



QUALITÀ 2015: evoluzioni ed esperienze in Italia e nel Mondo

Giugno 2015



Report finale della Ricerca

Qualità 2015: evoluzioni ed esperienze in Italia e nel Mondo

Large version

Giugno 2015

Rapporto in edizione integrale, del 30 giugno 2015. Disponibile solo in formato digitale sui siti web dei partner del progetto.

6. Raccomandazioni finali: lezioni apprese e proposte per il futuro

Gli ultimi venti anni hanno confermato, se ce ne fosse stata la necessità, che la crescita della competitività del nostro Paese passa, seppur non esclusivamente, attraverso la crescita della cultura manageriale e gestionale delle nostre imprese, della nostra Pubblica Amministrazione e di tutti quei soggetti che contribuiscono a creare valore nel Sistema Paese: in sintesi nella “Qualità” del sistema economico-produttivo.

I dati raccolti e l’analisi compiuta hanno dimostrato che questo contributo ha vissuto di luci ed ombre. In quegli ambiti e settori, dove per vari motivi si è dovuto adottare in maniera sostanziale questo approccio (per la competitività del “mercato”) o si è scelto volontariamente di portarlo avanti in maniera convinta (per la visione del management e/o della proprietà), il fattore “Qualità” ha contribuito in particolare:

- a sostenere il cammino di un’organizzazione pubblica e privata, di grandi e piccole dimensioni, verso l’innovazione e l’eccellenza nella gestione (qualità come sistema: vedi le migliaia di aziende che ne hanno data dimostrazione partecipando alle varie edizioni dei Premi per la qualità, l’innovazione e l’eccellenza o le oltre centomila organizzazioni che hanno adottato gli approcci di sistema dell’ISO 9001 per la qualità, dell’ISO 14001 per l’ambiente o per la salute e sicurezza sul lavoro);
- ad ottenere ed incrementare in modo continuo la soddisfazione dei clienti per la rispondenza di prodotti e servizi alle loro esigenze (ci si riferisce alla qualità dei prodotti. Nel 2011 su 5.117 prodotti censiti in 946 casi l’Italia era il 1°, 2° o 3° Paese per attivo con l’estero⁵⁴²);
- alla soddisfazione degli investitori e del management per il livello di efficienza e più in generale di competitività che gli approcci e gli strumenti della “Qualità” hanno garantito quando utilizzati in modo corretto (nel quadro della crisi economica degli ultimi anni vari dati di monitoraggio, effettuati da EFQM e da Accredia, dimostrano che le imprese che hanno adottato i modelli per l’innovazione e l’eccellenza o quelli ISO 9001 risultano colpite in minor misura);
- per lo sviluppo di un nuovo tipo di rapporto paritario e sinergico con fornitori e altri operatori, clienti compresi, orientato allo sviluppo di partnership e reti di imprese;
- alla soddisfazione del personale per la crescita del proprio livello di professionalità, sicurezza nel e del posto di lavoro (l’adozione di sistemi per la Qualità o di sistemi HSE&Q o per l’innovazione e l’eccellenza richiede lo sviluppo delle risorse umane e il loro coinvolgimento e soddisfazione);
- la soddisfazione di tutte le altre Parti Interessate in particolare la Società per il livello di responsabilità mostrato verso i principi di sostenibilità sociale e ambientale (molte delle aziende che hanno avuto successo a livello internazionale, quelle delle famose 4A, hanno ottenuto successo anche per avere puntato sulla sostenibilità).

Il Sistema Paese ha avuto indubbi benefici là dove si è puntato sul fattore qualità, non solo nel settore industriale (vedasi l’aver mantenuto, nonostante tutto, elevate quote di esportazione in molti settori dove della qualità di prodotto e di sistema se ne è fatto una cultura di fondo) ma anche in alcuni ambiti della Pubblica Amministrazione dove, seppur a macchia di leopardo, sono stati introdotti approcci di qualità di prodotto e di sistema (come emerge dai dati ricavabili dai Premi sulla Qualità organizzati dal Dipartimento della Funzione pubblica in collaborazione con APQI).

⁵⁴² Indice Fortis Corradini, Fondazione Edison, 2011

Allora cosa resta da fare per portare il Sistema alla Qualità? Come capitalizzare le esperienze di successo emerse a livello nazionale e internazionale di chi ha applicato nel modo efficace questi approcci?

