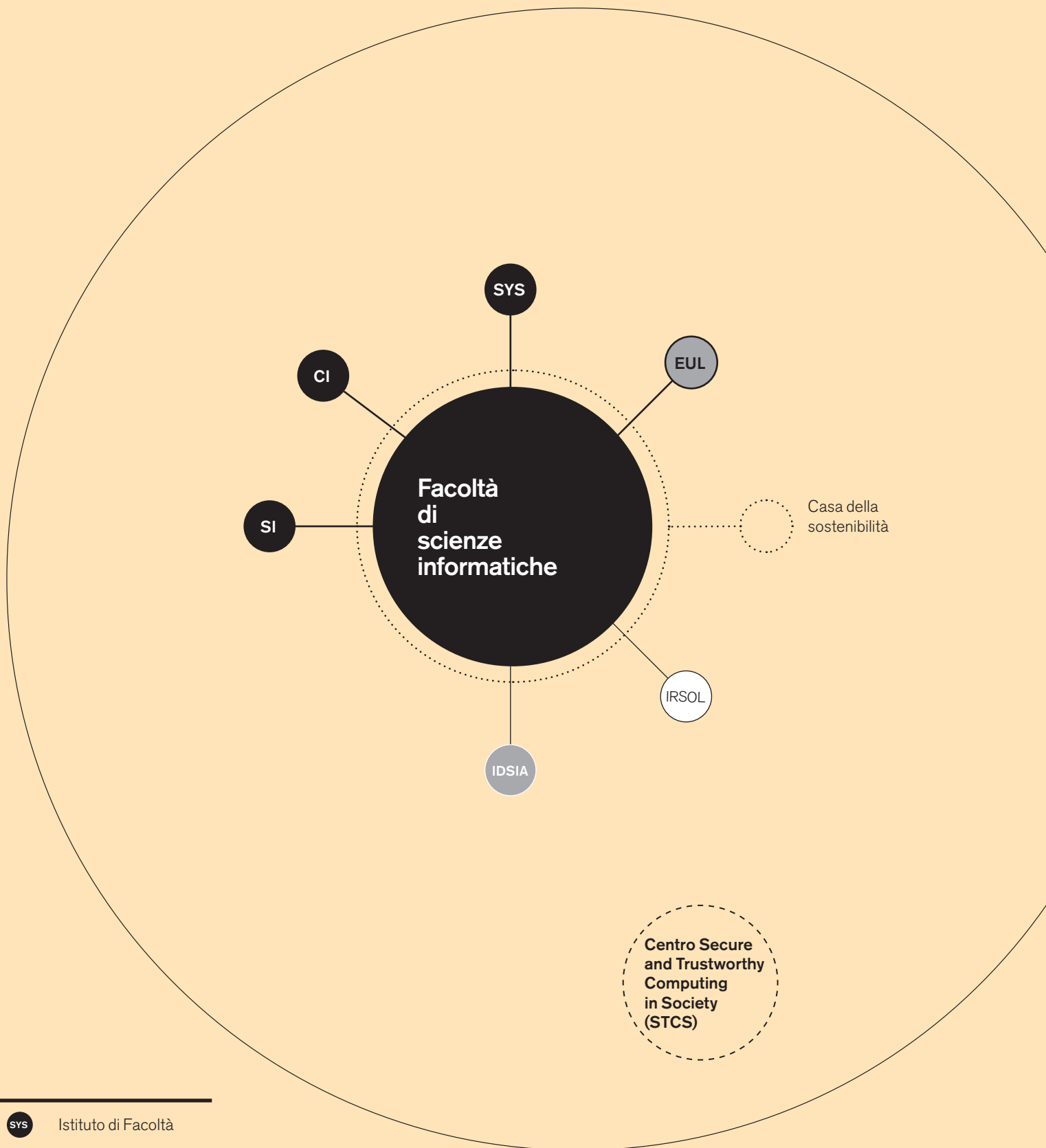
- Bachelor of Science in Informatics

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

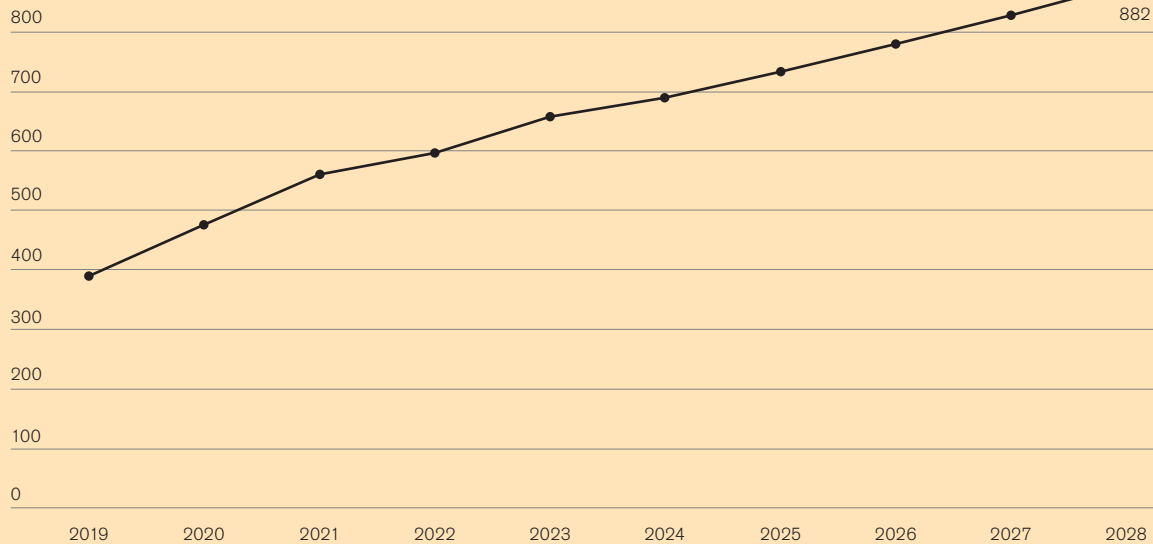
* A partire dal 2024 + 1 nuovo Bachelor of Science in Data Sciences



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

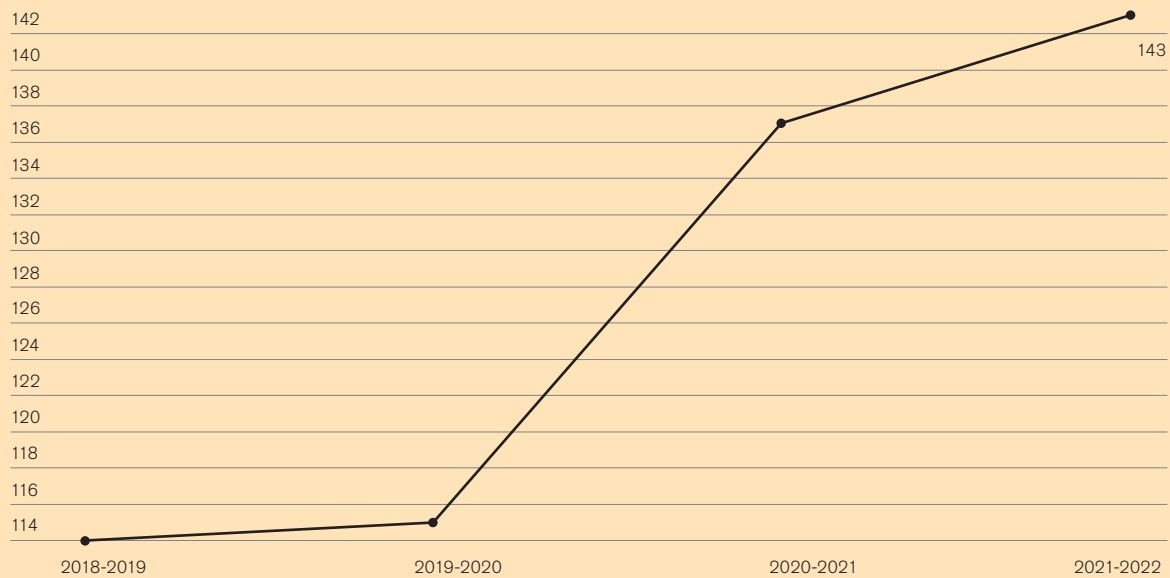
Scenario evoluzione

totale studenti



Evoluzione

dottorandi
2018-2022



Studenti

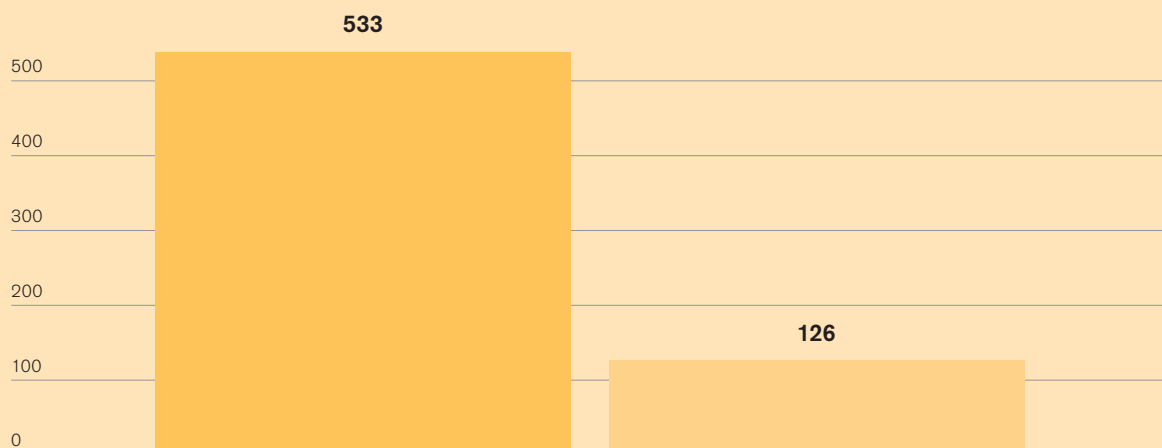


533

Studentesse



126



Evoluzione di genere

Professoressa di ruolo e Professoressa assistenti

2019

Prof. di ruolo

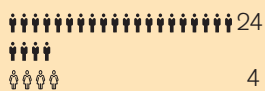


Prof. assistenti



2020

Prof. di ruolo

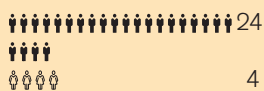


Prof. assistenti



2021

Prof. di ruolo

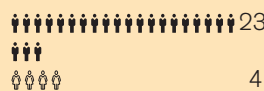


Prof. assistenti



2022

Prof. di ruolo

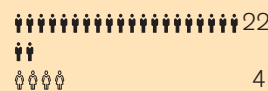


Prof. assistenti



2023

Prof. di ruolo



Prof. assistenti



Dati dal DB, persone, non l'UTP

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 professoresse 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

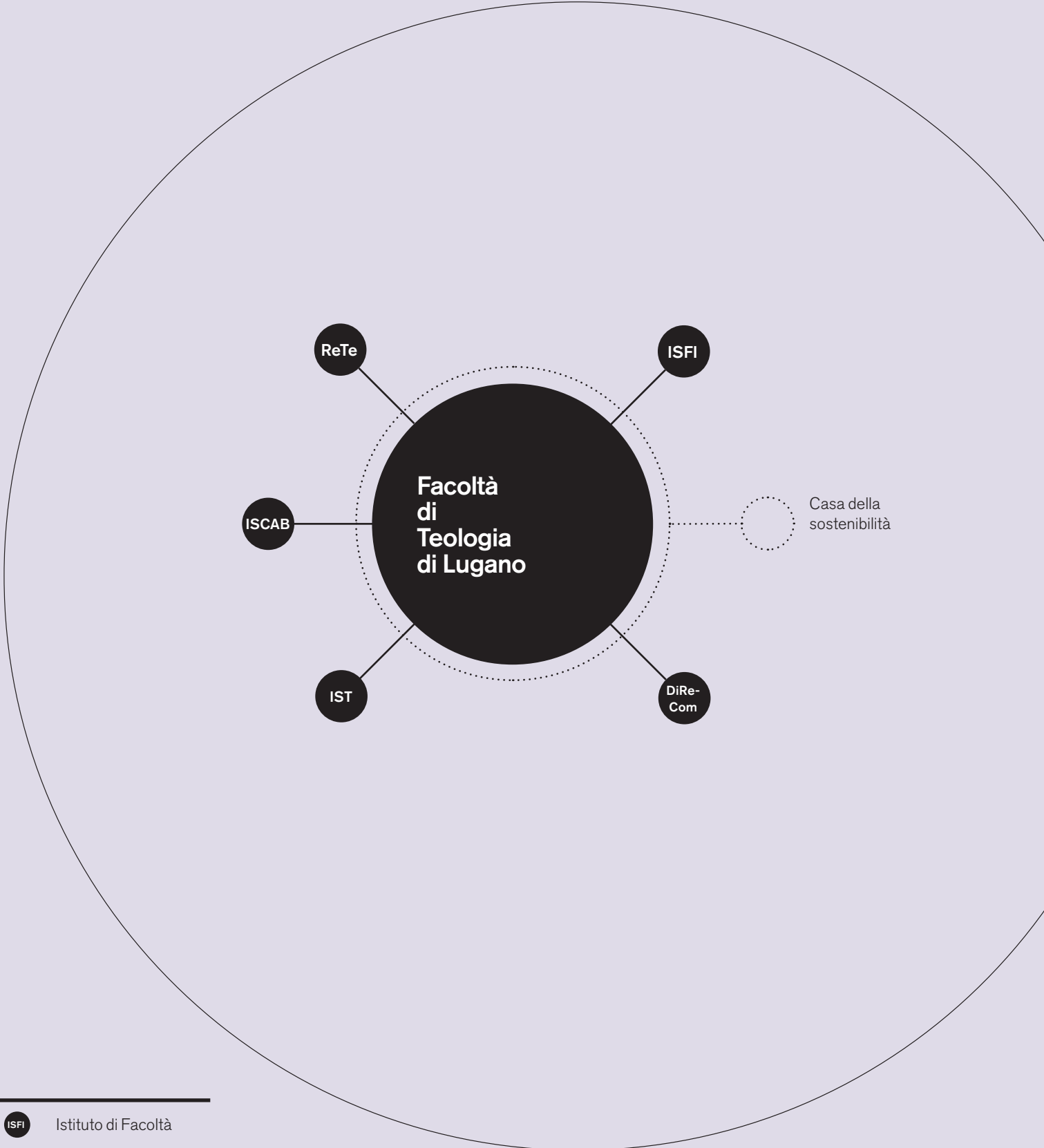
2 Programma Bachelor

- 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



ISFI 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

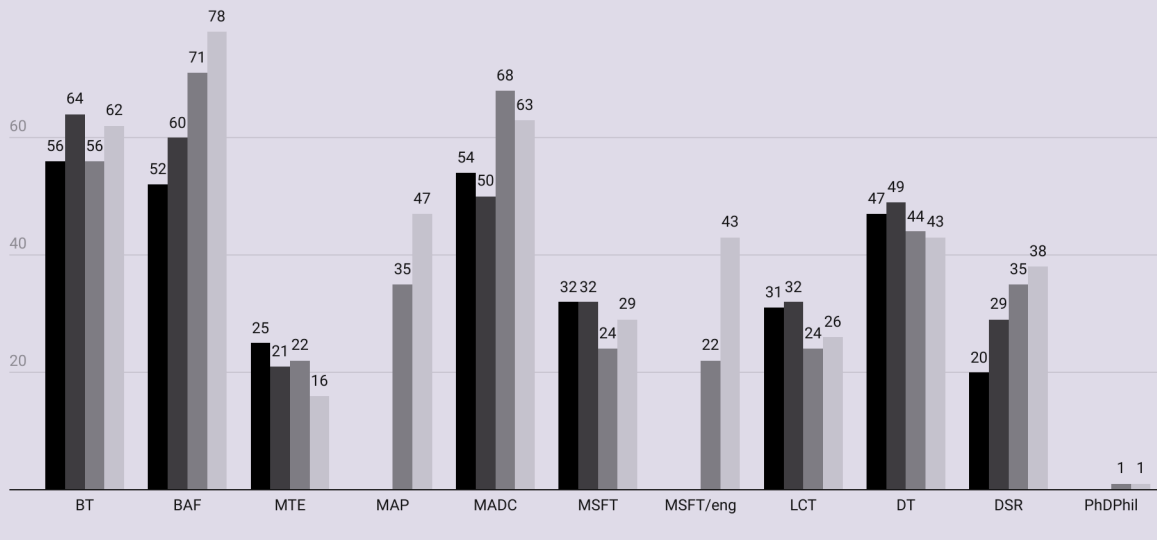
La FTL, per la generazione di introiti, si prefigge di:

- 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

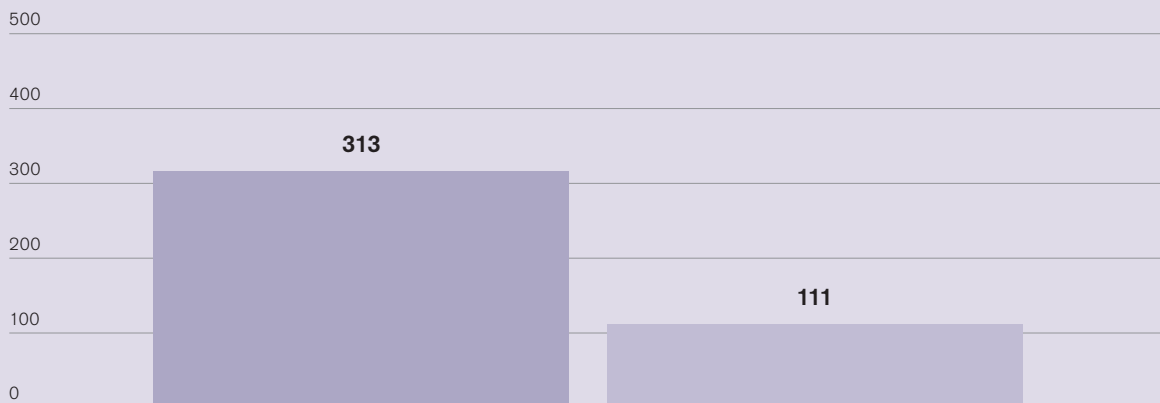


313

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:** inizializzazione 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.

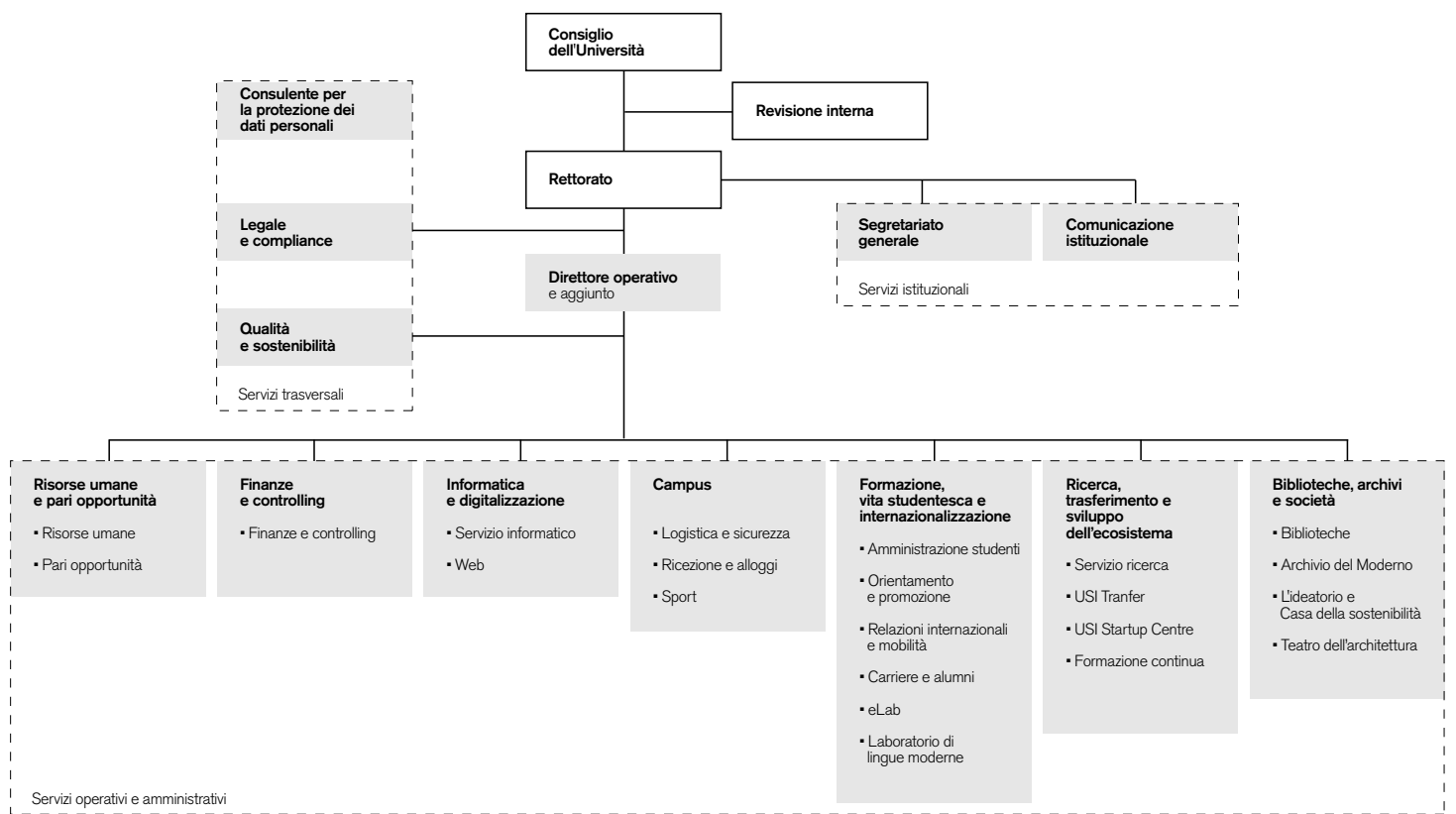
Le formazioni sono state successivamente estese, in un formato adattato, a tutti i collaboratori. L'obiettivo è quello di consentire a tutti di aggiornarsi trasversalmente su temi come il time management, la comunicazione all'interno di un team o ancora, la gestione dei conflitti.

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.

