

in questo numero:

## MASTER L'OFFERTA ALLA DAF

**La Scuola e la DAF  
investono nei Master,**  
*Andrea de Guttry, p. 2*

**La Soddisfazione del cliente**  
*Michele Mazzola, p. 3*

**Il ventennale del master MAINS,**  
*Roberto Barontini p. 4*

**Il Master of Arts in Human Rights,**  
*Alessia Lenci, p. 5*

**Rifiuti: tra emergenza e competitività,**  
*Marco Frey p. 7*

**Il edizione del Master IMCNE,**  
*Claudio Manfroni, p. 9*

**Master MAPNET, Iniziativa  
Erasmus Mundus,** *Annalisa Bigi, p. 10*

**Lavorare alla DAF,**  
*Silvia Marccacci, p. 11*

**Borse di Studio, Michele Mazzola p.12  
Indagine strumenti di Promozione,**  
*Simona Petroni, p. 12*

**Organigramma e Contatti, p. 13-14**



# Dai valore al tuo futuro, scegli i Master Sant'Anna

## LA SCUOLA E LA DAF INVESTONO NEI MASTERS: LA QUALITÀ

Andrea de Guttry  
Direttore DAF



Cari amici della Divisione Alta Formazione,  
della Scuola Superiore Sant'Anna,

in questo numero "speciale" del nostro Bollettino informatico ci proponiamo di presentare a tutti Voi l'offerta formativa della Divisione nel settore dei Master. La Scuola Superiore Sant'Anna è stata tra le prime istituzioni universitarie ad investire nei Master e a proporre un modello con delle specificità del tutto peculiari spesso differenti dalle offerte di altre istituzioni.

Nella nostra visione il Master è lo strumento formativo attraverso il quale facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro in settori che richiedono una elevata professionalità e che esigono specifiche conoscenze, competenze molto sviluppate, e un atteggiamento orientato al futuro ed al cambiamento.

In questo contesto sin dall'avvio del primo Master della Scuola, quello in Management dell'Innovazione, tutti gli sforzi sono andati nella direzione di assicurare la piena attuazione di quelle precise caratteristiche:

- stretto collegamento tra il Master e le attività di ricerca condotte all'interno dei vari Laboratori e Centri di ricerca della Scuola stessa: nella nostra visione solo un forte e

stretto legame con la ricerca consente, in un mondo in continua evoluzione, di assicurare la qualità e l'attualità delle attività formative;

- forte internazionalizzazione che viene misurata sul numero degli allievi stranieri, il numero dei docenti stranieri, il numero dei corsi impartiti in lingua inglese, il numero dei corsi organizzati all'estero, il numero dei partner internazionali che collaborano alle iniziative formative della Divisione;

- stretta integrazione con il mondo del lavoro: ciò implica relazioni durature, sistematiche e strategiche con le istituzioni e le imprese potenzialmente interessate al reclutamento dei partecipanti ai vari Master. In questo contesto vengono sviluppate nuove iniziative di verifica congiunta delle esigenze del mercato in merito a nuove figure professionali in grado di operare, sia nel settore privato come in quello pubblico, con le conoscenze e le competenze adeguate ad affrontare realtà sempre più complesse;

- costante attenzione alla qualità di tutte le fasi dell'offerta formativa (dall'analisi dei bisogni formativi, al design dei contenuti del Master, all'erogazione) anche attraverso il

continuo aggiornamento del nostro sistema di Qualità, certificato ai sensi della normativa UNI EN ISO 9001:2008;

- costante monitoraggio sull'andamento delle attività formative e valutazione del loro impatto nella logica e nello spirito di una learning institution che apprende dalle esperienze passate e migliora costantemente la propria attività sulla base delle stesse.

Si tratta di un disegno ambizioso e complesso che richiede continua attenzione e capacità di innovazione e di miglioramento: una sfida che percorriamo volentieri, pur consapevoli delle oggettive difficoltà che dobbiamo affrontare. La complessiva situazione nazionale ed internazionale richiede sempre di più di investire sulla qualità della formazione: da parte nostra cerchiamo di dare un contributo in tale direzione anche mediante i nostri Master che troverete descritti con maggiore dettaglio nei vari articoli in cui si articola questa Newsletter. Buona lettura.

## I MASTER DAF

## LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

Michele Mazzola  
RSQ

La Divisione Alta Formazione cerca di monitorare costantemente la soddisfazione dei propri "clienti" a partire dagli allievi che frequentano i propri corsi e Master. Per far questo la Divisione è dotata di un sistema di valutazione che prevede la continua interazione con i propri allievi. Ad ogni allievo è richiesto di esprimere un proprio giudizio sui singoli docenti, sull'organizzazione dei corsi che sta frequentando e sui servizi offerti dalla struttura stessa in termini di tutoraggio, logistica e assistenza.

I risultati delle valutazioni sono strumento fondamentale di lavoro per le segreterie didattiche dei singoli Master che a fine edizione possono elaborare i dati ottenuti e sulla base di questi programmare, confermare o modificare l'impostazione delle future edizioni, la scelta dei docenti da invitare e l'architettura stessa dell'offerta formativa.

La Divisione ha cercato di raccogliere queste valutazioni dotandosi di un indicatore che le consenta di poter verificare immediatamente la qualità dei corsi e dei Master erogati. Ogni

anno, pertanto, le valutazioni ottenute dai singoli master vengono raccolte ed elaborate in modo da ottenere un unico dato medio denominato "gradimento complessivo". **L'indicatore individua in 7,5/10 la soglia minima di successo per ritenere soddisfacenti e in linea con gli standard di eccellenza della Scuola i risultati ottenuti complessivamente dai corsi erogati.** In dettaglio l'indicatore cita: "Il Grado di soddisfazione allievi rilevato attraverso i questionari è pari o superiore a 7,5/10".

I master erogati nel corso del 2010 hanno ampiamente soddisfatto l'indicatore della Divisione dal momento che **il gradimento complessivo registrato è pari a 8/10.** Questo dato indica in primo luogo che la Divisione insieme alle segreterie dei singoli Master riesce a garantire un'alta qualità dei propri servizi, anche se la tipologia di master è sempre più vasta e differenziata sia in termini di ambiti scientifici sia in termini di modalità di erogazione.

