

QSA-Esperto nell'integrazione dei sistemi qualità, sicurezza, ambiente

Sistema integrato
come opportunità per la pmi

13 gennaio 2004
26 agosto 2004



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo



*Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali*
Ufficio Centrale OFPL



PROVINCIA AUTONOMA
DI TRENTO
Servizio Addestramento
e Formazione Professionale

indice

l'ambiente di apprendimento	1
a chi si rivolge tsm	2
il contesto di riferimento	3
le competenze sviluppate	4
il metodo formativo	6
l'articolazione del percorso	7
i contenuti	8
la comunità dei docenti	13
le modalità di adesione e di frequenza	14
i soci fondatori e le attività di tsm	16
le sedi	17

L'ambiente di apprendimento

tsm - Trento School of Management, consorzio costituito dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Trento, dall'Università degli Studi di Trento e dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto, è una scuola di alta formazione per lo sviluppo di competenze manageriali innovative per la gestione di imprese, istituzioni e sistemi locali.

tsm è un ambiente di crescita, incontro e formazione, che supporta i percorsi di sviluppo delle persone in una prospettiva di life-long learning, la cui vocazione internazionale è garantita dalle partnership con Università, Istituzioni e aziende straniere che danno vita a:

- ☐ **Relazioni con manager e docenti di importanti imprese e istituzioni nel mondo**
- ☐ **Periodi di studio presso centri di studio e di ricerca**
- ☐ **Placement in aziende**
- ☐ **Visite e workshop con imprese, istituzioni e partner di rilevante interesse**

La possibilità di studiare in Trentino può diventare l'occasione per sperimentare una realtà che è un dinamico laboratorio economico e sociale, espressione di un ambiente ricco di servizi, attento alla crescita e al benessere delle persone che vi abitano e vi soggiornano, nonché storico crocevia di culture diverse. Trento conserva il fascino artistico ereditato nei secoli dall'incontro tra la cultura italiana e quella mitteleuropea, cui si affiancano gli attuali progetti di sviluppo in chiave moderna ed eco-compatibile.

La sede del Master post laurea *QSA - Esperto nell'integrazione dei sistemi qualità, sicurezza, ambiente - sistema integrato come opportunità per la pmi*, è Palazzo Consolati, in pieno centro cittadino, che dopo un'opera di ristrutturazione ad hoc e grazie anche alle dotazioni didattiche coerenti con gli obiettivi della Scuola, rappresenta un ambiente ideale per la formazione.

a chi si rivolge il master

tsm - Trento School of Management, in collaborazione con la Provincia Autonoma di Trento - Servizio Addestramento e Formazione Professionale e con il concorso finanziario dell'Unione Europea - Fondo Sociale Europeo e del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, propone il Master QSA - *Esperto nell'integrazione dei sistemi qualità, sicurezza, ambiente - sistema integrato come opportunità per la pmi*, a 12 giovani laureati interessati a:

- sviluppare una progettualità professionale capitalizzando le conoscenze pregresse maturate nei percorsi di studio
- dotarsi di contenuti e metodi per lavorare in modo efficace all'interno dei processi economici contemporanei, valorizzando approcci interdisciplinari
- sviluppare professionalità sia tecniche che manageriali innovative nella salvaguardia dei contesti territoriali delle realtà locali e globali
- integrare lo sviluppo di conoscenze culturali, metodologiche e tecnico-specialistiche in un ambiente di crescita che combini le esperienze d'aula con quelle di ricerca e di stage nelle aziende

il contesto di riferimento

Recenti studi e ricerche hanno approfondito il tema dell'integrazione fra i sistemi della qualità, della tutela dell'ambiente e della sicurezza.

Al centro del dibattito si è posto l'interrogativo relativo alla necessità di integrare i sistemi, dato che l'integrazione non è un requisito delle normative riferibili alle tre variabili qualità-sicurezza-ambiente, ma può emergere come una convenienza, soprattutto per le caratteristiche delle piccole-medie aziende.

Tali organizzazioni, infatti, non sono in grado di mettere a disposizione eccessivi mezzi e risorse umane per l'implementazione di uno o più sistemi, ma sono interessate a ottenere i benefici che la gestione integrata delle normative e procedure di questi sistemi può apportare.

Tra i principali vantaggi emergenti si sottolinea la possibilità di:

- ❑ ridurre i costi attraverso una migliore gestione della progettazione e dell'implementazione di un sistema integrato rispetto a sistemi separati
- ❑ sostenere la cultura aziendale attraverso un'integrazione delle politiche e strategie di gestione
- ❑ favorire la deburocratizzazione di aspetti gestionali creando maggiore omogeneità metodologica.