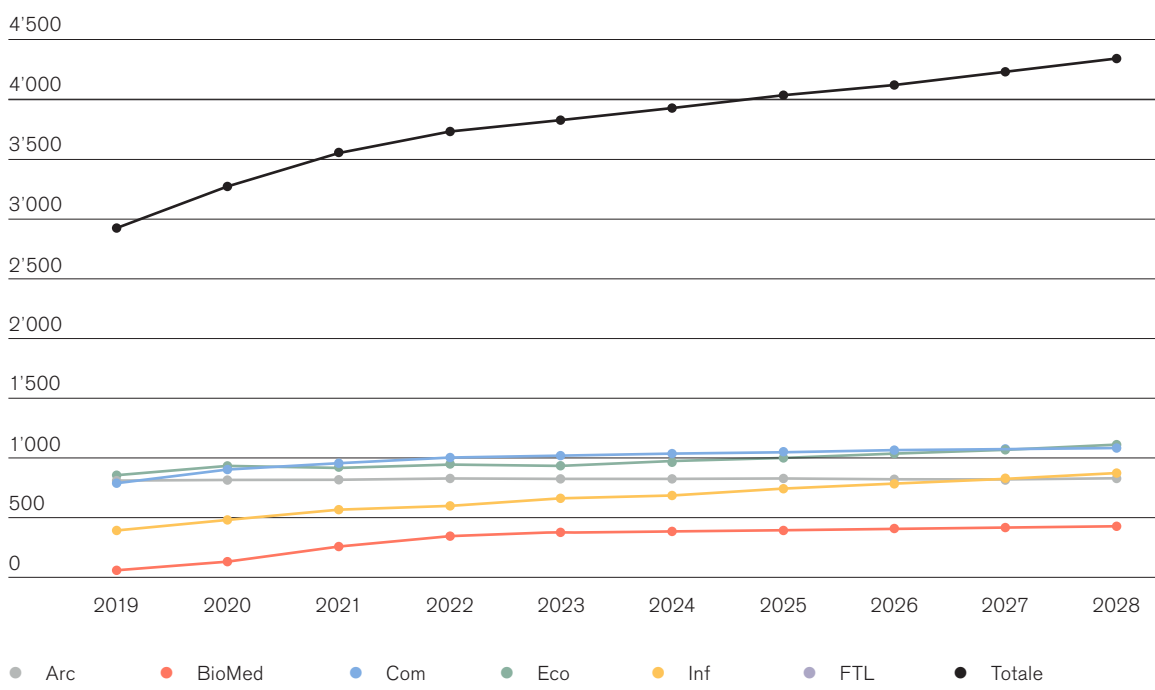
Ciò è dovuto al fatto che il volume di ricerca dell'USI viene proporzionalmente commisurato all'ammontare totale, che include i volumi di tutte le altre università.

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



SUPSI

Piano strategico e finanziario

2025–2028

Piano strategico e finanziario 2025–2028

Sommario

Premessa	10
1. Visione, missione, valori e principi guida	13
2. Orientamenti strategici 2025-2035	15
OS1 SUPSI in dialogo e in sinergia con la società	16
OS2 SUPSI aperta e inserita nello spazio accademico nazionale e internazionale	17
OS3 SUPSI promotrice di formazione e ricerca integrate, transdisciplinari, innovative, flessibili e accessibili	18
OS4 SUPSI dinamica e capace di attrarre e valorizzare le risorse per affrontare le sfide del futuro	19
OS5 SUPSI promotrice di una società sostenibile e protagonista nella transizione digitale responsabile	20
3. Linee progettuali 2025-2028	21
LP1 Promuovere un dialogo strutturato e continuo con tutti i gruppi professionali di riferimento del territorio	22
LP2 Valorizzare il ruolo della SUPSI nel sistema regionale dell'innovazione	23
LP3 Rafforzare la nostra immagine e identità istituzionale	24
LP4 Rafforzare la rete di collaborazioni in Ticino, in particolare con l'Università della Svizzera italiana, e a livello nazionale, con swissuniversities, gli enti finanziatori e le altre istituzioni accademiche	25
LP5 Sviluppare strategicamente la dimensione internazionale	26
LP6 Sviluppare la transdisciplinarietà e l'interprofessionalità nella formazione, nella ricerca e nei servizi	27

LP7	Sviluppare offerte formative più flessibili e accessibili e consolidare i principi della didattica integrata	28
LP8	Posizionamento della Formazione continua universitaria SUPSI nel panorama educativo e nel mercato del lavoro	29
LP9	Perseguire la Strategia Life Sciences SUPSI	30
LP10	Stimolare e integrare l'imprenditorialità	31
LP11	Consolidare l'organizzazione a matrice e ottimizzare l'efficienza e l'efficacia dei processi operativi coerentemente con il SGQ	32
LP12	Promuovere la valorizzazione e il benessere dei collaboratori e delle collaboratrici favorendo la partecipazione e lo sviluppo delle carriere	33
LP13	Sviluppare programmi di terzo ciclo coerenti con il nostro profilo e offerti con continuità	34
LP14	Assicurare la sostenibilità finanziaria	35
LP15	Sviluppare una cultura e una pratica della sostenibilità e delle pari opportunità, anche tramite iniziative esemplari	36
LP16	Favorire lo sviluppo dell'Open Science e dell'Open Education	37
LP17	Pianificare e implementare una strategia di sviluppo degli spazi e delle infrastrutture di studio e di lavoro fisici e digitali	38
3.1	Progettualità in evidenza	39
	Settore sanitario e salute pubblica	40
	Terza missione: dialogo scienza e società	42
	Progettualità USI-SUPSI	43
	La Cultura della costruzione – Baukultur	44
	L'intelligenza artificiale	45
	La formazione inclusiva	46

L'Istituto di tecnologie digitali per cure sanitarie personalizzate	47
La nuova piattaforma gestionale ERP (Enterprise Resource Planning)	48
4. Piano di sviluppo finanziario 2025-2028 SUPSI (incluse Scuole affiliate ticinesi, escluso DFA/ASP)	49
5. Indirizzi di sviluppo strategici delle Scuole affiliate e della Fondazione associata	52
Accademia Teatro Dimitri (ATD)	53
Conservatorio della Svizzera italiana – Scuola universitaria di Musica (CSI-SUM)	54
Fondazione Alpina per le Scienze della Vita (FASV)	55
6. Piano d'azione 2025-2028 del Dipartimento formazione e apprendimento / Alta scuola pedagogica	57
Metodologia	59
Legame con la Strategia SUPSI 2025-2035	60
Azione 1: Consolidamento, ampliamento e miglioramento continuo dell'offerta formativa	61
Azione 2: Ampliamento, consolidamento e miglioramento continuo del portafoglio di ricerca e servizi	62
Azione 3: Benessere, valorizzazione e partecipazione al DFA/ASP	63
Azione 4: Sviluppo professionale, nuove leve e internazionalizzazione	64
Azione 5: Competenze per l'educazione alla cittadinanza globale	65
Piano di sviluppo finanziario 2025-2028 DFA/ASP	66

Abbreviazioni

AI	Intelligenza artificiale (Artificial Intelligence)
APN	Advanced Practice Nurse
ASP	Alta scuola pedagogica
ATD	Accademia Teatro Dimitri
BES	Bisogni educativi speciali
BESS	Centro competenze bisogni educativi, scuola e società
CARES	Centre for applied research methodology for health and social sciences
CAS	Certificate of Advanced Studies
CCL	Contratto collettivo di lavoro
CNHWS	Competence Network Health Workforce
COIL	Collaborative Online International Learning
CSI-SUM	Conservatorio della Svizzera italiana - Scuola universitaria di Musica
DACD	Dipartimento ambiente costruzioni e design
DAS	Diploma of Advanced Studies
DEASS	Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale
DECS	Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport
DFA/ASP	Dipartimento formazione e apprendimento / Alta scuola pedagogica
DFE	Dipartimento delle finanze e dell'economia
DSS	Dipartimento della sanità e della socialità
DTI	Dipartimento tecnologie innovative
ECTS	European Credit Transfer System
EIC	European Innovation Council
EOC	Ente Ospedaliero Cantonale
ERC	European Research Council
ERP	Enterprise Resource Planning
FASV	Fondazione Alpina per le Scienze della Vita
FFHS	Fernfachhochschule Schweiz
FTAL	Fachkonferenz Technik, Architektur und Life Sciences
GPT	Generative pre-trained transformers
HES-SO	Haute école spécialisée de Suisse occidentale
IDSIA USI-SUPSI	Istituto Dalle Molle di studi sull'intelligenza artificiale USI-SUPSI
IPCT	Istituto di previdenza del Cantone Ticino
ISEA	Istituto sistemi e elettronica applicata
ISIN	Istituto sistemi informativi e networking
ISTePS	Istituto sistemi e tecnologie per la produzione sostenibile
LAC	Lugano Arte e Cultura
LP	Linee progettuali
LPSU	Legge federale sulla promozione e sul coordinamento del settore universitario svizzero
LSU	Legge sulle scuole universitarie

MAS	Master of Advanced Studies
MeDiTech	Istituto di tecnologie digitali per cure sanitarie personalizzate
MEMTI li	Istituto di ingegneria meccanica e tecnologia dei materiali
OS	Orientamento strategico
OSI	Orchestra della Svizzera italiana
SAS	Short Advanced Studies
SDG	Sustainable Development Goals
SEMP	Swiss-European Mobility Programme
SGQ	Sistema di garanzia della qualità
SIP	Switzerland Innovation Park
SSPH+	Swiss School of Public Health
SSS	Scuole specializzate superiori
SUFFP	Scuola universitaria federale per la formazione professionale
SUM	Scuola universitaria di Musica
SUP	Scuola universitaria professionale
SUPSI	Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
USI	Università della Svizzera italiana
WSL	Istituto federale di ricerca per la foresta, la neve e il paesaggio

Premessa

Con la definizione della **Strategia SUPSI 2025-2028**, il Consiglio della Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI) si pone i seguenti obiettivi generali:

- rafforzare l'identità e la coesione interna e la collaborazione in rete con i diversificati portatori di interesse con approccio transdisciplinare in tutti i mandati nei Dipartimenti e nelle Scuole affiliate,
- definire priorità chiare verso le quali orientare gli sforzi e gli investimenti, in coerenza con le risorse disponibili (umane, finanziarie, infrastrutturali),
- migliorare il proprio posizionamento nella rete accademica nazionale e internazionale, per soddisfare i bisogni della società a breve, medio e lungo termine,
- sviluppare l'organizzazione interna per favorire l'implementazione di azioni concrete a tutti i livelli,
- confermare al termine del quadriennio l'accreditamento istituzionale, ottenuto per la prima volta nel marzo del 2021 per un periodo di 7 anni fino al 2028.

La **Strategia SUPSI 2025-2028** è correlata a quella del quadriennio 2021-2024, introducendo però delle novità importanti. In particolare, la sua struttura è parzialmente rinnovata e comprende:

- la visione, la missione, i valori e i principi guida (ancorati nel Codice etico della SUPSI),
- 5 Orientamenti strategici, definiti con un orizzonte 2025-2035, più ampio rispetto al quadriennio di riferimento,
- 17 Linee progettuali 2025-2028, associate a uno o più Orientamenti strategici a cui vengono correlati i Piani d'azione dei Mandati, dei Servizi, dei Dipartimenti, delle Scuole affiliate e dei temi trasversali.

Il presente documento integra gli elementi trasversali e istituzionali della **Strategia**. Come nei quadrienni precedenti comprende anche il **Piano di azione del Dipartimento formazione e apprendimento / Alta scuola pedagogica (DFA/ASP)**. I **Piani di azione** degli altri Dipartimenti e delle Scuole affiliate verranno elaborati in dettaglio nel corso del 2024.

Il processo di elaborazione della **Strategia SUPSI 2025-2028**, ancorato nel **Sistema di gestione della qualità** della SUPSI, è stato voluto più partecipativo rispetto al passato. Si è sviluppato sull'arco di oltre 18 mesi, con una fase iniziale che ha permesso di affinare la visione, la missione, i valori, di confermare i principi guida nel **Codice etico** e di definire i 5 Orientamenti strategici.

Nel corso del 2023 sono stati organizzati due workshop intitolati "Insieme verso la SUPSI del futuro" con la partecipazione di oltre 50 colleghe e colleghi attivi in tutti i contesti operativi, con l'obiettivo di selezionare le **Linee progettuali 2025-2028**. Allo stesso tempo, è stato definito il **Piano di azione** del DFA/ASP con il coinvolgimento di numerosi portatori di interesse esterni e del Collegio dipartimentale. Questi incontri hanno favorito un confronto costruttivo, consolidato la conoscenza reciproca per il raggiungimento di nuovi traguardi comuni e permesso una condivisione ampia della **Strategia SUPSI 2025-2028**.

La **Strategia SUPSI 2025-2028** è coerentemente correlata alla **Pianificazione strategica di swissuniversities 2025-2028** (fr/de). La SUPSI intende intensificare la collaborazione con le altre Scuole universitarie svizzere nell'ambito delle sfide sempre più complesse e globali a cui siamo confrontati, offrendo un'alta qualità di formazione e ricerca. La collaborazione potrà realizzarsi anche nell'ambito dei sussidi vincolati a progetti proposti dalla Confederazione tramite swissuniversities, che delineano alcuni compiti prioritari a cui le scuole universitarie sono portate ad adempiere secondo la politica universitaria a livello nazionale. Alcuni esempi sono i programmi nell'ambito:

- delle cure infermieristiche, che si propone di sostenere le scuole universitarie professionali per contribuire all'offensiva formativa nell'ambito dell'attuazione dell'iniziativa per cure infermieristiche forti,
- del rafforzamento della cultura della sostenibilità, che intende promuovere i processi di trasformazione in tutte gli ambiti della società, sviluppando una nuova cultura scientifica, pedagogica e istituzionale,
- delle pari opportunità ed equità, che persegue l'obiettivo di rafforzare l'uguaglianza di genere, l'equità e le pari opportunità a tutti i livelli delle scuole universitarie,
- dell'Open Science, che consolida e sviluppa strategicamente la scienza aperta,
- dell'Open Education, che affronta la progettazione didattica digitale per i docenti e la necessità di sviluppare le competenze computazionali degli studenti,
- dello sviluppo di programmi di dottorato in cooperazione fra le SUP/ASP e le Università e i Politecnici svizzeri.

Il presente documento strategico è integrato nel Messaggio cantonale di politica universitaria del Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport. Lo sviluppo della Strategia della SUPSI tiene in considerazione anche i complementari Messaggi parlamentari che descrivono i compiti quadriennali specifici attribuiti al Dipartimento ambiente costruzioni e design dal Dipartimento del territorio e dal Dipartimento della sanità e della socialità.

In generale, numerosi obiettivi della Strategia SUPSI concorrono al raggiungimento del Programma di legislatura 2023-2027 del Cantone e in particolare all'obiettivo 18. Grazie ai sostegni finanziari cantonali e federali, la SUPSI potrà anche in futuro contribuire significativamente nel consolidamento e sviluppo di attività di formazione e ricerca di eccellenza volte all'ulteriore crescita del sistema universitario cantonale.

La SUPSI avrà inoltre un ruolo chiave nell'attuazione delle misure previste dal Piano Pro San 2021-2024 e nell'implementazione della nuova Legge federale sulla promozione della formazione in cure infermieristiche, per contrastare la penuria di professionisti e professioniste nel settore (v. Progettualità in evidenza "Settore sanitario e salute pubblica").

Le numerose attività del DFA/ASP volte a consolidare e sviluppare le competenze dei docenti delle scuole dell'obbligo e di maturità nell'educazione ai media, alle tecnologie e all'intelligenza artificiale rispondono all'obiettivo 4 del Programma di legislatura, permettendo alla scuola di assumere un ruolo sostanziale nell'educazione alla cittadinanza globale degli allievi e delle allieve. (v. Piano d'azione DFA/ASP, azione 5: Competenze per l'educazione alla cittadinanza globale declinata anche all'educazione ai media, alle tecnologie e all'intelligenza artificiale).

1. **Visione, missione, valori e princìpi guida**

Coerentemente con la **Legge federale sulla promozione e sul coordinamento del settore universitario svizzero** e con la **Legge cantonale sulle Scuole universitarie**, visione e missione mirano anche a rafforzare il profilo caratteristico e il posizionamento della SUPSI nel paesaggio universitario svizzero.

Visione

“La SUPSI vuole essere un’università professionalizzante di scienze applicate e arti, multidisciplinare, innovativa e di cultura latina, rinomata e leader nella creazione di reti a livello nazionale e internazionale, nel contesto accademico, aziendale e politico-istituzionale.”

Missione

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

Ai sette **valori** storici della SUPSI si è deciso di aggiungere il valore della Sostenibilità, al centro delle attenzioni dell’Istituzione sin dalla sua costituzione e verso il quale si intende dedicare ulteriore slancio in prospettiva futura.

Valori

Concretezza, originalità, multidisciplinarietà, partenariato, innovazione, territorialità, internazionalità, sostenibilità.

I principi guida sono ancorati nel **Codice etico** della SUPSI.

Principi guida

Integrità, responsabilità e collaborazione.

2. Orientamenti strategici 2025–2035

I 5 Orientamenti strategici (OS) definiscono le priorità strategiche della SUPSI con un orizzonte temporale di dieci anni. Costituiscono il riferimento delle Linee progettuali e dei Piani d'azione quadriennali.

SUPSI in dialogo e in sinergia con la società

... punto di riferimento affidabile in un periodo di grandi incertezze, promotrice di sinergie fra il mondo accademico e la società, capace di capire le tendenze in atto, di proporre e condividere soluzioni anticipatorie e con un reale impatto sulle diverse sfide sociali.

La SUPSI si impegna a progettare e a sviluppare la formazione di base e continua, la ricerca e le prestazioni di servizio in **dialogo** e in **sinergia** con le esigenze del territorio e della società.

Con la formazione delle studentesse e degli studenti – laureate e laureati, diplomate e diplomati – la SUPSI si propone di preparare professioniste e professionisti, cittadine e cittadini in grado di inserirsi velocemente e in maniera duratura nel mondo del lavoro e nella società, capaci di agire con flessibilità e responsabilità in contesti mutevoli e sempre più complessi.

Particolare attenzione viene accordata ai **settori di maggiore fabbisogno** e diverse misure vengono predisposte per favorire l'apprendimento durante tutto l'arco della vita.

Con uno sguardo rivolto al territorio, la SUPSI sviluppa i legami e le possibili sinergie con la società e il mondo culturale e professionale, al fine di cogliere gli orientamenti e le esigenze in divenire dei diversi portatori d'interesse. Favorisce inoltre il **trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione** verso le imprese e le organizzazioni pubbliche mettendo le diplomate e i diplomati nella condizione di assumere responsabilmente un ruolo trasformativo nella società.

La SUPSI intende contribuire a rafforzare l'intera filiera professionale e universitaria cantonale come elemento moltiplicatore di innovazione, di sviluppo della conoscenza (science to policy e science to public), di progettazione e produzione di soluzioni, di educazione e sensibilizzazione alla scienza, all'arte e alla cultura di ampie fasce di popolazione (open citizenship).

La volontà è anche quella di poter dare un contributo importante per rendere il **Ticino un luogo sempre più attrattivo** per le persone, per il mondo produttivo e per le organizzazioni della società civile.

Poiché la complessità del mondo richiede la messa in rete di discipline e competenze, la SUPSI considera importante la realizzazione e lo sviluppo nel territorio - quali elementi facilitatori in questa direzione - di un **osservatorio interdisciplinare** e di campus diffusi, all'avanguardia sul piano tecnologico e ambientale, capaci di garantire a studentesse e studenti, a collaboratrici e collaboratori e a interlocutrici e interlocutori esterni, spazi e piattaforme di relazioni, di studio e di lavoro di qualità. Elementi che concorrono a promuovere un sistema in grado di cogliere le tendenze socioeconomiche e di proporre e condividere soluzioni anticipatorie coinvolgendo i partner pubblici e privati del territorio.

Lo sguardo verso il futuro passa anche attraverso il dialogo intergenerazionale: qui, oltre che ad assicurare il contatto continuo con le nuove generazioni tramite la formazione delle nuove e dei nuovi insegnanti nei vari ordini di scuola, la SUPSI si impegna a promuovere altre occasioni d'incontro e formazioni anche con il coinvolgimento attivo degli **alumni**, preziosi ambasciatori della SUPSI e dei suoi valori nella società.

Infine, nell'ambito del consolidamento e rafforzamento del proprio profilo identitario, verranno promosse e adottate adeguate misure di comunicazione interna ed esterna.

SUPSI aperta e inserita nello spazio accademico nazionale e internazionale

... consapevole della velocità e dell'entità dei cambiamenti, sensibile ai nuovi equilibri globali e alle nuove logiche di cooperazione, leader nella creazione di reti con altre istituzioni accademiche nazionali – nell'ambito di swissuniversities – e internazionali, sostenitrice di opportunità di apertura e scambi per studentesse e studenti e collaboratrici e collaboratori, attiva nella promozione di modelli esemplari di cooperazione transfrontaliera.

Al fine di rafforzare il posizionamento e la presenza della SUPSI nello spazio accademico nazionale e internazionale, le competenze disciplinari e interdisciplinari delle collaboratrici e dei collaboratori vengono valorizzate e mobilitate con l'offerta di formazioni interne e la mobilità del corpo accademico e del corpo tecnico e amministrativo. Inoltre, viene proposto lo sviluppo di formazioni all'avanguardia che preparano le diplomate e i diplomati ad un contesto sempre più complesso e globale, e l'intensificazione delle reti e il potenziamento delle sinergie tra i mandati istituzionali.

Su queste basi, la SUPSI vuole sviluppare **reti di apprendimento e di ricerca** integrate, strutturate e continuative, collaborazioni e cooperazioni scientifiche e professionali regionali, nazionali e internazionali con altre istituzioni accademiche, assumendo anche funzioni di leader.

La formazione e la ricerca sono rese più accessibili e trasparenti, incoraggiando la comunità accademica e studentesca a partecipare al dibattito accademico e al dibattito pubblico, assumendo ruoli attivi e responsabili nella diffusione della conoscenza a tutti i livelli e in uno spazio più ampio rispetto al solo spazio territoriale regionale.

Attraverso le relazioni accademiche e con gli altri portatori d'interesse, e grazie alla sua posizione geo-politica, la SUPSI vuole fungere da riferimento nazionale nelle **relazioni transfrontaliere** con l'Italia e da ponte bidirezionale fra il Nord e il Sud delle Alpi, rispondendo al contempo ai bisogni del territorio e contribuendo a veicolare un'immagine positiva della Svizzera italiana.

L'intento è di incentivare e sviluppare le iniziative e le relazioni internazionali - in particolare all'interno dell'Unione Europea - grazie alle quali poter mirare a un rafforzamento della reputazione e favorire l'apertura internazionale del territorio regionale. A tal fine, vi è un'apertura alle altre **lingue nazionali e all'inglese** in funzione dei diversi curricula e delle competenze linguistiche richieste nei diversi ambiti accademici e professionali di riferimento.