In un paper del 2012 Matt Rogers di McKinsey, parlando delle evoluzioni nel campo delle tecnologie per la produzione di energia, evidenzia al meglio quali sono i Sistemi chiave del presente e prossimo futuro: *“La concorrenza tra i paesi introduce molteplici forme di innovazione al mercato che agiscono in parallelo; l'ingegneria a basso costo cinese, la produzione di massa e di qualità coreana, l'integrazione di sistemi tedesca e l'innovazione di prodotto americana sono tutti fattori importanti, così come la forte concorrenza che avvantaggia i consumatori.”*

Perché fra questi sistemi non vi è l'Italia? Come imparare dagli errori del passato per ripartire? Come soddisfare quindi questo bisogno di qualità per andare verso l'innovazione e l'eccellenza che sono diventate priorità strategiche per il nostro Sistema Paese di fronte al contesto internazionale sempre più sfidante?

Nel grafico della figura tratto dalla Survey realizzata nel corso della ricerca si riportano le raccomandazioni principali in termini di promozione della Qualità formulate dagli esperti consultati.

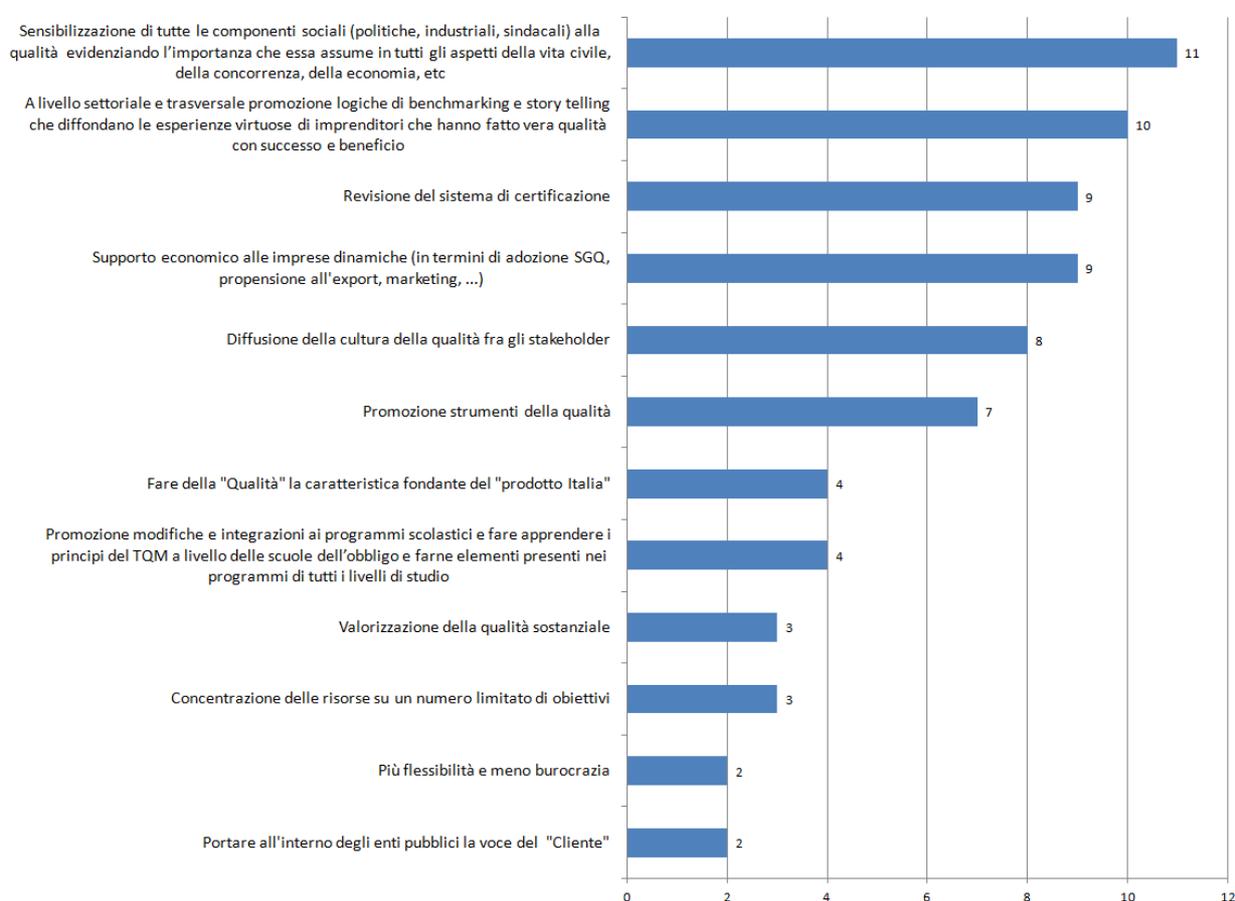


Figura 6.1: - Survey: risposte alla Domanda 11 - Quali raccomandazioni formuleresti in merito alla "Qualità" (per i vari ambiti e settori di tua competenza) se avessi la possibilità di interagire con i ns. rappresentanti politici, industriali, sindacali, ecc.?