Per poter mantenere un alto livello di qualità la Divisione è costantemente

impegnata a confrontarsi con tutti i vari soggetti che contribuiscono alla realizzazione di un Master cercando di individuare i possibili punti di debolezza e i punti di forza di ogni esperienza formativa. Nello svolgere questo lavoro la Divisione cerca di analizzare i corsi e i master che hanno ottenuto un giudizio compreso tra 9 e 10 per individuare best-practice da condividere con le segreterie didattiche. Allo stesso tempo viene data molta importanza all'analisi dei commenti che ogni allievo formula all'interno dei diversi questionari di valutazioni utilizzati dai master. I commenti, infatti, ci permettono di avere un quadro chiaro delle attese degli allievi, dei motivi di soddisfazione che essi manifestano e dei motivi di insoddisfazione derivanti dall'aver assistito ad una lezione che non rispondeva alle loro attese.

**Tutte queste informazioni consentono ai vari attori della Divisione di riesaminare il proprio lavoro e individuare soluzioni migliorative per le edizioni successive nell'ottica di un continuo miglioramento.**





# IL VENTENNALE DEL MASTER MAINS

MASTER IN MANAGEMENT, INNOVAZIONE E INGEGNERIA DEI SERVIZI.



Prof. Roberto Barontini  
Direttore del Master

Si sono da poco concluse le celebrazioni per il ventennale dell'istituzione della Scuola Superiore Sant'Anna e già si ripropone una ricorrenza particolarmente significativa: il prossimo 15 ottobre, in un importante convegno, verrà festeggiato il ventesimo anniversario della nascita del Master in Management dell'Innovazione, il primo in Italia dedicato specificamente al rapporto tra innovazione, competitività e crescita delle imprese.

Parteciperanno al convegno, dal titolo "Venti di Innovazione", i vertici di alcune delle più importanti aziende italiane (fra gli altri, Pier Francesco Guarguaglini, e Roberto Colaninno) e delle istituzioni (il Presidente Onorario dell'Associazione Ex-Allievi, Giuliano Amato e il Presidente della Regione Toscana, Enrico Rossi). L'appuntamento rappresenterà così un'opportunità unica di confronto sulle principali direttrici dell'Innovazione per il rilancio della competitività del sistema industriale italiano. Si discuterà, in particolare, di innovazione nel settore dei servizi, nell'industria High Tech e nelle strategie di internazionalizzazione, ponendo l'accento sulla necessità di una crescente sinergia tra imprese, università, istituzioni e giovani talenti. La sfida che ci attende per il prossimo decennio consiste infatti nel creare sempre maggiori occasioni di collaborazione tra i diversi attori e nel mettere in pratica competenze e

capacità manageriali, una sfida nella quale la rete degli ex allievi del master può giocare un ruolo decisivo.

Nel corso degli anni il Master in Management dell'Innovazione ha giocato un ruolo rilevante nella promozione della cultura manageriale: **nelle varie edizioni, nelle aule del Master si sono susseguiti circa 400 allievi, oltre 100 docenti e oltre 160 sono state le aziende coinvolte nella didattica o che hanno accolto gli studenti in stage;** molti ex-allievi hanno inoltre raggiunto posizioni di vertice in importanti aziende e molti altri – ne siamo certi – lo faranno nei prossimi anni. Questa importantissima rete di relazioni, che vive attivamente nell'Ammissa, l'associazione degli ex allievi del Master, costituisce un patrimonio prezioso, che dobbiamo curare e far crescere ulteriormente, anche mediante le opportune "innovazioni" del progetto formativo.

Quattro anni fa, ad esempio, il Master ha avuto un nuovo slancio grazie alla rifocalizzazione sul ruolo dei servizi avanzati all'impresa come driver per l'innovazione e la crescita, una formula che ha saputo attrarre l'attenzione di **15 partner, leader a livello italiano e internazionale** (Finmeccanica, IBM, Telecom Italia, Poste Italiane, Banca Intesa-Sanpaolo, COOP Italia, Vodafone, Brembo, solo per citarne alcuni). Il Master, che in questa pro-

spettiva ha assunto la denominazione di Master in Management, Innovazione e Ingegneria dei Servizi (MAINS), è stato ancora una volta innovatore (e non potrebbe essere altrimenti!) dato che per primo in Italia si è inserito nel promettente filone della Service Science, insieme alle più importanti business school a livello mondiale.

Da pochi giorni, inoltre, è iniziata la prima edizione della **laura magistrale internazionale in Innovation Management**, in collaborazione con l'università di Trento, un progetto che potrà sviluppare ulteriori sinergie con il Master MAINS e completare così la "filiera" formativa proposta dalla Scuola Superiore Sant'Anna nell'area di management, dalla laurea magistrale, al master di secondo livello, al corso di dottorato.

Il convegno vuole dunque non solo celebrare il successo del Master, ma soprattutto porre le basi per una crescente sinergia tra imprese, università, istituzioni e giovani talenti. La sfida che ci attende per il prossimo decennio consiste proprio nel creare sempre maggiori occasioni di collaborazione tra i diversi attori e nel mettere in pratica competenze e capacità manageriali, una sfida nella quale la rete degli ex allievi del master può giocare un ruolo decisivo.

# MAHRCM

## MASTER OF ARTS IN HUMAN RIGHTS AND CONFLICT MANAGEMENT

### ORIGINI, SVILUPPI, OPPORTUNITÀ E PROSPETTIVE

Alessia Lenci  
Tutor del Master



Il Master of Arts in Human Rights and Conflict Management nasce nel 2003 presso la Scuola Superiore Sant'Anna, in risposta a specifici cambiamenti avvenuti nella storia recente delle missioni di assistenza umanitaria e di peace-keeping, con lo scopo di proporre un'offerta formativa altamente professionalizzante ed al passo coi tempi, il cui filo conduttore fosse il nesso inscindibile tra diritti umani e gestione dei conflitti. Da allora il programma è passato attraverso varie fasi di riorganizzazione ed aggiornamento, più o meno incisive, in cui gli aspetti qualitativi del Master sono stati via via affinati e perfezionati fino a farne dei veri e propri punti di forza che ne hanno garantito il buon successo e la riprogrammazione negli anni.

