



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

**Procedura di accreditamento del Master of Advanced Studies Net-Megs (USI) in  
Economia e Gestione Sanitaria e Sociosanitaria**

Rapporto finale dell'OAQ

29 gennaio 2009



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

## Indice

1	Introduzione .....	3
2	Procedura di accreditamento del MAS Net-Megs (USI) .....	3
2.1	Rapporto di autovalutazione .....	3
2.2	Valutazione esterna inclusa visita sul posto .....	4
2.3	Presenza di posizione dell'unità da accreditare .....	5
3	Breve cenno sul contesto elvetico in cui si inserisce il MAS Net-Megs .....	5
4	Valutazione del MAS Net-Megs per mezzo di standard qualitativi .....	6
4.1	Settore d'esame: Esecuzione e obiettivi di formazione .....	6
4.2	Settore d'esame: Organizzazione interna e misure di garanzia della qualità .....	6
4.3	Settore d'esame: Curriculum e metodi di formazione .....	7
4.4	Settore d'esame: Corpo insegnante .....	8
4.5	Settore d'esame: Studenti .....	9
4.6	Settore d'esame: Equipaggiamento e locali .....	10
5	Profilo dei punti di forza e debolezza del MAS Net-Megs .....	10
6	Raccomandazioni degli esperti e conclusioni in merito all'accREDITAMENTO .....	12
7	Valutazione finale dell'OAQ .....	13

## 1 Introduzione

Le condizioni e la procedura di accreditamento delle istituzioni del settore universitario e dei relativi cicli di studio sono regolate dalle *Direttive della Conferenza universitaria svizzera per l'accreditamento nel settore universitario in Svizzera* (Direttive CUS per l'accreditamento) del 28 giugno 2007.

Su mandato delle istituzioni e su base volontaria, l'Organo di accreditamento e di garanzia della qualità delle istituzioni universitarie svizzere (OAQ) organizza e svolge procedure di accreditamento, verificando il soddisfacimento degli standard di qualità di cui agli art. 9 e 10 delle Direttive per l'accreditamento.

L'oggetto del procedimento è costituito dalle misure intraprese dall'istituzione universitaria al fine di garantire la qualità dell'insegnamento, della ricerca e dei relativi servizi.

Il presente rapporto finale dell'OAQ è redatto all'attenzione della CUS, previa consultazione del Consiglio scientifico dell'OAQ, e si conclude con una proposta relativa alla decisione di accreditamento. Esso si basa sull'autovalutazione da parte dell'unità da accreditare, sulla visita sul posto e conseguente rapporto degli esperti e sulla presa di posizione dell'unità da accreditare in merito al rapporto degli esperti. Per evitare ridondanze il rapporto dell'OAQ sarà conciso.

## 2 Procedura di accreditamento del MAS Net-Megs (USI)

Da parte dell'OAQ la procedura è stata interamente seguita dalla collaboratrice scientifica Laura Beccari, tanto per gli aspetti organizzativi quanto per il rispetto degli elementi procedurali.

La domanda di accreditamento da parte dell'unità da accreditare è pervenuta all'OAQ in data 13 marzo 2008. In una fase preliminare sono state verificate e quindi accertate le condizioni per l'accreditamento dei cicli di studio di cui all'art. 5 delle Direttive CUS per l'accreditamento.

In data 4 giugno 2008 un primo incontro fra l'OAQ e l'unità da accreditare ha segnato l'apertura della procedura.

### 2.1 Rapporto di autovalutazione

La fase di autovalutazione è iniziata a giugno del 2008. Per questa fase l'OAQ ha dotato l'unità da accreditare di una Guida per l'autovalutazione, contenente le istruzioni necessarie per la redazione del rapporto di autovalutazione. Inoltre la guida descrive dettagliatamente il modo in cui le istituzioni possono prepararsi alla successiva valutazione esterna e relativa visita sul posto da parte di un gruppo di esperti indipendenti. L'unità da accreditare ha avuto circa quattro mesi per la consegna del rapporto di autovalutazione.

L'unità da accreditare ha consegnato all'OAQ il suo rapporto di autovalutazione nei termini stabiliti, il 29 settembre 2008. L'OAQ ha quindi inoltrato tale rapporto al gruppo di esperti, un mese prima la data fissata per l'inizio della visita sul posto.