6.1 Gli attori della Qualità

Quanto emerso dalla ricerca sul contesto nazionale (in particolare dalle criticità del sistema produttivo), sui contesti internazionali e dalla Survey con gli esperti nazionali del settore, delinea un quadro in cui emergono diversi attori coinvolti nel soddisfacimento del bisogno di eccellenza (figura 10), con diversi possibili ruoli.

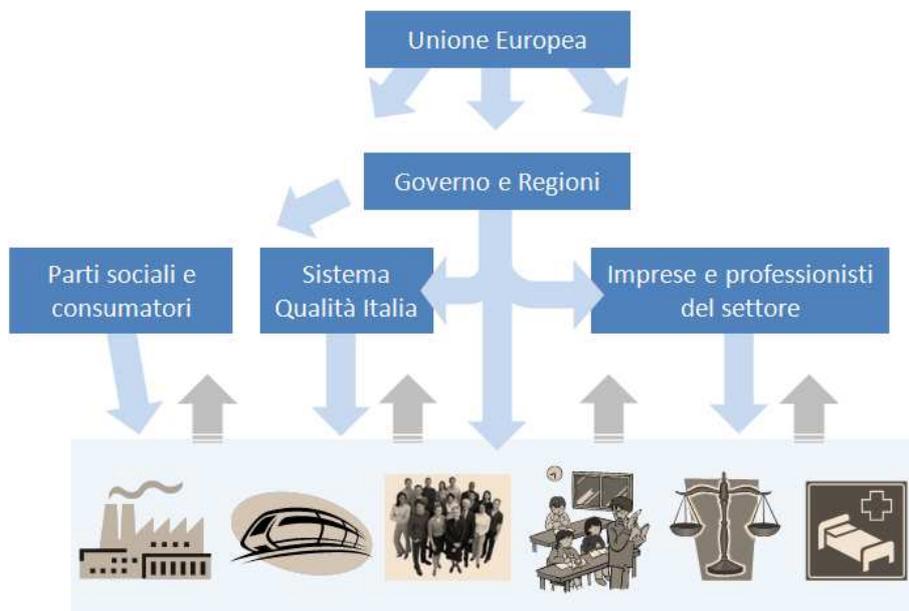


Figura 6.2: I promotori della Qualità e dell'Eccellenza

Agli attori così individuati si propongono alcune raccomandazioni per superare l'*empasse* degli ultimi anni e promuovere **linee di intervento** capaci di ridare slancio alla capacità delle nostre organizzazioni di affrontare al meglio le sfide del presente e del futuro assicurando una crescita del nostro sistema produttivo che valorizzi le esperienze passate e allo stesso tempo scommetta e investa nelle nuove generazioni.

Un ruolo è ascrivibile sicuramente all'Unione Europea per la centralità assunta nelle politiche attive a supporto della competitività delle imprese così come nel promuovere lo sviluppo sostenibile.

L'Unione Europea pur avendo già fatto molto a partire dall'armonizzazione delle norme (EN partendo da standard ISO di valore internazionale), attraverso il new legal framework (reg. 765 e dec. 768 del 2008, non solo per il riconoscimento del valore dell'accreditamento, quanto per il fatto che questo, dando valore alle valutazioni di conformità, le promuove come strumenti atti a supportare le politiche di rafforzamento del mercato unico, insieme e sinergicamente con le attività di sorveglianza del mercato), attraverso la predisposizione e diffusione del Modello CAF (Common Assessment Framework) derivato dal Modello EFQM per la promozione di una Pubblica Amministrazione europea di qualità e con molti atti di indirizzo e normativi (libri bianchi vari, direttiva sulla sostenibilità ...), molto ancora può fare per promuovere la cultura della qualità, dell'innovazione e della sostenibilità, rafforzare la diffusione degli strumenti di supporto e sul versante della tutela dei prodotti a marchio nei mercati internazionali.

Su scala nazionale un ruolo strategico è quello del Governo e del potere esecutivo del nostro Paese, per le sue capacità di proporre ed attuare politiche di sistema. In questo senso le Regioni, in relazione alle attuali attribuzioni previste dalla Costituzione, assumono una posizione di interlocutore per promuovere le

politiche di supporto alla competitività del sistema produttivo, in particolare attraverso la programmazione e gestione dei fondi strutturali comunitari.

È fondamentale che il Governo assuma il ruolo di promotore della Qualità e dell'Eccellenza con politiche di medio e lungo termine che esercitino azioni di indirizzo, promozione e controllo nei confronti degli attori chiave del sistema produttivo al fine di promuovere l'adozione dei metodi più evoluti di *quality management* sia nel sistema produttivo nazionale, sia all'interno degli apparati amministrativi, che restituiscano rapidità e certezza di risposta ai cittadini e alle imprese.