E' in particolare la famiglia Vision 2000 ad indicare la via dell'integrazione tra sistemi come suggerimento più che come richiesta. Nell'ambito degli studi organizzativi, gli approcci teorico-operativi in tema di qualità, ambiente, salute e sicurezza trovano nella dimensione della regolazione e delle applicazioni normative i luoghi della differenza e anche della possibile integrazione.

Partendo da questi presupposti, il Master affronta le teorie e le prospettive metodologiche e operative per le applicazioni nelle organizzazioni dei sistemi della qualità, della sicurezza e dell'ambiente, che possono integrarsi in modelli gestionali e manageriali significativi per accompagnare i percorsi di innovazione delle imprese.

Gli ambiti disciplinari dell'economia e dell'organizzazione aprono ad approfondimenti sulle tematiche gestionali tra cui l'area della gestione del rischio nei contesti aziendali e istituzionali. In questo contesto teorico di riferimento si collocano le prospettive di gestione dei sistemi integrati.

le competenze sviluppate

Obiettivo del Master è formare competenze professionali, tecniche e manageriali per accompagnare le aziende nei percorsi di innovazione attraverso lo sviluppo dei sistemi integrati per la qualità, per la tutela della sicurezza e dell'ambiente.

L'integrazione dei sistemi emerge come un'opportunità per le aziende, attente a riconoscere le connessioni tra normative e procedure nei processi organizzativi. Le normative nazionali e internazionali in materia di qualità, ambiente ed ergonomia possono favorire lo sviluppo dei sistemi gestionali che si evolvono anche attraverso i procedimenti di certificazione. Per sviluppare professionalità tecnica e manageriale innovativa nella salvaguardia dei contesti territoriali, gli allievi saranno accompagnati nell'acquisizione di conoscenze e nella sperimentazione di competenze relative a:

- l'economia e gestione dei sistemi complessi che affrontano i temi dello sviluppo umano con una prospettiva interdisciplinare necessaria per attraversare le sfide globali e locali che i sistemi produttivi e socio-culturali pongono
- gli studi organizzativi e la prospettiva del knowledge management. La competizione tra imprese è sempre più basata sul valore attribuito dal grado di soddisfazione del cliente. Organizzare e gestire le attività nell'ottica del cliente implica aumentare le capacità di coordinamento e riconoscere i processi organizzativi insiti nella tradizionale divisione del lavoro. Rafforzare la rete delle relazioni interne ed esterne all'organizzazione, per distribuire efficacemente le informazioni e trasformarle in conoscenza, è la vera sfida competitiva basata sul valore
- la prospettiva della qualità, simbolo dell'economia immateriale e tema critico per le organizzazioni contemporanee. Pur essendo una funzione del processo produttivo e richiedendo come tale una dimensione di misurabilità, che in parte risponde ai criteri di certificazione, essa non può essere compresa né sviluppata, se non considerando e sostenendo i percorsi di sense making delle persone che concorrono a produrla. Anzi, sempre più gli approcci di misurazione introdotti nei sistemi organizzativi, attraverso la certificazione della famiglia delle norme ISO 9000, concorrono a estendere e personalizzare i modelli dei processi di gestione secondo una logica di miglioramento continuo, connotando di senso i ruoli e le responsabilità delle azioni di verifica ispettiva. L'evoluzione della normativa di riferimento in tema qualità trova nel Quality Management System un traguardo determinante che consente di tradurre l'azione organizzativa in un'integrazione di processi più che in una molteplicità di funzioni regolate da procedure codificate. L'approccio per processi facilita il link tra i sistemi di gestione della qualità e i sistemi di gestione ambientale

- le problematiche ambientali, in quanto il fattore ambiente presenta caratteristiche di specificità rispetto ad altre leve competitive. L'impatto ambientale dell'attività di un'impresa dipende da un gran numero di variabili che riguardano aspetti diversi dell'ecosistema e delle tecnologie. Non si possono identificare regole generali che consentano al management di determinare la qualità delle prestazioni ottenute in campo ambientale.

La connessione tra ambiente e processi produttivi è facilmente identificabile nell'esigenza di mettere a norma i processi a fronte della costante revisione della legislazione in materia.

