

# **RAPPORTO DEGLI ESPERTI**

*Procedura di Accreditamento*

*del*

## **Master of Advanced Studies in economia e gestione sanitaria e sociosanitaria Net-MEGS**

*Istituto Mecop  
Università della Svizzera Italiana, Lugano*

*Torino, 10/12/2008*

*Il Gruppo di Esperti:*

**Prof. Franco Cavallo, Università degli Studi di Torino, PEER leader**  
**Prof. Peter Zweifel, Università di Zurigo**  
**Prof. Giovanni Fattore, Università Bocconi di Milano**

*Staff di supporto OAQ:*

**Dr.ssa Laura Beccari**

## **INTRODUZIONE: Il Master in economia e gestione sanitaria e sociosanitaria - Net-MEGS**

L'attuale Net-MEGS rappresenta l'evoluzione spontanea dell'offerta formativa MEGS per quadri dirigenti del settore sanitario e sociosanitario, progettata nel 1998 e realizzata per la prima volta nel 1999. Il programma biennale, denominato **Master in Economia e Gestione Sanitaria e sociosanitaria** (MEGS) era gestito da un consorzio comprendente i seguenti partner: l'Università della Svizzera italiana (Facoltà di Scienze economiche), la Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (Dipartimenti di economia management e di lavoro sociale), il Cantone Ticino (Scuola Superiore per le Formazioni Sanitarie). Fin dalla sua nascita il programma è stato diretto e gestito da un team di persone afferenti all'Istituto Mecop (Microeconomia ed economia pubblica) dell'USI, affiancato da un consiglio promotore composto da un rappresentante per ciascuna delle istituzioni partner (USI, SUPSI, Cantone).

Il programma formativo iniziale era articolato in due fasi successive e portava al conseguimento di un **Certificato in economia e gestione sanitaria e sociosanitaria**, per chi concludeva la formazione alla fine del primo anno (30 ECTS), o al titolo di **Master in economia e gestione sanitaria e sociosanitaria**, per chi completava anche il secondo anno (60 ECTS). L'ammissione ordinaria al Master presupponeva il possesso di una licenza universitaria, rispettivamente di un diploma SUP o equipollente e un'esperienza professionale di almeno tre anni.

Nel 2002 la Facoltà di Scienze economiche dell'USI è entrata a far parte della rete nazionale di competenza in economia sanitaria (Swiss Network of Health Economics). In conseguenza di questa iniziativa il formato del programma viene ristrutturato. Il nuovo formato del programma, rinominato Net-MEGS, nasce quindi nel 2003.

L'USI decide di sostenere il progetto di cooperazione nazionale nel campo dell'economia e del management sanitario attraverso la creazione di una posizione di professore ordinario in management pubblico e sanitario e di inserire questa cattedra nell'Istituto Mecop. Viene abolito il Certificato intermedio e il nuovo programma Net-MEGS viene aperto ad un pubblico internazionale e di giovani laureati, per i quali viene organizzato uno stage biennale presso enti ed istituzioni sanitarie e sociosanitarie; vengono inoltre adottati criteri di ammissione più selettivi, nel rispetto degli accordi di Bologna e delle direttive CRUS in materia di formazione continua.

A partire dal 2005 l'offerta formativa dell'USI si inserisce in un progetto di collaborazione istituzionale di più ampio respiro, allorquando le reti nazionali di competenza in economia sanitaria e salute pubblica si uniscono in una nuova istituzione accademica denominata Swiss School of Public Health+ (SSPH+), anch'essa promossa e sostenuta finanziariamente dalla CUS. Tale istituzione è stata fondata dalle facoltà di Economia e Medicina delle Università di Ginevra e Losanna, dalle facoltà di Medicina delle Università di Basilea, Berna, Zurigo e dalla facoltà di Economia di Lugano.

La SSPH+ è inclusa nei progetti di importanza strategica della Confederazione per il periodo 2008-2011 e dal 2008 ha assunto la forma giuridica di Fondazione.

Conformemente alle direttive della CRUS in materia di formazione continua, il titolo rilasciato a chi ha concluso con successo la formazione Net-MEGS è quello di **Master of Advanced Studies in Economia e Gestione Sanitaria e Sociosanitaria**. Agli studenti è data l'opportunità di scegliere tra la versione italiana del diploma e quella, più spendibile a livello internazionale, in lingua inglese. Nel secondo caso la designazione del titolo è **Master of Advanced Studies in Health Economics and Management**.