**La prima svolta significativa si è avuta nel 2006, con il passaggio dalle edizioni condotte in Italiano alla prima edizione, la IV, condotta interamente in Inglese ed aperta ad un'utenza internazionale.** Da allora l'internazionalizzazione è divenuta uno degli obiettivi chiave nella nostra strategia di sviluppo, consentendoci di resistere alla crisi generale che ha investito negli anni il settore della formazione. L'esigenza di competere sul piano internazionale ha tuttavia

reso necessario un lavoro di costante attualizzazione dell'offerta formativa e della struttura del Master, che ha raggiunto il suo culmine nelle edizioni 2009 e 2010 (rispettivamente VII ed VIII) con l'introduzione di alcune innovazioni di rilievo, brevemente elencate qui di seguito.

A partire dal 2009 si è scelto di adottare un **format didattico più "seminariale"** rispetto al passato, sullo stile di quello anglosassone, che ha previsto una sostanziale riduzione del monte ore complessivo di docenza da 600 a 440 ore, l'assegnazione di preparatory readings per ogni corso ed il conseguente incremento del carattere interattivo delle lezioni. La partecipazione in aula degli studenti, intesa in senso qualitativo, è divenuta parte integrante dell'assessment.

La procedura di selezione dei candidati extra UE è stata ripensata, con la previsione di **2 diversi turni di selezione**, in modo da lasciar loro più tempo per la ricerca di fondi con cui far fronte alle spese di frequenza, e per sbrigare le procedure del visto; ciò al fine di agevolare l'effettiva partecipazione di tali candidati, soprattutto di quelli provenienti da paesi svantaggiati. E' proprio a questi ultimi che, nel corso delle edizioni internaziona-

li del Master, sono state destinate le borse di studio, rese disponibili grazie al prezioso contributo della Scuola Sant'Anna. **Nella selezione di questi candidati, come nell'attribuzione delle borse di studio, si è sempre cercato di dare la priorità a coloro che manifestassero la volontà di tornare nei propri paesi d'origine, al fine di contribuire al rafforzamento di una cultura locale di rispetto dei diritti umani e di gestione pacifica dei conflitti.\***

*[\*E' il caso ad esempio di Charles Maina, cittadino keniota, laureato in legge e membro della Commissione Nazionale dei Diritti Umani del Kenya, con un'esperienza drammatica da IDP alle spalle. Grazie alle sue ottime credenziali Charles si è aggiudicato una delle 3 borse di studio che prevedevano la copertura totale della quota di iscrizione e di parte delle living expenses. Solo grazie a tale borsa di studio Charles ha potuto prendere parte all'edizione 2009 del Master, completando così la sua formazione in materia di diritti umani in un'ottica ulteriormente professionalizzante. Proprio in questi giorni abbiamo appreso con estrema soddisfazione che Charles è riuscito a mettere in pratica gli insegnamenti appresi nel Master realizzando il suo sogno di fondare una propria ONG in Kenya, l'African Institute of*

*Peace and Human Rights, anche col supporto di una masterista della sua edizione, Samantha Bobbo.]*

I servizi di tutorship e di career coaching offerti ai partecipanti sono stati meglio strutturati e valorizzati. Parallelamente, sono stati rafforzati i collegamenti con le Organizzazioni internazionali e con le ONG, anche attraverso un più vivo coinvolgimento di esperti provenienti da tali organizzazioni sia nella didattica che nelle sessioni residenziali di recruitment.

**Negli anni il Master ha stretto rapporti consolidati per lo stage con molteplici prestigiose organizzazioni,** tra cui le due Rappresentanze Permanenti d'Italia a New York e a Ginevra, ODIHR (OSCE), varie Agenzie ONU, vari uffici IOM, e varie ONG come COOPI, UCODEP, CESVI, COSPE, DCI Sierra Leone, Oxfam Nepal, Care Nepal, SFCG. Nelle edizioni 2009 e 2010 tale elenco si è arricchito di ulteriori nomi di rilievo come SERAC Nigeria, WACOL, Legal Resources Centre Sud Africa, International IDEA Stoccolma, Scalabrini Centre Sud Africa, Pax Christi International

Bruxelles, WITNESS International New York, le Delegazioni Europee in Namibia e a Ginevra, UNICRI Torino, UNODC Cambogia, UNFCCC Bonn, Freres des Hommes, Save the Children Sweden OpT, UNIFEM OpT. Il Master è inoltre patrocinato da UNRIC e vanta degli accordi consolidati per il recruitment con DPKO e UNV.

L'edizione 2009 ha anche visto una sostanziale trasformazione della graduation ceremony. E' stata innanzitutto assicurata una maggiore assistenza sulla stesura delle tesi, che ha dato ottimi frutti; **è stato istituito un premio per la miglior tesi e gli elaborati migliori saranno prossimamente pubblicati sul nostro sito; è stata poi istituita una Internship Memories Initiative, una competizione fotografica centrata sull'esperienza di stage,** culminata in una mostra fotografica ospitata presso la Scuola in occasione della graduation, con la previsione di un premio per la miglior foto e l'utilizzo della stessa per la brochure dell'edizione 2011; non da ultimo, abbiamo assicurato la presenza di una **keynote speaker di richiamo come Marianne Mollman, Advocacy Di-**

rector for Human Rights Watch's, Women's Rights Division.

In uno sforzo costante di razionalizzazione delle risorse, nelle ultime edizioni abbiamo anche diminuito in maniera significativa la somma di denaro destinata alla pubblicità e, ciononostante, il numero di domande che riceviamo è in costante crescita. Dalle indagini condotte dal Responsabile della Qualità della Divisione Alta Formazione in merito all'efficacia delle strategie di promozione dei vari corsi e Master, risulta evidente che il sistema più efficace per il nostro Master è quello del "passaparola". Crediamo che questa sia una testimonianza concreta del fatto che coloro che hanno studiato da noi sono soddisfatti della formazione ricevuta e la raccomandano ad altri. Dal canto loro, coloro con i quali i nostri ex allievi si trovano ad interagire li giudicano evidentemente dei professionisti capaci anche grazie agli studi che hanno fatto, e per questo motivo sono ansiosi di intraprendere il medesimo percorso formativo qua alla Scuola.