I diversi attori presenti nei contesti territoriali esprimono una continua evoluzione delle richieste in tema di tutela ambientale che possono essere accolte dalle imprese come opportunità per introdurre strumenti efficaci di gestione del fattore ambiente. Le pratiche di certificazione ambientale hanno ricevuto dai Paesi dell'Unione Europea una sempre maggior attenzione. Il regolamento comunitario Emas e la specifica normativa ISO 14001 per la certificazione dei sistemi di integrazione ambientale, possono favorire le organizzazioni nell'integrazione delle variabili ambientali nei processi gestionali

- la ricerca nel campo della salute e della sicurezza sul lavoro. La sicurezza vista come un'opportunità per giungere a una nuova progettazione del lavoro e al miglioramento della qualità attraverso l'analisi critica dei processi organizzativi. La consapevolezza e il riconoscimento delle competenze migliora la qualità della vita di lavoro (benessere dei lavoratori) e la qualità dell'offerta erogata

il metodo formativo

tsm ha scelto di lavorare con un gruppo di 12 laureati per realizzare un percorso formativo denso di incontro e scambio nel quale l'allievo si misura con se stesso, con il gruppo, con le diverse discipline e con il lavoro, lo studio, la ricerca, lo stage in azienda. All'interno del Master l'attenzione sarà pertanto riservata all'individuo quale soggetto della formazione e alla valorizzazione del rapporto tra docenti e studenti attraverso un metodo formativo "attivo", che si basa su più strategie didattiche, quali:

Le azioni di sostegno individuale

tsm riserva una particolare cura al coordinamento dei processi d'aula; all'initial, attività svolta in avvio delle azioni formative volta alla creazione del gruppo di apprendimento; alle attività di tutorship e di affiancamento che accompagnano l'intero processo di formazione con obiettivi di sostegno dei percorsi individuali; ai placement individualizzati; all'apprendimento in sottogruppi, basato su laboratori di studio e su attività di ricerca assistita; al supporto ai partecipanti nella definizione del proprio progetto professionale e personale fino all'orientamento al lavoro.

Il metodo RBL - Research Based Learning

L'apprendimento basato sulla ricerca RBL-Research Based Learning caratterizza il percorso mediante un lavoro di esplorazione che nasce da esigenze concrete espresse da una committenza. In questo modo si applicano ad una situazione reale gli apprendimenti teorici conseguiti in aula e ci si sperimenta direttamente sul campo, con dei risultati significativamente positivi dal punto di vista formativo. Lavorando in gruppo e dovendosi confrontare con un compito definito, infatti, gli allievi imparano a gestire le situazioni incerte e conflittuali e a negoziare in modo più efficace i progetti di sviluppo delle aziende.

Il placement in azienda

Lo stage in azienda in Italia è parte integrante del percorso formativo e permette il raggiungimento di importanti obiettivi quali: la messa in pratica in un contesto aziendale dei contenuti specifici appresi in aula, l'acquisizione di competenze tecnico-professionali e trasversali attraverso l'inserimento in gruppi di lavoro appartenenti a culture diverse, il confrontarsi con un'esperienza personale legata al vivere e all'organizzarsi in un contesto diverso da quello di provenienza. tsm supporta gli allievi nella gestione del placement mediante la rete di aziende con la quale i partner hanno sviluppato da anni relazioni di scambio, le docenze di esperti nell'area dell'orientamento, la possibilità di consultare riviste specializzate presso il Centro Documentazione, le docenze di Information & Communication Technology per l'utilizzo evoluto di Internet e dei motori di ricerca.

La valutazione

La valutazione del processo e degli esiti dell'intero percorso formativo, si concentra in particolare nelle fasi intermedie e nella fase finale di verifica e di restituzione e riguarda le singole aree di contenuto così come la gestione del processo di apprendimento. Si prevede inoltre la realizzazione di un paper conclusivo con caratteristiche di project work, finalizzato ad integrare gli apprendimenti per astrazione e quelli per immersione, discusso con una commissione rappresentativa dell'intero percorso del master.

l'articolazione del percorso

15-16-17 dicembre 2003

Selezioni

13 gennaio 2004

Inizio del Master.

Fondazione del gruppo e avvio allo sviluppo di capacità di self management.

14 gennaio - 27 febbraio 2004

Inizio dell'attività didattica nelle principali aree di contenuto.

La formazione sarà condotta da docenti, professionisti e manager.