Per alcuni segmenti formativi, laddove opportuno e al fine di promuovere la mobilità delle studentesse e degli studenti e quale elemento reputazionale e di riconoscimento, sono promossi gli **accreditamenti internazionali** previsti, anche d'intesa con altre istituzioni accademiche.

SUPSI promotrice di formazione e ricerca integrate, transdisciplinari, innovative, flessibili e accessibili

... capace di creare collaborazioni fra discipline, consapevole che i problemi complessi vanno affrontati con approcci globali, attenta alle ricadute reciproche della ricerca e dei servizi sulla formazione di base e continua, promotrice di programmi formativi e di ricerca originali e distintivi.

La SUPSI considera come motore fondamentale alla base dei diversi mandati istituzionali le **elevate competenze** presenti nei Dipartimenti e nelle Scuole Affiliate, grazie alle quali vuole attrarre e indirizzare le migliori risorse del corpo accademico e studentesco verso la collaborazione e la cooperazione transdisciplinare, in un contesto professionale e formativo sempre più inclusivo.

Grazie all'attivazione del corpo accademico su più mandati, vengono promosse sinergie e ricadute reciproche tra formazione e ricerca, assieme a un'ibridazione delle conoscenze per orientarsi allo sviluppo di programmi mirati ma a carattere transdisciplinare, in ciascuno dei tre mandati della ricerca, della formazione di base e della formazione continua.

Accanto allo sviluppo di un'offerta di formazione di base e continua accessibile e flessibile, equa ed inclusiva, orientata al futuro e basata sull'innovazione didattica e metodologica, nonché su nuove conoscenze risultanti dalla ricerca applicata, la SUPSI promuove la realizzazione di nuovi **programmi formativi interdisciplinari e interprofessionali**.

Un'offerta sempre più permeabile e flessibile è sviluppata per aprire e facilitare l'accesso a pubblici diversi nel rispetto dei valori di riferimento posti nelle condizioni quadro di ciascun mandato. Viene inoltre favorita l'incursione della didattica e delle attività di ricerca in territori disciplinari inediti e dai contenuti innovativi, in conformità alle esigenze di un mondo socioeconomico e della conoscenza viepiù complesso e dinamico.

Vengono realizzati nuovi **programmi formativi distintivi**, attrattivi sul piano nazionale e internazionale, rispondenti a una società dinamica e in continua evoluzione, in grado di valorizzare la diversità e la ricchezza delle esperienze e di favorire lo scambio culturale in senso lato.

Sono proposti percorsi di **terzo ciclo**, in collaborazione con altre università nel solco dei profili SUP.

SUPSI dinamica e capace di attrarre e valorizzare le risorse per affrontare le sfide del futuro

... capace di mantenersi attrattiva nei confronti delle collaboratrici e dei collaboratori e di valorizzare il proprio capitale umano, organizzata in forma agile, flessibile e dinamica, capace di gestire il cambiamento con l'attiva partecipazione dell'intera comunità accademica, comprese le giovani leve, garante dell'inclusione e delle pari opportunità, capace di realizzare infrastrutture adeguate e moderne.

La SUPSI promuove la sua attrattiva e la sua reputazione quale datore di lavoro attraverso un'organizzazione appropriata, la cura e la valorizzazione delle risorse umane, economiche e logistiche e una comunicazione attiva, mirata e corretta.

La **comunità accademica** è considerata nel suo insieme come il vero capitale, formato dalle studentesse e dagli studenti, dal corpo insegnante e dalle collaboratrici e dai collaboratori attivi nella ricerca e nei servizi e dal corpo amministrativo e tecnico.

Il benessere delle studentesse e degli studenti, delle collaboratrici e dei collaboratori viene promosso durante tutto il percorso di studio e professionale, assicurandone l'ascolto e un ambiente inclusivo e attento alle differenze, capace di valorizzare nella massima misura il potenziale individuale.

La SUPSI ricerca la forte coesione, adesione e **partecipazione** di tutta la comunità accademica e delle giovani leve assicurando la **libertà accademica**, le **pari opportunità**, l'inclusione, e la conciliazione tra lavoro, studio e vita personale, sviluppando la formazione interna e incentivando percorsi di carriera professionale e accademica chiari ed equi, promuovendo il senso di appartenenza e la valorizzazione delle competenze e impegnandosi per offrire delle condizioni di lavoro attrattive.

La gestione delle risorse vuole basarsi su un'**organizzazione commisurata alle esigenze** e in linea con i suoi valori, agile, dinamica e trasparente, in grado di assicurare efficacia ed efficienza e di facilitare il cambiamento.

Vengono adottati processi amministrativi snelli, basati su adeguati supporti e strumenti metodologici, tecnici e informatici d'avanguardia e aggiornati.

All'organizzazione viene assegnata la funzione di rafforzare l'identità istituzionale, assicurando il coordinamento trasversale dei mandati e delle attività di supporto, nel rispetto dell'autonomia e delle diversità presenti.

Quale fattore chiave dello sviluppo strategico, la SUPSI persegue la **stabilità finanziaria** attraverso un'attenta gestione del portafoglio delle attività, dei costi, dei ricavi e dei rischi. Accanto al consolidamento dei finanziamenti pubblici persegue l'incremento di mezzi terzi derivanti dall'esecuzione dei mandati, l'acquisizione di finanziamenti derivanti dalla raccolta di fondi, dalla sponsorizzazione e dalla valorizzazione di brevetti e proprietà intellettuale, nonché, in generale, dalla ricerca di fonti alternative di finanziamento.

SUPSI promotrice di una società sostenibile e protagonista nella transizione digitale responsabile

... consapevole delle trasformazioni digitali in atto e future, attrice di riferimento sui temi della transizione verso lo sviluppo sostenibile, promotrice dell'Open Science e dell'Open Education, attenta allo sviluppo delle competenze digitali di collaboratrici e collaboratori e studentesse e studenti, esempio di sostenibilità nella propria gestione.

Attraverso la valorizzazione delle molteplici competenze disciplinari, interdisciplinari e trasversali nella didattica e nella ricerca, la SUPSI intende concretizzare l'integrazione della **digitalizzazione e della sostenibilità** in tutte le sue dimensioni e la loro promozione responsabile e divulgazione verso l'esterno.

Tramite la dotazione di nuove tecnologie e strumenti informatici e di intelligenza artificiale, viene promosso lo sviluppo e il rafforzamento delle competenze digitali di collaboratrici e collaboratori e studentesse e studenti, con l'intento di favorire l'adozione e l'integrazione nella formazione di **nuove forme di didattica e pedagogia** inclusive e di lavoro flessibile.

La SUPSI promuove un'educazione al **giudizio critico verso una transizione digitale responsabile**, con un'attenzione all'apprendimento e alla gestione delle nuove tecnologie informatiche da parte delle studentesse e degli studenti, ma anche all'alfabetizzazione, all'educazione e alla sensibilizzazione di tutta la popolazione, compresa quella più anziana, confrontata anch'essa con il loro utilizzo.

Grazie alle nuove tecnologie digitali, inoltre, viene incoraggiato e promosso l'**accesso aperto** e condiviso alla conoscenza aderendo ai principi dell'Open Science e dell'Open Education e incentivato altresì l'accesso alla ricerca dati nel rispetto dei requisiti etici e legali in uso sul piano internazionale.

La transizione verso uno sviluppo sostenibile coinvolge l'istituzione nella gestione interna delle risorse, delle attività e dell'organizzazione, in relazione ai principi della responsabilità sociale, ambientale, economica e culturale.

Attraverso i mandati, viene rivolta costante attenzione all'equità e alla qualità di vita di tutte le persone all'interno della società, come pure alla conservazione delle risorse naturali, aspetti imprescindibili per l'attuazione di una società più sostenibile.

La SUPSI ha l'ambizione di diventare progressivamente un **attore di riferimento** riconosciuto all'esterno per il proprio sviluppo sostenibile esemplare, tramite l'attuazione della **Carta della sostenibilità SUPSI** e attraverso il confronto e il dialogo costanti e con la diffusione di buone pratiche nel territorio. Inoltre, intende contribuire al raggiungimento degli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG)** riconosciuti a livello internazionale, tenendo conto, in maniera equilibrata, delle diverse dimensioni.

3. Linee progettuali 2025–2028

Le 17 Linee progettuali 2025-2028 descrivono gli obiettivi che la SUPSI intende perseguire entro la fine del quadriennio e costituiscono gli indirizzi prioritari attorno ai quali sviluppare le azioni concrete che animano la Strategia SUPSI 2025-2028.

A titolo esemplificativo sono inserite alcune progettualità che si ritengono significative.

Promuovere un dialogo strutturato e continuo con tutti i gruppi professionali di riferimento del territorio

La SUPSI intende rafforzare la rete di contatti con i gruppi professionali del territorio, rendendo tangibile ai propri partner il mutuo vantaggio derivante dalla collaborazione e **attuando una gestione attiva e flessibile dei gruppi professionali** con cui collabora regolarmente. **Sarà fondamentale attuare forme continuative di interazione al proprio interno e con il territorio**, finalizzate a favorire il dialogo e ad anticipare possibili realtà professionali emergenti e innovative e ad affrontare le sfide con cui si troverà progressivamente confrontata.

Il rilevamento costante e tempestivo delle esigenze formative attuali e l'anticipazione di quelle future, costituirà un elemento prioritario per **orientare l'azione della SUPSI in tutti i suoi mandati istituzionali**. Assieme ai propri partner territoriali, verranno effettuate le riflessioni sull'opportunità di mettere in atto un **sistema che monitori l'allineamento tra le esigenze del territorio e le attività**.

In quest'ottica, sarà importante implementare dispositivi volti **a proporre percorsi mirati di riqualifica o di aggiornamento e di sviluppo dei professionisti adulti**. Entro il 2028, il desiderio è di sviluppare una **sistematica analisi e previsione del fabbisogno** nei settori di maggior criticità.

Sarà importante **coinvolgere il crescente gruppo di diplomati, diplomate e Alumni attivi** non solo nel territorio di riferimento, ma anche nel resto della Svizzera e all'estero. L'Associazione Alumni diventerà progressivamente indipendente e assicurerà una continuativa e proficua collaborazione con la Direzione SUPSI nell'ottica di rafforzare le relazioni con il territorio.

Le collaborazioni con la Divisione della formazione professionale del DECS verranno ulteriormente sviluppate per tutti i progetti e le iniziative che riguardano l'intera filiera della formazione professionale regionale, coerentemente con gli orientamenti nazionali e internazionali.

La messa in rete di numerosi enti e partner, sotto la guida della Fondazione AGIRE, è una caratteristica distintiva del **Sistema regionale dell'innovazione ticinese** promosso dal Dipartimento cantonale delle finanze e dell'economia (DFE) e costituisce una sinergia essenziale atta a promuovere l'interconnessione tra gli ambiti innovativi a livello regionale, nazionale e internazionale.

La SUPSI contribuisce proattivamente alla crescita del Sistema regionale dell'innovazione attraverso le sue **competenze e capacità di ricerca applicata, sviluppo e trasferimento della conoscenza**, valorizzando anche le sue reti federali e internazionali.

In questo contesto, il progetto **Switzerland Innovation Park Ticino (SIP)** riveste un ruolo cruciale quale istanza di mediazione tra lo spazio innovativo nazionale e internazionale e lo spazio innovativo territoriale e regionale. Tale progetto, promosso congiuntamente da DFE e DECS, necessita in particolare anche delle molteplici competenze multidisciplinari e della capacità di ricerca, sviluppo e trasferimento della conoscenza della SUPSI per poter essere concretamente e correttamente implementato.

L'orizzonte temporale che si profila per la realizzazione del SIP abbraccia il prossimo decennio, un lasso temporale in cui la SUPSI vuole impegnarsi attivamente nel supportare il suo sviluppo. Con una visione orientata al futuro, l'istituzione è determinata a svolgere un ruolo chiave nella creazione e nello **sviluppo di uno spazio innovativo** che possa prosperare sia a livello locale che internazionale.

L'intenzione è di porsi come **catalizzatore di iniziative** che favoriscano l'innovazione e il progresso scientifico, non limitando il proprio ruolo alla sola fornitura di competenze, ma mettendo in atto anche un impegno attivo nella creazione di un ambiente favorevole allo sviluppo di progetti e alla **crescita sostenibile** del territorio, promuovendo e articolando allo scopo anche lo sviluppo di qualificate **reti di ricerca nazionali e internazionali**.

In stretta collaborazione con tutti gli attori del territorio implicati, con la Fondazione Agire e con il Cantone, la volontà è di valorizzare la partecipazione alle iniziative legate allo Switzerland Innovation Park, **consolidando la propria presenza e il proprio ruolo nei centri di competenza**. Tale partecipazione è volta a rafforzare il suo status attuale e a porre le basi per una presenza ancora più marcata e incisiva in futuro.

La SUPSI rafforza anche il proprio **posizionamento strategico** nel panorama dell'innovazione regionale e federale, cogliendo le opportunità di sistema offerte dallo Switzerland Innovation Park con il Nord delle Alpi, e in particolare con il Parco di Zurigo.

Rafforzare la nostra immagine e identità istituzionale

Il sistema formativo svizzero e quello europeo sono confrontati con una maggior frammentazione e personalizzazione dell'offerta, una proliferazione di forme e titoli di formazione e da ruoli e confini sempre più fluidi, che **accentuano progressivamente la competizione in un contesto viepiù complesso.**

Per gli studenti della formazione di base, per i partecipanti della formazione continua e per i partner della formazione e della ricerca, **risulta sempre più difficile orientarsi nelle proprie scelte.**

In questo mutevole contesto, la SUPSI mette in atto azioni concrete per **consolidare una forte identità istituzionale** quale **Università professionalizzante di scienze applicate e arti, assicurando un coerente posizionamento** e profilando ciascuno dei suoi mandati con caratteristiche distintive e di unicità. In particolare, definisce un coerente posizionamento per i suoi Bachelor e Master, come programmi universitari di scienze applicate e arti complementari rispetto alle altre offerte del settore terziario.

Il **senso di appartenenza della comunità accademica** viene rafforzato, nel rispetto delle diversità presenti al suo interno, proponendo regolarmente iniziative aggregatrici e migliorando i processi e gli strumenti di comunicazione interna. Il processo di elaborazione della **Strategia SUPSI 2025-2028** e le relative modalità di comunicazione interna contribuiranno, in questo senso, a orientare gli sforzi verso uno scopo comune.

Un'analisi di mercato permetterà di capire come l'immagine della SUPSI viene oggi percepita nel proprio **territorio di riferimento** e quali saranno gli ambiti e i margini di miglioramento per il futuro.

Un **Piano d'azione quadriennale sulla comunicazione**, così come i relativi processi interni permetteranno di consolidare l'attuale modello di comunicazione, rafforzando ulteriormente le relazioni con tutti i portatori di interesse, in particolare con il mondo dei **media e i partner istituzionali.**

In un mondo sempre più tecnologico, la comunicazione digitale assume un ruolo sempre più preponderante. L'aggiornamento e lo **sviluppo continuo dei portali di comunicazione interni ed esterni** (sito web, Portale studenti, Portale collaboratori e Portale Formazione continua), la pubblicazione del nuovo portale della ricerca CRIS-ARIS e una chiara strategia nella gestione dei social media, assicureranno **una comunicazione efficace, snella e al passo con le evoluzioni tecnologiche**, permettendo di accrescere la coesione interna, così come **l'immagine e la visibilità sul territorio.**

L'immagine della SUPSI verrà valorizzata e rinnovata anche grazie all'aggiornamento della **Corporate identity**, basata sui principi di accessibilità, adattabilità, pulizia formale e astrazione, per rendere l'identità visiva più moderna e coerente.

Le attività di comunicazione contribuiranno attivamente al mandato di trasferimento di conoscenza e divulgazione al territorio (Terza missione) attraverso la realizzazione e la partecipazione a eventi del territorio che favoriscono lo scambio tra mondo accademico e società civile, e trasferendo la propria conoscenza attraverso attività divulgative.

L'identità verrà inoltre regolarmente veicolata attraverso i temi della sostenibilità e delle pari opportunità che contraddistinguono la SUPSI.

Un'**Associazione studenti sarà riconosciuta** con un reale impatto sullo sviluppo dell'istituzione e un'**Associazione Alumni** indipendente garantirà ulteriori relazioni con il territorio.

Rafforzare la rete di collaborazioni in Ticino in particolare con l'Università della Svizzera italiana, e a livello nazionale, con swissuniversities, gli enti finanziatori e le altre istituzioni accademiche

L'immagine e la reputazione delle istituzioni universitarie di livello terziario passano anche dalla dimostrazione di saper dialogare e collaborare in modo complementare e costruttivo. La SUPSI desidera proseguire, coerentemente a quanto investito negli ultimi otto anni, nelle collaborazioni sul piano nazionale in tutti i settori disciplinari, partecipando attivamente anche con ruoli di coordinamento alla costruzione dello **spazio accademico nazionale**, conseguente all'entrata in vigore della LPSU.

La SUPSI considera importante che le politiche istituzionali siano indirizzate a rafforzare il polo accademico regionale (costituito da SUPSI, USI, SUFFP, Franklin College, Agroscope, WSL e altri Istituti di formazione e ricerca accademica) attraverso il sostegno delle collaborazioni **bottom-up**, ossia attraverso la valorizzazione dei progetti promossi dal basso negli ambiti disciplinari specifici di ogni istituzione.

A livello nazionale, la partecipazione a numerosi progetti finanziati con i programmi federali lanciati da swissuniversities, Fondo nazionale svizzero per la ricerca scientifica e Innosuisse, permetterà di consolidare relazioni mirate al proprio forte riconoscimento e di rafforzare il **ruolo di ponte tra le aree linguistiche e culturali a livello nazionale**.

Verso l'esterno verrà data maggiore visibilità alle collaborazioni e ai temi dibattuti nei diversi gruppi di interesse. Internamente, una comunicazione più chiara e sistematica verrà fornita verso la propria comunità sulle collaborazioni e sulle relative persone coinvolte.

La SUPSI intende progettare una strategia condivisa di sviluppo delle collaborazioni accademiche in ambiti prioritari di reciproco interesse, sia nei mandati, sia nella gestione delle istituzioni. Si ritiene quindi importante lavorare in particolare a una **cultura della collaborazione fra USI e SUPSI**, rispettivamente con la **FernUNI** nel Vallese per la **FFHS** e con le scuole universitarie presenti nel Canton Grigioni. Si desidera per questo valorizzare le buone pratiche attualmente presenti in virtù delle nuove infrastrutture logistiche a Viganello e a Mendrisio, rispettivamente il nuovo edificio a Briga.

La volontà è di consolidare e ampliare **la complementarità con il terziario B** in Ticino, rappresentato dal settore della formazione professionale superiore che comprende le scuole specializzate superiori (SSS), gli esami di professione e gli esami professionali superiori.

L'obiettivo consiste infatti, non solo nell'aumentare la **permeabilità** tra i tre tipi di scuole universitarie presenti in Svizzera (che rappresentano il terziario A), ma altresì nel definire e assicurare le passerelle con il terziario B. In ambito musicale l'obiettivo è di definire lo status del Pre-College come formazione propedeutica alla SUM.

Sviluppare strategicamente la dimensione internazionale

Sin dalla sua costituzione, la SUPSI si è sempre attivata con progettualità concrete promuovendo e prendendo parte a diverse **reti dello spazio accademico nazionale e internazionale**. L'intento è di sviluppare ulteriormente un'adeguata apertura internazionale in tutti i mandati, in modo da assicurare lo scambio e il dialogo costanti e aggiornati con il mondo accademico e di garantire occasioni di apertura capaci di creare dei futuri **cittadini globali**, responsabili e disposti a dare un contributo significativo alla società e nel rispondere alle sfide sempre più complesse a cui siamo confrontati.

Una **strategia condivisa sull'internazionalizzazione** della SUPSI verrà definita e avviata nella sua implementazione, coerentemente con il potenziale e le risorse a disposizione (ambiti, progetti, nazioni di riferimento). La strategia permetterà di disporre di un modello di riferimento per promuovere la dimensione internazionale e lo sviluppo di competenze globali degli studenti, delle studentesse, dei collaboratori e delle collaboratrici e implementare le prime iniziative federatrici. Nei mandati di formazione di base, formazione continua e ricerca l'obiettivo è di sviluppare dei **partenariati strategici con istituzioni prestigiose** inserite nelle reti internazionali, animati da progettualità concrete nella formazione e nella ricerca, prestando attenzione anche alle istituzioni situate nell'**area transfrontaliera**.

Nel corso degli anni la SUPSI ha confermato la capacità di partecipare a numerosi progetti di ricerca collaborativi e far parte di vevoli cordate europee, prevalentemente grazie alle misure transitorie messe in atto a livello nazionale, ai bandi accessibili ai paesi terzi non associati. Ciononostante, l'istituzione riconosce la **perdita di competitività da parte dei ricercatori e delle università svizzere** causato dalla mancata associazione della Svizzera al programma quadro europeo della ricerca e innovazione **Horizon Europe**. Questo si traduce principalmente nell'impossibilità di partecipare ai progetti in qualità di coordinatori e di non poter accedere a strumenti importanti per i ricercatori (quali i bandi ERC), ma anche per le aziende (quali i bandi EIC). Per questo, nella ricerca, si intende potenziare i progetti bilaterali e, grazie anche alla rivisitazione degli assi di **ricerca interdisciplinari**, accedere a nuove interessanti **reti o alleanze europee** determinanti per l'acquisizione di progetti.

Per supportare correttamente la **mobilità di studenti, studentesse, collaboratrici e collaboratori**, sia del corpo accademico che amministrativo, è necessaria una politica sugli accordi di mobilità, fondata su reciproci interessi, considerando le possibilità offerte dal programma Swiss-European mobility programme (SEMP) che finanzia la mobilità da e per la Svizzera con le università dei paesi partecipanti a Erasmus+. Per sviluppare le competenze linguistiche e l'interculturalità, è possibile approfittare delle opportunità offerte dalla digitalizzazione e effettuare delle mobilità virtuali attraverso dei programmi come l'**internationalisation@home**, formule di Blended Intensive Programmes (BIP) o i **Collaborative Online International Learning (COIL)**.

Un tassello dello sviluppo dell'internazionalità è senz'altro riferito all'**estensione dell'offerta formativa in inglese** e all'intensificazione dei **corsi di lingua** in inglese e tedesco rivolti a studenti e collaboratori. L'**internazionalizzazione dei curricula** di ricercatori e studenti permette inoltre di contribuire a rendere il Ticino un **polo di innovazione e formazione attrattivo** nei confronti dei paesi esteri e nel ponte tra il Nord e il Sud dell'Europa. Con le competenze in alcuni ambiti selezionati, la SUPSI è in grado di offrire un contributo alla competitività del nostro sistema universitario.

