



Università Telematica
GIUSTINO FORTUNATO

PQA – rev. 18/11/2023

Linee guida e impostazione organizzativa TERZA MISSIONE



Premessa

Per **Terza Missione** si intendono le molteplici attività attraverso le quali la conoscenza originale prodotta dalle Università e dagli Enti di ricerca viene trasformata e resa disponibile alla società e al sistema economico.

Gli obiettivi di fondo della Terza Missione possono essere individuati nel ruolo chiave che l'Università svolge a favore di processi innovativi e di crescita (non solo economica ma anche sociale, civica e culturale), che si sviluppano attraverso processi di interazione e interdipendenza con altri attori fondamentali: Governo (centrale e locale), parti sociali e imprese.

In questo documento vengono fornite le linee guida per attuare le strategie della Terza Missione dell'Università, definendo in particolare i seguenti aspetti:

- le principali aree di intervento di cui la Terza Missione si dovrà occupare;
- gli strumenti da utilizzare per il raggiungimento degli obiettivi individuati;

Le aree di intervento individuate sono cinque, ripartite in base alla tipologia di attività da sviluppare:

- 1) Trasferimento tecnologico
- 2) Attività commerciale
- 3) Rapporti con le imprese
- 4) Placement
- 5) Public engagement

1. Trasferimento tecnologico

Quest'area si occupa della valorizzazione economica dei risultati della ricerca effettuata all'interno dell'Università: sviluppo dell'imprenditorialità accademica e creazione del *liaison office* d'Ateneo; collaborazione con intermediari territoriali (soprattutto incubatori, e in prospettiva consorzi per la ricerca e terza missione, ecc.).

2. Attività commerciale

Quest'area riguarda tutte le attività legate alla valorizzazione economica della conoscenza. Si ripartisce in tre sezioni:

Ricerca commissionata

Rientrano in quest'area quelle attività che vengono commissionate all'Università e che sono svolte in autonomia. Si tratta quindi di attività di ricerca applicata e funzionale alle esigenze di imprese ed enti. In questo caso va salvaguardata l'autonomia dei CdS (Corso di Studi), ma vanno rafforzate le attività di comunicazione a supporto dei CdS e del loro rapporto con l'esterno. Tutte le attività di analisi, studi e ricerche si prestano a due tipologie di fonti di finanziamento: a pagamento da parte dei committenti e attraverso bandi pubblici. Interlocutori esterni saranno imprese, Associazioni di Categoria, Amministrazioni locali, CCIAA, ordini professionali. In particolare l'Università mira ad intensificare questo ambito attraverso progetti di ricerca richiesti da imprese e curati da specifici docenti dell'Ateneo (docenti straordinari).



Servizi e consulenze

In questa casistica rientrano gli interventi di consulenza svolti presso imprese ed enti finalizzati a supportarne le attività di ricerca e sviluppo. Soprattutto imprese e amministrazioni locali possono essere destinatarie di tali interventi. Si ricorda a tale proposito che oltre alle competenze sviluppate al suo interno, l'Università dispone di un vantaggio quale osservatorio privilegiato delle dinamiche che caratterizzano tutti i settori dell'economia locale, nazionale e internazionale. Tale prospettiva rappresenta un valore che può essere riversato su interi settori produttivi guardando gli esempi di successo e analizzandone la riproducibilità. Per le imprese, i principali fronti di intervento riguardano:

- aspetti tecnico-scientifici per l'attività di ricerca e sviluppo svolta dalle imprese
- aspetti organizzativi e manageriali
- controllo di gestione
- passaggio generazionale
- aspetti giuridici (tributari, giuslavoristici, contrattuali, ecc.)
- organizzazione aziendale
- comunicazione
- marketing management

Per le Amministrazioni locali, un'importante area su cui il contributo dell'Università può essere determinante riguarda i processi di semplificazione e di efficienza, in particolare i processi organizzativi interni e l'interazione con i cittadini, per la quale dover individuare servizi e modalità di erogazione in maniera ottimizzata. Non va a tale proposito trascurato il fatto che l'orientamento a livello europeo è quello di supportare, anche con incentivi economici, l'innovazione dei processi della pubblica amministrazione.