Il rapporto di autovalutazione, ampiamente descrittivo, fornisce un quadro completo del Master of Advanced Studies Net-Megs, della sua contestualizzazione a livello cantonale, federale ed internazionale e di come esso risponda ai requisiti di cui all'art. 10 delle Direttive CUS per l'accreditamento. Oltre agli aspetti descrittivi il rapporto fornisce un approfondimento analitico delle forze e debolezze dell'unità da accreditare, costituendo pertanto una buona base per agevolare il compito degli esperti durante la visita sul posto.

## **2.2 Valutazione esterna inclusa visita sul posto**

La visita sul posto dell'unità da accreditare ha avuto luogo il 29 e 30 ottobre 2008 ed è stata della durata di un giorno e mezzo. La scelta degli esperti è stata dettata da criteri prestabiliti (art. 20 delle Direttive CUS per l'accreditamento). In particolare si è curato che le conoscenze linguistiche dei membri permettessero lo svolgimento della procedura interamente in lingua italiana. Il gruppo di esperti consisteva nei tre membri seguenti:

Capogruppo:

Prof. Franco Cavallo, Professore Ordinario di Metodologia Epidemiologica Clinica presso il Dipartimento di Sanità Pubblica e Microbiologia dell'Università degli Studi di Torino (Italia); ex Presidente di ASPHER (Association of Schools of Public Health in the European Region).

Membri:

Prof. Giovanni Fattore, Professore associato presso l'Istituto di Pubblica Amministrazione e Sanità del Dipartimento di Analisi Istituzionale e Management Pubblico dell'Università Bocconi di Milano (Italia); Direttore del Master "International Healthcare Management Economics & Policy"; Vice-Presidente dell'Associazione Italiana di Economia Sanitaria. (AIES)

Prof. Peter Zweifel, Professore Ordinario di Economia all'Università di Zurigo (Svizzera); caporedattore dell'International Journal of Health Care Finance and Economics.

L'assenza di un rappresentante del corpo studentesco fra i membri del pannello di esperti è giustificata dal fatto che, al momento della costituzione del pannello, nessuno fra gli studenti già formati a tale scopo<sup>1</sup> rispecchiava il profilo ricercato (disciplina di competenza, eventualmente proveniente dal settore della formazione continua, competenze linguistiche sufficienti). Tale decisione è stata presa in accordo con la Presidente del Consiglio scientifico dell'OAQ.

Durante la visita sul posto il gruppo di esperti, sempre accompagnato dalla succitata collaboratrice scientifica dell'OAQ, ha avuto la possibilità di incontrare gli attori principali in

---

<sup>1</sup> Si vedano gli accordi con l'Unione svizzera degli universitari: <http://www.vss-unes.ch/d/akkreditierungspool.html>.

seno all'università, tramite interviste della durata di 45-90 minuti con: la direzione, i responsabili della qualità, i rappresentanti dell'Istituto Mecop (Microeconomia ed Economia Pubblica) e responsabili del Net-Megs, i docenti del master, così come il corpo intermedio, gli studenti ed ex allievi, i principali partner delle collaborazioni istituzionali ed infine i datori di lavoro. Sono state intervistate anche unità di vari servizi dell'università in stretta relazione con l'unità da accreditare (come ad esempio il personale tecnico ed amministrativo dedicato in particolare ai servizi per gli studenti, il personale logistico ed informatico, la segreteria didattica e amministrativa, ecc.). Gli esperti hanno infine potuto visitare i locali e le infrastrutture a disposizione dell'unità da accreditare.

La visita complessivamente si è svolta in un'atmosfera gradevole, secondo programma e senza intoppi. Il gruppo di esperti ha apprezzato in particolar modo la puntualità, la franchezza e lo spirito di collaborazione degli intervenuti che hanno permesso il pieno raggiungimento degli obiettivi della visita. La collaborazione con il responsabile del Master ed i collaboratori messi a disposizione dell'OAQ durante la visita è stata eccellente, con continui aggiornamenti e messa a disposizione di materiale richiesto nel corso della visita.

In seguito alla visita sul posto gli esperti hanno elaborato un rapporto di valutazione esterna, comprensiva di considerazioni rispetto il soddisfacimento degli standard di qualità, il profilo di forze e debolezze dell'unità da accreditare, così come raccomandazioni per il suo miglioramento ed una conclusione in merito all'accREDITAMENTO del ciclo di studi. Il rapporto degli esperti è giunto all'OAQ in versione preliminare in data 12 novembre 2008 ed in versione definitiva – tenuto conto quindi della presa di posizione dell'unità da accreditare – in data 10 dicembre 2008.