## **Commenti sul rapporto di autovalutazione**

Il rapporto di autovalutazione è pervenuto agli esperti qualche settimana prima della visita sul posto, unitamente al CD contenente gli allegati e ne è stata possibile quindi la lettura e consultazione con congruo anticipo rispetto alle date previste per la visita.

Il rapporto copriva in maniera esauriente tutti gli aspetti richiesti dagli standard elencati nelle direttive per l'accreditamento dei programmi di studio emanate dalla CUS e sintetizzate nel documento fornito dall'OAQ agli esperti (OAQ – Guida per la valutazione esterna, Raccomandazioni agli esperti).

La qualità e chiarezza del rapporto è risultata essere molto elevata ed ha permesso agli esperti di formarsi un'idea molto precisa della realtà sulla quale erano chiamati a dare il loro giudizio, così come ad identificare le parti sulle quali sarebbe stato necessario effettuare un approfondimento 'in loco' attraverso le interviste con i vari membri e partner del programma di studio.

Anche gli allegati sono risultati essere molto completi ed esaustivi, correttamente catalogati, e quindi facilmente reperibili, costituendo una documentazione essenziale per la formazione di un'idea precisa sullo stato di sviluppo del programma e delle sue attività, così come della sua organizzazione interna.

La valutazione di tutti gli esperti su questa parte è stata quindi completamente positiva.

## **La visita sul posto**

### **a) Una sintesi delle attività svolte e degli incontri effettuati**

Il gruppo di esperti, assistito da un membro dello staff OAQ, si è trattenuto presso le sedi del programma Net-MEGS per un giorno e mezzo, svolgendo nel primo giorno una serie di incontri precedentemente convenuti e opportunamente preparati dal personale locale, con tutti i gruppi coinvolti nell'attività formativa (docenti, studenti, personale di segreteria e addetti al coordinamento delle attività formative) e con quelli portatori di interessi diversi nei confronti del programma (ex-alunni, datori di lavoro locali, responsabili dell'USI).

L'ultima mezza giornata è stata dedicata ad una visita dei locali e delle risorse disponibili per lo svolgimento del programma (aule, biblioteca, sale docenti e studenti) e alla preparazione della riunione finale di de-briefing, nella quale sono state presentate le prime ed immediate risultanze dell'attività svolta dal gruppo di esperti.

Il programma dettagliato della visita e delle persone incontrate è riportato nell'Allegato A al presente rapporto.

### **b) Aspetti organizzativi e collaboratività dell'unità da accreditare**

L'organizzazione della visita è stata eccellente e tutte le persone coinvolte si sono prestate a garantirne il buon esito.

I tempi per le interviste sono stati rigorosamente rispettati e tutte le persone chiamate a contribuire si sono presentate con estrema puntualità e hanno garantito la massima collaborazione e trasparenza nel fornire le loro opinioni.

Ad alcuni responsabili del programma è stata richiesta una presenza supplementare per fornire ulteriori chiarimenti al gruppo di esperti, trovando una pronta e piena disponibilità.

E' doveroso dire che questo livello di efficienza e collaboratività non avrebbe potuto essere raggiunto senza l'attività di organizzazione e pianificazione preventiva svolta dall'OAQ e dal suo staff.

# Valutazione dettagliata degli standard di qualità

## Settore 1 - Esecuzione e obiettivi di formazione

### Standard 1.01: L'offerta di studi è disponibile regolarmente

A partire dal 1999 il programma 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.

*Lo standard richiesto si può considerare conseguito*

### Standard 1.02: I cicli di studio mirano ad obiettivi di formazione corrispondenti al piano direttivo ed al piano strategico dell'istituzione

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 obiettivi di Net-MEGS sembrano coerenti con le linee strategiche e di sviluppo dell'USI, soprattutto per quanto concerne la cooperazione e collaborazione nazionale ed internazionale e l'attenzione particolare riservata alla valutazione ed al miglioramento della qualità della formazione. Si rileva altresì una piena corrispondenza con gli obiettivi propri della SSPH+.