Didattica in conto terzi

Nell'ambito dell'alta formazione possono essere istituiti corsi rivolti sia a privati, sia a imprese (imprenditori, manager, professionisti), sia al personale della P.A. Rientrano in questa area, con percorsi più brevi rispetto ai master, altre tipologie di offerta formativa, come i corsi di alta specializzazione, i corsi di lingue, laboratori professionalizzanti.

Una particolare attenzione va rivolta allo sviluppo dell'imprenditorialità e delle relative competenze e capacità gestionali. Infatti, la maggior parte delle imprese in Italia è di piccola e media dimensioni, e si pone quasi sempre un problema di competenze manageriali, con difficoltà nel formulare strategie, nel definire un adeguato assetto organizzativo, nel controllare i costi, nel cercare nuovi mercati, nel valorizzare le risorse e le competenze esistenti, nel gestire il ricambio generazionale.

La formazione va gestita con il coinvolgimento, *in primis*, delle associazioni di categoria per evitare di confliggere con le attività di formazione che le associazioni stesse conducono. Inoltre, va cercato il coinvolgimento di tutti gli attori istituzionali, fra cui amministrazioni, Camera di Commercio, Fondazioni, ordini professionali.

L'Università rappresenta un interlocutore privilegiato per fornire tali competenze e in questo senso il rapporto va rafforzato attraverso programmi di formazione continua rivolti al personale degli enti locali e degli ordini professionali.

Per la formazione finanziata, oltre a partecipare a progetti di cui enti gestori sono esterni (nella maggior parte dei casi associazioni di categoria), occorre valutare la possibilità di un maggiore impegno su progetti di cui l'Università sia ente gestore, potendo in questo modo trattenere più risorse.



3. Rapporti con le imprese

Quest'azione mira a promuovere e attuare una politica proattiva di valorizzazione delle opportunità dell'Ateneo in relazione con le imprese, in modo sinergico e strutturato, in un'ottica di innovazione aperta e continua. Promozione e attuazione delle strategie e dei modelli di collaborazione con il mondo industriale (imprese del territorio e associazioni, grandi imprese nazionali e internazionali); supporto alle imprese per l'accesso a opportunità nelle relazioni con l'università (collaborazione di ricerca, partecipazione a progetti finanziati, accesso a proprietà intellettuale, placement ecc.); promozione, coordinamento e gestione di accordi quadro e attuativi di collaborazione università-impresa; occasioni di incontro e confronto con il mondo imprenditoriale.

4. Placement¹

Quest'area riguarda tutte le attività legate all'interscambio di conoscenze con le imprese a titolo gratuito, attraverso il coinvolgimento degli studenti nell'ambito dei loro percorsi formativi. Di fatto, per le imprese si può trattare di una forma di consulenza che, se pure meno qualificata di quella indicata al punto precedente, può essere fruita con oneri nulli o minimi.

Stage e Placement

Gli stage rappresentano un completamento del percorso formativo degli studenti, ma sono anche un'occasione per fornire alle imprese competenze nuove da utilizzare per avviare progetti, svolgere analisi e stimolare una crescita culturale.

L'esperienza di stage, soprattutto se abbinata allo sviluppo della tesi di laurea, permette in particolare di usufruire della supervisione di un docente che concorre a qualificare l'intervento per l'impresa. Un efficace coordinamento delle attività di stage può anche favorire la prosecuzione del rapporto con l'azienda, sia da parte dello studente, che vede aumentate le possibilità di essere assunto se lo stage è stato efficace, sia da parte dell'Università, per proseguire la collaborazione con attività di consulenza e fornitura di servizi.

Il servizio di Placement si occupa dell'inserimento dei laureati nel mercato del lavoro e rientra fra i servizi offerti a supporto degli studenti per quanto riguarda l'orientamento in uscita dal percorso universitario, per agevolare l'inizio della carriera professionale dei laureati.