### **2.3 Presa di posizione dell'unità da accreditare**

L'unità da accreditare ha potuto esprimersi in merito al rapporto preliminare degli esperti attraverso una presa di posizione, pervenuta all'OAQ l'1 dicembre 2008.

Nell'insieme, l'unità da accreditare ha apprezzato la totalità del contenuto del rapporto degli esperti, prendendone i numerosi spunti per un ulteriore sviluppo.

I punti sollevati dall'unità da accreditare sono essenzialmente di natura interpretativa, suggerendo forme alternative di espressione là dove l'interpretazione lasciava adito a dubbi.

Tali osservazioni hanno riguardato essenzialmente la tipologia e provenienza dei partecipanti target per il Net-Megs e le modalità di incoraggiamento e sostegno alla realizzazione di una rete di ex allievi.

### **3 Breve cenno sul contesto elvetico in cui si inserisce il MAS Net-Megs**

Dal 2003 l'unità da accreditare è entrata a far parte del Swiss Network of Health Economics e, dal 2005, della Swiss School of Public Health (SSPH+), quest'ultima in vista di una intensa collaborazione fra le facoltà di economia e medicina delle università di Ginevra e Losanna, le facoltà di medicina delle università di Berna, Basilea e Zurigo e la facoltà di economia di Lugano. Fra i risvolti di questa collaborazione vi è stata un'armonizzazione

dell'offerta dei programmi master offerti dalla rete, resi fra loro compatibili e sempre adattabili all'evoluzione dei bisogni formativi del settore sanitario, il tutto intensificando notevolmente la mobilità di studenti interuniversitaria e consolidando l'organico delle facoltà ed istituti coinvolti col finanziamento di nuove cattedre. Il Master Megs, progettato nel 1998, ha quindi assunto un nuovo formato ed è stato rinominato MAS Net-Megs. Il nuovo Master of Advanced Studies prevede criteri di selezione più severi rispetto alla versione precedente, e questo nel rispetto del processo di Bologna e relative Direttive CRUS in materia di formazione continua. La SSPH+, inclusa nei progetti di importanza strategica della Confederazione per il periodo 2008-2011, ha sollecitato l'insieme dei suoi membri ad avviare una procedura di accreditamento tramite l'OAQ. Dopo 10 anni di attività questo esercizio è stato particolarmente utile all'unità da accreditare per tracciare un bilancio generale sugli sviluppi passati e sulle possibilità che si profilano per il futuro.

## **4 Valutazione del MAS Net-Megs per mezzo di standard qualitativi**

### **4.1 Settore d'esame: Esecuzione e obiettivi di formazione**

A partire dal 1999 il ciclo di studi biennale in Economia e Gestione Sanitaria e sociosanitaria è stato offerto con continuità ogni due anni ed è stato seguito nelle sue cinque edizioni da un centinaio di partecipanti.

Nel rapporto di autovalutazione (settore 1, p. 4) l'unità da accreditare precisa che l'obiettivo del programma è quello di fornire a professionisti e operatori inseriti in organizzazioni sanitarie e sociosanitarie, così come a giovani laureati interessati al settore, gli strumenti di management, i contenuti e le competenze di economia politica e aziendale necessari ad affrontare le sfide legate all'evoluzione dei sistemi sanitari e sociali, mediante una formazione innovativa basata su un approccio interdisciplinare ed in continuo confronto con la realtà istituzionale, professionale e socioeconomica.

Gli esperti ritengono che gli obiettivi del MAS Net-Megs siano coerenti con le linee strategiche e di sviluppo dell'USI, oltre a corrispondere pienamente con gli obiettivi propri della SSPH+. Osservano però che il target dei potenziali partecipanti al Net-Megs vada meglio definito con una propria strategia che preveda da un lato una maggiore selettività quanto ai criteri di ammissione, dall'altro numero elevato di partecipanti qualitativamente qualificati che giustifichi le risorse umane e materiali impegnate.

### **4.2 Settore d'esame: Organizzazione interna e misure di garanzia della qualità**

A livello generale, il gruppo di esperti è stato impressionato positivamente per l'alta qualità dell'unità da accreditare e per l'impegno a perseguire standard di alta qualificazione accademica. La garanzia della qualità è affidata a processi su vari livelli, compatibili con le dimensioni molto contenute dell'unità da accreditare, in grado di facilitare il miglioramento continuo come obiettivo strategico e di documentarlo come metodo di assicurazione della qualità.