*Lo standard richiesto si può considerare conseguito*

### *Osservazioni e raccomandazioni*

In questa fase di sviluppo del Master sembra porsi il problema di chiarire quale sia la sua vocazione strategica, soprattutto in relazione ai nuovi criteri di ammissione, più restrittivi, che potrebbero fortemente limitare il suo sviluppo futuro incidendo pesantemente sulla domanda potenziale.

A questo proposito il gruppo di esperti ritiene che:

- Vada definito in maniera chiara il ‘target’ su cui concentrarsi, sia esso quello strettamente locale del Canton Ticino, piuttosto che quello Svizzero o addirittura internazionale. Net-MEGS sembra essersi mosso fino ad oggi assecondando linee di sviluppo parallele, piuttosto che definendo una propria strategia univoca. I nuovi requisiti imposti dalla SSPH+ hanno chiaramente definito il livello a cui il Master deve porsi, ma questo non deve imporre vincoli assoluti alle possibilità di mercato esistenti, mentre va utilizzato come standard di qualità per l’ammissione degli studenti.
- Vada definito l’ambito geografico su cui concentrarsi (Canton Ticino, Italia, resto della Svizzera, Europa- resto del Mondo) attraverso un’attenta analisi del mercato esistente, in modo da garantire continuità al corso e la frequenza di un numero di studenti che giustifichi l’elevata quantità di risorse impegnate. Ad esempio, se nella strategia c’è l’idea di reclutare molti italiani, allora i contenuti devono tenere in conto, oltre che della realtà svizzera e Ticinese, anche necessariamente di quella italiana.
- Vadano definiti i limiti esatti del concetto di formazione alla gestione ‘sanitaria e socio-sanitaria’ perché questo determina un focus su Profili professionali diversi e sulla formazione di competenze collegate agli effettivi mercati di sbocco (in Ticino esistono relativamente poche istituzioni strettamente sanitarie ma molti istituti socio-sanitari, come case di riposo, istituti per disabili, ecc.).

## **RACCOMANDAZIONI**

- A) Il gruppo di lavoro 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, e monitoraggio dei, diplomati.
- B) Il gruppo dovrebbe mantenere un dialogo maggiormente strutturato con gli stakeholders esterni, cantonali e locali, 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 2 - Organizzazione interna e misure di garanzia della qualità**

**Standard 2.01: L'istituzione ha stabilito i processi, le competenze e le responsabilità decisionali e tutte le persone coinvolte ne sono informate.**

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

*Lo standard richiesto si può considerare conseguito*

**Standard 2.02: È assicurata la partecipazione attiva del personale scientifico e degli studenti ai processi decisionali concernenti insegnamento e studio.**

Il Consiglio scientifico è costituito da membri del Consiglio della Facoltà di Scienze economiche dell'USI; ciò garantisce il coinvolgimento diretto dello staff accademico in tutti i processi decisionali ed in particolare in quelli relativi all'insegnamento ed allo studio.

La strategia di valutazione del Programma coinvolge i partecipanti in diversi momenti: al termine di ogni modulo, al termine di ciascuna annualità e a distanza di due o più anni dal conseguimento del titolo. Tale strategia consente di rilevare diverse percezioni a breve, medio e lungo termine, l'impatto delle competenze acquisite dai partecipanti nei singoli moduli fino all'intero ciclo formativo, nonché l'acquisizione di importanti elementi di miglioramento da considerare nei momenti di revisione del Programma.

*Lo standard richiesto si può considerare conseguito*

**Standard 2.03 I cicli di studio sono sottoposti a misure di assicurazione della qualità. L'istituzione impiega i risultati per l'elaborazione periodica dell'offerta di cicli di studio**

L'assicurazione della qualità del ciclo di studi è garantita attraverso una serie di procedure formalizzate coordinate dalla figura del Responsabile della qualità e degli stages; questa organizzazione ha contribuito, negli ultimi anni, ad una maggior formalizzazione degli strumenti (modulistica, questionari, ecc.) e dei processi esistenti, nonché all'implementazione di nuovi. Tutto

ciò ha arricchito i dati e le informazioni disponibili a supporto dei processi decisionali e garantito un regolare svolgimento delle attività di assicurazione della qualità.

I risultati delle valutazioni vengono sistematicamente scrutinati dal corpo docente e i risultati rinviiati a coloro che li hanno forniti. Questo meccanismo crea un feed-back continuo sulle attività svolte che permette di prendere tempestivamente decisioni sull'opportunità di effettuare cambiamenti nella programmazione delle attività o nel reclutamento dei docenti.