# RIFIUTI:

## TRA EMERGENZA E COMPETITIVITA'

LE RIFLESSIONI DEL DIRETTORE DEL MASTER IN 'GESTIONE E CONTROLLO DELL'AMBIENTE: TECNOLOGIE E MANAGEMENT PER IL CICLO DEI RIFIUTI'



Prof. Marco Frey  
Direttore del Master

La Scuola Superiore Sant'Anna ha una consolidata tradizione nel campo della formazione ambientale. **Già a partire dal 1995 era stato attivato il primo master, in gestione e controllo dell'ambiente, che ha formato oltre 250 esperti** che oggi si trovano ad operare in molti importanti ambiti del settore ambientale.

Negli ultimi quattro anni questo master è stato collocato al II livello (post laurea specialistica), focalizzandosi sul tema dei rifiuti, anche in funzione della forte necessità di competenze in un settore che si sta profondamente trasformando. **I rifiuti rappresentano, infatti, una risorsa che se adeguatamente gestita può rappresentare un fattore chiave per il benessere della collettività.**

Da un lato infatti un'adeguata gestione della filiera dei rifiuti costituisce uno dei principali indicatori della sostenibilità ambientale presente in un territorio, dall'altra può costituire la base per attività economiche nello spirito della green economy.

Il rifiuto è nel lessico comune, qualcosa che nessuno vuole, il che corrisponde nella definizione della Commissione Europea a *qualsiasi sostanza*

*od oggetto (sottoprodotto) di cui il detentore si disfi o abbia l'intenzione o l'obbligo di disfarsi.*

Sembrirebbe difficile dare un valore ad una risorsa che nessuno vuole. In realtà il valore dei rifiuti può essere considerato persino duplice. Da un lato c'è il valore associato al costo di smaltimento, già elevato e destinato a crescere nel tempo, il che genera una potenziale florida attività economica per gli smaltitori; la rilevanza economica di questi costi è tale che, come è noto, questo settore è stato profondamente infiltrato dalla criminalità organizzata. Dall'altro lato la riduzione alla fonte dei rifiuti comporta, direttamente per il produttore o per altri nello spirito delle materie prime seconde, un recupero di materie prime necessarie per i cicli produttivi.

In questa prospettiva vi sono imprese, che possiamo pienamente iscrivere all'interno della green economy, che processano rifiuti per ottenere prodotti che ormai possono competere anche in termini di qualità con quelli ottenuti da materie prime vergini. Ma in fondo questa non è una novità, il tessile di Prato sin dal milleduecento ha utilizzato gli stracci come materie

prima seconda per i prodotti tessili. La capacità di valorizzare stili di consumo orientati alla minimizzazione ("del maiale non si butta via nulla") e al riutilizzo dei materiali di scarto, fa parte della cultura di generazioni precedenti alla nostra che non erano ancora state contaminate dal consumismo forse sconsiderato della nostra epoca.

Da questo punto di vista appare evidente che **non è semplicemente la raccolta differenziata la soluzione al problema dei rifiuti, occorre operare all'interno dell'intero ciclo di vita dei prodotti:** riducendo i rifiuti alla fonte e valorizzandone la parte rimanente attraverso la strutturazione di adeguate filiere (compresa quella energetica).

Gli allievi del master che decidono di investire sulla propria crescita delle competenze in questo campo sono chiamati ad **una sfida di apprendimento profondamente interdisciplinare:** conoscere le dinamiche e le caratteristiche economiche di un settore che interseca molteplici altre attività, imparare a valutare le caratteristiche e le potenzialità delle tecnologie liberandosi di ogni visione preconcepita,

acquisire gli strumenti per la comprensione e la mitigazione dei rischi (in primis quelli ambientali) associati alla gestione dei rifiuti, districarsi all'interno di una normativa complessa e in continua evoluzione cogliendo gli aspetti cardine del ruolo del regolatore pubblico in questo ambito cruciale per la collettività, e molto altro ancora.

Per far comprendere concretamente quali sono le sfide nel settore dei rifiuti, in connessione con il master vengono organizzati seminari con alcuni dei principali protagonisti a livello nazionale e internazionale.

**L'edizione di due anni fa è stata ad esempio inaugurata da Guido Bertolaso** che ha presentato, con uno stile molto diretto ed efficace, la sua esperienza nella gestione di una situazione molto critica come quella della gestione dei rifiuti in Campania, in cui regole, competenze scientifiche, accettabilità sociale, volontà politica, soluzioni concrete, richiedevano una regia pragmatica e capace di superare i numerosi fattori di resistenza consolidatisi nel tempo.

L'insegnamento trasmesso dal capo della protezione civile in quella circostanza fu che il superamento della fase acuta di emergenza è passato attraverso un'azione integrata sull'intero ciclo dei rifiuti comprendente nuove discariche, termovalorizzatori, raccolta differenziata, un controllo rigoroso e pene severe per chi non rispetta le regole dello smaltimento. Ma, come è ben noto, quell'emergenza si è poi riproposta, non solo in Campania, ma in altre regioni come la Sicilia.

E per rimanere al contesto territoriale a poi più vicino, la Toscana, la razionalizzazione del sistema di governo dei rifiuti basato sugli ATO (Ambiti Territoriali Ottimali), che dovrebbe anche consentire un salto di qualità delle imprese chiamate a gestire le fasi del ciclo, stenta a trovare piena attuazione. Anche in questa prospettiva più locale periodicamente i docenti e gli allievi del master si confrontano con i principali attori istituzionali, a partire dall'assessore regionale Brammerini che ha inaugurato l'ultima edizione del master.

**In altri termini la questione dei rifiuti continua ad essere un'emergenza nell'agenda dei pubblici amministratori e costituisce al tempo stesso un settore a cui guardano sempre più imprese**, alcune delle quali provenienti dall'estero; contemporaneamente però molte delle azioni per una completa maturazione del comparto in una linea chiaramente definita dalle politiche comunitarie, trovano molte resistenze nella loro attuazione. E' auspicabile che la disponibilità di professionalità di alto livello, consapevoli della logica olistica del ciclo integrato, possano apportare una spinta costruttiva per realizzare le necessarie innovazioni.