Sia dal rapporto di autovalutazione che dalle interviste effettuate sul campo l'OAQ nota con curiosità la quasi totale assenza di sinergie e rapporti col Servizio Qualità istituzionale, allo

stesso modo in cui manca completamente una menzione alle “Direttive interne d’accertamento della qualità presso l’Università della Svizzera italiana”, adottate dall’USI l’1 maggio 2007, quale documento di riferimento per la strategia sulla qualità e le relative misure.

Tuttavia, ciò non influisce sull’estrema efficacia del sistema interno di garanzia della qualità dell’unità da accreditare.

I processi decisionali e le relative responsabilità e competenze sono descritte nel Regolamento degli studi Net-MEGS e comunicate a tutte le persone coinvolte.

L’assicurazione della qualità del ciclo di studi è sotto la responsabilità della figura del Responsabile della qualità e degli stage, garantendo la formalizzazione degli strumenti esistenti così come lo sviluppo e l’implementazione di nuove misure (quali l’introduzione della figura di *tutor* e delle schede di microprogettazione dei corsi o lo sviluppo di linee guida per la redazione del lavoro di tesi, l’organizzazione di riunioni di studenti o ex allievi per discutere collettivamente sui risultati delle valutazioni del master, etc.).

La rilevazione delle opinioni degli studenti, volta in primo luogo alla valutazione dell’insegnamento, viene costantemente attuata dal Net-Megs a breve, medio e lungo termine. I risultati delle valutazioni vengono sistematicamente scrutinati dal corpo docente ed utilizzati dal Consiglio scientifico al momento della riprogettazione del programma per il biennio successivo. Talvolta questo meccanismo di feed-back continuo permette di prendere decisioni tempestive sull’opportunità di effettuare cambiamenti al piano di studi e relativi programmi dei corsi (ad esempio nel caso di sovrapposizioni o lacune dei contenuti) o nella scelta dei docenti.

L’OAQ sottolinea che sarebbe facile passare da questo approccio sostanziale alla qualità, ben strutturato e brillantemente coordinato, ad un approccio più esplicito ben comunicato e comunicabile all’esterno, che valorizzi quanto di valore oggi è quasi dato per scontato.

A questo si aggiunge l’osservazione del gruppo di esperti, secondo cui il sistema di garanzia della qualità, indubbiamente un elemento di grande forza del programma, potrebbe e dovrebbe essere ulteriormente valorizzato, collegandolo eventualmente alle strategie di marketing in funzione del reclutamento di candidati di qualità, senza con questo aumentare il peso burocratico dei processi.

#### **4.3 Settore d’esame: Curriculum e metodi di formazione**

Il gruppo di esperti ritiene che la qualità complessiva dell’offerta didattica, dei metodi formativi, della modularità dei corsi e la complessiva aderenza ai migliori standard di qualità richiesti a livello nazionale e internazionale sia sostanzialmente garantita.

Fra i punti di forza del Net-Megs il gruppo di esperti nota ed apprezza la recente introduzione della scheda di microprogettazione dei corsi, volta ad una maggiore armonizzazione dei temi affrontati, il cui scopo è di fornire gli obiettivi specifici di apprendimento di ciascuna giornata di corso. Nelle schede vengono infatti specificati i *learning outcomes* e le attività che gli

studenti sono chiamati a svolgere prima, durante e dopo il modulo, nonché i metodi didattici e di apprendimento.

A tal proposito il gruppo di esperti prende atto del grande lavoro svolto attraverso le schede di progettazione e microprogettazione; ritiene tuttavia che vadano tenuti sotto costante controllo i *Syllabi* dei vari moduli per garantirne la qualità, il dettaglio e soprattutto la circolazione fra i docenti.

Quanto ai *learning outcomes*, gli esperti sottolineano che lo sviluppo delle competenze da acquisire vada potenziato nell'ambito delle competenze trasversali quali la capacità di lavoro in gruppo, le competenze relazionali, gestionali e comunicative, e infine le competenze sui temi etici, assai influenti nel campo sanitario.