La **spinta migratoria** sarà un aspetto da considerare nel prossimo decennio, confrontati a una società sempre più diversificata e globale. La SUPSI sosterrà, anche attraverso l'internazionalità, l'instaurarsi di una **cultura della sostenibilità**, attraverso lo sviluppo del pensiero critico e di competenze interculturali apprese durante i molteplici percorsi offerti, permettendo di superare ostacoli causati dalle barriere economiche e garantendo un'accessibilità universale a tutta la comunità.

Sviluppare la transdisciplinarietà e l'interprofessionalità nella formazione, nella ricerca e nei servizi

Le scuole universitarie professionali sono confrontate con sfide che richiedono sempre più un impegno orientato allo sviluppo di soluzioni condivise con la società, superando barriere disciplinari e coinvolgendo competenze e sguardi professionali diversi. Pertanto, l'**approccio orientato alla transdisciplinarietà e all'interprofessionalità** rappresenta una componente indispensabile del proprio orientamento strategico, al fine di rafforzare l'attrattività nei confronti di studenti, collaboratori, partner e organizzazioni esterne.

L'esperienza maturata negli ultimi 15 anni con gli assi di ricerca e con altre iniziative interdipartimentali merita quindi di essere ulteriormente approfondita e rinnovata. Verranno quindi sviluppati **nuovi metodi e nuove pratiche** per garantire ricadute positive fra le discipline, fra i mandati e verso i nostri molteplici portatori di interesse.

Verrà realizzata una mappatura efficiente e adattabile di possibili interazioni tra competenze e bisogni, con una particolare attenzione verso le sfide sociali complesse. Saranno definiti **ambiti transdisciplinari** in cui si desidera essere riconosciuti dalla comunità accademica e dai portatori di interesse esterni per le proprie competenze distintive e uniche, nonché per la capacità di affrontare da prospettive multidisciplinari diverse e complementari le sfide della società.

La SUPSI aspira in particolare ad **individuare e sviluppare in modo strutturato e organizzato nuovi ambiti di competenza transdisciplinari** anche attraverso l'utilizzo di fondi interni dedicati, atti a incentivare i progetti transdisciplinari e interprofessionali e a definire e implementare strumenti specifici di valorizzazione interna ed esterna delle buone pratiche di transdisciplinarietà e interprofessionalità.

Nell'ambito del lavoro collaborativo, verrà favorito lo **sviluppo di progettualità e piattaforme** che permettano ai collaboratori e alle collaboratrici di superare le barriere disciplinari e istituzionali, coinvolgendo anche portatori di interesse non accademici, e di promuovere competenze inter- e trans-disciplinari innovative, in grado di rispondere a sfide sociali complesse.

Competenze distintive verranno create allo scopo di realizzare **progetti di formazione e ricerca concreti**, al fine di sviluppare e trasferire nuove conoscenze, formare nuovi profili professionali con competenze trasversali, offrire servizi innovativi, che rispondano efficacemente alle sempre crescenti esigenze e aspettative della società.

Sviluppare offerte formative più flessibili e accessibili e consolidare i principi della didattica integrata

Le proiezioni sul fabbisogno di personale qualificato, la progressiva tendenza alla terziarizzazione delle professioni, le trasformazioni del mondo accademico, l'accelerazione tecnologica e la necessità di apprendimento e aggiornamento continuo lasciano presagire, per il futuro, un'accresciuta domanda di formazione di livello terziario e la necessità di predisporre, da parte della SUPSI, un'offerta formativa maggiormente flessibile, che tenga conto delle mutevoli richieste del mercato del lavoro e che favorisca percorsi di carriera e opportunità di apprendimento permanente.

Grazie al costante dialogo con il territorio e l'attiva partecipazione dei portatori di interesse nella progettazione di prodotti formativi, unitamente a una serie di misure messe in atto negli ultimi anni a livello Bachelor e Master (come, per esempio, l'introduzione della didattica integrata, l'offerta di percorsi formativi personalizzati, le misure a favore della conciliazione studio-lavoro-famiglia ecc.), si è sempre dimostrato sensibilità e attenzione verso questi temi. Tuttavia, le sfide globali in atto richiamano la necessità di investire ulteriormente in questa direzione e di **implementare un approccio alla flessibilizzazione più ampio, coordinato e sistematico**, quale elemento essenziale per lo sviluppo strategico dell'istituzione.

La SUPSI intende quindi, coerentemente con la pianificazione strategica di swissuniversities, investire ulteriormente nel prossimo quadriennio per rendere l'offerta formativa Bachelor e Master più agile e flessibile, favorendo una pluralità di percorsi di apprendimento e **incrementando le opzioni di scelta**, ma garantendo allo stesso tempo la qualità e la pertinenza della formazione per rapporto ai contesti professionali e accademici di riferimento e alle prospettive di sviluppo del singolo.

Verrà ulteriormente valorizzata **la permeabilità del sistema formativo**, favorendo la trasparenza e la chiarezza dei percorsi e dei criteri di accesso ai Bachelor e Master e rendendo ancora più intellegibili le competenze in uscita dei suoi laureati e delle sue laureate. Inoltre, grazie alla collaborazione con i partner universitari, formativi e professionali, si aspira ad ampliare, laddove opportuno e nel rispetto delle specificità di ognuno, le traiettorie di accesso possibili e fornire così un ulteriore contributo a soddisfare il fabbisogno di personale qualificato.

L'**accessibilità e l'inclusione** saranno rafforzate, attraverso lo sviluppo di ulteriori servizi e misure didattiche finalizzati a ridurre le barriere di accesso alla formazione, con particolare attenzione alle condizioni socioeconomiche e ai bisogni formativi speciali.

Grazie anche alle differenziate forme di didattica integrata e allo sviluppo mirato e graduale di approcci di Open Education, verrà ampliato il numero di **percorsi formativi fruibili a tempo parziale** e/o seguendo piani personalizzati e il numero di attività di apprendimento **adattive** rispetto alle esigenze del singolo studente.

La SUPSI mira, infine, a espandere la **flessibilità curricolare** e dare allo studente e alla studentessa maggiori possibilità di scelta e di personalizzazione, attraverso l'offerta di moduli o esperienze formative inter- e transdisciplinari, trasversali ai dipartimenti e scuole affiliate, che permettano di arricchire i percorsi formativi e incrementare ulteriormente le attività orientate allo sviluppo di competenze trasversali e globali.

A questo sviluppo strategico sarà necessario anteporre e affiancare un importante lavoro sull'architettura della formazione, **investire ulteriormente nello sviluppo di competenze** necessarie all'implementazione di una didattica integrata e più inclusiva **e in risorse informatiche e infrastrutturali** consoni alla gestione di un'offerta formativa più personalizzabile e flessibile.

Posizionamento della Formazione continua universitaria SUPSI nel panorama educativo e nel mercato del lavoro

Sin dalla sua costituzione, la SUPSI si è affermata come un **attore di riferimento** nel territorio e un leader nel campo della **formazione continua universitaria**. Nel corso degli ultimi anni, ha assistito a un importante sviluppo delle proprie attività in molti settori disciplinari e professionali. Nello sviluppo e riposizionamento dei programmi, ha favorito lo sviluppo di una trasversalità delle conoscenze e delle competenze, orientandole fortemente ai bisogni del mercato del lavoro e all'esigenza di professionisti e organizzazioni **in grado di anticipare le risposte alle sfide complesse delle transizioni**. Questo processo è reso possibile dagli stimoli degli stakeholder e al potenziale di sinergie attivabile internamente fra le diverse aree di competenza della formazione continua dei dipartimenti e scuole affiliate. La **co-costruzione** e il dialogo attivo **con gli stakeholder regionali** è parte fondante **dell'approccio allo sviluppo, gestione, revisione e innovazione dell'offerta**.

Le conoscenze e **competenze degli stakeholder regionali e dei partecipanti sono comprese e riconosciute alla pari**. Attraverso il ricorso a **docenti di formazione continua esperti** che impiegano **modelli e strumenti di apprendimento e accompagnamento adeguati a un pubblico di adulti** già qualificati e con una **consolidata esperienza professionale**, la SUPSI faciliterà ulteriormente il **trasferimento diretto delle nuove competenze e delle pratiche riflessive** acquisite dai partecipanti ai corsi, **nella loro pratica professionale e manageriale quotidiana**.

Considerate diverse caratteristiche strutturali simili e di complementarità, il **collegamento bidirezionale tra ricerca e formazione continua** verrà rafforzato con iniziative in collaborazione a favore di ricadute reciproche che generino domande di progetti di ricerca e di corsi di Formazione continua da parte dei portatori di interesse comuni.

Il modo con cui la SUPSI agisce e opera nelle sue attività di formazione continua nasce da una stretta osservazione del territorio. Si svilupperà ulteriormente con una **formazione non formale e strutturata (Advanced Studies)**, percorsi brevi e incontri tra professionisti ed esperti (**Formazione breve**) e infine prestazioni di servizi di Formazione continua progettati ad hoc per le organizzazioni (**Formazione continua su misura**), fortemente correlate e personalizzate al contesto in cui si svolgono. Un contesto caratterizzato da elevata professionalità, competitività delle organizzazioni e risorse con cui la Scuola interagisce, glocalizzazione del territorio, dinamismo e innovazione del tessuto economico e imprenditoriale, ricchezza multiculturale e marcata attenzione allo sviluppo sostenibile. Aspetti e valori che la SUPSI integra nella sua visione di formazione continua universitaria e nell'atteggiamento con i propri stakeholder.

La Formazione continua **assicura il proprio impatto nella e per la società**, accompagnando i professionisti, le istituzioni e il mondo delle imprese verso la **costruzione di nuove e trasversali biografie professionali e personali** confacenti alle transizioni organizzative in atto e future.

Per raggiungere questi obiettivi che favoriscono la transizione verso un nuovo modello di welfare della società dove la **Formazione continua** sarà un **pilastro importante a garanzia di benessere e prosperità**, la SUPSI si impegnerà a definire con maggiore chiarezza il significato di Formazione continua universitaria nel panorama educativo e nel mercato del lavoro. Verrà **promossa l'immagine della formazione continua universitaria della SUPSI, del suo significato, del suo valore e dei suoi obiettivi** - un processo in atto anche in tutte le tipologie di scuole universitarie a livello nazionale - che faciliterà la **comprensione sul suo ruolo nell'ecosistema della formazione continua**, dove interagiscono **attori** e organizzazioni di profilo diverso dell'istruzione accademica, **professionale e del mondo del lavoro**. Questa chiarezza favorirà in parallelo un auspicato potenziale di **sinergie di potenziali cooperazione** con molti di loro.

Negli ultimi anni, la SUPSI ha avviato lo sviluppo di una propria strategia nell'ambito delle Life Sciences, concentrando in particolare investimenti e risorse nello sviluppo dell'**Istituto di microbiologia presso il DACD** e dell'**Istituto di tecnologie digitali per cure sanitarie personalizzate (MeDiTech) presso il DTI**, oltre che promuovendo attività del **DEASS in molteplici ambiti**: cure, riabilitazione, salute pubblica, metodologia in biostatistica, economia sanitaria e sintesi delle evidenze. In prospettiva, questa specifica strategia verrà perfezionata e ampliata, tramite una visione di medio termine e attraverso il coinvolgimento attivo della formazione, della ricerca e delle prestazioni di servizio. Verranno delineati in modo ancor più incisivo gli **ambiti prioritari di azione** all'interno dell'ampio settore delle Life Sciences. In questo processo, **saranno integrate e valorizzate appieno le competenze e le possibili sinergie interdipartimentali e verrà instaurata una collaborazione con i partner del territorio**, nonché con quelli a livello federale e internazionale.

Quale scuola universitaria orientata al futuro, la SUPSI vuole quindi consolidare e potenziare ulteriormente la sua posizione di riferimento nelle Life Sciences, contribuendo in modo significativo alle **sfide scientifiche e sociali** del nostro tempo in tale settore. Inoltre, l'intento è in particolare di promuovere l'approccio "**One health**", secondo cui la salute dell'essere umano, degli animali e dell'ambiente sono indissolubilmente connesse e interdipendenti.

La Strategia Life Sciences verrà articolata tramite un piano d'azione il cui obiettivo sarà **il potenziamento e la valorizzazione delle attività e delle infrastrutture di ricerca e formazione** in tale settore. **L'organizzazione e le potenzialità degli Istituti di microbiologia e tecnologie medicali digitali** verranno inoltre rafforzati grazie all'impegno e al supporto dei nuovi direttori di istituto, il cui ruolo sarà anche quello di garantire efficaci collaborazioni tra tutti i Dipartimenti della SUPSI, così come con i partner del territorio cantonale e federale. Infine, la SUPSI valorizzerà la collaborazione consolidata con la **Swiss School of Public Health (SSPH+)**, di cui con USI è parte integrante insieme ad altri 11 atenei d'Oltre Gottardo.

Saranno colte **nuove opportunità in ambiti interdipartimentali e transdisciplinari**, che possano permettere di valorizzare e accrescere le proprie competenze a cavallo fra gli attuali centri, istituti e dipartimenti, per affermare il proprio posizionamento e attrattività incrementando le capacità di ricerca e trasferimento della conoscenza, in ambiti rilevanti e distintivi del settore Life Sciences. Oltre allo sviluppo di competenze, laboratori e attività di ricerca, un'attenzione particolare verrà anche rivolta alla valutazione dell'opportunità strategica di ampliare e sviluppare l'**offerta formativa**, con riferimento allo sviluppo di nuove iniziative formative come la creazione di percorsi **Master of Science nel settore Life Sciences**, ove possibile in collaborazione con le altre SUP svizzere afferenti alla FTAL (Fachkonferenz Technik, Architektur und Life Sciences) e con i partner della SSPH+.

Parte determinante della strategia sarà l'ulteriore sviluppo e consolidamento di **reti e collaborazioni qualificate** a partire da quelle con gli attori di riferimento presenti nel Cantone Ticino. In questo contesto si valorizzerà la proficua collaborazione con la **Fondazione Alpina per le Scienze della Vita** di Olivone, grazie all'accordo di associazione stipulato nel 2023. Allo stesso modo sarà importante rinforzare collaborazioni e progetti con la **Facoltà di Biomedicina dell'USI**, con l'**EOC** e con gli istituti di Bellinzona del **Bios+**, come con gli altri enti di ricerca e le aziende attive nell'ambito Life Science in Ticino. Tali collaborazioni potranno essere sempre meglio strutturate anche tramite la partecipazione al **Competence Center sulle Life Science dello SIP Ticino a Bellinzona**. Rilevanti saranno infine le **collaborazioni e reti a livello federale**, da sviluppare per tramite delle iniziative sostenute da swissuniversities, da enti federali e dalle principali agenzie di finanziamento della ricerca elvetiche, quali Innosuisse e il Fondo nazionale svizzero per la ricerca scientifica.

Nel tempo, sono state concepite e attuate **numerose iniziative rivolte all'imprenditorialità** di indubbio valore e qualità. Iniziative sviluppate sia nella formazione che nella ricerca, che richiedono di essere valorizzate, strutturate e connesse in modo capillare fra loro e con attività analoghe radicate sul territorio, in particolare a livello locale.

Nel corso degli ultimi anni sono state sviluppate anche le basi per una politica riguardo alla gestione della **proprietà intellettuale** e alla creazione e allo sviluppo di **start-up e spin-off**. Questa politica sarà applicata nei prossimi anni in modo tangibile in diversi casi concreti, dimostrando impegno ed efficacia relativamente al tema dell'imprenditorialità e della valorizzazione della conoscenza, che si intende accrescere gradualmente nel tempo per **generare crescenti ricadute a favore del tessuto socioeconomico e della SUPSI** stessa.

Al fine di assicurare una maggiore incisività e coerenza nel medio-lungo termine, la SUPSI amplierà, strutturerà e promuoverà le **competenze imprenditoriali attraverso i suoi mandati istituzionali**. Inoltre, realizzerà iniziative concrete che possano avere un impatto positivo sia a livello locale che federale.

Attraverso un **approccio integrato di formazione, ricerca e servizi**, verrà sviluppata, in piena sinergia con il territorio, una propria **cultura imprenditoriale** come anche **metodi, strumenti, servizi e strutture organizzative** di supporto per la creazione di nuove imprese, per contribuire così alla generazione di ricadute economiche e sociali di rilievo. In tale direzione, sarà definito un **perimetro d'azione delineato e modalità di intervento specifiche** per sviluppare l'imprenditorialità all'interno dell'istituzione e nell'ambito dei suoi mandati istituzionali.

L'offerta dei percorsi formativi specifici dedicati all'imprenditorialità sarà ampliata, per favorire lo sviluppo di competenze imprenditoriali sia tra gli studenti e le studentesse, che tra i collaboratori e le collaboratrici, come anche il trasferimento di tali competenze verso professionisti e portatori di interesse esterni.

Sarà inoltre sviluppata **l'offerta di ricerca e servizi** a supporto della valorizzazione della conoscenza e dello sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali, anche tramite start up e spin off dedicate.

Infine, la SUPSI consoliderà il proprio impegno nella formazione di una **nuova generazione di imprenditori e imprenditrici consapevoli e competenti** e nel supportare l'avvio di **nuove imprese innovative, competitive e sostenibili**.

Consolidare l'organizzazione a matrice e ottimizzare l'efficienza e l'efficacia dei processi operativi coerentemente con il SGQ

La nuova organizzazione a matrice della Direzione SUPSI è attiva dall'inizio del 2021. L'intenzione è di ulteriormente consolidarla, precisando ancor meglio i compiti e le responsabilità dei membri di Direzione e a cascata quelli delle figure con responsabilità intermedie. In particolare, si definiranno meglio le aree di responsabilità e le relative deleghe delle principali figure preposte a un corretto funzionamento della matrice (mansionari, ecc.), valorizzandone il **potenziale trasversale** e assicurando positive successioni per i compiti chiave.

I processi gestionali/amministrativi verranno valutati criticamente e ottimizzati per renderli più efficienti ed efficaci, favorendo la focalizzazione del corpo accademico sui mandati istituzionali.

Saranno implementati gradualmente **strumenti di gestione digitale** che possano supportare il processo decisionale, il monitoraggio delle attività principali tramite indicatori misurabili e facilmente rilevabili, e lo sviluppo del controllo di gestione.

Il Sistema di garanzia della qualità SGQ sarà applicato e affinato regolarmente a tale scopo, rafforzando ulteriormente la partecipazione, la sostenibilità e le pari opportunità quali tematiche trasversali, in vista del riaccreditamento nel 2027, per il periodo 2029-2035.

In questo contesto sarà implementato anche un **sistema di comunicazione interna** in grado di esplicitare e valorizzare i vantaggi, le opportunità e risultati ottenuti nel tempo dall'organizzazione a matrice.

Promuovere la valorizzazione e il benessere dei collaboratori e delle collaboratrici favorendo la partecipazione e lo sviluppo delle carriere

Parallelamente alla crescita della SUPSI, nel tempo è cresciuta in modo significativo anche l'attenzione alla **valorizzazione delle risorse umane e al benessere al proprio interno**. La motivazione e l'attaccamento istituzionale delle collaboratrici e dei collaboratori sono determinanti per l'assolvimento dei compiti istituzionali.

Compatibilmente con le risorse a disposizione, verranno sviluppate condizioni per **lavorare e stare bene**, per dare a ogni persona la possibilità e la prospettiva di potere dare senso, calore e colore alla propria identità professionale.

Grazie al percorso intrapreso fino ad oggi e l'esigenza di implementare azioni e misure di miglioramento in modo sistemico, il Consiglio della SUPSI ha approvato – a dicembre 2023 – la nuova **Strategia delle risorse umane 2024-2028**, in cui vi è particolare attenzione verso elementi quali l'inclusione, l'uguaglianza di genere, le pari opportunità e l'intergenerazionalità.

Questa intende, da un lato, introdurre o risolvere tematiche fondamentali nella gestione e nello **sviluppo delle persone e dell'organizzazione**, come la valorizzazione del talento, lo sviluppo di carriere eque, la pianificazione delle successioni e la formazione manageriale. Dall'altro, mira a **semplificare, standardizzare e digitalizzare** i principali processi legati alla gestione delle risorse umane per recuperare efficienza operativa e liberare valenze da sfruttare a beneficio di progetti maggiormente strategici. L'attivazione del nuovo progetto di **aggiornamento e sviluppo del sistema ERP**, descritto nella specifica LP, permetterà di avere un quadro esaustivo sullo sviluppo e la valorizzazione dei collaboratori e delle collaboratrici (colloqui di valorizzazione, gestione equilibrata oneri, percorsi di carriera).

Le nuove **Direttive professorali** verranno applicate coerentemente sull'arco dell'intero quadriennio con **i due livelli di Professore ordinario e associato**, con l'intento di rafforzare ulteriormente il profilo di università professionalizzante di scienze applicate e arti.

Il **Contratto collettivo di lavoro (CCL)** per il corpo tecnico-amministrativo sarà costantemente aggiornato, estendendo una serie di miglioramenti all'insieme delle collaboratrici e dei collaboratori tramite il conseguente aggiornamento del **Regolamento del personale SUPSI**.

Inoltre, verrà sviluppata la **formazione continua interna**, quale elemento di valorizzazione dei collaboratori e di sviluppo delle competenze trasversali e verticali chiave, in particolare anche a supporto dei responsabili di team o unità nel loro ruolo di conduzione. La SUPSI mira a un'elevata partecipazione e conta di aggiornare e completare progressivamente l'offerta, sulla base degli effettivi bisogni.

Infine, saranno promosse ulteriori forme di **partecipazione attiva da parte di collaboratrici e collaboratori alla vita istituzionale anche attraverso un'interazione costruttiva negli organi partecipativi** preposti al fine di favorire lo scambio di informazioni, la comunicazione attiva e l'inserimento rapido e organico delle nuove leve.

Sviluppare programmi di terzo ciclo coerenti con il nostro profilo e offerti con continuità

Lo sviluppo del terzo ciclo risulta di fondamentale importanza per rafforzare il profilo accademico della SUPSI nel contesto svizzero della formazione e della ricerca. L'obiettivo primario è **garantire una relè allineata con i profili delle Scuole universitarie professionali (SUP) e delle Alte scuole pedagogiche (ASP)**.

Tale sviluppo risponde a una crescente esigenza nel mondo del lavoro, caratterizzato da una costante ricerca di professionisti altamente qualificati. Occorrono oggi infatti sempre più **professionisti in grado di affrontare sfide e problematiche complesse**, tramite competenze specialistiche distintive e capacità metodologiche avanzate, anche e in particolare in termini di ricerca applicata e innovazione.

In tale direzione, dopo oltre un decennio di esperienze e di applicazione di modelli collaborativi con diverse università, la SUPSI definirà **una propria politica del terzo ciclo** in sintonia con gli sviluppi in corso a livello di swissuniversities.