## Parte la II edizione del Master

# IMCNE

## INTERNATIONAL MASTER ON COMMUNICATION NETWORKS ENGINEERING.

Claudio Manfroni  
Tutor del Master

Il prossimo 20 settembre avrà inizio la seconda edizione dell'*International Master on Communication Networks Engineering (IMCNE)*.

Il Master, di durata biennale, è stato istituito nel 2008 attraverso la "fusione" di due master Internazionali già consolidati di durata annuale, l'italo-tunisino *International Master on Communication Networks Engineering* e l'italo-indiano *International Master in Information Technology*.

L'obiettivo del Corso, focalizzato sullo sviluppo di elevate competenze interdisciplinari a cavallo fra il settore dell'ingegneria delle reti di telecomunicazioni e l'informatica, è **formare profili in grado di ricoprire una vasta gamma di posizioni disponibili sul mercato del lavoro, dai maggiori operatori di telecomunicazioni ad organizzazioni del settore sia pubblico che privato**. Figure di "networks engineers", che possiedano competenze elevate, non solo nell'ambito delle tecnologie di telecomunicazione ma anche in tutte quelle aree scientifiche che si sovrappongono e hanno un impatto nell'ambito della pianificazione, sviluppo, gestione e mantenimento delle reti di comunicazione.

I corsi sono articolati sui primi tre semestri, e sono svolti presso le aule e

i laboratori del Centro di Eccellenza per l'Ingegneria dell'Informazione, della Comunicazione e della Percezione (CEIICP), mentre nel quarto e ultimo semestre i partecipanti sono tenuti a sviluppare una tesi presso il CEIICP o aziende partner, quali ad esempio la multinazionale Ericsson.

**Il Master ha riscosso fin dalla sua prima edizione un notevole successo in termini di attrattività internazionale, ricevendo più di 250 candidature**, ed ha costituito una preziosa sperimentazione per le iniziative didattiche attivate dopo il 2008, sia dal punto di vista della biennializzazione dei corsi, sia della interdisciplinarietà degli argomenti trattati, sia, infine, dal punto di vista della forte componente internazionale dell'iniziativa.

**La nuova edizione del Master, sulla base dell'esperienza della prima edizione di IMCNE, ha apportato numerosi cambiamenti all'ordinamento didattico**, nell'ottica di un continuo miglioramento dell'offerta formativa: da un lato si è inteso fornire agli studenti con provenienze internazionali eterogenee un maggiore quantità di corsi propedeutici nelle fasi iniziali del Corso, mentre dall'altro sono aumentate le attività pratiche di labora-

torio che gli allievi potranno scegliere nell'ultimo semestre del Master.

**IMCNE è supportato da ICE-Unioncamere e dal Ministero degli Affari Esteri nell'ambito del progetto "Invest Your Talent in Italy", e dall'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni**, che hanno finanziato borse di studio e tuition waiver per studenti stranieri.

Anche la nuova edizione del Master, al quale sono stati ammessi 11 allievi di diverse nazionalità (Brasile, Colombia, Etiopia, Iran, Moldavia, Nepal, Pakistan), mette a disposizione borse alloggio ed esenzioni totali e parziali dal pagamento delle tasse di iscrizione destinati ai candidati classificatisi ai primi posti nelle selezioni, allo scopo di attrarre studenti internazionali di qualità.

Entro la fine del mese di ottobre i 10 allievi iscritti alla prima edizione biennale di IMCNE discuteranno davanti alla Commissione Scientifica la tesi di Master, sviluppata nel corso dell'ultimo semestre presso i laboratori del CEIICP o di aziende partner.

# MAPNET

## MASTERS ON PHOTONIC NETWORKS ENGINEERING

### INIZIATIVA ERASMUS MUNDUS

Annalisa Bigi  
Segreteria Master

Il Centro di Eccellenza per l'Ingegneria dell'Informazione, della Comunicazione e della Percezione (CEIICP) della Scuola Superiore Sant'Anna ha ricevuto il finanziamento della Commissione Europea per la realizzazione di 5 edizioni consecutive del Master Erasmus Mundus MAPNET – Masters on Photonic Networks Engineering – in consorzio con l'Università di Aston (UK), la Technische Universität Berlin (DE), e l'Università di Osaka (JP).

L'Erasmus Mundus è un programma di mobilità e cooperazione nel settore dell'istruzione superiore promosso dalla Commissione Europea. I suoi obiettivi principali sono promuovere l'istruzione superiore europea, contribuire ad ampliare e a migliorare le prospettive di carriera degli studenti e favorire la comprensione interculturale tramite la cooperazione con paesi terzi, per contribuire allo sviluppo sostenibile dell'istruzione superiore anche in tali paesi.

Il finanziamento della Commissione Europea – stabilito in 924.400,00 € per la prima edizione biennale del Master – consiste principalmente nell'attribuzione di due tipologie di borse di studio rispettivamente a studenti eu-

ropei ed extra-europei che frequenteranno il Master – su sedi differenziate - a partire dal Settembre 2010. Esiste inoltre un'interessante opportunità di finanziamento per 'scholars' – docenti e ricercatori di tutto il mondo - in mobilità verso le istituzioni del consorzio per apportare il loro contributo nell'ambito di MAPNET in termini di lezioni, attività di ricerca e/o tutoraggio.

Per la prima edizione, il consorzio delle università di MAPNET – con la Scuola Superiore Sant'Anna quale istituzione coordinatrice – ha ricevuto circa **350 domande di partecipazione da parte di studenti extra-europei con 13 borse Erasmus Mundus disponibili di importo pari cadauna a 48.000 € per il biennio di durata del Master. Sono state inoltre rese disponibili 8 borse Erasmus Mundus, pari a un importo massimo cadauna di 23.000 €, per contribuire alla partecipazione al Master di studenti europei ed extra-europei con esperienza in Europa.**

Le opportunità per la mobilità dei cosiddetti 'scholars' verranno prese in considerazione una volta avviate le classi sulle sedi partner del Consorzio. Sono comunque già pervenute

un numero interessante di richieste di partecipazione da ricercatori sia europei che extra-europei.