Inoltre gli esperti osservano l'importanza nel valutare attentamente ogni possibile sinergia con altre risorse formative già presenti o in via di sviluppo nella stessa istituzione, ma anche coi programmi della SUPSI e coi programmi offerti in altre sedi della SSPH+, specialmente per l'offerta di corsi di tipo opzionale. Andrebbe a tal proposito maggiormente stimolata la mobilità degli studenti, soprattutto per questa possibilità di fruizione di offerte formative già presenti sul territorio elvetico.

Infine, gli esperti ritengono che vada valutata l'opportunità di unificare gli obiettivi formativi del lavoro sul campo, del lavoro di tesi e del lavoro di stage (o di lavoro vero e proprio) attraverso la proposta di linee-guida centrate su logiche e strumenti di *project management* e gestione del cambiamento, tenendo presente che in un master centrato sulla gestione di strutture socio-sanitarie l'attenzione andrebbe posta sulla progettualità trasformativa di un'organizzazione.

#### **4.4 Settore d'esame: Corpo insegnante**

Il gruppo di esperti constata l'elevata qualità del corpo insegnante, accademico e non, e prende atto dell'affidabilità delle procedure messe in atto per garantirne l'adeguatezza e l'eventuale ricambio quando questo si renda necessario.

Si rileva infatti che il corpo docente di Net-MEGS è formato da accademici qualificati e da esperti competenti delle diverse materie, fra i quali dirigenti nel settore sanitario e sociosanitario, provenienti dalla Svizzera e dall'estero. La qualità dell'insegnamento viene monitorata e valutata con continuità.

Viene osservato che il ciclo di studi manca di un corpo docente dedicato. Ciò viene tuttavia ben giustificato nel rapporto di autovalutazione, secondo cui l'assenza di un corpo docente dedicato e stabile è legata alla dimensione del programma – attivato ogni due anni con 20/25 partecipanti – e la sua ampia e crescente offerta di moduli e tematiche di discipline diverse. Altri fattori sono legati ai mezzi finanziari disponibili e alle qualità richieste al corpo docente. Il Consiglio scientifico, nell'attribuzione e nella valutazione degli incarichi di insegnamento a responsabili di modulo e docenti, considera i seguenti fattori: solida formazione scientifica, conoscenza pratica, solida esperienza nella didattica per adulti. Non solo, i risultati delle valutazioni, unitamente ad una particolare attenzione alla formazione del

corpo docente, sono fattori considerati per l'assegnazione o conferma degli incarichi di insegnamento. Inoltre la Direzione ed il Consiglio scientifico sono attente nel far intervenire persone che abbiano nel proprio curriculum attività di ricerca; questo contribuisce a garantire un livello di aggiornamento ed attualità dei contenuti trattati (Settore 4).

Gli esperti segnalano inoltre che la responsabilità di modulo, per il 60 % dei crediti offerti, è affidata a docenti interni all'USI, fattore che contribuisce ad assicurare un buon livello di stabilità e continuità al programma.

Infine, fra i punti di forza del ciclo di studi, il gruppo di esperti segnala l'elevata attenzione che il Net-Megs pone nella formazione del corpo docente e l'alto tasso di partecipazione dei responsabili di modulo ai seminari TOT (Teaching to Teachers), ciò che ha trovato un riscontro anche nella carica motivazionale dei docenti intervistati durante la visita sul posto.

#### **4.5 Settore d'esame: Studenti**

Nel loro rapporto, gli esperti osservano che la gestione della popolazione studentesca in tutti i suoi diversi aspetti rappresenta un punto di particolare forza del ciclo di studi e della sua organizzazione. Il modo in cui gli studenti vengono assistiti fin dal momento della presentazione della domanda di accesso e poi nelle fasi di inserimento nel programma formativo rappresentano un modello organizzativo encomiabile. Lo stesso dicasi per le risorse che vengono messe a disposizione e le 'facilities' di cui possono usufruire. Questa sostanziale soddisfazione emerge anche dall'esame dei questionari compilati dagli ex-allievi.

Le condizioni d'ammissione sono chiare ed esplicite. Sono costantemente mutate con l'evolvere delle varie edizioni in cui il ciclo di studi è stato offerto, ed oggi si allineano a quanto richiesto dal sistema di Bologna per un MAS di secondo livello: laurea quadriennale o laurea specialistica (Master of Arts / Master of Science). Questo taglia fuori attualmente tutto un bacino di utenza di provenienza SUP (salvo per casi di ammissione su dossier), ciò che sta stimolando i gestori del Net-Megs ad esplorare vie che permettano una collaborazione con la SUPSI, al fine di poter offrire una formazione a livello di Master ai diplomati SUP interessati.