Sarà delineato un concetto strutturato e attrattivo di terzo ciclo attraverso la progressiva creazione di una **scuola dottorale**, con propri moduli formativi e contenuti progettuali distintivi che combinino elementi comuni e differenziati mirati a specifici ambiti di competenza disciplinari e transdisciplinari. Basandosi sulle buone pratiche degli ultimi anni, si formalizzeranno accordi con **selezionate università partner**, preferibilmente aderendo a programmi federali e/o internazionali qualificati.

La SUPSI **armonizzerà ulteriormente i percorsi dei master della formazione di base, per garantire una compatibilità con l'accesso ai dottorati**, di norma con il rilascio di un titolo di studio per un totale di 120 ECTS.

Saranno definiti in modo ancor più esaustivo l'**inquadramento e i percorsi di carriera** tramite offerte strutturate di terzo ciclo, successive al master o in modalità executive. Questo si tradurrà anche in opportunità di avanzamento durante la carriera o, alternativamente, in un ingresso in fasi più avanzate della stessa.

L'intento è quindi quello di incrementare in modo significativo il numero di **professori attivi in qualità di co-relatori di percorsi e tesi di terzo ciclo**, attraverso accordi e percorsi ben delineati che contribuiscano all'arricchimento delle competenze e dell'esperienza formativa e di ricerca degli stessi.

In particolare, sarà consolidata la già avviata esperienza pionieristica nel campo dei **dottorati professionali** attraverso collaborazioni con partner accademici a livello nazionale e internazionale, aprendo la strada in prospettiva alla definizione di **un titolo formale e riconosciuto**, che risponda a esigenze primarie dell'economia e della società in molteplici ambiti professionali.

Nel suo percorso di sviluppo la SUPSI ha vissuto nel recente passato e sta tuttora vivendo un periodo caratterizzato da significative difficoltà finanziarie. La motivazione principale di questa difficoltà è legata al fatto che il ritmo di crescita operativa (che indirettamente misura il successo nei mandati gestiti) non è adeguatamente supportato da entrate che permettano di coprire la crescita dei costi operativi. Nonostante gli sforzi effettuati per aumentare la quota dei finanziamenti di terzi, il **rallentamento della crescita dei finanziamenti pubblici e l'impatto del rincaro** a partire dal gennaio 2023, hanno determinato disavanzi d'esercizio, che hanno potuto solo essere parzialmente mitigati da misure interne di contenimento dei costi.

Nel prossimo quadriennio la SUPSI intende crescere ulteriormente, tuttavia ponendosi quale obiettivo principale l'**equilibrio finanziario** e un avvio della **costituzione di riserve finanziarie** proporzionate al proprio budget, che supera i 150 milioni di CHF. Questo percorso necessita una condivisione e concertazione con l'autorità cantonale allo scopo di ristabilire una sufficiente solidità finanziaria, anche tramite lo stanziamento di un capitale di dotazione.

Per supportare gli intendimenti progettuali e la crescita è fondamentale assicurare un'**adeguata dotazione di infrastrutture logistiche, informatiche, didattiche e di laboratorio**. In questo contesto di riferimento risulta quindi importante governare la crescita delle attività, coerentemente con le risorse a disposizione e con il crescente impegno nell'identificazione di ulteriori e alternativi mezzi finanziari attivabili nei diversi mandati, promuovendo e valorizzando gli intendimenti progettuali e sviluppando le diverse attività tramite la ricerca di un'accresciuta efficienza operativa, rendendo così i processi meno onerosi.

Il **Contratto di prestazione 2025-2028** permette di garantire un adeguato sviluppo delle progettualità e di sostenere le crescite vincolate dei costi (adeguamento al rincaro e copertura integrale degli oneri infrastrutturali). Ci si attende inoltre uno sviluppo positivo dei principali indicatori di riferimento (studenti, diplomati, docenti-ricercatori, ricavi da terzi della ricerca), sovra-proporzionale rispetto alle altre SUP, comportando così una lieve crescita percentuale dei finanziamenti federali. I contributi finanziari cantonali e federali attesi sono infatti indispensabili per mantenere la qualità della formazione e della ricerca e realizzare le azioni prioritarie descritte nella presente Strategia.

L'implementazione di una consolidata **pianificazione finanziaria quadriennale** permetterà di programmare in modo efficace l'attività corrente e lo sviluppo delle progettualità, ancorando le singole progettualità alle risorse disponibili. Sarà perfezionato allo stesso tempo il **sistema di controllo di gestione** che permetterà di monitorare adeguatamente i ricavi legati all'andamento degli studenti e, soprattutto, dei costi del personale.

A proposito di mezzi finanziari alternativi, si desidera anche attivare un concetto di **fundraising** più strutturato, con un'organizzazione snella e riferimenti per ogni Fondazione erogatrice all'interno della Direzione, con l'obiettivo di intrattenere con i finanziatori rapporti stabili e apprezzati da entrambe le parti.

Sviluppare una cultura e una pratica della sostenibilità e delle pari opportunità, anche tramite iniziative esemplari

La SUPSI diffonde i principi della sostenibilità e delle pari opportunità con un approccio sistemico e trasversale che ingloba l'intera istituzione (Whole Institution Approach), a tutti i livelli e nei vari ambiti, integrando le questioni di sostenibilità e di educazione alla cittadinanza globale nel funzionamento della Scuola universitaria. Per il prossimo quadriennio, i **Piani d'azione sostenibilità e pari opportunità** verranno presentati in un documento unico in cui le due tematiche saranno allineate attraverso azioni e misure concrete mantenendo ciascuna la propria identità.

Si intende, inoltre, sviluppare la sostenibilità, l'equità e le pari opportunità in cooperazione e in rete con le altre Scuole universitarie svizzere partecipando a progettualità coordinate da swissuniversities e legate ai **sussidi federali vincolati a progetti** per il periodo quadro 2025-2028. Fra di essi il PGB **"Rafforzamento della cultura della sostenibilità nelle scuole universitarie"** e il PGB **"Pari opportunità – equità: Promuovere l'uguaglianza, la diversità e l'inclusione a tutti i livelli delle scuole universitarie"** coordinati da swissuniversities.

Coerentemente con quanto definito nella **Carta della sostenibilità SUPSI** e nei regolamenti, saranno ulteriormente rafforzate le iniziative orientate alla sostenibilità e alle pari opportunità sia all'interno dell'istituzione, sia trasferendo le conoscenze verso le istituzioni e le operatrici e gli operatori del territorio e collaborando attivamente con essi. La SUPSI svilupperà attraverso pratiche concrete una vera **cultura della sostenibilità, dell'equità e dell'inclusione** attente alle diversità in tutte le loro espressioni e che permettano di valorizzare al meglio il potenziale e le competenze di ogni persona. Inoltre, sosterrà eventi e iniziative volte al **trasferimento delle conoscenze** per promuovere i risultati della ricerca scientifica, ponendosi come uno degli interlocutori di riferimento all'interno del dibattito pubblico.

La SUPSI si impegnerà a implementare esempi virtuosi che possano costituire **buone pratiche** rispetto a organizzazioni di comparabile complessità nel territorio e alla comunità accademica più estesa. Queste buone pratiche verranno documentate regolarmente nei Rapporti di sostenibilità del 2024, 2026 e 2028 come pure nelle parti dedicate del sito web. Si proseguirà con l'ancorare ulteriormente gli aspetti legati alla sostenibilità e alle pari opportunità nella governance dell'istituzione, nonché nella sua gestione interna e nei processi legati alla qualità, questo anche in vista del prossimo accreditamento istituzionale.

L'impegno è quello di assumere un ruolo attivo e di **responsabilità sociale** nella formazione delle nuove generazioni con attenzione allo sviluppo sostenibile nelle sue dimensioni interdipendenti della responsabilità ecologica, sociale ed economica.

Consapevole del ruolo che la formazione ha nella società e nel mondo professionale nella **co-costruzione di competenze**, la SUPSI integrerà la sostenibilità e le pari opportunità nei cicli di studio della **formazione di base e nella formazione continua**, anche attraverso lo sviluppo di nuovi percorsi specifici. Questo permetterà alle cittadine, ai cittadini, alle future e ai futuri professioniste di disseminarle a loro volta nei contesti professionali in cui operano, garantendo un utilizzo responsabile nella **gestione delle risorse**, un approccio sistemico nella risoluzione delle sfide e con un'attenzione particolare all'**equità e al rispetto delle diversità**. A tale scopo si proporranno anche percorsi di approfondimento e aggiornamento destinati al corpo docente interno e quello attivo sul territorio nonché a tutte le collaboratrici e a tutti i collaboratori, rafforzando le loro specifiche competenze sulle tematiche.

Saranno inoltre avviate **attività trasversali** sulla sostenibilità e attività extra curricolari rivolte agli studenti e alle studentesse, approfittando anche dei **laboratori viventi costituiti dai Campus SUPSI**.

I principi dell'Open Science e dell'Open Education si stanno diffondendo nelle comunità accademiche nazionali e internazionali e coinvolgono trasversalmente tutti i mandati della Scuola. Si sta assistendo allo sviluppo di una nuova cultura scientifica collaborativa che, attraverso l'impiego della tecnologia, in particolare della tecnologia digitale, consente la condivisione aperta di dati, informazioni e di conoscenza, sia all'interno della comunità accademica, sia presso un pubblico più ampio. L'intento collettivo è quello di aumentare l'**accessibilità al progresso scientifico, migliorare l'efficienza dei processi di condivisione e valutare più accuratamente l'impatto reale della scienza nella società**. In tale direzione, si intendono sviluppare i paradigmi dell'Open Science e dell'Open Education, coerentemente con il programma di swissuniversities.

La SUPSI integrerà progressivamente la cultura dell'Open Science in tutte le sue dimensioni, compresi **Open Access, Open Data, Open Education, Open Innovation e Citizen Science**. Definendo obiettivi concreti e assegnando chiare responsabilità aspira a raggiungere gli obiettivi prefissati dalla strategia swissuniversities e dal Fondo nazionale svizzero per la ricerca scientifica, allineandosi agli sviluppi dell'Open Science sia a livello nazionale che internazionale.

Sarà consolidato il **Centro competenze Open Science**, costituito nel 2023, in modo che possa favorire e coordinare lo sviluppo di **competenze interdipartimentali e trasversali** ai mandati, come pure sostenere i collaboratori e le collaboratrici e i partner territoriali negli sviluppi in questo ambito, promuovendo le pertinenti attività di formazione, ricerca e trasferimento della conoscenza.

Compatibilmente con le risorse disponibili, **sarà rafforzata l'infrastruttura digitale** per far fronte alle sfide dell'Open Science e per **implementare processi interni** adeguati a favorire l'Open Science in tutte le sue forme e dimensioni.

Verrà fornito un adeguato **supporto finanziario alle pubblicazioni** Open Access, come anche alla **gestione aperta dei dati della ricerca** tramite la introduzione di Open Research Data Stewards, insieme a soluzioni adeguate per l'Open Education, che potrà avere un ruolo rilevante per offrire **opportunità formative aperte** a un ampio pubblico.

La SUPSI parteciperà attivamente e regolarmente a **progetti in rete** volti all'implementazione dell'Open Science, sia a livello nazionale che internazionale e si posizionerà come autorevole protagonista nei network Open Science.

Grazie all'orientamento, all'applicazione e all'impatto sul territorio dei suoi mandati istituzionali, la SUPSI mira a diventare nel tempo una delle istituzioni di riferimento per la promozione dei paradigmi di Open Innovation e Citizen Science. In tal modo si propone di **favorire le migliori collaborazioni con i suoi portatori di interesse esterni e con la popolazione, e di generare le più efficaci ricadute in termini di trasferimento della conoscenza in favore del territorio e della società**.

Pianificare e implementare una strategia di sviluppo degli spazi e delle infrastrutture di studio e di lavoro fisici e digitali

Nel 2021 la SUPSI ha inaugurato le **nuove sedi** a Lugano-Viganello (in stretta collaborazione con l'USI), a Mendrisio, a Zurigo (Gleisarena della FFHS) e a Briga (sede amministrativa principale della FFHS). Per svolgere adeguatamente i propri mandati, ha inoltre **ampliato** nell'ultimo biennio gli spazi del DEASS e della Direzione a Manno e dell'ATD ad Avegno-Gordevio. Il progetto **Città della Musica** è attivato con la prospettiva di poter disporre dei nuovi spazi per la SUM-CSI a Lugano Besso entro il 2028. Parallelamente, la SUPSI è attiva e in attesa di sviluppi per il progetto di nuovo Campus a Lugano. Inoltre, è stato segnalato l'interesse ad occupare una parte degli spazi previsti nel nuovo quartiere officine di Bellinzona con orizzonte 2035.

Nel primo periodo del prossimo quadriennio 2025-2028 sarà definita una chiara visione e pianificazione delle esigenze e degli sviluppi logistici a medio lungo termine, sviluppando ulteriormente la Strategia SUPSI del 2010, orientata all'insediamento principalmente **in Campus di proprietà**. Per riuscire a pianificare adeguatamente il futuro è infatti importante potersi dotare di una **nuova Strategia logistica** concordata e coordinata con le autorità cantonali, con un orizzonte di lungo periodo e con coerenti varianti per le varie fasi di sviluppo (2025-2028/2029-2035/>2035) in ogni Dipartimento e Scuola affiliata.

La pianificazione dei nuovi spazi e l'eventuale ristrutturazione di quelli attuali, verrà effettuata prestando attenzione a una crescita sostenibile dei medesimi. Al fine di poter consolidare il proprio sviluppo e assicurare la propria attrattività anche nel lungo periodo, **gli spazi dovranno poter recepire le moderne e mutevoli esigenze di studio e di lavoro**, secondo un orientamento di università aperta (in presenza e da remoto) assicurando un loro uso razionale, con attenzione anche ai consumi e agli impatti climatici e ambientali. In questo contesto, si desidera dare continuità al processo di **implementazione di flussi digitali** per quanto concerne la gestione degli spazi e delle infrastrutture. Al contempo, si efficienterà la gestione digitalizzata della **documentazione** e lo stoccaggio dei materiali con l'obiettivo di minimizzare gli spazi di deposito e di archiviazione.

La SUPSI si impegnerà per l'ottimizzazione dello sfruttamento degli spazi, che sarà reso possibile da una migliore pianificazione delle attività e da un concetto condiviso dell'utilizzo degli spazi di lavoro, favorendo, dove possibile e coerentemente con le esigenze operative, postazioni da occupare in rotazione sulla base delle giornate di presenza e considerando i modelli di lavoro alternativi che si sono nel frattempo sviluppati.

I concreti obiettivi logistici 2025-2028 sono i seguenti:

- ♦ realizzare il progetto **Città della musica** a Lugano per la CSI-SUM, entro il 2028;
- ♦ pianificare un nuovo **Campus a Lugano di proprietà**, per la Direzione e il DEASS, con realizzazione entro il 2030/32,
- ♦ accompagnare lo sviluppo del DEASS, DACD, DTI, DFA/ASP con ampliamenti mirati e legati a chiari e documentati fabbisogni di natura logistica
- ♦ definire la strategia logistica dell'ATD, con orizzonte 2030,
- ♦ definire una chiara visione di sviluppo all'interno degli spazi disponibili **nel sedime delle Officine di Bellinzona**, nel contesto dello sviluppo dello Switzerland Innovation Park.

3.1 Progettualità in evidenza

In questo capitolo viene proposta una selezione di progettualità ritenute particolarmente significative in relazione alle linee progettuali precedentemente esposte.

Si tratta di alcuni esempi concreti delle possibili azioni che la SUPSI intende attuare per raggiungere i propri obiettivi nel prossimo quadriennio.

Settore sanitario e salute pubblica

- LP1 *Promuovere un dialogo strutturato e continuo con tutti i gruppi professionali di riferimento del territorio*
- LP9 *Perseguire la Strategia Life Sciences SUPSI*
- LP4 *Rafforzare ulteriormente la rete di collaborazioni in Ticino, in particolare con l'Università della Svizzera italiana, e a livello nazionale, con swissuniversities, gli enti finanziatori e le altre istituzioni accademiche*

La strategia di politica sanitaria del Consiglio federale 2020-2030 ha identificato i principali fattori che mantengono il sistema sanitario svizzero sotto pressione. Ai primi posti vi sono la penuria di personale sanitario qualificato, l'aumento incontrollato dei costi della salute, un eccessivo orientamento della presa a carico verso strutture stazionarie acute (a scapito dell'assistenza primaria), la mancanza di trasparenza in relazione alla qualità delle prestazioni erogate, la limitata progressione della digitalizzazione nel sistema sanitario e la crescente importanza delle patologie croniche (non trasmissibili). L'esperienza della pandemia da COVID-19 ha infine riportato al centro dell'attenzione le malattie contagiose, evidenziando la necessità di adottare (per esempio nell'ambito della revisione della legge sulle epidemie) un approccio integrato (ONE HEALTH) che promuova in modo sistemico la salute umana, quella animale e la salute del pianeta (la cura dell'ambiente), partendo dalla considerazione dei determinanti sociali e ambientali della salute. L'approccio ONE-HEALTH rientra tra le priorità della strategia SUPSI sulle Life Science descritta in una linea progettuale specifica.

Nel quadriennio 2025-2028 all'interno del DEASS è previsto l'avvio di alcuni progetti importanti, che non potranno prescindere da un dialogo strutturato e continuativo con i diversi gruppi professionali di riferimento e dal coordinamento delle azioni con gli attori rappresentati nell'Osservatorio sulle formazioni e le prospettive professionali nel settore sociosanitario, in particolare i responsabili del DECS e del DSS.



Per combattere la penuria di personale curante nell'ambito dell'applicazione dell'iniziativa per cure forti, swissuniversities ha lanciato nel 2024 un programma pluriennale che si prefigge l'obiettivo di aumentare i posti di formazione nel settore delle cure, di migliorare qualità e attrattività del curriculum formativo a livello SUP e di rafforzare le competenze dei diplomati e delle diplomate al momento dell'entrata nel mondo del lavoro. Il DEASS prevede l'avvio di una revisione curricolare dei corsi di laurea di area sanità, che nel 2026 si sottoporranno alla procedura di accreditamento prevista dalla Legge federale sulle professioni

sanitarie. In collaborazione con il Centro di Simulazione della Svizzera italiana è in fase di allestimento una "Skilloteca", che consentirà agli studenti di esercitare, autonomamente e/o con l'aiuto di pari, alcune tecniche infermieristiche. Il DEASS ospita attualmente il segretariato generale del Competence Network Health Workforce (CNHW), associazione che riunisce le SUP svizzere attive nella formazione sanitaria e che promuove progetti di ricerca sul tema della penuria e delle strategie di retention del personale curante. Tra le misure per combattere la penuria di personale rientra anche lo sviluppo di percorsi di carriera e l'introduzione di nuovi ruoli professionali (il più noto è l'APN, Advanced Practice Nurse), che richiedono una formazione di livello **Master of Science**. Consapevoli che la pratica clinica avanzata è richiesta anche ad altri professionisti sanitari, il DEASS sta valutando la possibilità di affiancare al Master in cure infermieristiche (attualmente giunto alla terza edizione e che porta al ruolo di APN) una formazione avanzata

per il settore della riabilitazione (rivolta a fisioterapisti ed ergoterapisti), da svilupparsi nell'ambito di una collaborazione transfrontaliera con l'Università Humanitas di Milano per permettere di conseguire un Master of Science congiunto in scienze della riabilitazione.

La penuria di personale qualificato in Ticino tocca però anche altri settori, primo fra tutti quello delle levatrici. Uno studio di fattibilità, realizzato su mandato del DECS, ha portato ad esplorare la possibilità di una collaborazione con la SUP della Svizzera Francese (HES-SO), finalizzata all'avvio di una formazione triennale di livello Bachelor per levatrici, offerta in partenariato SUPSI-HES-SO.

Il settore della formazione continua – area sanità ha adottato un approccio di co-costruzione dei programmi, prevedendo un coinvolgimento tempestivo di rappresentanti dei vari gruppi professionali e dei datori di lavoro nella definizione degli obiettivi formativi. Ne consegue un grande dinamismo, che comporta l'avvio di sempre nuove offerte necessarie a soddisfare i bisogni formativi emergenti, come quelli legati alla cresciuta prevalenza di pazienti con malattie croniche. I CAS in diabetologia, in tabaccologia e in esercizio fisico adattato per le persone con patologie croniche sono solo tre esempi di programmi da poco entrati nel catalogo delle formazioni continue del DEASS, il cui obiettivo è fornire ai professionisti le competenze necessarie alla cura di queste particolari tipologie di pazienti.

Da qualche anno si assiste ad un potenziamento del settore ricerca del DEASS, confermato anche dall'ottenimento di finanziamenti competitivi per studi che affrontano alcune delle tematiche chiave evidenziate dalla Strategia di politica sanitaria 2030 del Consiglio federale: un progetto finanziato dalla Commissione federale per la qualità si occupa del rilevamento di indicatori di qualità nelle case per anziani, uno studio associato al programma AMBIZIONE del Fondo nazionale svizzero per la ricerca scientifica analizza le determinanti dell'integrazione delle cure e della collaborazione nel settore ambulatoriale, mentre un progetto, pure esso finanziato dal Fondo nazionale svizzero per la ricerca scientifica, si occupa di pazienti cronici affetti da Long COVID. È noto che un punto di debolezza del sistema sanitario svizzero (e una delle cause dell'aumento incontrollato dei costi della salute) riguarda l'assenza di una valutazione delle tecnologie sanitarie (Health Technology Assessment), pagata con la moneta di prestazioni costose erogate in modo spesso non appropriato e comunque non efficace, a causa della mancanza di un processo decisionale strutturato che governi la spesa in modo razionale e sulla base di evidenze scientifiche. Questa carenza impedisce di valutare adeguatamente il rapporto costo-efficacia delle nuove tecnologie sanitarie, contribuendo così ad una gestione non ottimale delle risorse disponibili e ad un incremento dei costi non giustificato da miglioramenti tangibili nella qualità dell'assistenza sanitaria. Il neocostituito Centre for applied research methodology for health and social sciences (CARES) del DEASS si propone di offrire un sostanziale contributo nel campo della ricerca metodologica applicata nelle scienze sociali e sanitarie, fornendo e promuovendo supporto metodologico avanzato, comprese analisi statistiche, revisioni sistematiche della letteratura e meta-analisi, nonché valutazioni economiche e analisi di costo-efficacia. In questo campo è di fondamentale importanza la collaborazione con la Facoltà di scienze biomediche dell'USI (per il tramite dell'Istituto di salute pubblica e dell'Istituto di Medicina di Famiglia) e con la Clinical Trial Unit dell'Ente Ospedaliero Cantonale. Questo impegno mira a promuovere una gestione delle risorse sanitarie più informata ed efficiente, basata su solide evidenze scientifiche. Infine, il DEASS partecipa attivamente ai lavori, coordinati dalla Swiss School of Public Health, finalizzati al lancio su scala nazionale di una grande coorte di cittadini, associata ad una biobanca, quale infrastruttura di ricerca fondamentale per la salute pubblica.