Il servizio di Placement si rivolge ai laureati e alle imprese. Ai primi offre la possibilità di coniugare il percorso di studi effettuati con i profili professionali richiesti dal mercato del lavoro locale, nazionale ed internazionale, fornendo un aiuto concreto per l'inserimento nel mercato del lavoro. Per le imprese offre la possibilità di creare un incrocio domanda/offerta il più rispondente possibile alle proprie esigenze. In questo modo le imprese possono ridurre i tempi e i costi della ricerca di personale e allo stesso tempo danno un contributo alla definizione dei percorsi formativi futuri che rispondano ai reali fabbisogni professionali del mondo del lavoro.

Laboratori professionalizzanti e casi studio

L'analisi e la discussione di casi aziendali, laboratori professionalizzanti e lo sviluppo di project work su specifiche tematiche rientrano nella metodologia didattica di numerose discipline, soprattutto quelle afferenti il management, la gestione d'impresa e le professioni legali. In alternativa ai casi studio presentati

¹ Le attività di Placement vengono qui richiamate per completezza delle attività di TM. Esse restano a cura del Delegato del Rettore all'Orientamento, Placement e Public Engagement e della Commissione OPPE e sono disciplinate nelle LG OPPE.



sulla carta risulta più stimolante per gli studenti discutere di casi reali con il coinvolgimento diretto di aziende o professionisti.

Il risultato è di reciproca utilità per l'azienda e per gli studenti e anche in questo caso può costituire la premessa per proseguire il rapporto sia con gli studenti, che poi potranno avere delle possibilità di assunzione, sia con l'Università, a favore di rapporti di consulenza e fornitura di servizi.

5. Public Engagement²

Il Public Engagement risponde a pieno titolo al ruolo che le università hanno assunto nel corso degli ultimi anni, ossia come organismo generatore e sostenitore della crescita socio – economica di un territorio. “[...] L’università diventa il centro di gravità per lo sviluppo economico, la creazione e la diffusione di conoscenza, sia nelle società industriali avanzate che quelle in via di sviluppo. E nell’interpretare questo ruolo, l’università si trasfigura, nell’interpretazione più estrema, verso un modello università imprenditoriale, ispirandosi al fenomeno delle «organizzazioni ibride» (Etzkowitz, Leydesdorff, 2001: 15). L’Università Giustino Fortunato, nella sua specificità di università aperta ai territori in cui opera e attenta alle esigenze dagli stessi provenienti, si impegna a realizzare attraverso le attività di Public engagement, un vero e proprio modello di Tripla Elica, volto alla produzione virtuosa di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale e alla creazione di reti relazionali e fiduciarie con i principali stakeholders del territorio, nel tentativo dimostrare come la socializzazione sia un meccanismo atto a favorire concretamente le dinamiche relazionali tra i protagonisti della costruzione della conoscenza e della sua diffusione.

Nello specifico quest'area costituisce quella componente della Terza Missione rivolta in generale all'esterno con finalità no-profit, rispecchiando il ruolo di Università quale punto di riferimento culturale per la società di appartenenza, in grado di influire sui processi di accrescimento dei valori civici che la caratterizzano. In tale direzione, le attività di public engagement si riferiscono a tutte le seguenti possibili attività:

- divulgazione scientifica su temi di attualità e di interesse pubblico: convegni, seminari, workshop e momenti di incontro, oltre che di confronto, con la popolazione;
- divulgazione attraverso media tradizionali e innovativi, partecipando al dibattito culturale e animandolo con interventi di approfondimento su stampa, televisione e social media;
- partecipazione a tavoli, comitati, commissioni, organi di vigilanza ecc. per il coordinamento, indirizzo e contributo al confronto pubblico su tematiche di interesse economico, sociale, culturale, ambientale;
- collaborazione con le associazioni culturali per organizzare proposte formative su specifiche tematiche;
- promozione e partecipazione a eventi in difesa dei valori e tradizioni culturali e di rafforzamento dell'interculturalità;
- promozione e partecipazione a iniziative di associazioni e organismi esterni a favore di tematiche di rilevanza sociale (es.: Integrazione fasce di popolazione deboli e pari opportunità, cultura dell'ambiente e sfruttamento risorse naturali, cultura della sostenibilità e fonti rinnovabili, educazione del cittadino e sviluppo urbano, educazione alimentare, educazione musicale; salute e prevenzione sanitaria, cultura dello sport attivo, ecc.);
- diffusione di best practices;
- percorsi di PCTO

² Le attività di PE vengono qui richiamate per completezza delle attività di TM. Esse restano a cura del Delegato del Rettore all'Orientamento, Placement e Public Engagement e della Commissione OPPE e sono disciplinate nelle LG OPPE.