L'offerta formativa del Master MAPNET, nel suo percorso presso la Scuola, viene a coincidere con quanto proposto nell'ambito dello storico Master IMCNE, istituito nel 2008 e che ha rappresentato un importante esempio nei processi di internazionalizzazione ed eccellenza promossi dalla Scuola.

L'esperienza dell'Erasmus Mundus rappresenta per la Scuola un'importante iniziativa per confermare il proprio ruolo di centro di eccellenza per l'apprendimento su scala mondiale. Per gli studenti, il programma di scambio promosso nell'ambito dell'Erasmus Mundus, rappresenta non solo un'esperienza culturale e didattica, ma anche un'esperienza di vita e crescita personale unica. Infatti per gli studenti l'Erasmus Mundus è l'occasione per dare alla propria formazione un particolare "valore aggiunto" frequentando un corso di qualità certificata in un ambiente internazionale d'eccellenza e acquisendo un titolo di studio di grande valore sul mercato del lavoro europeo e internazionale.

## LAVORARE

ALLA  
DAF

Silvia Marcacci  
Responsabile U.O.  
Master e Corsi  
Istituzionali



## Silvia Marcacci racconta...

Gestire emergenze, affrontare problemi sempre nuovi, prevedere l'imprevedibile e risolvere - o almeno cercare di risolvere - l'irrisolvibile. Il nostro è tutto fuorché un lavoro monotono e di routine. Ci sono degli aspetti negativi, certo; ma tutto sommato non si corre il rischio di annoiarsi.

Noi dell'Alta Formazione siamo soggetti a fronteggiare una vasta casistica di situazioni che vanno dai quesiti degli allievi (sempre diversi, da ogni parte del mondo), alla gestione dei rapporti con docenti, partners, collaboratori e fornitori esterni.

Il nostro è un lavoro che si basa sulla capacità di fornire risposte in tempi rapidi e nel rispetto delle numerose normative che di volta in volta si intrecciano e delle quali occorre quotidianamente tener conto, che si tratti di normative fiscali o del lavoro, di regolamenti contabili, di leggi universitarie, senza tralasciare gli aspetti pratici della gestione di ogni iniziativa (alloggi, vitto e gite comprese).

Per questo siamo abituati a lavorare in team, utilizzando criteri di suddivisione dei carichi di lavoro e delle competenze sia di tipo orizzontale che verticale. Dobbiamo infatti essere intercambiabili, ognuno di noi deve sapere dove e come portare avanti una pratica e sapere gestire ogni diverso caso. Se così non fosse del resto

saremmo assediati da allievi e docenti inferociti ogni giorno, ed invece non capita poi così spesso..... In realtà quello che ci muove è la voglia di svolgere il nostro lavoro nel modo migliore possibile e soprattutto nel massimo rispetto delle molte persone che interagiscono con la Scuola Sant'Anna. E comunque il buon clima, lo spirito di gruppo è testimoniato dai ritmi della pausa pranzo che viene trascorsa tutti insieme e con discreto buon umore (NDR nei limiti consentiti dalla folta presenza femminile, s'intende....ma che in ogni caso direi sicuramente a basso tasso di litigiosità).

Tecnicamente la nostra Unità Organizzativa si occupa di master e corsi istituzionali, con un organico composto da 5 componenti amministrativi che sono, oltre a me, Silvia Marcacci, resp. u.o., Debora Cini, Giulia Lastrucci, Silvia Dell'Oro e Luca Altobelli. Ognuno di noi possiede caratteristiche personali diverse e questo aiuta molto perché questa eterogeneità ci permette di schierare la risorsa umana più adatta alla singola esigenza. C'è chi è dotato di notevole capacità di problem solving - dalla fotocopiatrice che non funziona all'organizzazione di un coffee break in tempi record - chi è più diplomatico e predisposto alla relazione con il pubblico chi, infine, dotato di pragmatismo e risolutezza, riesce sempre a raggiungere gli

obiettivi prefissati nei tempi stabiliti (caratteristica molto apprezzata quando si avvicinano scadenze di ogni tipo!).

Un capitolo a parte meritano i nostri Tutor - anzi le nostre tutor dato che anche qui la presenza femminile è schiacciante - figure decisive al fine del buon funzionamento di ogni iniziativa formativa. I tutor costituiscono il punto di raccordo tra amministrazione, allievi e docenti. Si tratta di persone altamente qualificate e di grande duttilità e che, con approccio manageriale, gestiscono didattica e logistica di ciascun corso o master con un occhio particolare al budget a disposizione.

La flessibilità e la disponibilità della nostra struttura è inoltre testimoniata da un front office aperto praticamente sempre - compreso il venerdì pomeriggio - in cui chiunque abbia bisogno di informazioni è sempre accolto. I nostri uffici lavorano "a porta aperta" (la privacy di allievi e docenti è peraltro gelosamente difesa dai nostri archivi), a tutto vantaggio degli utenti.

Troppo roseo il quadro che ne è venuto fuori? Può darsi ma il buon clima si respira e potete sempre verificare personalmente facendo un salto nei nostri uffici che godono peraltro di un'ottima vista sulla torre.

# BORSE DI STUDIO

## PER I TIROCINI FORMATIVI DEI PROGRAMMI MASTER I FINANZIAMENTI DELLA REGIONE TOSCANA SU FONDI FSE

Nel V° numero di questa newsletter, uscito a gennaio 2010, abbiamo presentato il progetto della Scuola Superiore Sant'Anna "Un nuovo circolo virtuoso: formazione universitaria – mondo del lavoro – trasferimento tecnologico – formazione universitaria". Il progetto, ancora in corso, è stato finanziato dalla Regione Toscana con fondi FSE ed è stato ideato per agevolare e rafforzare l'interazione tra il sistema dell'Alta formazione, la ricerca e il mondo del lavoro facilitando l'accesso di giovani laureandi e laureati al sistema produttivo locale e internazionale.

Per far questo all'interno del progetto sono state previste numerose attività rivolte a tutte le tipologie di allievi della Scuola: allievi ordinari, allievi perfezionandi e allievi Master. A questi ultimi sono riservate alcune borse di tirocinio formativo assegnate tramite l'emissione di appositi bandi.