Insieme alle condizioni di ammissione, sia il numero che la provenienza, il sesso, l'età, la preparazione accademica e professionale degli iscritti sono cambiati considerevolmente nel corso degli anni. Questo fattore pone i gestori del Net-Megs in costante riflessione sul target dei partecipanti cui indirizzarsi. A tal proposito, si vedano le osservazioni degli esperti al capitolo 4.1 e relative raccomandazioni al capitolo 6.

Le pari condizioni ed opportunità sono garantite per uomini e donne.

La mobilità degli studenti è attivamente promossa ma non sufficientemente utilizzata, specie per barriere linguistiche o di impegni professionali e familiari, da quanto è emerso nelle interviste durante la visita sul posto. Gli esperti sottolineano la necessità di stimolare una maggiore mobilità degli studenti in modo da poter usufruire di tutta la potenziale offerta formativa della rete di cui fa parte il Net-Megs.

Quanto alla forte eterogeneità del corpo studentesco ed alle possibilità di mobilità non pienamente sfruttate, la nuova figura di *tutor* quale sostegno agli studenti sembra rappresentare senza dubbio una possibile soluzione promettente, a condizione che sia attuato un attento monitoraggio dell'utilizzo di tale figura, come raccomanda il gruppo di esperti. Al *tutor* spetterebbe il compito di assistere gli studenti nella definizione del piano personale degli studi, compresa la possibilità di seguire alcuni moduli presso altre università svizzere della rete della SSPH+. Un'altra sua prerogativa sarà quella di verificare che le competenze prefissate siano effettivamente acquisite prima dell'avvio del lavoro di tesi. Ciò sarà possibile grazie alla definizione di specifici *learning outcomes* per ogni modulo didattico, definendo piani individuali di acquisizione di competenze (secondo la logica del *portfolio assessment*) e monitorando l'impatto del percorso formativo sull'attività lavorativa di ciascun partecipante.

#### 4.6 Settore d'esame: Equipaggiamento e locali

Gli esperti osservano che la dotazione di risorse materiali e di locali appare non solo adeguata ma anzi di grande qualità ed abbondanza.

Per quanto riguarda le risorse finanziarie, il gruppo di esperti constata che attualmente circa la metà del bilancio Net-MEGS è coperto dalla quota di contribuzione della Fondazione SSPH+, essenziale alla sopravvivenza del Master, in quanto non è possibile effettuare un aumento delle quote individuali tale da coprire pienamente le spese del corso. Il finanziamento della SSPH+ è garantito fino al 2011, ma è ragionevole prevedere che, trattandosi di un progetto strategico della Confederazione, esso venga mantenuto anche successivamente al 2011. Parallelamente anche l'impegno dell'USI, testimoniato con grande forza dal suo Presidente durante la visita sul posto, va verso il mantenimento di questo ciclo di studi, così come degli altri facenti parte della stessa rete.

### 5 Profilo dei punti di forza e debolezza del MAS Net-Megs

Nel loro rapporto gli esperti hanno elaborato un profilo dei punti di forza e debolezza del ciclo di studi, riportato qui di seguito<sup>2</sup>:

Tra i punti di forza si annoverano i seguenti:

- La gestione della qualità e la sua verifica continua: in questo settore l'unità in oggetto ha sviluppato uno sforzo veramente encomiabile, mettendo in atto una serie di strategie e di strumenti che sono in grado di garantire sia un attento monitoraggio della qualità delle attività svolte sia un tempestivo intervento sugli elementi che necessitano di correzione. Il gruppo di esperti ha suggerito di utilizzare questo elemento nelle attività di comunicazione e promozione del programma.

---

<sup>2</sup>Rapporto degli esperti, 10 dicembre 2008, p. 22-23.