Un ultimo tassello riguarda il programma per la promozione della trasformazione digitale nel settore sanitario, denominato DigiSanté e coordinato dal Dipartimento federale dell'interno. Le competenze presenti al DEASS e all'Istituto di tecnologie digitali per cure sanitarie personalizzate (MeDiTech) rappresentano infatti una piattaforma ideale per offrire un contributo sostantivo anche a questo importante programma.

Terza missione: dialogo scienza e società

LP3 Rafforzare la nostra immagine e identità istituzionale
LP6 Sviluppare la transdisciplinarietà e l'interprofessionalità
nella formazione, nella ricerca e nei servizi

La terza missione rappresenta l'impegno delle istituzioni accademiche nella trasformazione delle conoscenze, in particolare attraverso il trasferimento scientifico e tecnologico verso la società civile e il tessuto imprenditoriale allo scopo di favorire la crescita economica, sociale e culturale del territorio di riferimento.

Il progetto "Cadagno Meromittico. Un viaggio nella storia della vita attraverso l'ecosistema sottolacustre" (2023-25), sostenuto dal Fondo nazionale svizzero per la ricerca scientifica svizzero per la ricerca scientifica, è un primo esempio di mediazione scientifica. Il progetto intende promuovere le caratteristiche uniche a livello mondiale del Lago di Cadagno, situato in Val Piora, come parte del patrimonio scientifico del Canton Ticino, attraverso una campagna di divulgazione scientifica sull'evoluzione della vita attraverso le falde di questo peculiare bacino lacustre. La campagna di comunicazione si sviluppa attraverso un laboratorio di co-progettazione partecipata; una mostra permanente allestita a Cadagno al Centro di Biologia Alpina; una mostra itinerante aperta al pubblico ospitata dalle scuole superiori ticinesi. Scopo dell'iniziativa è contribuire a sensibilizzare

l'opinione pubblica, a rafforzare la rilevanza scientifica e a definire il Lago di Cadagno come un importante punto di sosta per residenti e turisti che provengono da tutta la Svizzera per visitare una delle regioni più belle del Canton Ticino.



Un secondo esempio è il ciclo di conferenze pubbliche "Emergenza Terra", un'iniziativa dedicata alla crisi ambientale, organizzata su base annuale dal 2021 dal Dipartimento ambiente costruzioni e design (DACD). Gli effetti della crisi ambientale, sempre più gravi e accelerati, costituiscono un'autentica sfida per tutti i nostri saperi, chiamati non solo a riformarsi radicalmente al proprio interno, ma a entrare in dialogo tra loro e con la società. In accordo con la sua vocazione multidisciplinare,

e con la convinzione che oggi più che mai occorra una nuova capacità di abitare la Terra, di costruire case e città, di pensare il rapporto tra l'uomo e la natura, la SUPSI risponde a questa esigenza ospitando annualmente nel suo Campus di Mendrisio un ciclo di conferenze pubbliche dedicato alle più avanzate ricerche in campo umanistico, scientifico e tecnologico impegnate a misurarsi con l'impatto del mutamento climatico e con le sue possibili soluzioni. Un ciclo a vocazione divulgativa, pensato non solo per la comunità accademica, ma per tutta la cittadinanza.

Le iniziative di divulgazione e mediazione scientifica registrano un crescente interesse da parte del pubblico e dei media, che sempre più frequentemente si rivolgono alla SUPSI per raccogliere contributi, riflessioni e interpretazioni scientifiche su temi d'attualità.

Progettualità USI-SUPSI

LP4 *Rafforzare ulteriormente la rete di collaborazioni in Ticino, in particolare con l'Università della Svizzera italiana, e a livello nazionale, con swissuniversities, gli enti finanziatori e le altre istituzioni accademiche*

Le collaborazioni tra la SUPSI e l'USI sono molteplici e si ritrovano a vari livelli. La presenza dei due Presidenti nei rispettivi Consigli, così come gli incontri regolari a livello di direzione, assicurano un allineamento in termini di visione e sviluppo strategico. La LSU prevede infatti che USI e SUPSI collaborino secondo il principio della complementarità e dell'efficienza. A questo scopo, la SUPSI intende stimolare nel corso dei prossimi anni la creazione di un accordo quadro di collaborazione a livello istituzionale tra USI e SUPSI capace di inquadrare gli ambiti di riferimento prioritari e le modalità di collaborazione, a cui potrebbe seguire la riflessione per un finanziamento aggiuntivo dedicato alle collaborazioni USI-SUPSI per il periodo 2029-2032.

L'edificazione dei due nuovi Campus ha permesso di rafforzare significativamente le sinergie tra le due istituzioni. A Mendrisio, il DACD, insieme all'Accademia di Architettura, si posiziona come un riconosciuto Polo della costruzione, qualificando il contributo distintivo nell'avanzamento della costruzione circolare e sostenibile, unendo ricerca d'avanguardia e formazione di eccellenza per promuovere un futuro costruito più sostenibile, inclusivo, resiliente e contribuendo così al benessere delle generazioni presenti e future. A Lugano-Viganello, il Campus EST USI-SUPSI, ha permesso di lavorare congiuntamente sul tema delle tecnologie. In particolare, l'Istituto IDSIA USI-SUPSI permette di profilare le due istituzioni quale polo di eccellenza nello studio dell'intelligenza artificiale, posizionandole come riferimento a livello nazionale e internazionale nello sviluppo di analisi e strategie per un uso consapevole e informato dell'intelligenza artificiale nella ricerca scientifica e nella società civile.

Nell'ambito della sanità, il DEASS collabora con il Centro di Simulazione, inserito nel Centro Professionale Sociosanitario di Lugano che permette di integrare alle nozioni teoriche apprese nella formazione la pratica professionale attraverso un laboratorio di simulazione per esercitare le proprie competenze e il lavoro di squadra. Sempre nel contesto medico e sociosanitario, DEASS e DTI collaborano con la Facoltà di scienze biomediche dell'USI e con l'EOC.



Un altro tema che riunisce le due istituzioni è il sostegno allo sviluppo economico e all'imprenditorialità del Cantone con, tra i principali progetti, lo Switzerland Innovation Park Ticino gestito dalla fondazione Agire che vede USI e SUPSI tra i promotori del progetto.

SUPSI e USI collaborano inoltre in modo importante sulle tematiche trasversali della sostenibilità e delle pari opportunità. Dal 2016 è stato siglato uno specifico accordo di collaborazione in materia di pari opportunità e diversità, nell'ottica di incrementare e razionalizzare ulteriormente le strategie e le azioni comuni in questo ambito, nel rispetto della specificità dei due atenei. Le attività comuni sono esplicitate all'interno dei rispettivi Piani d'azione Pari opportunità, diversità e inclusione quadriennali. L'accordo di collaborazione, salvo disdetta da parte di una delle due parti, si rinnova tacitamente ogni 4 anni. Il Campus Est USI-SUPSI di Lugano-Viganello ospita inoltre il Servizio prima infanzia USI-SUPSI destinato prioritariamente alle famiglie di entrambi le comunità universitarie. Nell'ambito della sostenibilità, la collaborazione si concretizza in particolare con l'organizzazione di eventi di disseminazioni comuni.

La collaborazione avviene anche nel campo dei servizi amministrativi: dalla gestione comune degli aspetti logistici, informatici e tecnici del Campus Est, all'allineamento nella comunicazione, alle attività extracurricolari offerte agli studenti delle due istituzioni.

La Cultura della costruzione – Baukultur

- LP6 *Sviluppare la transdisciplinarietà e l'interprofessionalità nella formazione, nella ricerca e nei servizi*
- LP1 *Promuovere un dialogo strutturato e continuo con tutti i gruppi professionali di riferimento del territorio*

La Cultura della costruzione (Baukultur) mira a promuovere la qualità, la sostenibilità e il benessere attraverso pratiche responsabili e consapevoli nei settori dell'edilizia, dell'architettura e della gestione dell'ambiente, richiedendo un approccio integrato e sostenibile alla progettazione, alla costruzione e alla gestione degli ambienti edificati e naturali.

La SUPSI riconosce nella Cultura della costruzione un ambito confrontato con importanti sfide sistemiche di rilevanza transdisciplinare (cambiamento climatico, transizione energetica, invecchiamento, disponibilità di abitazioni ecc.), attorno al quale sono state maturate significative esperienze di ricerca, formazione e trasferimento della conoscenza che consentiranno di guidare importanti nuove progettualità anche negli anni a venire.

In particolare il DACD si impegna a promuovere la ricerca e l'innovazione nel campo della Cultura della costruzione, contribuendo alla creazione di soluzioni avanzate e sostenibili per le sfide emergenti nel settore edilizio e della gestione del territorio. Dialogando con la Strategia federale sulla Cultura della costruzione e attraverso partenariati con l'industria, le istituzioni e la comunità, si intende favorire lo sviluppo e l'applicazione di pratiche costruttive e la loro trasformazione (digitalizzazione) per favorire il rispetto dell'ambiente, migliorare la qualità degli spazi edificati e promuovere la resilienza urbana.



Forte è anche l'impegno nella sensibilizzazione della comunità regionale e nazionale sull'importanza di una Cultura della costruzione sostenibile, organizzando eventi, conferenze e workshop aperti al pubblico al fine di favorire il trasferimento di conoscenze, di buone pratiche e il dialogo tra esperti del settore, professionisti, scienziati e il pubblico in generale.

La giornata di studio "Ticino 2050: scenari" (4 marzo 2024), organizzata dal DACD in stretta collaborazione con il Dipartimento del territorio del nostro Cantone e con il patrocinio dell'Ufficio federale della cultura, ha offerto una riflessione pubblica intorno al modo di abitare, costruire e pensare il territorio nell'ottica del prossimo futuro, quando il Ticino sarà sempre più confrontato con le

grandi sfide legate al cambiamento climatico e con le delicate trasformazioni dei contesti socio-economici. La giornata ha esplorato questioni di natura interdisciplinare che coinvolgono aspetti etici, tecnici, costruttivi, pianificatori ed economici, aprendosi a chi opera nel campo della Cultura della costruzione (Baukultur), alla comunità professionale, alle ricercatrici e ai ricercatori, alle cittadine e ai cittadini, alle studentesse e agli studenti. La giornata di riflessione ha messo in evidenza come la capacità di prefigurare il futuro attraverso la costruzione di scenari sia un'operazione essenziale per anticipare i mutamenti e progettare azioni in grado di rendere il territorio resiliente e sostenibile.

Facendo tesoro delle risultanze maturate da quest'ultima esperienza, il DACD esplorerà ulteriori traiettorie di sviluppo che permettano di ulteriormente rafforzare la capacità di risposta della SUPSI nel produrre saperi e soluzioni innovative per la gestione e pianificazione del patrimonio costruito e delle risorse naturali.

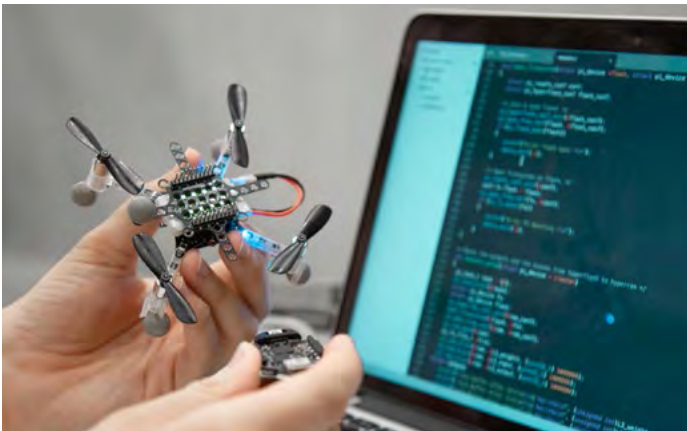
L'intelligenza artificiale

LP6 *Sviluppare la transdisciplinarietà e l'interprofessionalità nella formazione, nella ricerca e nei servizi*

L'intelligenza artificiale ha conosciuto uno sviluppo estremamente rapido a partire dal 2010 grazie all'avvento di architetture di calcolo in grado di gestire le moli di dati sempre crescenti messe a disposizione da una digitalizzazione sempre più pervasiva. Dalle prime applicazioni delle reti neurali profonde con alcuni milioni di parametri si è arrivati alle moderne architetture basate sui transformers con miliardi di parametri in grado di eseguire generalizzazioni ed estrapolazioni in maniera flessibile e potente.

I recenti progressi delle architetture basate su transformer (generative pre-trained transformers, GPT) si affiancano, ma non sostituiscono, i risultati ottenuti dai modelli che le hanno precedute, in particolari le reti neurali ricorrenti, fondamentali nell'analisi delle serie temporali, le reti neurali convoluzionali, essenziali nel processamento delle immagini e dei video, ma anche di tecniche di controllo e ottimizzazione come l'apprendimento con rinforzo integrato con reti neurali profonde, in grado risolvere problemi in spazi di ricerca molto complessi, per esempio, il problema del ripiegamento delle proteine.

Il DTI, per tramite dell'Istituto IDSIA USI-SUPSI, ha contribuito allo sviluppo della moderna intelligenza artificiale sin dal 1988. Questo ha permesso lo sviluppo di ricerche non solamente negli aspetti teorici dell'intelligenza artificiale e dell'informatica, ma anche e soprattutto nelle applicazioni industriali, creando fondamentali sinergie assieme agli altri istituti del Dipartimento, per esempio nei sistemi produttivi e logistici assieme ad ISTePS, nella scienza dei materiali con MEMTI e nei sistemi elettronici assieme ad ISEA, ma più recentemente anche negli aspetti legati alla realtà virtuale e alla generazione di immagini sintetiche assieme ad ISIN e nel settore del processamento dei dati biomedici assieme a MeDiTech.



L'intelligenza artificiale rappresenta un tema federatore all'interno della SUPSI in quanto le sue applicazioni, anche grazie ai recenti sviluppi, trascendono gli ambiti più tecnici e si compenetrano con i temi che caratterizzano gli altri dipartimenti della SUPSI, per esempio nel settore della gestione dei sistemi energetici e dello sviluppo di soluzioni per una società e un ambiente più sostenibili assieme al DACD, oppure negli studi sull'impatto della intelligenza artificiale sulla società e sul mondo del lavoro assieme al

DEASS, o anche nello sviluppo di metodologie didattiche aidate dalla intelligenza artificiale con il DFA/ASP. L'intelligenza artificiale generativa viene anche vista con sempre maggiore interesse nelle aree delle arti applicate di interesse dell'Accademia Teatro Dimitri e del Conservatorio della Svizzera italiana.

Grazie alle esperienze maturate finora, la SUPSI guarda quindi al prossimo quadriennio come un periodo chiave per lo sviluppo dell'intelligenza artificiale e delle sue applicazioni, e si propone di creare dei gruppi di interesse strategico su diversi temi collegati all'intelligenza artificiale, composti da esperti e esperte di settori transdisciplinari che possano rispondere alle sollecitazioni che arriveranno sempre più frequenti sia dal mondo della ricerca scientifica, ma soprattutto dal tessuto industriale locale e nazionale e dalla società civile, in particolar modo dal sistema educativo a tutti i livelli.

Tra i gruppi già in via di formazione segnaliamo quello su Intelligenza Artificiale per l'educazione, in collaborazione con il DFA/ASP, e quello sull'Intelligenza Artificiale nelle applicazioni biomediche, grazie alla collaborazione tra IDSIA USI-SUPSI e MeDiTech.

La formazione inclusiva

LP7 *Sviluppare offerte formative più flessibili e accessibili e consolidare i principi della didattica integrata*

Negli ultimi anni il Servizio Gender e Diversity della SUPSI ha condotto, assieme al Servizio pari opportunità di USI e in collaborazione con il Centro competenze bisogni educativi, scuola e società (BESS) del DFA/ASP, il progetto "SEN-SI Special Educational Needs - Strategie per l'inclusione nelle università della Svizzera italiana", sostenuto da swissuniversities nell'ambito di un programma quadriennale 2021-24 (P-7 Diversité, inclusion et égalité des chances dans le développement des hautes écoles). Il progetto mira a sviluppare, implementare e valutare una nuova serie di misure per sostenere gli studenti e le studentesse con Bisogni educativi speciali ^❶ (in seguito BES), introducendo, nei programmi formativi di Bachelor e Master, metodi e tecnologie didattiche innovative e rispettose delle diversità, per garantire una formazione universitaria di alta qualità per tutte e tutti e un ambiente sempre più inclusivo, nell'ottica dello Universal Design for Learning. Nel perseguire questo obiettivo, il progetto si è avvalso della consulenza di un Gruppo di accompagnamento multidisciplinare composto da partner territoriali attivi sul tema (Cancelleria dello Stato, Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport, Pro Infirmis Ticino e Moesano e Scuola universitaria federale per la formazione professionale).



^❶ Il termine Bisogni educativi speciali (BES) è ripreso letteralmente dall'inglese SEN. Di fatto tali bisogni attestano di necessità di attenzioni speciali laddove il contesto non consideri a priori eventuali svantaggi causati dalle situazioni. Il termine "educativo" va inteso nell'accezione originale inglese di "formativo".

Lo sviluppo del progetto SEN-SI USI-SUPSI ha permesso di approfondire la percezione e le esigenze di studenti e studentesse con BES in relazione alle misure di sostegno, la percezione e il vissuto del corpo docente e del corpo tecnico-amministrativo coinvolto nella formazione e di analizzare le pratiche e le misure già attuate alla SUPSI. I risultati del progetto hanno portato a identificare misure virtuose su tre livelli di intervento: le condizioni quadro e i regolamenti; la formazione del corpo docente e amministrativo coinvolto nella formazione; la comunicazione interna sul tema. Sulla base delle analisi svolte, nel 2023-24

la SUPSI ha già implementato prime misure in questa direzione, in particolare:

- il rilevamento di bisogni formativi speciali già in fase di ammissione;
- la revisione delle basi normative nei regolamenti dedicati alla formazione di base;
- la definizione di un set di azioni e misure compensative/dispensative per studentesse e studenti con BES sostenibili a lungo termine e comuni a tutti i Dipartimenti SUPSI (equità e parità di trattamento).
- l'introduzione di nuove e supplementari misure compensative/dispensative che concernono l'organizzazione degli studi, la didattica, l'accessibilità dei materiali e la valutazione/certificazione;
- la formalizzazione delle procedure di richiesta e ottenimento di misure compensative;
- lo sviluppo e l'istituzionalizzazione di un programma di formazione rivolto al corpo docente e allo staff tecnico-amministrativo coinvolto nella didattica;
- la produzione di materiale formativo/informativo per docenti e staff tecnico-amministrativo che definisce i bisogni formativi speciali inquadrandoli nella normativa internazionale, nazionale e cantonale e nell'ambito terziario di riferimento.

Nei prossimi anni, la SUPSI intensificherà ulteriormente le attività di sensibilizzazione e formazione del corpo docente e dei responsabili della formazione e continuerà a garantire il supporto qualificato e la consulenza ai e alle referenti della formazione. Oltre a ciò, l'intenzione è di promuovere gradualmente l'adozione dei principi dell'Universal Design for Learning/for Instruction, inteso quale approccio che va oltre l'applicazione di prassi compensatorie, mirando, laddove possibile, all'azione proattiva sull'insieme delle dimensioni che formano il processo di apprendimento, come p.es. il clima di classe, l'interazione, i dispositivi didattici, il feedback e le risorse informative e tecnologiche, rendendo le misure compensatorie viepiù superflue.

L'Istituto di tecnologie digitali per cure sanitarie personalizzate

LP9 Perseguire la Strategia Life Sciences SUPSI

Con l'evoluzione della nostra comprensione su salute e malattia, diventa cruciale personalizzare i trattamenti medici, tenendo conto dei geni, dello stile di vita e dei fattori ambientali. La medicina personalizzata e la salute di precisione adottano un approccio olistico che abbraccia sia la prevenzione che la diagnosi precoce e interventi mirati, estendendo i benefici non solo ai pazienti ma anche alle persone sane.

Il Canton Ticino si trova e si troverà ad affrontare sfide significative legate all'invecchiamento della popolazione, all'aumento delle malattie croniche e dei costi sanitari, richiedendo soluzioni innovative per migliorare l'efficienza dell'assistenza sanitaria e ridurre i costi. Queste soluzioni possono emergere dall'intersezione tra medicina, assistenza al paziente, scienza dei dati, e soluzioni ingegneria, aree in cui il Dipartimento tecnologie innovative ha il potenziale di contribuire significativamente. La scienza dei dati e l'informatica biomedica contribuiscono in modo determinante a queste soluzioni che coinvolgono le tecnologie digitali e le cure personalizzate. La digitalizzazione del sistema sanitario e l'adozione di dispositivi indossabili (wearables) comportano una rapida crescita della quantità di dati dei pazienti e di dati fisiologici e di attività personali che diventano disponibili in formato elettronico con enormi potenzialità ma anche crescenti preoccupazioni per la riservatezza e le minacce alla privacy. Il riutilizzo di questi dati dei pazienti è essenziale per sfruttare le potenzialità della medicina personalizzata, per una ricerca

clinica efficace, per un'assistenza sanitaria di alta qualità e per una migliore gestione dell'assistenza sanitaria. L'uso efficiente dei dati personali provenienti dai wearables e l'integrazione con i dati sanitari sono fondamentali per la salute di precisione.



La scienza dei dati consente di estrarre spunti significativi da queste grandi quantità di informazioni personali e sulla salute, mentre l'informatica biomedica permette di utilizzare in modo ottimale questi spunti e i dati, le informazioni e le conoscenze correlate per la risoluzione dei problemi e il processo decisionale. Le tecniche di intelligenza artificiale (AI), come l'apprendimento automatico, consentono di identificare modelli, correlazioni e relazioni nascoste all'interno di questi complessi insiemi di informazioni, per poi prevedere, ad esempio, il rischio di malattia, gli esiti del trattamento e le potenziali complicazioni. In particolare, l'Istituto MeDiTech è un centro focalizzato sulle tecnologie e i dispositivi digitali per applicazioni diagnostiche e terapeutiche innovative e personalizzate in ambito sanitario; un centro di eccellenza riconosciuto a livello regionale, nazionale e un centro di coordinamento delle attività di ricerca e formazione in tecnologie mediche della SUPSI con ricche collaborazioni intra ed interdipartimentali.