1 marzo - 4 marzo 2004

Viaggio di studio all'estero

8 marzo - 19 marzo 2004

Formazione e avvio delle attività di RBL - analisi e sviluppo di un progetto di ricerca sul campo

22 marzo - 2 aprile 2004

Formazione linguistica all'estero

14 aprile - 7 maggio 2004

Attività didattiche e di ricerca

17 maggio - 16 luglio 2004

Stage in Italia

2 agosto - 25 agosto 2004

Elaborazione delle esperienze di stage e realizzazione del project work individuale

26 agosto 2004

Chiusura del percorso con discussione e valutazione del project work

i contenuti

Il master adotta una prospettiva interdisciplinare e sviluppa le seguenti aree di contenuto:

- Gestione ambientale
- Management del sistema qualità
- Salute e sicurezza
- Economia e gestione dei sistemi complessi
- Normative, principi della certificazione e sistemi ispettivi di verifica
- Organizzazione aziendale e management
- Marketing
- Principi di gestione economica e finanziaria
- Information & communication technology e project management
- Self management
- Lingua inglese

L'attraversamento teorico e applicativo di queste aree di contenuto intende favorire lo sviluppo di conoscenze teoriche e di capacità metodologiche per la sperimentazione di competenze professionali nell'ambito della gestione dei sistemi integrati per la qualità, la tutela dell'ambiente e della sicurezza. Tutte le aree formative, presiedute da un Responsabile d'Area, saranno arricchite dall'intervento di docenti, manager e professionisti.

Gestione ambientale

Responsabile d'area: Federica Gazzotti

Consulente di Neotron Servizi S.r.l., esperta nella progettazione di sistemi di gestione ambientale conformi alla norma ISO 14001 e al regolamento Emas.

Saranno affrontate le motivazioni socio-economiche che hanno reso sempre più pressante la domanda di uno sviluppo duraturo e sostenibile e che stanno spingendo le aziende all'adozione di sistemi di gestione ambientale. Sarà chiarito in che modo la certificazione del sistema ambientale permette ad un'organizzazione di valorizzare la propria immagine nei confronti della società civile. Saranno presentati i profili delle figure professionali emergenti legate ai sistemi di gestione ambientale e l'analisi delle norme internazionali di riferimento.

- Evoluzione socio economica delle politiche ambientali e dello sviluppo sostenibile.
- Problematiche ambientali e processi produttivi: il rapporto impresa-ambiente.
- Le figure professionali della gestione ambientale: profili, requisiti e prospettive
- Le norme di riferimento: ISO 14001 ed ISO 14004; Regolamento EMAS.
- Elementi per la progettazione, l'applicazione e la verifica del sistema di gestione (la politica ambientale, l'analisi ambientale ai sensi del regolamento EMAS: stesura, valutazione e validazione, il manuale del sistema di gestione ambientale)

Management del sistema qualità

Responsabile d'area: Daniele Cazzola

Si è occupato da dirigente di multinazionale di ottimizzazione dei processi produttivi. Consulente di Neotron Servizi S.r.l. è esperto nella progettazione di sistemi di gestione per la qualità conformi alla norma ISO 9001.

L'area tematica si aprirà con una descrizione dei principi di gestione per la qualità. Saranno analizzati i requisiti degli standard ISO che soggiacciono alla progettazione, implementazione e certificazione di sistemi per la qualità aziendale. Il riferimento continuo a casi reali permetterà all'allievo di comprendere le modalità di applicazione delle normative di riferimento al contesto aziendale. Si faranno, infine, riferimenti a teorie manageriali affermate e a tools da queste previste.

- Principi di gestione per la qualità
- Assicurazione Vs Gestione
- Gerarchia Vs Sistema
- Funzioni Vs Processi
- Specifiche Vs Miglioramento continuativo
- Le norme di riferimento: ISO 9000 e ISO 9004
- Modelli e tecniche di supporto alla gestione
- Mappatura dei processi
- Lean Thinking e theory of constraints

Salute e Sicurezza

Responsabile d'area: Antonio Cristofolini

Medico del lavoro, Direttore del N.O. e Medico competente dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari di Trento. Partecipa al programma Interdisciplinare di Ricerca sui rapporti tra lavoro organizzato e salute "Organization e Well-being".

Il compito dell'ergonomia non è più quello di mettere d'accordo le due componenti del lavoro, uomo e macchina, ma quello di comprenderne l'interazione e migliorarne la comunicazione. L'ergonomia dei sistemi abbraccia una concezione preventiva in particolare verso uno dei suoi problemi più classici, la sicurezza.