- Il fatto che siano state create posizioni 'ad hoc' di docenza su questo master, cosa che inizia a configurare un corpo docente dedicato e stabile. Questo fatto ci è sembrato di grande rilevanza anche per le prospettive future del Master, che come tutti questi tipi di programmi di insegnamento soffre di una eccessiva variabilità e pendolarità del corpo docente, con ripercussioni evidenti sulla coerenza e integrazione dei vari insegnamenti. Un 'core staff' stabile, anche se limitato, è sintomo in genere di sostenibilità futura e di garanzia di qualità dell'insegnamento.
- L'attività di formazione rivolta ai docenti (TOT): non è frequente osservare, neppure in istituzioni più grandi, programmi di formazione indirizzati al corpo docente, a cui sia richiesto di partecipare in maniera pressante. Si tratta di attività di alto livello che qualificano un'istituzione e un programma di insegnamento in modo molto netto e generano spesso ricadute estremamente positive sull'insegnamento stesso e sui suoi sviluppi. Un esempio evidente è quello che verrà discusso nel prossimo punto, e cioè l'idea di creare un 'portfolio' di attività formative individualizzate per ogni studente e un tutor della scuola che concretizzi questa possibilità per ogni studente.
- La prevista attività di tutoraggio individuale degli studenti a partire dal prossimo anno che, come già sopra accennato, costituisce un elemento quasi unico nel panorama dei programmi di formazione e colloca nel contesto dell'eccellenza le aspirazioni del Master in oggetto.
- La qualità eccellente delle risorse strutturali messe a disposizione degli studenti e dei docenti: la qualità e quantità delle risorse messe a disposizione degli studenti è stata opportunamente segnalata nel contesto delle osservazioni al Settore 6 [Equipaggiamento e locali] e non necessita di ulteriori commenti, se non l'augurio che possa mantenersi sempre su questi livelli.
- La qualità e l'ampiezza delle competenze disponibili in un contesto di dimensioni sostanzialmente limitate: anche questo fatto rappresenta un elemento di peculiarità della situazione Luganese (e Ticinese) in quanto raramente ci è stato dato di osservare una concentrazione di competenze nel settore economico-manageriale di così alto livello in un contesto, e per un bacino d'utenza, relativamente limitato. Va dato atto a questo riguardo dell'impegno con cui l'USI ha supportato lo sviluppo dell'Istituto Mecop e le sue risorse logistiche e didattiche.

Tra i punti di debolezza si annoverano i seguenti:

- La limitatezza del bacino di riferimento naturale del programma, che crea la necessità di elaborare nuove strategie di marketing, per sopperire al rischio di un numero eccessivamente limitato di partecipanti, che comporterebbe non solo problemi di tipo economico ma anche uno scadimento generale della qualità nell'aula.
- La presenza di una 'Faculty' non ancora sufficientemente stabile e l'eccessiva frammentazione nell'attribuzione dei compiti didattici, che può tendere a determinare scollegamento fra i vari insegnamenti e la mancanza di un filo conduttore coerente nello svolgimento del programma.

- La mancanza, allo stato attuale, di un vero e proprio 'business plan' che orienti la strategia del gruppo nel medio-lungo periodo, a fronte di questo momento di transizione legato all'ingresso nella rete della SSPH+ e alla crisi di iscrizioni dell'ultimo corso.

## **6 Raccomandazioni degli esperti e conclusioni in merito all'accreditamento<sup>3</sup>**

### Settore d'esame: Esecuzione e obiettivi di formazione

- Il MAS Net-Megs dovrebbe dotarsi di un vero e proprio 'Business Plan', collegato ad un piano di sviluppo, che definisca finalità e strategie del programma di formazione, sulla base di un'attenta analisi del mercato esistente e accessibile, una ben definita strategia di reclutamento, anche tramite attività strutturate di marketing e promozione, e un costante e sistematico contatto con i diplomati e loro monitoraggio.
- Il MAS Net-Megs dovrebbe mantenere un dialogo maggiormente strutturato con gli stakeholders esterni, cantonali e locali e delle regioni limitrofe (Lombardia/Piemonte), eventualmente delle imprese del settore medicale/para-medicale potenzialmente interessate all'assunzione di personale qualificato nella gestione di apparati collegati al settore socio-sanitario.

### Settore d'esame: Organizzazione interna e misure di garanzia della qualità

- Il MAS Net-Megs dovrebbe darsi l'impegno di incoraggiare la nascita di una associazione di ex allievi – fonte insostituibile di feed-back, reclutamento, marketing e 'vetrina per la qualità del corso – offrendo alle attività dell'associazione un supporto amministrativo e un contributo in termini di contenuti (aggiornamento e formazione continua).