In questo primo anno di attività il progetto ha permesso di erogare oltre 76 borse di studio finalizzate alla realizzazione di tirocini formativi per un valore complessivo di oltre € 160.000,00. Le borse sono state erogate tramite due bandi distinti, il primo rivolto ad allievi master iscritti alle edizioni 2009 il secondo rivolto ad allievi master iscritti alle edizioni 2010. Queste borse hanno facilitato agli allievi lo svolgimento dei tirocini permettendo loro di selezionare le destinazioni in base alle proprie aspirazioni ed esigenze.

Tra i beneficiari delle borse oltre 25 allievi hanno deciso di svolgere il tirocinio all'estero, in Paesi Europei e non, e la durata media dei loro tirocini è stata superiore a 4 mesi.

Michele Mazzola, RSQ

## INDAGINE SUGLI STRUMENTI DI PROMOZIONE DELLE ATTIVITÀ DELLA DAF

Nel corso di quest'anno la Divisione Alta Formazione (DAF) ha condotto un'indagine sugli strumenti di promozione (internet, locandine, segnalazioni, brochure..) utilizzati dai Corsi/Master per la divulgazione delle edizioni 2010. I dati sono stati tratti da appositi quesiti contenuti nei format di domanda di iscrizione utilizzati dai seguenti master: Master of Arts in Human Rights and Conflict Management; Master in Management, Innovazione e Ingegneria dei servizi (Master MAINS); Master in Management & Sanità (MeS); Master in Gestione e Controllo dell'Ambiente. Per la promozione ci serviamo di tecniche di comunicazione efficace, seguendo il famoso modello di Shannon-Weaver, basato sulla relazione stimolo-risposta-feedback, al fine di ottenere dei risultati attraverso i quali è possibile individuare quei canali più vantaggiosi utili per una buona propagazione dell'offerta didattica.

Il questionario utilizzato nelle indagini è infatti uno strumento di ricerca sociale che consiste in una griglia di domande rigidamente formalizzate e standardizzate, applicabile a qualsiasi oggetto di indagine o fenomeno sociale da sottoporre ad analisi. In particolare, si tratta di uno strumento di rilevazione dati che permette l'ottenimento di informazioni di natura prettamente quantitativa, analizzabili dal punto di vista statistico e facilmente generalizzabili.

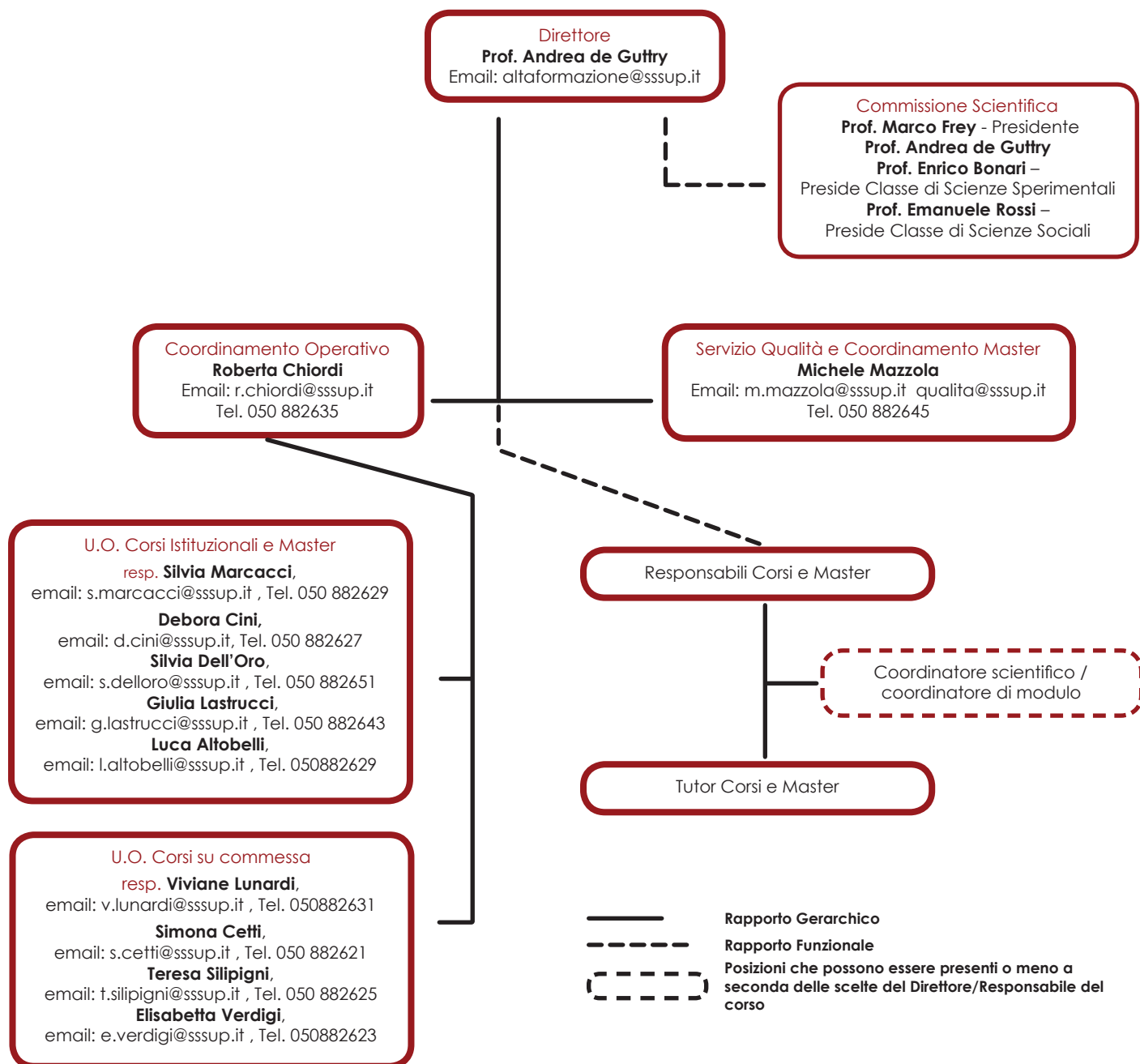
La logica che caratterizza questo strumento di ricerca è quella della misurazione. Come per tutti gli strumenti di ricerca, anche per il questionario, la fase di costruzione e preparazione dello stesso è fondamentale per l'ottenimento di risultati significativi, perché può condizionare il tipo di elaborazione che si intende eseguire nella fase successiva.