- partecipazioni attive a incontri pubblici organizzati da altri soggetti (ad es. caffè scientifici, festival, fiere scientifiche, ecc.);
- organizzazione di eventi pubblici (ad es. Open day);
- organizzazione di concerti, mostre, esposizioni e altri eventi di pubblica utilità aperti alla comunità;
- iniziative di tutela della salute (es. giornate informative e di prevenzione);
- iniziative in collaborazione con enti per progetti di sviluppo urbano o valorizzazione del territorio;
- iniziative di orientamento e interazione con le scuole superiori;
- iniziative divulgative rivolte a bambini e giovani;
- iniziative di democrazia partecipativa.



La struttura organizzativa per l'assicurazione della qualità della TM

La struttura organizzativa per l'attuazione e l'assicurazione della Qualità della TM è costituita dai seguenti organi, organismi e soggetti:

- Il Rettore;
- Il Delegato del Rettore per la TM;
- La Commissione TM;
- La Commissione Ricerca;
- La Commissione OPPE;
- Il Senato Accademico;
- Il Direttore Amministrativo;
- Il Consiglio di Amministrazione;
- Il Nucleo di Valutazione (NdV);
- Il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA).

Il Rettore

Il Rettore stabilisce le linee di indirizzo politico per lo sviluppo della TM.

Si occupa in particolare di:

- Promuovere azioni per lo sviluppo delle attività di TM;
- Definire linee di intervento atte a favorire la migliore operatività della TM d'Ateneo;
- Promuovere iniziative finalizzate ad accrescere i finanziamenti esterni destinati alla TM e alla innovazione tecnologica;
- Indirizzare e verificare le politiche di partecipazione dell'Ateneo nell'ambito della TM e dell'innovazione tecnologica;
- Promuovere politiche atte a garantire a tutti i ricercatori la possibilità di accesso ad eventuali fondi di Ateneo per la realizzazione degli obiettivi strategici di TM.

Il Rettore opera attraverso il Delegato alla TM e la Commissione TM, che hanno la funzione principale di mettere in atto gli indirizzi e le direttive dettati dal Rettore.

A tal fine il Rettore incontra periodicamente il Delegato alla TM (almeno due volte l'anno), con il quale si interfaccia sull'andamento delle relative attività.

In particolare, alla fine di ogni anno, il Rettore, anche alla luce dei risultati conseguiti, si confronta con il Delegato alla TM e la Commissione TM per indirizzare l'attività di programmazione della TM annuale e triennale.

Il Delegato del Rettore alla TERZA MISSIONE

Il Delegato del Rettore alla TM è la persona di riferimento per l'area TM in generale: veicola e favorisce le singole iniziative di TM ed è la persona con la quale si relazionano gli altri Organi d'Ateneo responsabili del Sistema di Assicurazione della Qualità della TM.

Il Delegato alla TM, sulla base delle linee di indirizzo dettate dal Rettore, con il supporto della Commissione TM, ha il compito di coordinare le attività di TM.



In particolare ha il compito:

- Di programmare l'attività di TM d'Ateneo passando attraverso le linee strategiche individuate nel Piano Strategico triennale, previa consultazione dei Presidenti dei singoli Corsi di Studio, gli organismi AQ e i docenti dell'Ateneo;
- Di monitorare l'attività di TM posta in essere;
- Di svolgere il riesame dell'attività di TM realizzata, proponendo agli OO.AA. le eventuali azioni correttive o migliorative sulla base dei risultati conseguiti.