La visione per il prossimo quadriennio della strategia Life Science SUPSI mira a un posizionamento del DTI come nodo strategico di collegamento tra le diverse istituzioni che operano nel settore all'interno della SUPSI, dell'USI, dell'EOC, e altre istituzioni di rilievo nazionale e internazionale. L'obiettivo è quello di contribuire allo sviluppo di un centro di eccellenza universitario, dedicato alla ricerca ingegneristica e all'innovazione in ambito medico e sanitario. Questo centro si concentrerà su un approccio rivoluzionario ai temi della salute umana, impiegando nuove metodologie e dispositivi avanzati che sfruttano le potenzialità della scienza dei dati e dell'intelligenza artificiale, tecnologie di rilevamento intelligente di ultima generazione e tecniche sofisticate di elaborazione dei segnali biomedici. Inoltre, il centro darà un forte impulso allo sviluppo della salute digitale e della telemedicina, settori chiave per la futura innovazione nel campo della salute.

La nuova piattaforma gestionale ERP (Enterprise Resource Planning)

LP11 *Consolidare l'organizzazione a matrice e ottimizzare l'efficienza e l'efficacia dei processi operativi coerentemente con il SGQ*

Il sistema ERP a supporto del Servizio Finanze e Controlling e del Servizio Risorse umane oggi è tecnologicamente obsoleto, il che comporta notevoli limitazioni in termini efficienza operativa e opportunità di sviluppo. L'attuale gestione non è sostenibile nel lungo periodo in quanto non permette di soddisfare adeguatamente le esigenze dell'organizzazione e genera oneri operativi rilevanti sia per gli utenti che per i portatori di interesse.



Da qui l'importanza di prevedere l'adozione di una nuova piattaforma gestionale ERP all'avanguardia. Un progetto complesso, considerate le attuali dimensioni della SUPSI, la rilevanza organizzativa dei processi gestiti e i rischi e i limiti ad essi associati.

Un sistema ERP tecnologicamente avanzato permetterà di ottenere benefici di efficienza importanti, ponendo così solide basi per un ulteriore sviluppo organizzativo. La SUPSI agirà con attenzione sia dal punto di vista amministrativo/organizzativo (maggiore automazione e standardizzazione dei processi, maggiore qualità e gestione delle informazioni), sia dal punto di vista tecnico (maggiore integrazione, maggiori opportunità di scalabilità, maggiori prestazioni e avanzati standard di sicurezza),

favorendo di fatto la focalizzazione del corpo accademico sui mandati, così come uno sviluppo del controllo di gestione e un maggiore supporto al processo decisionale.

Con l'attivazione di questo progetto, la SUPSI mira all'effettivo aggiornamento della piattaforma gestionale in ambito risorse umane e finanze e controlling entro il 2026. Il percorso di integrazione e digitalizzazione dei processi di gestione proseguirà nel corso degli anni successivi con l'obiettivo di ottenere completamente i benefici desiderati entro il 2028.

**4. Piano di sviluppo
finanziario 2025-2028
SUPSI (incluse
Scuole affiliate ticinesi,
escluso DFA/ASP)**

Piano di sviluppo finanziario 2025-2028 SUPSI (incluse Scuole affiliate ticinesi, escluso DFA/ASP)

Situazione al 06.05.2024

Categoria	Gruppo conti	Rendiconto finanziario	C2021	C2022	C2023	C2024	PSF2025	PSF2026	PSF2027	PSF2028
Ricavi	Sussidi Confederazione	Sussidi Confederazione	28'265'250	29'448'993	31'443'876	31'349'441	33'341'641	34'448'395	35'490'711	36'548'594
		<i>di cui sussidi di base LPSU</i>	27'647'132	28'757'364	30'657'907	30'436'333	32'330'733	33'279'924	34'232'919	35'434'308
		<i>di cui sussidi affitti</i>	398'465	389'352	490'008	417'000	539'107	592'786	605'792	636'422
	Contributi Cantionali	Contributi Cantone Ticino	45'244'443	46'999'902	48'369'283	49'332'347	51'391'083	52'027'412	52'502'993	52'718'991
		<i>di cui contributo di gestione</i>	19'497'500	19'787'188	20'300'000	20'798'211	21'109'400	21'109'400	21'320'000	21'532'700
		<i>di cui contributo per l'infrastruttura</i>	4'510'344	4'541'894	4'578'529	4'612'219	5'947'500	5'994'400	5'969'400	5'680'200
		<i>di cui contributi ASUP</i>	21'236'599	22'670'820	23'490'754	23'921'917	24'334'183	24'923'612	25'213'593	25'506'091
		Contributi altri cantoni	2'294'449	2'449'381	2'507'506	2'346'849	2'792'327	3'023'010	3'219'987	3'462'956
	Ricavi da terzi	Corsi	14'391'571	16'275'036	17'477'971	16'755'472	19'128'680	19'975'037	20'878'539	21'722'938
		Ricerca	27'512'416	29'145'541	32'258'271	36'237'530	37'370'797	38'456'443	39'569'132	41'072'928
		Servizi	2'523'789	2'539'475	2'486'396	2'411'700	2'597'928	2'556'910	2'439'022	2'475'859
		Altri ricavi	4'608'378	5'672'040	5'475'335	5'378'244	5'630'340	5'847'319	6'130'993	6'238'727
	Saldo Fondi / Riserve	Saldo Fondi / Riserve	2'918'397	1'808'760	862'688	792'818	753'880	774'326	929'442	949'897
Ricavi totale			127'758'692	134'339'127	140'881'326	144'604'400	153'006'676	157'108'853	161'160'819	165'190'889
Costi	Costi del personale (incl. mandati)	Costi del personale (incl. mandati)	102'479'395	108'124'487	115'350'033	119'826'381	126'029'849	129'094'050	132'258'000	135'858'894
		<i>di cui maggiori oneri per misure compensatorie IPCT</i>	-	-	-	-	1'104'000	1'104'000	1'104'000	1'104'000
	Costi beni e prestazioni	Costi beni e prestazioni	5'573'140	6'273'552	5'877'351	6'190'607	6'570'284	6'810'692	6'914'394	7'000'364
	Costi diversi d'esercizio	Costi diversi d'esercizio	9'540'197	11'215'656	10'703'535	11'396'517	11'564'781	11'705'708	11'945'778	12'204'138
	Costi infrastruttura	Costi infrastruttura	6'785'803	6'355'458	6'769'968	6'856'215	7'776'702	8'436'790	8'562'556	8'625'423
	Ammortamenti	Ammortamenti	2'126'837	1'892'810	1'737'384	1'827'111	1'679'494	1'834'626	1'897'574	1'934'441
	Saldo Fondi / Riserve	Saldo Fondi / Riserve	1'087'937	1'024'814	363'280	349'079	349'333	349'333	524'000	524'000
Costi totale			127'593'309	134'886'777	140'801'552	146'445'911	153'970'444	158'231'199	162'102'302	166'147'261
Risultato d'esercizio ("+"= utile / "-"= perdita)			165'384	-547'651	79'774	-1'841'511	-963'769	-1'122'347	-941'483	-956'372
Ricavi per misure di compensazione IPCT			-	-	-	-	1'104'000	1'104'000	1'104'000	1'104'000
Risultato d'esercizio ("+"= utile / "-"= perdita)			165'384	-547'651	79'774	-1'841'511	140'231	-18'347	162'517	147'628

5. Indirizzi di sviluppo strategici delle Scuole affiliate e della Fondazione associata

Accademia Teatro Dimitri (ATD)

Per il prossimo quadriennio l'ATD ha identificato tre ampi orientamenti strategici - Interdisciplinare-Transdisciplinare, Interpersonale, Interculturale – che definiscono in maniera esplicita il suo approccio e i suoi progetti, e consentono di congiungere in maniera organica campi dove l'ATD con i suoi settori istituzionali è già attiva da tempo. Essi peraltro si integrano in quelli della SUPSI, come avviene con i suoi valori, missione e principi guida, che si appellano a integrità, sostenibilità, responsabilità e collaborazione.

A livello operativo, tra i principali obiettivi dell'Accademia vi è il rafforzamento del suo posizionamento e della sua reputazione nel panorama delle scuole d'arte svizzere e internazionali, con l'applicazione di una strategia, in parte già avviata, volta a sviluppare una visibilità ampia e positiva, per esempio tramite una presenza costante in festival internazionali e scambi e collaborazioni con altre realtà artistiche (come la Ernst Busch Schule di Berlino e il Continuo Theatre in Repubblica Ceca).

Parallelamente, il settore Formazione base intende porre l'accento sulle peculiarità dell'Accademia sul piano dell'arte teatrale e della formazione, lavorando alla definizione di una chiara visione artistica e alla sua disseminazione nei prossimi anni; una ricaduta positiva di questa strategia è quella di ottenere un maggior numero di candidature di studenti con una preparazione adeguata.

Lo sviluppo strategico del settore Ricerca e Prestazioni di servizio comprende il consolidamento di un approccio in grado di condurre a una maggiore coesione dei due mandati, lavorando dal lato ricerca alla creazione di concetti e di pratiche che vengono poi applicate e sviluppate sotto forma di prestazioni di servizio.

Tra gli obiettivi strategici della Formazione continua vi è la formulazione e l'avvio, accanto ai percorsi CAS, di offerte formative brevi SAS, più snelle e maggiormente gestibili considerate le risorse disponibili, e più attrattive sul piano finanziario e di tempo per i potenziali partecipanti. In un'ottica trasversale, tra i tre settori Formazione base, Formazione continua e Ricerca vi è l'obiettivo comune di giungere al consolidamento di sinergie virtuose, capaci di arricchire mutualmente contenuti e sviluppi dei percorsi formativi e dei progetti condivisi, anche nel senso di una ottimizzazione delle numerose competenze interne.

Ogni settore, infine, partecipa attivamente agli sviluppi a livello SUPSI nel senso di un allineamento e una condivisione dei suoi obiettivi strategici.

Conservatorio della Svizzera italiana – Scuola universitaria di Musica (CSI-SUM)

Le seguenti considerazioni riguardano da un lato la Scuola universitaria di Musica (SUM), dall'altro, per gli aspetti di sua competenza, la Fondazione Conservatorio della Svizzera italiana (CSI) che include anche i dipartimenti Pre-College (PRE) e Scuola di Musica (SMUS).

Tema centrale degli anni 2025-2028 sarà senza alcun dubbio la questione logistica, in primis la futura Città della musica.

La Città della Musica permetterà di riunire tutte le sedi luganesi del CSI, ma anche le altre eccellenze musicali ticinesi, in un sedime prestigioso e centrale. Grazie alla collaborazione con l'Orchestra della Svizzera italiana (OSI), la RSI, i Barocchisti e il coro della RSI, nonché Sonart, oltre alla Fonoteca, si creerà un centro musicale che spazierà dalla formazione alla produzione e dalla ricerca alla conservazione, passando per tutti i generi musicali; il tutto con la filosofia di lavorare sinergicamente sulla complementarità con l'esistente, in particolare per quel che riguarda il centro musicale-culturale già operativo a Lugano, il LAC, con il quale esiste già ora una collaborazione intensa e costruttiva. La Città della Musica corrisponde a esigenze non ancora contemplate a livello cittadino e cantonale.

La Città della Musica avrà anche un impatto importante su aspetti di governance, l'assetto amministrativo-gestionale, e la corporate identity, e fruirà di sinergie significative in vari ambiti, offrendo condizioni stimolanti per iniziative formative innovative.

Il periodo di transizione sarà caratterizzato da un massiccio aumento degli affitti, dovuti a una sostituzione dei precedenti contratti di affitto al San Carlo siglati con la Diocesi (con costi di 80 CHF/m²) con quelli aggiornati della Clinica Moncucco, successore della Diocesi (fino a 200 CHF/m² + IVA). A questo si aggiungerà la sostituzione degli spazi alla Palazzina DR della RSI, per i quali si paga attualmente un affitto molto contenuto, nel momento in cui la Fonoteca inizierà i lavori di ristrutturazione. Il massiccio aumento dei costi di affitto per allinearsi ai costi di mercato evidenzia la necessità di una soluzione duratura e sostenibile.

Il CSI lavora al contempo, come segnalato dalla Commissione di controllo, con costi molto più bassi degli standard svizzeri, una situazione difficilmente sostenibile in un contesto sempre più complesso. La ricerca di ulteriori fondi sarà un argomento cardine.

Il posizionamento internazionale si è fortemente consolidato con e dopo la pandemia. Le assunzioni – con concorsi internazionali – possono contare su centinaia di candidature qualificate e i risultati sul mercato del lavoro sono positivi. L'obiettivo per i prossimi anni, prima del trasloco, sarà il consolidamento: a tale scopo il CSI si sottoporrà nuovamente ad una peer review europea con MusiQuE.

La riorganizzazione della Ricerca dovrà permettere al settore d'inserirsi maggiormente nel tessuto regionale, rafforzando al contempo i rapporti nazionali e internazionali. Pensando al divenire non si può fare a meno di porsi delle domande sul futuro dei giovani in Ticino - la questione della relève: la situazione precaria delle scuole di musica, la situazione formale irrisolta del Pre-College e la mancata implementazione a livello cantonale del programma federale (con contributi federali) per i talenti musicali ticinesi spingono molti giovani talenti ticinesi a lasciare il Cantone in cerca di realtà e mercati del lavoro più affidabili e solidi di quello locale. Gli ultimi contatti col DECS attestano una nuova sensibilità e consapevolezza per la tematica, fondamentale per tutto il settore musicale e culturale, anche a livello accademico.

Fondazione Alpina per le Scienze della Vita (FASV)

La FASV di Olivone emerge come un tentativo di promuovere la scienza e la cultura per il territorio montano, contribuendo a contrastare la marginalizzazione di queste regioni e di incentivare delle forme di sviluppo basate sulla valorizzazione delle conoscenze e delle risorse locali.

Da un ventennio l'organizzazione porta avanti una varietà di progetti e di realtà che si concentrano in modo particolare sulle sfide e sulle potenzialità del territorio alpino, agendo come un esperimento multi-settoriale e d'avanguardia nonostante l'apparente svantaggio dato dalla sua distanza dai centri urbani. I settori in cui opera l'organizzazione bleniese sono rispecchiati nei suoi due laboratori: il primo, dedicato alla chimica e alla tossicologia, è principalmente legato alla medicina legale, mentre il secondo, nato come laboratorio di fitofarmacologia, è oggi orientato alla divulgazione delle scienze della vita e della terra, così come alla valorizzazione del territorio.

Pensare come una montagna

A partire dal 28 giugno 2023, la FASV è una fondazione associata alla SUPSI, ed entra così a far parte fra le "stazioni montane" già attive e diffuse lungo l'arco alpino. Gli obiettivi della prima parte del quadriennio 2025-2028 sono inizialmente legati allo sviluppo di sinergie, strategie e solide collaborazioni con il DACD e il DFA/ASP. In particolare, a fare da ponte sono gli ambiti di competenza che più sono in risonanza tra questi istituti, dunque quelli legati alla formazione, alla didattica e alla mediazione scientifica. Questa forma associativa contribuisce a livello generale a promuovere il consolidamento della Strategia Life Sciences SUPSI.

Con il DACD saranno coinvolti sin da subito l'Istituto scienze della Terra, l'Istituto di microbiologia e l'Istituto design. I ricercatori di questi istituti potranno essere chiamati per contribuire allo sviluppo della pianificazione didattica e delle attività di mediazione con la FASV, collaborando anche alla condivisione di saperi e di materiali legati ai metodi scientifici di propria competenza. Questo potrebbe vertere ad esempio sulla realizzazione di progetti didattici congiunti sul mondo dei microbi in un contesto post-pandemico, in progetti di monitoraggio, di citizen science o nella realizzazione di percorsi didattici sul territorio montano. Offrendo la possibilità di riflettere e rispondere alle necessità singolari del territorio montano ticinese con soluzioni d'impatto concreto. In tal senso la FASV si impegna a co-creare e ad ospitare corsi di laurea interdisciplinari del DACD sul territorio bleniese, tenendo soprattutto conto dell'importanza di instaurare sinergie con il Centro di Biologia Alpina di Piora ed altre iniziative scientifiche e culturali di questa bioregione che, da numerosi anni, ben si presta all'attività scientifica grazie alle sue infrastrutture.

Con il DFA/ASP saranno attivati progetti legati alla formazione di base e continua, in cui la FASV potrà offrire spunti per la progettazione didattica basata sullo studio e l'esplorazione delle componenti naturalistiche e culturali del territorio. Ad esempio, co-costruendo proposte e percorsi formativi legati alla biodiversità e all'ecologia alpina, alla questione del paesaggio, alle forme di pedagogia ambientale, alle scienze umane per l'ambiente o agli studi sociali su scienze e tecnologie.

La FASV potrà ospitare presso i suoi spazi e nei paesaggi adiacenti corsi per gli allievi del DFA/ASP nell'ambito della settimana di escursionismo, così come escursioni giornaliere o corsi opzionali residenziali in grado di appoggiare la formazione dei docenti di scuola dell'infanzia, elementare e delle scuole secondarie. Al contempo, il DFA/ASP potrebbe fornire supporto in ambito della progettazione e strutturazione didattica delle attività della FASV in funzione dei Piani di studio perfezionati, e coinvolgendo ad esempio anche gli studenti attraverso le loro ricerche di diploma.

Salire in alto per guardare lontano

Le regioni montane, essendo considerate al contempo come sentinelle del cambiamento climatico, punti caldi di biodiversità a livello globale ed importanti serbatoi idrici così come anche culturali, si prestano per essere considerate sempre più strategicamente come dei laboratori d'alta quota che ben si prestano all'attività scientifica. Questa collaborazione si dimostra dunque particolarmente interessante e proficua soprattutto nell'ottica di ricercare e proporre delle risposte concrete alle sfide sociali ed ambientali di queste terre alte.

Visti i piani di sviluppo regionali contenuti nel Masterplan della Valle di Blenio, in cui la FASV rappresenta un attore centrale nell'ambito delle scienze e della cultura, si preannuncia la possibilità che questa collaborazione fra le due istituzioni sia di particolare peso strategico soprattutto per quel che riguarda l'ideazione e lo sviluppo di un futuro Campus diffuso sul territorio di Blenio, in collaborazione con altre istituzioni scientifico-culturali regionali così come con organizzazioni provenienti d'Oltralpe. Tutto ciò nell'ottica di offrire delle possibilità di studio, di ricerca e di mediazione culturale innovative e d'avanguardia, così come nell'ottica di suggerire e proporre delle strategie di sviluppo territoriale più conviviali e rigenerative, in grado di considerare la salute umana ed ambientale nel loro complesso e di rispondere alle esigenze di sfide epocali che vanno ben al di là dei confini orografici.

6. Piano d'azione 2025–2028 del Dipartimento formazione e apprendimento / Alta scuola pedagogica

Nel Piano di azione DFA/ASP sono descritte le azioni dipartimentali specifiche.

Il Dipartimento formazione e apprendimento / Alta scuola pedagogica (DFA/ASP) della SUPSI assume, conformemente ai principi della libertà e dell'indipendenza accademica, tutti i compiti propri di un'alta scuola pedagogica, con particolare attenzione ai bisogni del sistema educativo e formativo del Cantone Ticino. Il DFA/ASP, in particolare, (1) attua la formazione iniziale dei docenti e delle docenti della scuola dell'obbligo, della scuola media superiore e dell'ambito della pedagogia speciale scolastica, e di altre figure professionali proprie del sistema scolastico ticinese e svizzero; (2) propone formazione continua per docenti di ogni ordine e grado scolastico; (3) svolge attività di ricerca, sviluppo, servizio e consulenza in ambito educativo e formativo; (4) promuove e realizza eventi, sussidi didattici e pubblicazioni scientifiche e culturali rivolte a docenti, ad allieve e allievi, alle famiglie e ad altri soggetti interessati, e mette a loro disposizione, tramite la propria biblioteca, un'ampia e variegata documentazione rispetto ai suoi ambiti di competenza. Il DFA/ASP collabora con altre alte scuole pedagogiche svizzere e con altre istituzioni accademiche in Svizzera e all'estero, e contribuisce in generale allo sviluppo del sistema universitario svizzero grazie a una presenza attiva in seno agli organi di swissuniversities.

Il DFA/ASP propone formazioni di base e continua volte allo sviluppo di competenze disciplinari e interdisciplinari, didattico-pedagogiche, trasversali e di ricerca, che permettano ai docenti e alle docenti – in considerazione del contesto mutevole, ma anche delle caratteristiche e dei bisogni degli allievi e delle allieve – di adattare, sviluppare e migliorare con continuità il proprio insegnamento, e di contribuire al miglioramento del proprio istituto e del sistema educativo e formativo nel complesso. In questo modo, il DFA/ASP contribuisce, indirettamente, al benessere e all'apprendimento delle allieve e degli allievi, e alla formazione di cittadine e cittadini in grado di assumere in maniera consapevole e responsabile il proprio ruolo nella società.

In qualità di polo di competenza per la formazione e la ricerca in ambito educativo, formativo e culturale per la Svizzera Italiana, il DFA/ASP concepisce, promuove e realizza progetti di ricerca, sviluppo e innovazione, e contribuisce allo sviluppo scientifico, etico e culturale della società. Tramite le proprie attività di ricerca e servizio, il DFA/ASP mette a disposizione della comunità scientifica dati ed evidenze aggiornate, che favoriscono il progresso della ricerca in ambito educativo e formativo; ne consegue anche la messa a disposizione delle e dei professionisti di approcci, metodologie e conoscenze che possono favorire l'adattamento, lo sviluppo e il miglioramento continuo delle pratiche didattiche e pedagogiche dentro e fuori dall'aula.

Il presente piano di azione descrive le azioni e le misure concrete che il DFA/ASP intende attuare nel quadriennio 2025-2028 per garantire e promuovere la formazione docenti. Ciò al fine di formare insegnanti in grado di assumersi pienamente e con integrità le proprie responsabilità all'interno del sistema scolastico, in collaborazione con tutte le componenti della scuola, lungo tutto l'arco della sua carriera e per contribuire a porre le basi scientifiche per uno sviluppo e un miglioramento continuo del sistema educativo e formativo.

Metodologia

La preparazione del piano di azione DFA/ASP 2025-2028 ha previsto il coinvolgimento diretto di tutti i collaboratori e di tutte le collaboratrici del dipartimento, dei suoi organi consultivi, e di una serie di figure e gruppi di riferimento interni alla SUPSI e al DECS.

Da febbraio a maggio 2023 sono stati raccolti, tramite una serie di interviste, visioni e auspici di numerosi interlocutori interni ed esterni alla SUPSI. Su questa base è stata elaborata la prima versione del piano di azione. Durante il mese di giugno 2023 la prima versione è stata discussa dalla direzione, dal collegio dei professori e delle professoresse e dalla commissione consultiva del DFA/ASP.