***Lo standard richiesto si può considerare conseguito***

### ***Osservazioni e raccomandazioni***

La struttura del sistema di QA, sembra costituire un elemento di grande forza del programma, che potrebbe e dovrebbe essere ulteriormente valorizzato, collegandolo eventualmente alle strategie di marketing in funzione del reclutamento di candidati di qualità.

L'unico problema, come peraltro già evidenziato dagli estensori del rapporto di autovalutazione, potrebbe essere costituito dalla difficoltà di mantenere costantemente elevata la tensione in questo settore evitando che questa attività si riduca nel tempo ad una serie di procedure formali e burocratiche.

### **RACCOMANDAZIONI**

Nessuna.

## Settore 3 - Curriculum e metodi di formazione

**Standard 3.01: Il ciclo di studi dispone di un piano di studi strutturato. Esso corrisponde all'attuazione coordinata della Dichiarazione di Bologna nelle università svizzere.**

Il programma dispone di un piano di studi strutturato in moduli, e abbinato al sistema ECTS, fin dalla prima edizione. Dall'edizione 2003-2005, il riferimento agli obiettivi della Dichiarazione di Bologna è stato ulteriormente rafforzato.

I contenuti dell'insegnamento e dei moduli sono coordinati tra loro a diversi livelli, mediante l'adozione di specifiche misure di armonizzazione.

*Lo standard richiesto si può considerare conseguito*

**Standard 3.02: L'offerta di studi copre gli aspetti principali della disciplina. Permette l'acquisizione di metodi di lavoro scientifici ed assicura l'integrazione delle conoscenze scientifiche. I metodi d'insegnamento e di valutazione sono definiti secondo gli obiettivi di formazione.**

Il programma Net-MEGS copre tutti i maggiori concetti di management, economia e salute pubblica, cercando di assicurare un livello qualitativo conforme agli standard internazionali e aggiornando i contenuti in considerazione dell'innovazione scientifico-tecnica e delle esigenze del settore sanitario e sociosanitario.

Le principali innovazioni scientifiche, metodologiche e operative, sono integrate nel programma.

All'interno del programma Net-MEGS vengono utilizzati e sviluppati diversi metodi didattici, al fine di raggiungere gli obiettivi di apprendimento.

Per l'ottenimento del diploma Net-MEGS MAS in economia e gestione sanitaria e sociosanitaria sono necessari 60 ECTS, come previsto dagli standard internazionali.

Tutti i moduli del programma impiegano strumenti che consentono agli studenti di verificare il proprio apprendimento.

L'esame finale di ogni modulo può avere forme diverse, a seconda del contenuto e della tipologia del corso. Gli studenti vengono informati per posta convenzionale in merito al risultato conseguito.

*Lo standard richiesto si può considerare conseguito*

### **Standard 3.03: Curriculum e metodi di formazione.**

Le condizioni ed i processi di acquisizione di ECTS riguardanti esami, elaborati, progetti sul campo e lavoro di tesi finale sono chiaramente ed ampiamente definiti e comunicati (regolamento degli studi, brochure, sito internet, piattaforma e-learning, programma generale e piani orari semestrali).

*Lo standard richiesto si può considerare conseguito*

#### ***Osservazioni e raccomandazioni***

Il gruppo di esperti ritiene che la qualità complessiva dell'offerta didattica e la sua aderenza ai migliori standard di qualità richiesti a livello nazionale e internazionale sia sostanzialmente garantita.

Come ulteriore stimolo al miglioramento della situazione attuale ritiene comunque che:

- vada posta grande attenzione nella gestione di sovrapposizioni e ridondanze nell'ambito dei vari moduli, come frequentemente sottolineato nei colloqui con gli studenti e riportato nei questionari compilati dagli ex-alunni. E' vero che l'utilizzazione della ridondanza può avere anche utili finalità didattiche, ma è essenziale che questa non diventi mera ripetitività, a volte solo per mancata conoscenza dei docenti dei programmi esatti svolti dai colleghi. A questo scopo vanno tenuti sotto costante controllo i 'Syllabi' dei vari moduli per garantirne la qualità e il dettaglio e soprattutto la circolazione fra i docenti. Il gruppo di esperti ha preso atto del grande lavoro già fatto in questo senso dal gruppo dei docenti, attraverso le schede di progettazione di ogni modulo e le relative schede di microprogettazione; stimola pertanto i docenti a continuare in questa direzione ponendo sempre maggiore attenzione al dettaglio e alla precisione con cui si procede alla stesura dei 'Syllabi' di ogni corso.
- Vada attentamente valutata ogni possibile sinergia con altre risorse formative già presenti o in via di sviluppo nella stessa istituzione (ad esempio altri Master, come EMAP – in economia e management della pubblica amministrazione, il Master sulla logistica degli aiuti umanitari; i master of science / master of arts con specializzazione sul settore sanitario) i programmi della SUPSI (in particolare la formazione sulle Medical Humanities) e i programmi offerti in altre sedi della SSPH+, per sfruttarne le possibilità

formative. E' ovvio, data la limitata quantità di studenti afferenti al corso, che non sarà mai possibile avere un'offerta formativa, soprattutto di tipo opzionale, sufficientemente vasta se non si farà ricorso a risorse già esistenti nell'Istituzione o in territori limitrofi.

- Vada posta maggiore attenzione alla formazione, e conseguente valutazione, delle competenze da formare, piuttosto che alle conoscenze da acquisire. La grande maggioranza dei moduli offerti dalla scuola elenca una serie di obiettivi formativi formulati in termini di conoscenze da acquisire piuttosto che di competenze da formare e ciò in un contesto dove le professionalità da formare sono il materiale primo di questo Master. Il gruppo di esperti ritiene che le competenze, soprattutto di tipo trasversale, su cui andrebbe posta maggiore attenzione sono:
  - a. competenze nel lavoro di gruppo: pur prendendo atto che in molti moduli viene stimolata e favorita fra gli studenti l'opportunità di lavorare in gruppo, sarebbe importante che professionisti destinati a gestire gruppi e organizzazioni potessero usufruire di una formazione più strutturata sui meccanismi e le dinamiche dei gruppi e sulle capacità di gestire i gruppi stessi;
  - b. competenze sulla capacità di progettare/valutare interventi: l'attuale progetto didattico prevede un modulo sulla progettazione, la cui vocazione sembra spartita tra progettazione di lavori di ricerca e progettazione di interventi. Il gruppo ritiene che nel contesto di questo Master la progettazione di interventi debba avere la priorità, in quanto competenza da utilizzare nella parte di lavoro sul campo, nel lavoro di tesi e, più in generale, nell'ambito lavorativo in cui si trova lo studente;
  - c. competenze di comunicazione scritta e orale: la comunicazione scritta orale da parte di un manager di un'organizzazione (sia essa rappresentata da una lettera, da una circolare, da un rapporto periodico sul lavoro svolto o da una relazione formale presentata in pubblico) costituisce un tratto essenziale dell'autorevolezza e della credibilità del manager stesso, che ne deve conoscere le regole e i meccanismi essenziali;
  - d. competenze sui temi etici, che sempre più condizionano le scelte in campo sanitario, in relazione alla crescente scarsità di risorse disponibili e alla necessità di rispettare criteri di equità nell'allocazione e nell'accessibilità alle risorse stesse. Questo tipo di competenze sono particolarmente sentite oggi in campo sanitario e potrebbero costituire un motivo di attrazione verso il programma del Master.

- vadano sviluppate migliori linee-guida su alcune parti meno strutturate del corso, come ad esempio il lavoro sul campo e il lavoro di tesi, di cui sarebbe forse opportuno specificare meglio la tipologia e i requisiti. Pur riconoscendo la qualità del lavoro di tesi, di cui gli esperti hanno potuto consultare numerosi esempi, si è constatata una grande variabilità nella tipologia dei lavori svolti, alcuni con chiare caratteristiche di ricerca speculativa, altre di progettazione esecutiva, altre di tipo bibliografico o descrittivo. Il gruppo di esperti suggerisce di valutare l'opportunità di unificare gli obiettivi formativi del lavoro sul campo (attualmente non sempre identificabili), 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 .
- Vada maggiormente stimolata la mobilità degli studenti, soprattutto nella possibilità di fruizione di offerte formative presenti sul territorio o nella rete SSPH+, che favorirebbe le sinergie già segnalate prima e garantirebbe realmente il ventaglio dell'offerta formativa opzionale del Master. Anche rendendosi ben conto delle difficoltà logistiche e organizzative che questo comporta, il gruppo di esperti ritiene che un maggiore sforzo vada fatto in questa direzione, senza contare unicamente sull'offerta, già oggi presente e abbondantemente usufruita da parte degli studenti, della Summer School di Ascona (prossimamente Summer School di Lugano).
- Vada incoraggiata e sostenuta dalla scuola l'organizzazione della rete degli Alumni, che rappresenta una fonte insostituibile di feed-back, reclutamento, marketing e 'vetrina della qualità' per il corso.