- La salute come processo perfezionabile di benessere fisico, psichico e sociale
- La strategia di controllo dei rischi sul lavoro
- La Direttiva Generale 391/89/CEE sull'ambiente di lavoro e il suo recepimento in Italia con il decreto legislativo 626/94
- Responsabilità e funzioni della linea aziendale e dello staff tecnico
- Il sistema di gestione della sicurezza
- La programmazione della prevenzione come capacità di analizzare la situazione complessiva di lavoro
- Il rispetto dei principi ergonomici nella concezione dei posti di lavoro
- L'analisi dei processi lavorativi
- Il "control cycle" (hazard identification - risk assessment - risk control)
- Il documento di valutazione dei rischi

Economia e gestione dei sistemi complessi

Responsabile d'area: Ugo Morelli

tsm-Trento School of Management

In quest'area saranno presentate le principali prospettive dell'economia e della gestione dei sistemi complessi. Particolare attenzione sarà posta nella definizione dei metodi e degli strumenti per l'analisi degli eco-sistemi e nell'approfondimento dei temi dello sviluppo economico locale e della sostenibilità. Le discipline di riferimento saranno l'economia, l'antropologia, la psicologia e gli studi organizzativi.

- Economia istituzionale
- Economia dell'ambiente
- Economia e gestione dei sistemi complessi
- Service economy ed economia delle esperienze
- Ecosistemi e sistemi viventi

Normative, principi della certificazione e sistemi ispettivi di verifica

Responsabile d'area: Stefano Schiabel

Project manager, consulente di Neutron Servizi S.r.l.; esperto nella progettazione di sistemi di gestione per la qualità conformi alla norma ISO 9001. Valutatore di sistemi di gestione per la qualità e l'ambiente.

Obiettivo dell'area è quello di favorire l'acquisizione di una conoscenza approfondita dei metodi di conduzione delle verifiche ispettive. Saranno chiariti i diversi approcci richiesti dai vari tipi di verifica ispettiva, con particolare riferimento alla differenza di ruolo tra valutatore interno e valutatore di terza parte (ente di certificazione). Si affronteranno le criticità insite nel condurre e nel ricevere la valutazione di un sistema gestionale.

- Gli attori della normazione e della certificazione nel mondo e in Italia
- Schemi di accreditamento e certificazione
- La norma di riferimento per la conduzione di verifiche ispettive: ISO 19001
- Le caratteristiche e il comportamento del valutatore
- L'organizzazione e la conduzione della Verifica Ispettiva
- La verifica di conformità a norma della documentazione del Sistema Qualità
- La verifica di efficacia del Sistema Qualità
- La stesura e la presentazione del rapporto di Verifica Ispettiva
- La segnalazione di non conformità

Organizzazione aziendale e management

Responsabile d'area: Ludowica Dal Lago

Consulente nella formazione e nello sviluppo organizzativo. Svolge attività di docenza e ricerca nelle aree dell'organizzazione e del management ed è responsabile della progettazione e conduzione di percorsi formativi aziendali e post laurea.

L'area affronta gli studi organizzativi e i principali modelli e metodi di gestione aziendale. Particolare attenzione sarà dedicata alla prospettiva del management del rischio, al modello di knowledge management e all'analisi dei processi organizzativi.

- Teorie e prospettive di organizzazione aziendale e implicazioni gestionali
- Modelli e metodi per la formulazione di strategie
- Management del rischio
- Management delle Risorse Umane
- Gestione per processi e knowledge management
- Network management

Marketing

Responsabile d'area: Umberto Martini

Docente di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Trento

Si ritiene importante approfondire le prospettive del marketing strategico e operativo che occupano posizioni funzionali fondamentali tra le azioni organizzative con cui si intrecciano gli orientamenti progettuali emergenti dall'integrazione dei sistemi.

Le organizzazioni coinvolte nella gestione di progetti di marketing territoriale o nella gestione di grandi eventi, necessitano sempre più di competenze specialistiche nell'ambito dello sviluppo qualitativo eco-efficiente sia per la complessità organizzativa richiesta sia per i forti impatti che producono sul territorio.

- Teorie e principi di Marketing
- Marketing strategico
- Marketing Territoriale
- Metodi e strumenti

Principi di gestione economico-finanziaria

Responsabile d'area: Gianni Segantini

Amministratore unico di Coges Consult S.r.l., società operante nella pianificazione e controllo. Consulente formatore nelle aree pianificazione, controllo e finanza d'impresa.