Più precisamente il Delegato alla TM, unitamente alla Commissione TM:

- concorre a definire ogni tre anni, in linea con le direttive del Rettore e degli OO.AA., il piano strategico, per ciò che concerne la TM, individuando proposte di obiettivi e strategie relativi alla TM;
- concorre a definire gli indicatori e i relativi valori soglia in base ai quali viene valutata e monitorata l'attività di TM dell'Ateneo. Gli indicatori sono specificati in modo tale da consentire non solo di monitorare la TM, ma anche di verificare la sua aderenza alle linee strategiche dell'Ateneo e la sua ricaduta sul territorio;
- definisce la scheda di monitoraggio della TM, che qui si allega (Allegata alle presenti LG), che viene somministrata semestralmente a tutti i docenti, in cui i singoli indicatori sono descritti in maniera più ampia e dettagliata in modo da consentire non solo di monitorare l'attività di TM dei singoli docenti, ma anche di verificarne e valutarne l'efficacia;
- definisce ogni anno, entro il mese di gennaio, un programma di TM annuale, in cui per ciascun obiettivo del piano strategico sono individuate e specificate le azioni finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo, le modalità di attuazione delle singole azioni, gli indicatori e i relativi valori soglia in base ai quali viene valutato e monitorato lo stato di raggiungimento degli obiettivi e dei corrispondenti traguardi/valori (target), i soggetti responsabili delle singole azioni e le risorse finanziarie ad esse destinate. Il documento viene determinato sulla base dell'ultimo riesame della TM.
- effettua, entro il 30 luglio di ogni anno, un monitoraggio sull'attività di TM svolta nel primo semestre dell'anno, così da verificare l'andamento delle attività svolte rispetto agli obiettivi prefissati nel programma annuale. A tal fine tutti i docenti strutturati dell'Ateneo sono tenuti a compilare e ad inviare a mezzo mail, su impulso del Delegato alla TM o di un componente della Commissione TM, una scheda di monitoraggio sulla propria attività di TM svolta nel primo semestre dell'anno, già allegata.
- redige entro il 30 gennaio di ogni anno la relazione annuale di riesame, in cui viene descritta tutta l'attività di TM svolta nell'anno ed in cui vengono analizzati i risultati conseguiti nell'ambito della TM rispetto agli obiettivi prefissati, evidenziando i punti di forza; i punti di debolezza; eventuali azioni correttive di miglioramento. A tal fine i docenti strutturati dell'Ateneo sono tenuti ad inviare al Delegato alla TM, entro il 7 gennaio di ogni anno, la scheda di monitoraggio di cui sopra, aggiornata relativamente all'attività di TM svolta nel secondo semestre dell'anno;
- redige, alla scadenza del triennio del piano strategico, entro il 10 febbraio, la relazione di riesame, in cui viene descritta tutta l'attività di TM svolta nel triennio di riferimento, analizzando i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi prefissati nel piano strategico, evidenziando i punti di forza; i punti di debolezza; eventuali azioni correttive di miglioramento.

Ogni documento sopra descritto, alla cui redazione contribuiscono il Delegato alla TM e la Commissione TM, deve essere trasmesso al PQA e agli OO.AA. entro il rispettivo termine previsto.



Commissione TERZA MISSIONE di Ateneo

La Commissione TM è un organo di supporto a tutte le attività del Delegato alla TM ed in particolare collabora per la realizzazione di tutte le fasi del procedimento AQ della TM: dalla fase della programmazione alla fase del riesame dell'attività di TM.

La Commissione in particolare:

- Concorre alla redazione di tutti i documenti sopra descritti, unitamente al Delegato alla TM, dalla fase della programmazione della TM, a quella di monitoraggio;
- Favorisce gli scambi e il confronto tra tutti i docenti dell'Ateneo nell'ambito della TM;
- Veicola e favorisce, unitamente al Delegato alla TM, le singole iniziative.

La Commissione **si riunisce**, su convocazione del Delegato alla TM, anche in via telematica, almeno tre volte all'anno:

- A gennaio, ai fini della programmazione annuale delle attività di TM;
- A maggio per il coordinamento e monitoraggio dell'attività di TM;
- A dicembre per il riesame annuale.