Alla luce dei riscontri ricevuti, verso la fine del mese di giugno 2023 è stata elaborata una seconda versione del documento, che è stata inizialmente presentata all'intero Collegio di Dipartimento in occasione delle Giornate di Istituto a fine giugno e successivamente posta in consultazione presso tutti i collaboratori e tutte le collaboratrici del DFA/ASP, e presso tutti gli interlocutori esterni al DFA/ASP contattati durante la prima fase. La seconda versione è stata anch'essa nuovamente discussa in seno alla direzione del Dipartimento, con il collegio dei professori e delle professoresse, con la commissione consultiva, e all'interno del collegio, in occasione di momenti dedicati promossi dal Comitato del Collegio. La fase di consultazione è durata fino a metà ottobre 2023.

Sulla base dei riscontri ricevuti è stata elaborata la terza e ultima versione del piano di azione.

Questa è stata discussa un'ultima volta dalla direzione dipartimentale per apportare le ultime modifiche e inoltrata nuovamente per conoscenza a tutti gli interlocutori interni al dipartimento, insieme a una sintesi dei riscontri ricevuti e delle modifiche effettuate.

Il Piano di azione è stato approvato in seguito dalla Direzione e dal Consiglio SUPSI ad aprile 2024, contestualmente all'approvazione di tutti i documenti integrati nel Messaggio di politica universitaria cantonale 2025-2028.

Legame con la Strategia SUPSI 2025-2035

Il DFA/ASP agisce in sinergia con gli altri dipartimenti, le scuole affiliate, i mandati e i servizi centrali per favorire il proprio sviluppo accademico e quello dell'intera SUPSI. La SUPSI ha previsto per il decennio accademico 2025-2035 i seguenti cinque orientamenti strategici:

OS1

SUPSI in dialogo e in sinergia con la società: il DFA/ASP contribuisce a questo OS soprattutto attraverso dispositivi di formazione e ricerca che rispondano ai bisogni attuali ed emergenti del sistema educativo e formativo cantonale e nazionale e la messa a disposizione di competenze specialistiche nei diversi ambiti (azioni 1 e 5);

OS2

SUPSI aperta e inserita nello spazio accademico nazionale e internazionale: il DFA/ASP contribuisce a questo OS tramite un approccio collaborativo e aperto nell'ambito della formazione e della ricerca (azioni 1, 2 e 4);

OS3

SUPSI promotrice di formazione e ricerca integrate, transdisciplinari, innovative, flessibili e accessibili: il DFA/ASP persegue questo orientamento tramite lo sviluppo continuo dell'offerta formativa e del portafoglio di ricerca e servizi (azioni 1 e 2);

OS4

SUPSI dinamica e capace di attrarre e valorizzare le risorse per affrontare le sfide del futuro: il DFA/ASP persegue questo orientamento tramite una gestione sostenibile e orientata al futuro dell'offerta formativa e del portafoglio di ricerca e servizi, la promozione del benessere, della partecipazione e della valorizzazione all'interno della comunità accademica, lo sviluppo professionale delle collaboratrici e dei collaboratori, la formazione delle nuove leve e la promozione dell'internazionalizzazione (azioni 1, 2, 3 e 4);

OS5

SUPSI promotrice di una società sostenibile e protagonista nella transizione digitale responsabile: il DFA/ASP persegue questo orientamento attraverso la formazione di docenti in grado di promuovere l'educazione allo sviluppo sostenibile e l'educazione ai media e alle tecnologie e il trasferimento dalla ricerca alle pratiche all'interno e all'esterno delle aule in questi ambiti (azioni 1, 2 e 5).

Il presente piano di azione declina gli orientamenti strategici 2025-2035 della SUPSI e le 17 linee progettuali 2025-2028 nell'ambito della formazione degli insegnanti e delle insegnanti attraverso cinque azioni, descritte in dettaglio nelle sezioni seguenti. Le 5 azioni DFA/ASP contribuiscono a perseguire tutti e cinque gli orientamenti strategici 2025-2035 della SUPSI e a cooperano alla realizzazione della quasi totalità delle linee progettuali, elencate nell'allegato in fondo al documento.

Le azioni descritte che hanno un impatto diretto sul sistema scolastico dovranno essere approfondite nell'ambito delle regolari discussioni all'interno del Gruppo di coordinamento fra la SUPSI-DFA/ASP e il DECS.

Azione 1

Consolidamento, ampliamento e miglioramento continuo dell'offerta formativa

LP2 Valorizzare il ruolo della SUPSI nel sistema regionale dell'innovazione
LP8 Posizionamento della formazione continua universitaria SUPSI nel panorama educativo e nel mercato del lavoro

Descrizione

In risposta alle macro-tendenze che caratterizzano lo sviluppo della formazione universitaria e consapevole della necessità di innovare la propria offerta formativa, la direzione del DFA/ASP ha deciso di avviare il progetto di revisione dei corsi di laurea Bachelor in insegnamento per il livello elementare, Master in insegnamento per il livello secondario I, Master Matematica – ing. SUP e Diploma in insegnamento per le scuole di maturità, per quanto riguarda sia aspetti curricolari, sia di architettura formativa.

Le nuove formazioni saranno avviate nel settembre del 2025 ed entreranno a regime nel quadriennio 2025-2028. Il progetto mette al centro lo sviluppo di competenze trasversali in studentesse e studenti, la riduzione delle ore d'aula a favore di una didattica maggiormente integrata e di una migliore conciliazione studio/vita privata e/o professionale, una maggiore trasversalità tra i corsi di laurea e la strutturazione dei moduli professionali secondo il principio della comunità di apprendimento professionale, tenendo debitamente conto degli esiti scaturiti dalla fase di sperimentazione.

Una particolare attenzione viene prestata ai profili di competenza in uscita e al dialogo concreto e virtuoso tra ricerca e pratiche d'aula.

Sempre nell'ambito della scuola dell'obbligo, nel quadriennio 2025-2028 saranno consolidate e ampliate le formazioni iniziali e continue volte a favorire la mobilità professionale dei docenti e delle docenti, orizzontale e verticale, e l'assunzione di nuovi ruoli all'interno del sistema scolastico.

Nell'ambito della pedagogia specializzata e della didattica inclusiva, dal 2024 il Master sarà proposto annualmente; sarà di conseguenza necessario ampliare e consolidare il corpo docente e il gruppo dei/delle docenti di pratica professionale, nonché riflettere su nuovi modelli di pratica e sulla complementarità e le possibili sinergie nell'ambito della formazione iniziale e continua dei diversi profili professionali in questo ambito.

Per quanto riguarda la formazione continua, nel quadriennio 2025-2028 saranno consolidati e possibilmente ampliati i dispositivi di formazione continua e accompagnamento nell'ambito dei progetti di istituto, e i percorsi di formazione continua volti a favorire il trasferimento dei risultati della ricerca alle pratiche d'aula.

Misure concrete

1. Rivedere i Bachelor in Insegnamento per il livello elementare.
2. Rivedere i Master in Insegnamento per il livello secondario I.
3. Rivedere il Diploma in Insegnamento per le scuole di maturità.
4. Valutare l'introduzione di un nuovo Bachelor in Insegnamento per il livello elementare (primo ciclo).
5. Valutare l'introduzione di un Bachelor a tempo parziale.
6. Consolidare il Master in Pedagogia specializzata e didattica inclusiva e il relativo corpo docente.
7. Promuovere un'offerta formativa regolare, con pianificazione di materie annuali, materie biennali e materie saltuarie.
8. Consolidare e ampliare i Master in Insegnamento per il livello secondario I destinati a docenti di scuola dell'infanzia e scuola elementare.
9. Concepire un nuovo Master in Gestione della formazione.
10. Consolidare i dispositivi di accompagnamento a progetti di istituto.
11. Ampliare l'offerta di corsi di formazione continua basati su risultati della ricerca svolta presso il Dipartimento.

Azione 2

Ampliamento, consolidamento e miglioramento continuo del portafoglio di ricerca e servizi

LP2 *Valorizzare il ruolo della SUPSI nel sistema regionale dell'innovazione*
LP14 *Assicurare la sostenibilità finanziaria*

Descrizione

La ricerca al DFA/ASP è attualmente confrontata con numerose sfide a livello nazionale e internazionale: la necessità di consolidamento e di diversificazione delle fonti di finanziamento per i progetti di ricerca, di fronte a una concorrenza crescente e un'erosione delle risorse disponibili; le nuove prassi legate alla open science; la crescente attenzione alla protezione dei dati personali e all'etica della ricerca; gli accresciuti bisogni di ricerca sul piano cantonale; le tensioni tra case editrici e istituti universitari, e i costi crescenti nell'ambito delle risorse bibliografiche. In questo difficile contesto, la ricerca è chiamata ad accrescere, aggiornare e diversificare le proprie competenze, a produrre nuova conoscenza e a favorire un trasferimento efficace dei risultati della ricerca internazionale alle pratiche d'aula.

Misure concrete

1. Elaborare in seno al DFA/ASP una strategia condivisa di sottomissione di progetti a diversi enti finanziatori (Fondo nazionale svizzero per la ricerca scientifica per la ricerca scientifica, Innosuisse, programmi e uffici della Confederazione, Fondazioni ecc.), che punti sia a confermare gli attuali punti di forza, sia ad aprire nuove piste di finanziamento, per garantire sul lungo termine la sostenibilità e la diversificazione del portafoglio di progetti di ricerca e sviluppo.
2. Valorizzare il potenziale di collaborazione con altre unità di ricerca e servizi della SUPSI, sia in termini di ambiti interdisciplinari di ricerca e applicazione, sia in termini di accesso a reti e strumenti, e a opportunità di finanziamento territoriali, federali ed internazionali.
3. Identificare, proporre e promuovere attivamente una serie di prestazioni di servizio basate sulle competenze di ricerca interne, da offrire in ambito formativo ed educativo (ad esempio: concezione e realizzazione di progetti di sviluppo e innovazione; attività di accompagnamento e consulenza in collaborazione con la formazione continua; perizie; conferenze e seminari; ecc.).
4. Agire affinché, al termine del quadriennio 2025-2028, ogni centro competenze o laboratorio del DFA/ASP possa contare tra i suoi membri almeno un/a professore/-essa ordinario/-a e un/a professore/-essa associato/-a, che dovranno coprire gli ambiti disciplinari principali della relativa unità, e affinché ogni area possa contare tra i suoi membri almeno un/a professore/-essa associato/-a o ordinario/-a.
5. Sfruttare i nuovi strumenti a disposizione della SUPSI (nuovo sito internet, CRIS) per aumentare la visibilità dall'interno e dall'esterno delle competenze di ricerca e servizio presenti all'interno del DFA/ASP, e per promuovere e valorizzare tutti gli esiti delle attività di ricerca e sviluppo svolte dal Dipartimento e dai propri collaboratori e collaboratrici.
6. Partecipare proattivamente ai lavori nell'ambito della scienza aperta (open science) e della protezione dei dati in corso all'interno della SUPSI e di swissuniversities.
7. Contribuire attivamente allo sviluppo del sistema bibliotecario SUPSI, sia in qualità di biblioteche scientifiche, sia in qualità di enti formatori.
8. Promuovere la realizzazione di progetti di valorizzazione e di sviluppo del patrimonio artistico, culturale, costruito e naturale del Canton Ticino, in collaborazione con il Cantone, con altri dipartimenti della SUPSI (in particolare il DACD), ma anche con scuole, musei, e altri enti e associazioni attive sul territorio cantonale.
9. Incentivare e realizzare progetti di ricerca e di sviluppo, formazioni iniziali e continue ed eventi destinati a specialisti e a grande pubblico nell'ambito della promozione, della valorizzazione e dell'insegnamento dell'italiano in Svizzera, in autonomia o in collaborazione con altri enti e/o istituzioni, in sinergia con i vari portatori di interesse attivi su questo fronte.

Azione 3

Benessere, valorizzazione e partecipazione al DFA/ASP

- LP12 *Promuovere la valorizzazione e il benessere dei collaboratori e delle collaboratrici favorendo la partecipazione e lo sviluppo delle carriere*
- LP17 *Pianificare e implementare una strategia di sviluppo degli spazi e delle infrastrutture di studio e di lavoro fisici e digitali*

Descrizione

Questa azione è volta ad aumentare il benessere e il senso di appartenenza delle persone che lavorano e studiano al DFA/ASP attraverso la creazione o il consolidamento di spazi fisici, temporali e istituzionali di partecipazione, confronto, condivisione e conoscenza reciproca. Si intende in particolare esplorare, in collaborazione con il collegio di dipartimento e le rappresentanze studentesche, nuove forme di partecipazione di collaboratrici, collaboratori, studentesse e studenti alla gestione e allo sviluppo del dipartimento, e creare maggiori occasioni e luoghi di incontro e condivisione per tutti.

Misure concrete

1. Creare occasioni informali di incontro e scambio su temi scientifici e culturali tra collaboratori, collaboratrici, studentesse e studenti.
2. Prevedere spazi formali, fisici e temporali, di incontro tra collaboratrici e collaboratori all'interno delle unità organizzative, dei corsi di laurea e dell'intero dipartimento.
3. Accrescere la partecipazione delle collaboratrici e dei collaboratori alla gestione e allo sviluppo del Dipartimento attraverso il coinvolgimento diretto di rappresentanti nei processi.
4. Garantire maggiore trasparenza in merito ai compiti, alle responsabilità e ai margini di azione di tutte le figure professionali presenti all'interno del DFA/ASP, e creare più occasioni (formali e informali) di valorizzazione del lavoro svolto.
5. Raccogliere, valorizzare e dare continuità, in collaborazione con il collegio di dipartimento, alle buone pratiche sviluppate nel corso degli anni in relazione alla partecipazione delle collaboratrici e dei collaboratori.
6. Rafforzare la partecipazione studentesca alla gestione e allo sviluppo del dipartimento, attraverso il coinvolgimento diretto di rappresentanti nei processi, in maniera concertata con il resto della SUPSI.
7. Valorizzare e rendere maggiormente visibile il contributo degli studenti e delle studentesse del DFA/ASP alle scuole ticinesi nell'ambito delle pratiche professionali.
8. Adeguare e ampliare gli spazi fisici del DFA/ASP. In particolare, prevedere nuovi spazi per lo svolgimento delle attività di educazione fisica (palestra), per la formazione continua e per le attività a grande gruppo e congressuali (aula polivalente).

Azione 4

Sviluppo professionale, nuove leve e internazionalizzazione

- LP12 *Promuovere la valorizzazione e il benessere dei collaboratori e delle collaboratrici favorendo la partecipazione e lo sviluppo delle carriere*
- LP13 *Sviluppare programmi di terzo ciclo coerenti con il nostro profilo e offerti con continuità*

Descrizione

Questa azione è volta a promuovere lo sviluppo delle competenze personali e professionali dei collaboratori e delle collaboratrici, sia del corpo accademico sia del corpo tecnico-amministrativo, a promuovere la formazione di persone che potrebbero in futuro operare all'interno del DFA/ASP e in altre alte scuole pedagogiche, e a favorire un allargamento degli sguardi di collaboratrici e collaboratori, rispettivamente studentesse e studenti, sulla realtà dei sistemi educativi e formativi e della formazione degli insegnanti a livello internazionale.

Misure concrete

1. Elaborare delle linee guida interne per il sostegno istituzionale a colleghi e colleghe del DFA/ASP (corpo accademico e corpo tecnico-amministrativo) interessati/e a ottenere un titolo di PhD, a seguire una formazione Bachelor e/o Master in ambiti rilevanti per il Dipartimento, e/o ad approfondire le proprie competenze professionali attraverso percorsi di formazione continua certificata all'interno o all'esterno della SUPSI.
2. Prevedere posizioni di dottorando finanziate internamente o tramite progetti di ricerca in tutti i centri competenze e i laboratori; aprire gradualmente questa ultima possibilità anche alle aree.
3. Favorire periodi di visiting al DFA/ASP da parte di dottorandi e dottorande, e di persone del corpo accademico o tecnico-amministrativo attive in altre università in Svizzera e all'estero.
4. Favorire, in collaborazione con l'International Office della SUPSI, la mobilità di breve e lungo periodo di collaboratrici e collaboratori, e di studentesse e studenti, in Svizzera e all'estero.
5. Contribuire alla formazione delle nuove leve delle ASP svizzere attraverso formazioni Master in Didattica disciplinare organizzate in collaborazione con la formazione di base del Dipartimento e formazioni continue lunghe certificate in Didattica disciplinare.
6. Offrire la possibilità a docenti già in servizio nelle scuole comunali e cantonali di sviluppare le proprie competenze di ricerca svolgendo un lavoro di PhD, facendo capo alle competenze presenti al DFA/ASP e alla rete di collaborazioni in esso presente, oppure partecipando a progetti di ricerca e/o sviluppo realizzati all'interno del Dipartimento.
7. Consolidare e ampliare l'offerta di formazione continua interna e aprire la possibilità di partecipare anche a studentesse e studenti, e a docenti già in servizio nelle scuole comunali e cantonali.
8. Aumentare l'offerta di corsi di formazione continua interna breve e conferenze tenute da relatori provenienti dall'estero.

Azione 5

Competenze per l'educazione alla cittadinanza globale

LP3 *Rafforzare la nostra immagine e identità istituzionale*

LP15 *Sviluppare una cultura e una pratica della sostenibilità e delle pari opportunità, anche tramite iniziative esemplari*

Descrizione

Si intendono formare docenti in grado di assumere un ruolo sostanziale nell'educazione alla cittadinanza globale degli allievi e delle allieve delle scuole dell'obbligo e delle scuole di maturità, così come auspicato dall'UNESCO (global citizenship education). Per poter raggiungere questo obiettivo, è auspicabile consolidare e sviluppare le competenze e le attività di formazione iniziale e continua, di ricerca e di sviluppo nei seguenti ambiti: (1) educazione alla pace e alla democrazia; (2) educazione allo sviluppo sostenibile; (3) educazione ai media, alle tecnologie e all'intelligenza artificiale; (4) educazione alla diversità, all'interculturalità e al plurilinguismo, con attenzione all'uso inclusivo e rispettoso della lingua; (5) educazione al genere, all'affettività e alla sessualità; (6) educazione alla salute e al benessere, e prevenzione dei disagi; (7) educazione alle scelte scolastiche e professionali.

Misure concrete

1. Ancorare ciascuna tematica prima citata a uno o più centri competenze, laboratori o aree. Nel caso di ambiti trasversali a più unità, costituire commissioni che si occupino della tematica. Incaricare le unità identificate di promuovere nel corso del quadriennio i seguenti aspetti: (i) attività di formazione iniziale e continua; (ii) progetti di ricerca, di sviluppo e/o di produzione di risorse didattiche; (iii) eventi; (iv) collaborazioni nell'ambito specifico.
2. Assicurare la presenza di collaboratrici e collaboratori autorevoli in ogni campo, favorendo lo sviluppo professionale di persone già professionalmente attive presso il DFA/ASP, ma anche ancorando gli ambiti tematici da sviluppare a nuove assunzioni, o coinvolgendo persone esterne dal DFA/ASP su aspetti specifici.
3. Promuovere di conseguenza una presenza attiva nei media, nel dibattito pubblico e politico e nella società del DFA/ASP anche su questi temi, per favorire la sensibilizzazione e la formazione della cittadinanza.

Piano di sviluppo finanziario 2025-2028 DFA/ASP

Situazione al 06.05.2024

Categoria	Gruppo conti	Rendiconto finanziario	C2021	C2022	C2023	C2024	PSF2025	PSF2026	PSF2027	PSF2028
Ricavi	Sussidi Confederazione	Sussidi Confederazione	27'397	45'457	-	-	10'000	10'000	55'000	55'000
	Contributi Cantionali	Contributi Cantone Ticino	15'751'131	16'946'582	17'825'254	18'193'991	18'328'452	18'449'108	18'661'170	18'824'851
		<i>di cui contributo di gestione</i>	4'316'500	4'536'389	4'602'431	4'718'300	4'718'300	4'718'300	4'758'500	4'799'100
		<i>di cui contributo per l'infrastruttura</i>	1'525'800	1'526'500	1'529'600	1'529'600	1'544'600	1'544'600	1'594'600	1'594'600
		<i>di cui contributi ASUP</i>	9'908'831	10'883'693	11'693'223	11'946'091	12'065'552	12'186'208	12'308'070	12'431'151
		Contributi altri cantoni	263'651	248'160	230'094	196'196	199'100	200'259	197'470	191'318
	Ricavi da terzi	Corsi	1'587'047	1'539'410	1'791'211	1'894'537	1'806'980	1'827'367	1'827'551	1'807'828
		Ricerca	1'907'904	1'672'403	1'554'666	1'470'010	1'532'000	1'536'200	1'615'375	1'643'060
		Servizi	234'810	172'705	231'346	249'117	218'000	227'050	228'200	291'461
		Altri ricavi	78'202	152'937	8'3'414	169'364	72'500	73'500	87'500	122'500
	Saldo Fondi / Riserve	Saldo Fondi / Riserve	97'380	31'858	4'4'825	17'697	50'000	50'000	50'000	50'000
Ricavi totale			19'947'522	20'809'512	21'760'810	22'190'913	22'217'032	22'373'484	22'722'266	22'986'017
Costi	Costi del personale (incl. mandati)	Costi del personale (incl. mandati)	17'205'276	17'797'762	18'602'583	18'906'486	19'387'850	19'585'263	19'890'698	20'141'933
		<i>di cui maggiori oneri per misure compensatorie IPCT</i>	-	-	-	-	196'000	196'000	196'000	196'000
	Costi beni e prestazioni	Costi beni e prestazioni	289'578	366'430	311'765	375'750	418'900	369'260	415'524	377'393
	Costi diversi d'esercizio	Costi diversi d'esercizio	993'464	1'141'145	1'159'032	1'167'527	1'010'004	1'022'664	995'647	1'005'652
	Costi infrastruttura	Costi infrastruttura	1'536'597	1'534'098	1'560'764	1'565'900	1'544'600	1'544'600	1'594'600	1'594'600
	Ammortamenti	Ammortamenti	37'197	66'252	80'957	120'745	43'690	45'000	50'000	50'000
	Saldo Fondi / Riserve	Saldo Fondi / Riserve	-	492	1'067	-	-	-	-	-
Costi totale			20'062'112	20'906'178	21'716'168	22'136'408	22'405'044	22'566'786	22'946'470	23'169'578
Risultato d'esercizio ("+"= utile / "-"= perdita)			-114'591	-96'666	44'642	54'505	-188'012	-193'303	-224'204	-183'560
Ricavi per misure di compensazione IPCT			-	-	-	-	196'000	196'000	196'000	196'000
Risultato d'esercizio ("+"= utile / "-"= perdita)			-114'591	-96'666	44'642	54'505	7'988	2'697	-28'204	12'440

Contatti

Direzione SUPSI

Le Gerre, Via Pobiette 11
CH-6928 Manno

T +41 (0)58 666 60 00
direzione@supsi.ch