L'acquisizione di conoscenze e lo sviluppo di capacità innovative nell'area della gestione economico-finanziaria rappresentano un obiettivo formativo rilevante nello sviluppo di competenze di gestione dei sistemi integrati. Quest'area di lavoro è particolarmente connessa con la definizione delle strategie e con la valorizzazione dei processi interni all'organizzazione il cui riconoscimento è richiesto nell'implementazione di sistemi integrati.

- I costi per le decisioni
- Il contributo del management accounting ai processi di scelta e realizzazione
- Analisi e contabilità dei costi
- La costruzione dei budget funzionali
- Activity based cost.

Information & communication technology e project management

Responsabile d'area: **Andrea Molinari**

Consulente informatico e docente universitario nell'ambito dell'Information & Communication Technology, si occupa di ricerca sul distance learning e sulle tecnologie informatiche avanzate applicate ai sistemi informativi aziendali.

L'area intende favorire l'acquisizione di conoscenze sulle principali procedure operative di una realtà aziendale per introdurre, implementare ed evolvere soluzioni ICT e approfondire la conoscenza delle metodologie e di strumenti più evoluti funzionali all'integrazione dei sistemi. Verrà inquadrata la disciplina tematica di project management e saranno sviluppate competenze metodologiche e operative proprie del project management system.

- Informatica di base e informatica avanzata
- Prodotti applicativi
- Procedure e tecnologie avanzate
- Gestione di sistemi in rete
- Project management
- Sistema di project management

Self management

Responsabile d'area: **Milena Casagrande**

Psicologa del lavoro e consulente di imprese private e pubbliche, svolge attività di ricerca e formazione relativamente ai temi del lavoro e dell'organizzazione.

In tutto il percorso l'attività di sostegno individuale consentirà di potenziare il riconoscimento del ruolo da parte degli allievi, e di favorire la crescita delle capacità di self management. In questo ambito, un'area trasversale è dedicata al riconoscimento e alla valorizzazione delle competenze con l'obiettivo di favorire l'ingresso degli allievi nel mondo delle organizzazioni.

Lingua inglese

Lo sviluppo di competenze linguistiche avverrà attraverso lezioni interattive ed esperienze di full immersion in ambiente di lingua inglese. L'attività formativa si svolgerà all'estero presso l'Emerald Cultural Institute con sede a Dublino -Irlanda- che offre dal 1986 corsi di inglese specialistico per stranieri con la possibilità di incontri ed esperienze di confronto con le aziende locali.

Il metodo formativo è reso efficace grazie a team di lavoro formati da esperti nella formazione che permettono di presidiare tutti i processi legati ai percorsi di apprendimento. La scelta dei docenti che collaborano con **tsm** è legata al mantenimento dell'equilibrio tra l'interesse e la rilevanza scientifica e quella professionale e applicativa. Vengono così attivati contesti di apprendimento affidati a:

Direttore, responsabile dell'iniziativa formativa, coordina l'azione dei singoli docenti curando in particolar modo l'integrazione tra i diversi contenuti e il disegno complessivo del percorso.

Docente, responsabile d'area esperto nella disciplina di cui si occupa, cura in particolar modo la qualità dei contenuti della didattica e il rapporto con i docenti che intervengono nell'area di competenza e i partecipanti alle iniziative formative.

Testimone, manager di azienda che porta in aula le competenze organizzative e le dimensioni professionali del lavoro.

Tutor, responsabile del gruppo di apprendimento, cura il rapporto tra i docenti e i partecipanti occupandosi dell'assistenza dell'intero percorso, degli ambienti, dei materiali e dei supporti didattici.

Direttore del Master: dott.ssa Ludowica Dal Lago

Consulente in imprese private e pubbliche, si occupa di ricerca, di formazione e sviluppo organizzativo. Ha insegnato Organizzazione aziendale presso l'Università Cà Foscari di Venezia. Svolge attività di docenza nelle aree di organizzazione e management delle risorse umane in realtà aziendali e in istituzioni formative, E' responsabile della progettazione e conduzione di programmi di ricerca e percorsi post-laurea.

Le modalità di adesione e di frequenza

Adesione

Il Master si rivolge a 12 giovani in possesso di diploma di laurea.

Il 50% dei posti è riservato ad un'utenza femminile.