## **RACCOMANDAZIONI**

- A) 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.
- B) 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
  - d. valutazione degli aspetti etici legati alla gestione/distribuzione delle risorse.
- C) 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.
- D) Il gruppo di lavoro del Master dovrebbe darsi l'impegno di incoraggiare la nascita di una associazione degli Alumni che hanno conseguito il titolo, offrendo alle attività dell'associazione un supporto amministrativo e un contributo in termini di contenuti (aggiornamento e formazione continua).

## Settore 4 - Corpo insegnante

### **Standard 4.01: L'insegnamento è impartito da docenti dotati di competenza didattica e scientifica.**

Il corpo docente di Net-MEGS è formato da accademici qualificati e da esperti competenti delle diverse materie, provenienti dalla Svizzera e dall'estero. La qualità dell'insegnamento viene monitorata e valutata con continuità.

Attualmente Net-MEGS non ha un corpo docente dedicato. Di regola, i responsabili di modulo e i docenti incaricati svolgono le attività didattiche in seno a Net-MEGS a fronte di specifici contratti di insegnamento. Occorre tuttavia segnalare 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.

A fine 2008 entrerà in carica un Professore assistente finanziato dalla SSPH+, il cui *cahier de charge* comprenderà attività didattiche interamente dedicate ai programmi della rete.

I risultati delle valutazioni unitamente ad una particolare attenzione alla formazione dei formatori sono fattori considerati dal Consiglio scientifico e dalla Direzione, in particolare al momento dell'assegnazione/ conferma degli incarichi d'insegnamento al personale scientifico.

*Lo standard richiesto si può considerare conseguito*

### **Standard 4.02: La ponderazione dell'attività di insegnamento e dell'attività di ricerca dei docenti è definita.**

I contratti Net-MEGS per il corpo docente stabiliscono chiaramente responsabilità e competenze della funzione e i tempi da dedicare a ciascuna attività. Ogni contratto precisa dettagliatamente le funzioni e le attività da espletare ed il relativo monte ore, il cui adempimento viene costantemente controllato dalla Responsabile di coordinamento.

*Lo standard richiesto si può considerare conseguito*

### **Standard 4.03: È garantita la mobilità dei docenti.**

Punto di forza di Net-MEGS è costituito da una faculty allargata, che comprende un vasto numero di docenti nazionali ed internazionali, provenienti da facoltà diverse, così come esperti del settore sanitario e sociosanitario locale, nazionale ed estero.

*Lo standard richiesto si può considerare conseguito*

### ***Osservazioni e raccomandazioni***

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.

### **RACCOMANDAZIONI**

Nessuna.

## Settore 5 - Studenti

**Standard 5.01: Le condizioni d'ammissione allo studio o ai cicli di studio sono comunicate pubblicamente.**

Le condizioni di ammissione ordinarie al programma Net-MEGS sono pubblicate sulla brochure e sul sito web. I requisiti per essere ammessi al Master sono: una laurea universitaria quadriennale, un Master of Arts/Master of Science o un titolo equipollente. È tuttavia possibile l'ammissione su dossier, realizzata in virtù di una valutazione delle competenze e dell'esperienza acquisite dal candidato in ambito professionale.

*Lo standard richiesto si può considerare conseguito*

**Standard 5.02: L'uguaglianza tra uomini e donne è realizzata.**

Negli ultimi cinque anni si è constatato un aumento della popolazione femminile all'interno del programma, rispetto alle edizioni precedenti.

Il rispetto della norma di uguale accesso e possibilità per uomini e donne nella frequenza del Master sembra sostanzialmente rispettato.