Per ogni riunione viene redatto apposito verbale. In ogni caso, i singoli componenti della Commissione ed il Delegato alla TM comunicano ed interlocuiscono tra di loro periodicamente, attraverso incontri in sede, via skype, nonché a mezzo mail, coordinandosi per lo svolgimento di tutte le attività ad essi spettanti.

I membri della Commissione TM rappresentano, nella loro compagine complessiva, tutti i Corsi di Studio: viene selezionato, infatti, un membro per ciascun corso di studio, cosicché ogni membro può veicolare con più facilità e rapidità quelle che sono le informazioni legate all'intero corso di studio e ai relativi docenti, rappresentandone lo stato dell'arte, le eventuali criticità, i punti di forza, le nuove idee e le nuove proposte.

Ciascun membro della Commissione, quale referente di un Corso di Studio, coglie l'occasione del Consiglio di Corso e delle riunioni del gruppo AQ di riferimento, per interagire con tutti i docenti del Corso, in modo da recepirne tutte le eventuali proposte ed iniziative inerenti alla TM, così come eventuali criticità o problematiche, trasferendole, poi, alla Commissione e al Delegato alla TM attraverso la redazione di una nota sintetica. Ogni membro della Commissione, quale referente del singolo Corso di Studi, ha la funzione di stimolare, favorire e recepire le iniziative e le attività di TM.

Documenti del sistema di assicurazione della qualità della TM

I documenti del Sistema di Assicurazione della Qualità della TM da redigere vengono di seguito riportati:

- Piano strategico di ateneo;
- Obiettivi annuali della TM;
- Relazione infrannuale sull'attività di TM d'ateneo;
- Relazione di riesame annuale;
- Relazione di riesame triennale;
- Scheda SUA-RD;
- Documentazione di funzionamento degli organi e degli organismi coinvolti.



Modalità operative per l'attuazione della politica per la qualità della TM

Il Piano Strategico, che contiene le linee di indirizzo generale di Ateneo, nonché i Riesami annuali della TM, sono portati a conoscenza del SA e dal CDA. Essi rappresentano la base di riferimento per l'individuazione della Politica per la Qualità della TM d'Ateneo.

Tale politica si sostanzia nell'individuazione degli obiettivi strategici di Ateneo di TM triennali e annuali.

L'Ateneo deve essere dotato di una struttura organizzativa adeguata al raggiungimento degli obiettivi e funzionale alla gestione della sua Assicurazione Qualità. I principi su cui si basa l'AQ della TM d'Ateneo sono:

1. Una gestione per obiettivi;
2. Una gestione basata sul Ciclo di Miglioramento.

La gestione per obiettivi

L'approccio alla gestione per obiettivi prevede che, in modo coerente alle politiche e alle strategie di Ateneo, siano fissati gli obiettivi di TM dell'Ateneo.

Le attività di AQ della TM devono essere fondate su evidenze: il livello di efficacia delle azioni intraprese deve essere chiaramente identificabile sulla base della definizione di obiettivi, indicatori e target e di una raccolta di dati interpretabili in modo oggettivo. Ciò al fine di dimostrare l'adeguatezza del sistema di gestione per la qualità agli scopi dell'organizzazione e la capacità di ottenere un risultato conforme ai requisiti specificati in tema di TM. L'Ateneo si deve anche interrogare sul valore e sulla gerarchia degli obiettivi che definisce, in quanto gli obiettivi non hanno tutti la stessa importanza e lo stesso impatto.

Per ciascuno di essi, devono essere identificati nella pianificazione strategica nonché, in sua attuazione, negli atti della Commissione TM:

- azioni da intraprendere (cosa si intende fare);
- responsabilità (possibilmente individuali o di pochi) per la gestione dell'obiettivo (chi sarà responsabile delle attività);
- modalità di raggiungimento (strumenti per perseguire l'obiettivo);
- risorse necessarie o assegnate (cosa serve dal punto di vista delle risorse umane ed economico/finanziarie);
- definizione dell'indicatore o degli indicatori (come si valuta in modo intersoggettivo lo stato di raggiungimento dell'obiettivo) e dei corrispondenti traguardi/valori obiettivo (target);
- scadenze previste per il raggiungimento (quando si verificherà lo stato di raggiungimento) e gli eventuali stati di avanzamento;

La valutazione dell'efficacia dei risultati avviene in fase di riesame.