### Settore d'esame: Curriculum e metodi di formazione

- Il gruppo di lavoro del Master deve costantemente aggiornare e far circolare fra i docenti i 'Syllabi' dei vari corsi per evitare sovrapposizioni e ridondanze nei contenuti offerti. Gli obiettivi dei vari corsi andrebbero inoltre riletti e completati in termini di competenze da formare oltre che di conoscenze da acquisire.
- Vanno previste e gestite con grande attenzione tutte le possibili sinergie formative con altri corsi o attività di formazione presenti sul territorio o nella rete SSPH+ per garantire una effettiva varietà nell'offerta formativa e per completare al meglio la formazione di competenze professionali nei settori della:
  - a. progettazione/valutazione di interventi
  - b. gestione di gruppi
  - c. comunicazione scritta e orale

---

<sup>3</sup> Rapporto degli esperti, 10 dicembre 2008, p. 24-25.

d. valutazione degli aspetti etici legati alla gestione/distribuzione delle risorse.

- Andrebbero redatte linee-guida per il lavoro sul campo e il lavoro di tesi che dessero indicazioni chiare sui risultati da raggiungere e sui temi da affrontare, tenendo presente che in un Master centrato sulla gestione di strutture socio-sanitarie il focus andrebbe mantenuto sulla progettualità trasformativa di un'organizzazione.

#### Settore d'esame: Studenti

- Attento monitoraggio dell'utilizzo della nuova figura del tutor individualizzato.
- Stimolare una maggiore mobilità degli studenti ai fini di una piena utilizzazione dell'offerta formativa (si veda anche la seconda raccomandazione sotto il settore d'esame "Curriculum e metodi di formazione").

#### Settore d'esame: Equipaggiamento e locali

- Per quanto riguarda le risorse finanziarie si raccomanda di monitorare attentamente l'evoluzione della situazione e delle tendenze sia a livello delle Istituzioni Federali, per valutare la prevedibile evoluzione della SSPH+, sia a livello di USI, che allo stato attuale sembra essere una convinta sostenitrice dei programmi Master di tipo economico.

La conclusione degli esperti relativamente all'accREDITAMENTO del MAS Net-Megs è una raccomandazione verso l'accREDITAMENTO senza condizioni.

### **7 Valutazione finale dell'OAQ**

Sulla base di quanto esposto nei capitoli precedenti, l'OAQ constata che l'unità da accreditare è un ottimo ciclo di studi adempiente ad elevati standard di qualità. L'OAQ si allinea con l'insieme delle raccomandazioni espresse dal gruppo di esperti per il miglioramento continuo del programma.

Per quanto riguarda il sistema interno di garanzia della qualità l'OAQ è inoltre del parere che l'unità da accreditare abbia sviluppato una notevole cultura della qualità, con particolare attenzione ai servizi, assistenza e tutoring offerti agli studenti. A sostegno del sistema di garanzia della qualità, volto principalmente alla rilevazione di feed-back e allo sviluppo di misure correttive ad eventuali problemi, l'introduzione della figura di responsabile per la qualità e i risultati che ne sono derivati dimostrano la vocazione del Net-Megs all'eccellenza. Tuttavia, le potenzialità ed il valore strategico di tale sistema non sono ancora pienamente sfruttati per la promozione del master e la maggiore selettività che un numero qualitativamente e quantitativamente maggiore di candidati consentirebbe. Infine, i meccanismi di garanzia qualità potrebbero essere maggiormente integrati al piano strategico dell'USI per mezzo di scambi e sinergie col Servizio Qualità istituzionale.

L'OAQ sottolinea quanto il dinamismo, l'adattabilità ed il miglioramento continuo siano tratti caratterizzanti ed esemplari del Net-Megs, fondamentali per affrontare sfide continue quali il finanziamento, la capacità di assorbimento di nuove risorse da parte del territorio locale, il

reclutamento di potenziali partecipanti al di là dei quadri locali, la gestione dell'eterogeneità dei partecipanti, solo per citarne alcune. A tal proposito, l'OAQ incoraggia i responsabili del master a continuare a cercare soluzioni per assicurare una sostenibilità a più lungo termine.

Sulla base dei risultati della valutazione si può osservare che l'unità da accreditare fornisce prestazioni qualitativamente elevate nell'insegnamento e nella ricerca e soddisfa gli standard di qualità di cui all'articolo 10 delle Direttive CUS per l'accreditamento. **L'OAQ raccomanda pertanto che il MAS Net-Megs sia accreditato senza condizioni, per la durata di 7 anni.** Oltre alle misure di miglioramento già programmate all'interno, l'OAQ raccomanda di integrare misure derivanti dai risultati della presente procedura.