*Lo standard richiesto si può considerare conseguito*

**Standard 5.03: La mobilità degli studenti è possibile e viene promossa grazie al riconoscimento di prestazioni di studio interuniversitarie nonché interdisciplinari.**

La mobilità dei partecipanti all'interno dei programmi master afferenti alla SSPH+ è garantita ed è promossa quale elemento fondamentale di arricchimento e completamento del curriculum formativo di ciascuno studente.

*Lo standard richiesto si può considerare conseguito*

**Standard 5.04: Si provvede ad una adeguata assistenza degli studenti.**

Ai partecipanti è garantito un costante supporto a diversi livelli.

### ***Osservazioni e raccomandazioni***

La gestione della popolazione studentesca in tutti i suoi diversi aspetti sembra costituire un punto di particolare forza del programma di studio 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 e di cui si parlerà anche in seguito. Del resto questa sostanziale soddisfazione emerge anche dall'esame dei questionari compilati dagli ex-alunni, nella parte di valutazione complessiva sugli aspetti positivi e negativi del corso.

Un ulteriore elemento da sottolineare è la recente istituzione del tutor personale, che dovrebbe permettere ad ogni studente di individualizzare il proprio percorso formativo, ottimizzando la scelta delle risorse disponibili e focalizzando la propria formazione a partire dagli elementi reali del suo bisogno formativo. Tale innovazione è altamente positiva e il gruppo di esperti ne sollecita l'attento monitoraggio in questa fase di adattamento.

E' già stata menzionata precedentemente 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 Net-MEGS.

### **RACCOMANDAZIONI**

- A. Attento monitoraggio dell'utilizzo della nuova figura del tutor individualizzato.
- B. Stimolare una maggiore mobilità degli studenti ai fini di una piena utilizzazione dell'offerta formativa (vedi anche raccomandazione B al Settore 3).

## Settore 6 - Dotazione di materiali e locali Standard

**6.01: Il ciclo di studio è dotato di risorse sufficienti per l'attuazione degli obiettivi. Tali risorse sono disponibili a lungo termine.**

Net-MEGS condivide con altri programmi analoghi uno spazio dedicato all'interno della struttura universitaria, denominato Executive Center. Il centro è in costante evoluzione ed è disponibile a lungo termine.

Net-MEGS dispone attualmente delle risorse finanziarie stanziata dalla SSPH+, dei fondi provenienti dalle quote di iscrizione dei partecipanti al programma e dai partecipanti esterni a singoli moduli, di contributi in natura (di carattere infrastrutturale) e *cash* da parte dell'università stessa.

<i>Lo standard richiesto si può considerare conseguito</i>
--

### *Osservazioni e raccomandazioni*

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, bisogna osservare che attualmente circa la metà del bilancio Net-MEGS è coperto dalla quota di contribuzione della Fondazione SSPH+, quota garantita fino al 2011. Questa quota sembra essenziale alla sopravvivenza del Master, in quanto non è pensabile che si possa realizzare un aumento delle quote individuali tale da coprire pienamente le spese del corso. Tale quota è garantita fino al 2011, ma è ragionevole prevedere che l'istituzione SSPH+, progetto strategico della Confederazione, venga in qualche modo mantenuto anche dopo tale data e, comunque, anche l'impegno dell'USI, testimoniato con grande forza dal suo Presidente in uno degli incontri, va verso il mantenimento di questo corso, così come degli altri facenti parte della stessa rete.

E' sulla base di queste considerazioni che il gruppo di esperti, senza assumersi ovviamente alcuna responsabilità sulle scelte finanziarie che effettueranno dopo il 2011 le istituzioni competenti, ritiene che allo stato attuale il programma Net-MEGS possa essere ritenuto sostenibile.

### **RACCOMANDAZIONI**

Nessuna raccomandazione specifica per quanto riguarda le risorse materiali.

Si raccomanda di monitorare attentamente l'evoluzione della situazione e delle tendenze a livello delle Istituzioni Federali per valutare la prevedibile evoluzione della SSPH+ e, a livello locale, per

quanto riguarda l'USI, che allo stato attuale sembra essere una convinta sostenitrice dei programmi Master di tipo economico.

## **Impressione complessiva sulla qualità dell'insegnamento e dello studio**

Il gruppo di esperti ritiene che la qualità complessiva dell'insegnamento impartito presso il Master Net-MEGS sia ottima e assolutamente aderente agli standard previsti dalla CUS così come a quelli utilizzati per valutazioni di qualità anche a livello internazionale (ad esempio dall'ASPHER).