Mettendo a confronto tutte le risposte pervenute si evidenzia che il mezzo di comunicazione più efficace è "internet". Un'altro canale funzionale è la "Segnalazione", ciò dimostra di essere un risultato di un lavoro di creazione e di mantenimento di rete di contatti tra ex-allievi che nel 2009 ha impegnato tutte le segreterie del Master. Per quanto riguarda invece le locandine/brochure, guide laureati e mailing-list le percentuali rilevate mostrano che tali strumenti non sembrano aver avuto alcuna efficacia tra gli allievi.

Dall'indagine si dimostra, inoltre, che "internet" è lo strumento che raggiunge ottimi risultati comunicativi sia con un investimento considerevole che con un investimento ridotto.

Dott.ssa Simona Petroni  
Stagista

# L'ORGANIGRAMMA DELLA DAF



## Funzioni

<b>DIRETTORE</b>	Promuove lo sviluppo e il miglioramento della Divisione assicurandone una gestione efficace ed efficiente.
<b>COMMISSIONE SCIENTIFICA</b>	Esamina la validità scientifica delle proposte di attivazione dei Corsi di Alta formazione e dei Master.
<b>COORDINAMENTO OPERATIVO</b>	Assicura la programmazione e il corretto svolgimento delle attività operative della Divisione.
<b>SERVIZIO QUALITÀ E COORDINAMENTO MASTER</b>	Cura il Sistema di gestione per la Qualità della Divisione Alta Formazione
<b>U.O. CORSI ISTITUZIONALI E MASTER</b>	Realizza gli adempimenti amministrativi per il corretto svolgimento dei Corsi e dei Master.
<b>U.O. CORSI SU COMMESSA</b>	Realizza gli adempimenti amministrativi per il corretto svolgimento dei Corsi su commessa.
<b>RESPONSABILI CORSI E MASTER</b>	Propone e cura la realizzazione del Corso o del Master.
<b>COORDINATORE SCIENTIFICO/DI MODULO</b>	Coordina le attività didattiche del modulo
<b>TUTOR CORSI E MASTER</b>	Garantisce l'organizzazione e la gestione operativa di Master e di Corsi.

**COMITATO DI REDAZIONE**

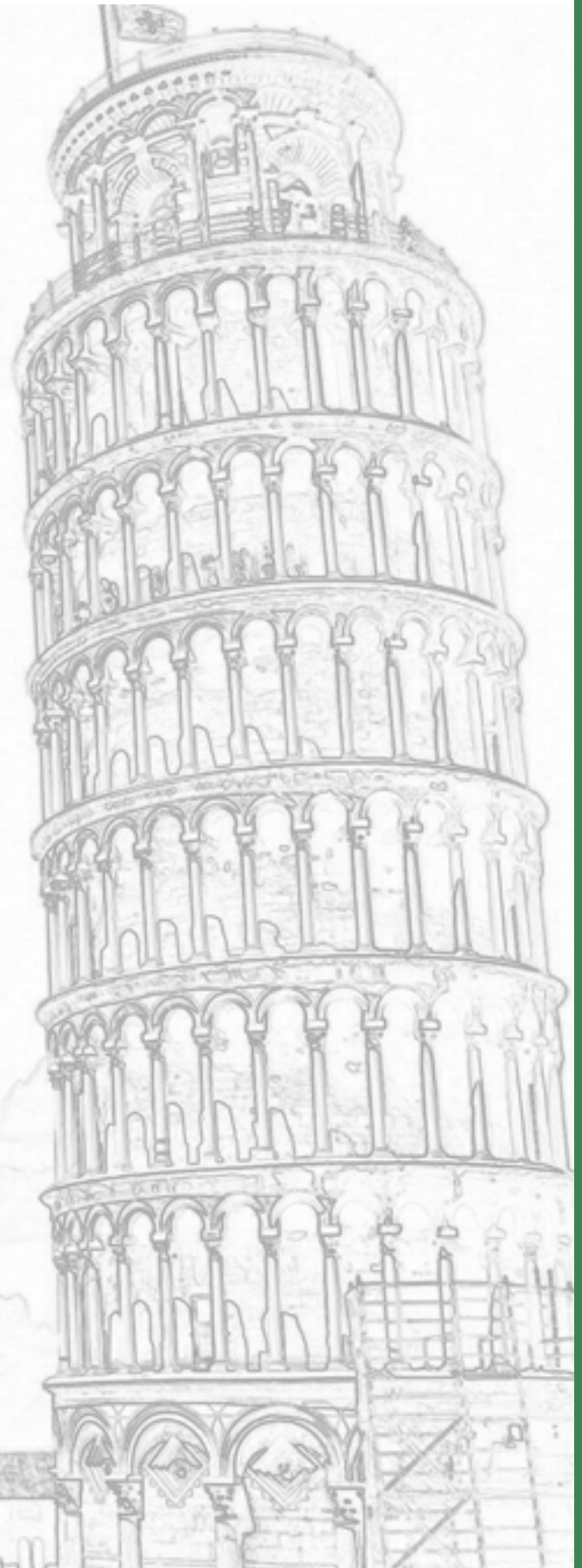
Andrea de Guttry  
Francesco Ceccarelli  
(Direttore Responsabile)  
Roberta Chiordi  
Debora Cini  
(Segreteria di Redazione)  
Viviane Lunardi  
Silvia Marcacci  
Michele Mazzola

**CONTATTI**

Michele Mazzola  
Tel. 050882645  
Debora Cini  
Tel. 050882627  
Fax 050882633  
Mail: [altainformazione@sssup.it](mailto:altainformazione@sssup.it)

**CONCEPT, DESIGN & EDITING**

Michele Gonnelli  
Divisione Alta Formazione  
Scuola Superiore Sant'Anna  
[michele.gonnelli@sssup.it](mailto:michele.gonnelli@sssup.it)

**SEDE REDAZIONE**

Divisione Alta Formazione  
Scuola Superiore Sant'Anna, Via C. Maffi 27 56126 Pisa (Italy)