La segnalazione di disponibilità va compilata sull'apposita modulistica (modello 1 e 1b) disponibile presso lo Sportello di Orientamento Formativo della Provincia Autonoma di Trento o scaricabile dagli indirizzi www.tsm.tn.it e www.provincia.tn.it/addestram/ - area utenti, corsi FSE e deve essere presentata presso lo Sportello di Viale Verona 141 **entro martedì 9 dicembre 2003**.

La domanda può essere consegnata personalmente, inviata via fax al numero 0461/390707 (allegando una fotocopia della carta d'identità) o a mezzo posta mediante raccomandata con ricevuta di ritorno (farà fede il timbro a data dell'ufficio postale accettante).

Per accedere al Master è necessario essere domiciliati in Provincia di Trento e, in fase di selezione, la priorità verrà data ai residenti in Provincia di Trento.

Selezione

L'ammissione al Master *QSA - Esperto nell'integrazione dei sistemi qualità, sicurezza, ambiente - sistema integrato come opportunità per la pmi*, avviene sulla base dei risultati conseguiti nelle prove di selezione, che si svolgeranno presso **tsm** nei giorni **15 - 16 e 17 dicembre 2003** e impegnano ciascun candidato per una sola giornata.

Le prove di selezione consistono in:

- somministrazione di una batteria di test psico - attitudinale,
- un colloquio motivazionale individuale.

Durata

Dal **13 gennaio al 26 agosto 2004**

Condizioni di frequenza

Il Master è **gratuito** e prevede una frequenza obbligatoria e un impegno quotidiano dal lunedì al venerdì, con orario 9.00 - 13.00, 14.00 - 18.00. I partecipanti possono fruire di specifiche agevolazioni per il servizio mensa e convitto (quest'ultimo è riservato agli allievi residenti a una distanza superiore ai 40 chilometri da Trento).

Previo accertamento della frequenza (almeno il 70% dell'intero Master e il 50% dello stage) e del profitto, agli allievi disoccupati, inoccupati o inattivi al momento dell'iscrizione, sarà inoltre corrisposta una borsa di studio pari a € 2,00 per ogni ora effettivamente frequentata.

Sede

Il Master per *QSA - Esperto nell'integrazione dei sistemi qualità, sicurezza, ambiente - sistema integrato come opportunità per la pmi*, si tiene presso la sede di **tsm** - Trento School of Management, Via S. Maria Maddalena 1, a Trento

Per Informazioni

tsm -Trento School of Management

Palazzo Consolati
Via S. Maria Maddalena 1
38100 Trento
tel.: 0461 - 382333 - 945651
Fax: 0461 - 912294

info@tsm.tn.it
www.tsm.tn.it

Provincia Autonoma di Trento

Servizio Addestramento e Formazione Professionale
Sportello di Orientamento Formativo
Viale Verona 141
38100 Trento
Numero Verde 800 163 870
www.provincia.tn.it/addestram

i soci fondatori e le attività di tsm

tsm -Trento School of Management nasce come Consorzio di istituzioni che trovano un forte tratto comune nell'impegno verso la valorizzazione del capitale sociale e nell'interesse alla promozione della conoscenza quale fattore strategico di sviluppo del sistema locale. La Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Trento, l'Università degli Studi di Trento, la Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto condividono un patrimonio di know-how che, maturato nei rispettivi ambiti di attività, può essere fruttuosamente valorizzato in un progetto che risponde alla domanda di formazione, ricerca qualificata e specializzazione espressa dal sistema sociale, economico e imprenditoriale.

La **Camera di Commercio di Trento**, con la sua rete di relazioni nazionali e internazionali, è un soggetto privilegiato nell'individuazione della domanda di conoscenza e formazione proveniente dal tessuto socio-economico e, attraverso **tsm**, valorizza un'esperienza ventennale nella formazione manageriale e imprenditoriale e nella promozione di servizi innovativi a favore delle imprese e dello sviluppo locale svolta dall'Accademia Commercio e Turismo.

L'**Università degli Studi di Trento**, valorizza con questa iniziativa le proprie capacità di ricerca e conoscenza scientifica nel campo dell'economia applicata ai processi organizzativi delle aziende e delle istituzioni, nello studio delle dinamiche sociali più significative e nelle applicazioni delle diverse discipline.

La **Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto**, che per statuto persegue scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, partecipa al Consorzio perché ritiene strategico l'obiettivo di creare un centro di eccellenza per la formazione manageriale, che abbia respiro internazionale e che stimoli la crescita del sistema locale.