Anche dal punto di vista delle opportunità di studio offerte agli studenti che lo frequentano la nostra impressione è che queste si rivelino importanti per il futuro della carriera dei frequentanti e per le opportunità di impiego degli stessi, come si è potuto constatare da quando è stata attivata l'attività di stage per i giovani laureati; per molti di questi infatti l'opportunità di stage si è trasformata in assunzione dopo l'acquisizione del titolo.

La sfida per il futuro, come già osservato nelle considerazioni espresse a proposito del Settore 1, sarà quella di mantenere un elevato livello di qualità degli iscritti, bilanciando l'elevato livello dei requisiti richiesti dopo le ultime trasformazioni (necessità di un diploma di secondo ciclo, secondo la struttura degli accordi di Bologna) con la possibilità di reclutare su dossier anche elementi che abbiano una formazione comparabile ed un'adeguata esperienza professionale. Sarebbe un peccato infatti perdere le opportunità fornite da un'aula in cui si incontrino background professionali ed esperienze formative diverse per l'unica necessità di adeguarsi a criteri formali di ammissione.

Per quanto riguarda altre osservazioni relative all'organizzazione degli studi del corso in oggetto si rimanda alle osservazioni formulate per il Settore 3.

## Punti forti e punti deboli dell'unità da accreditare

Il gruppo di esperti ritiene che esistano significativi punti di forza dell'unità sottoposta ad accreditamento che è opportuno sottolineare.

I più rilevanti sono sembrati:

- 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.
- Il fatto che siano state create posizioni 'ad hoc' di docenza su questo master, cosa che inizia a configurare una 'Faculty' stabile e dedicata. 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 dello staff insegnante, 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 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.

Per quanto riguarda i punti di debolezza, sostanzialmente analizzati all'interno dei vari settori di accreditamento, si potrebbero sottolineare 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 della qualità dell'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 '*fil rouge*' 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.

## **Raccomandazioni complessive per il miglioramento della qualità**

Il gruppo di esperti, avendo complessivamente valutato in maniera positiva l'impianto generale del programma Net-MEGS e il modo in cui viene offerto, suggerisce comunque, ai fini di un miglioramento della qualità del programma stesso, le seguenti raccomandazioni:

- A. Il gruppo di lavoro 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 marketing, che permetta di reclutare studenti di livello elevato, e un costante e sistematico contatto con, e monitoraggio dei, diplomati.*
- B. Il gruppo dovrebbe mantenere un dialogo maggiormente strutturato con gli stakeholders esterni, cantonali, della Lombardia/Piemonte, eventualmente delle imprese del settore medicale/para-medicae potenzialmente interessate all'assunzione di personale qualificato nella gestione di organizzazioni collegate al settore socio-sanitario.*
- C. 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.*
- D. 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 soddisfare al meglio le competenze formative nei settori della:*
  - progettazione/valutazione di interventi*
  - gestione di gruppi*
  - comunicazione scritta e orale*
  - aspetti etici legati alla gestione/distribuzione delle risorse.*
- E. 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 finalizzato alla gestione di strutture socio-sanitarie il focus andrebbe*

*mantenuto sulla progettualità trasformativa di un'organizzazione (competenze di project management e gestione del cambiamento).*

- F. Il gruppo di lavoro del Master dovrebbe darsi l'impegno di promuovere e sostenere una associazione degli Alumni che hanno conseguito il titolo.*
- G. Il gruppo di lavoro del Master dovrebbe condurre un attento monitoraggio dell'utilizzo della nuova figura del tutor individualizzato per ogni studente.*
- H. Il gruppo di lavoro del Master dovrebbe stimolare una maggiore mobilità degli studenti ai fini di una piena utilizzazione dell'offerta formativa.*
- I. Si raccomanda inoltre di monitorare attentamente l'evoluzione della situazione e delle tendenze a livello delle Istituzioni Federali per valutare la prevedibile evoluzione della SSPH+ e, a livello locale, per quanto riguarda l'USI, che allo stato attuale sembra essere una convinta sostenitrice dei programmi Master di tipo economico.*

# **Raccomandazione per l'accREDITamento**

**La raccomandazione del gruppo di esperti relativamente all'accREDITamento del Master Net-MEGS è:**

**SI**