Il Ciclo di Miglioramento

La metodologia che guida il processo di mantenimento e miglioramento continuo si concretizza in un'azione ciclica basata sulla reiterazione sequenziale delle seguenti quattro fasi che costituiscono il cosiddetto Ciclo di Miglioramento:

- Plan: pianificare, ovvero descrivere e analizzare il processo attuale, misurare le sue prestazioni, fissare degli obiettivi misurabili, individuare le possibili alternative per raggiungere questi obiettivi, valutare



le alternative, pianificare l'applicazione delle scelte fatte. La fase di plan confluisce nella definizione del programma annuale delle attività di TM.

- Do: dare attuazione al programma;
- Check: verificare i risultati, confrontandoli con ciò che è stato pianificato, e misurare lo scostamento tra i risultati ottenuti e gli obiettivi prefissati;
- Act: adottare azioni per migliorare in modo continuo le prestazioni dei processi e per ridurre eventuali scostamenti tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti.

La visualizzazione in forma circolare sottolinea la necessità di una continua ripetizione della loro successione, per portare a una nuova pianificazione sulla base dell'esperienza acquisita.

La definizione del sistema organizzativo per l'Assicurazione Qualità della TM, intesa come capacità di raggiungimento degli obiettivi definiti, deve quindi considerare i seguenti aspetti:

- Pianificazione degli obiettivi di TM e dei relativi processi di attuazione;
- Attuazione del programma annuale di TM e controllo delle attività;
- Misurazione della qualità, verifica dei risultati /valutazione degli esiti;
- Analisi dei problemi riscontrati e delle relative cause e definizioni delle strategie di miglioramento.

Nella pianificazione, il delegato alla TM e la Commissione TM dovranno redigere un programma annuale che rappresenta la pianificazione operativa annuale di attività della TM comprendente responsabilità, risorse, tempi e modalità di controllo necessarie per raggiungere gli obiettivi definiti con gli attributi precedentemente elencati.

La complessità del programma annuale delle attività di TM dovrà essere commisurata alla difficoltà e ai rischi di mancato raggiungimento degli obiettivi definiti. Il livello di dettaglio del documento potrà variare a seconda del tipo e della complessità dell'obiettivo.

In ogni caso non si dovranno mai dettagliare le attività oltre il livello al quale tali attività potranno essere controllate, verificate e sottoposte a miglioramento.

Nella fase di attuazione del programma e controllo delle attività, si darà corso a quanto previsto dal documento stesso monitorandone il corretto svolgimento.

La fase di misurazione/valutazione degli esiti è quella in cui saranno determinati i risultati delle attività svolte e lo stato di raggiungimento degli obiettivi.

Infine, durante la fase denominata di analisi e miglioramento, tutti i dati e le evidenze a supporto delle attività condotte saranno prese in considerazione per comprendere le cause dell'eventuale mancato raggiungimento; per discutere degli esiti; per cogliere le opportunità di miglioramento e, da ultimo, per capire se i processi e le procedure messe in atto sono efficaci ed adeguate.

Elemento fondamentale della fase di analisi e miglioramento è il Riesame, che consiste in un'attività sistematica per riscontrare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di gestione, con particolare riferimento a:

- Obiettivi e programma di attività di cui al PS e sviluppati dalla Commissione nell'anno precedente al riesame;
- Risultati ottenuti, evidenziando criticità e punti di miglioramento nonché i relativi interventi proposti.

Sono inoltre valutati gli interventi di miglioramento proposti nel precedente riesame, con l'individuazione degli scostamenti e delle proposte di miglioramento per l'anno successivo.

Al termine del triennio deve essere effettuata un'autovalutazione dei risultati raggiunti in riferimento agli indicatori e ai target triennali previsti attraverso il documento di riesame triennale.