La **Provincia Autonoma di Trento** sostiene l'iniziativa poiché vede in essa un fondamentale supporto alle capacità competitive dell'intero territorio e il concretizzarsi di un riferimento non solo trentino, per la qualificazione del management delle imprese private e della Pubblica Amministrazione.

Le attività di tsm

tsm si occupa della ricerca relativa all'evoluzione del management in rapporto alle trasformazioni dell'economia e delle organizzazioni, all'analisi dello sviluppo delle competenze, allo sviluppo dei modelli e dei metodi della formazione e, in particolare, ai vincoli e alle possibilità di apprendimento nel corso della vita.

Tali azioni di ricerca si basano sulla consapevolezza dell'impossibilità di progettare e attuare attività di formazione senza conoscere il contesto economico, sociale e culturale con il quale si intende dialogare e prendono forma in attività di studio dei sistemi locali, delle competenze in uso, degli apprendimenti in atto e della loro possibilità di innovazione. Attraverso queste attività è possibile la sperimentazione della qualità e l'innovazione della didattica mettendole a fondamento delle azioni formative di **tsm**, strutturate nelle seguenti aree:

I Master per laureati

Gli Executive Master

La formazione per giovani diplomati

Il Programma di Formazione Continua per imprenditori e manager

le sedi

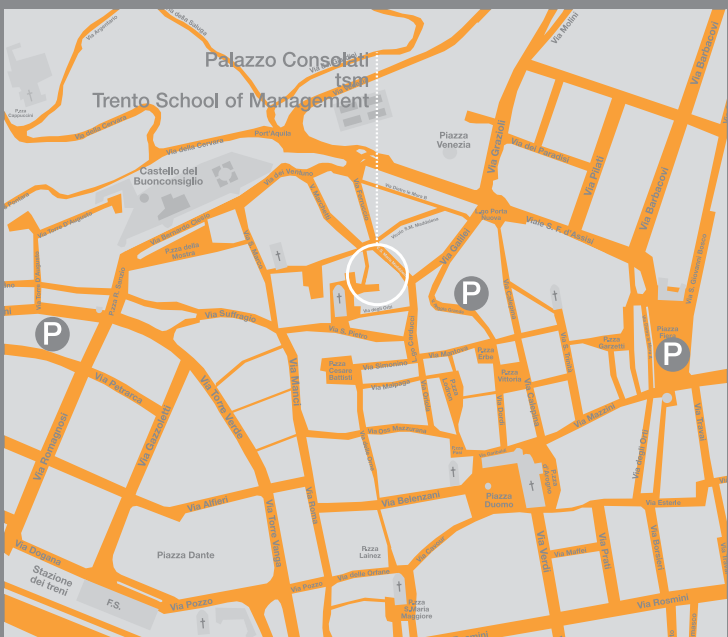
Sede di **tsm** è Palazzo Consolati, in Via S. Maria Maddalena 1, a Trento. Il palazzo venne eretto per volere del conte Simone Consolati verso la fine del Settecento ad opera dell'architetto Sebastiano Boni in stile neo-rinascimentale. La facile raggiungibilità, le dotazioni didattiche coerenti con gli obiettivi della Scuola e la funzionalità dell'edificio, ottenuta mediante un progetto di ristrutturazione ad hoc, fanno di Palazzo Consolati un contesto ideale per la formazione dei giovani.



La sede del Master of Art and Culture Management è il MART-Museo di Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto, in Corso Bettini, a Rovereto. La scelta della sede è quella di valorizzare la relazione tra teoria e prassi all'interno del percorso formativo e la collaborazione tra istituzioni che condividono il progetto di "laboratorio della formazione e della conoscenza".



Sede del Programma di Formazione Continua per Imprenditori e Manager è Villa Bortolazzi ad Acquaviva, sette chilometri a sud di Trento. L'ambientazione signorile, l'atmosfera raccolta e serena, la vicinanza alla città, il comodo parcheggio, i servizi di ristorazione di alto livello e le dotazioni didattiche, fanno di Villa Bortolazzi un ambiente ideale per la formazione di manager e imprenditori.



Consorzio



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA, ARTIGIANATO, AGRICOLTURA
DI TRENTO



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO



FONDAZIONE
CASSA DI RISPARMIO
DI TRENTO E ROVERETO

Sede del Master

tsm - Trento School of Management

Palazzo Consolati

Via S. Maria Maddalena, 1 - 38100 Trento

Tel.: (+39) 0461 945 651 - 382 333

Fax: (+39) 0461 912 294

info@tsm.tn.it

www.tsm.tn.it