In questo senso appare fondamentale l'istituzione di una **Cabina di regia per la promozione della Qualità del Sistema Paese**, che, agendo a livello interministeriale, abbia come interlocutori i Ministeri chiamati a dare effettiva attuazione alle politiche per la Qualità e l'Eccellenza del Sistema Paese promosse dal Governo (Istruzione, Università e Ricerca; Sviluppo economico; Infrastrutture e Trasporti; Beni e Attività Culturali e Turismo; Politiche agricole alimentari e forestali,) così come le regioni che hanno la delega all'attuazione sul territorio delle politiche ministeriali.

La Cabina di Regia dovrà svolgere la funzione di armonizzazione delle azioni settoriali e soprattutto di monitoraggio e verifica delle realizzazioni al fine di eliminare il gap tra gli intenti delle politiche e i benefici attesi dalla loro attuazione.

Ad un livello diverso si collocano:

- il Sistema Qualità Italia che vede la presenza delle Autorità di Controllo (Comitato Interministeriale di Sorveglianza di Accredia, Autorità Nazionale Anticorruzione, ecc.), degli Enti di Normazione (UNI, CEI,), dell'Ente Italiano di Accreditamento (Accredia), dei Laboratori, degli Enti di Certificazione e di Ispezione, delle Associazioni Culturali che promuovono la Qualità (AICQ, ANGQ, APQI, QUINN,....);
- le Parti Sociali con particolare riferimento alle associazioni di rappresentanza delle imprese e dei lavoratori, che sono chiamate a svolgere un ruolo trainante in questo rilancio della qualità nel Sistema Paese;
- i Consumatori e le loro Associazioni; sono sempre più attivi e partecipi dei processi decisionali e rappresentano interlocutori importanti del sistema produttivo anche in fase di definizione di nuovi prodotti. La diffusione dei social media infatti favorisce in prospettiva processi di co-creazione o social innovation così come processi di monitoraggio delle performance etico-sociali delle imprese che nessuna azienda può oramai permettersi di ignorare (solo per citare i più famosi, si vedano i casi della Nike e della Apple).
- il mondo delle imprese di consulenza e dei professionisti del settore che quotidianamente affiancano sul campo le organizzazioni nella loro gestione perché condizione necessaria per radicare nel territorio la conoscenza dei principi della Qualità e dell'Eccellenza è quella di dare continuità alla diffusione della loro conoscenza e alla sensibilizzazione di manager d'impresa, dirigenti della PA, educatori e formatori, giovani.

Attraverso l'attivazione di comunità di pratica è possibile capitalizzare le competenze di chi, fra i professionisti e le imprese del settore, ha applicato sul campo, nel mondo delle imprese e della PA, le metodologie del *quality management* ed è quindi in grado di farne percepire il valore in termini di risultati ottenibili.

6.2 Gli strumenti e le azioni per la Qualità

La valutazione dei risultati raggiunti negli ultimi venti anni, la lettura delle esperienze di successo e, soprattutto, degli insuccessi, la ridotta disponibilità di risorse fanno emergere alcune necessità ineludibili e strettamente correlate:

- proposizione di spazi di confronto;
- condivisione dei programmi degli attori;
- attivazione di partnership;
- coordinamento delle iniziative;
- concentrazione delle risorse.

È prioritario costruire un approccio di sistema che passi quindi dal coordinamento dei programmi d'intervento a favore della competitività delle imprese ad un coordinamento di iniziative in logica globale multistakeholder (si veda in merito l'esperienza dei Mouvement pour la Qualité in Francia e Canada).

Dalle esperienze di successo emerge inoltre la necessità di:

- porre un'attenzione bilanciata alle organizzazioni e alle persone;
- rafforzare nei modelli di eccellenza le aree di attenzione alle risorse umane e, soprattutto, al contributo delle risorse umane alla crescita delle organizzazioni;
- sviluppare iniziative di riconoscimento del contributo delle persone al successo di iniziative/progetti delle organizzazioni;
- promuovere il riconoscimento delle figure professionali non regolamentate attraverso anche la gestione di Registri Professionali.

Diversi possono essere gli strumenti di azione a livello nazionale per promuovere la diffusione della cultura della qualità, dell'innovazione, della sostenibilità e della responsabilità. Questi possono spaziare su diversi piani di azione:

- I. **Azioni per la definizione di un sistema di misurazione del livello della Qualità del Paese, della Pubblica Amministrazione, delle imprese, dei prodotti e dei servizi**
- II. **Azioni per la definizione e il coordinamento di iniziative nazionali per la Qualità**
- III. **Azioni per la diffusione e il radicamento della cultura della Qualità e dell'Eccellenza**
- IV. **Azioni per la promozione di campagne nazionali e regionali di sensibilizzazione**
- V. **Azioni per la promozione e lo sviluppo della qualità della Pubblica Amministrazione**
- VI. **Azioni per l'introduzione dei temi della qualità nella politica industriale del Paese**
- VII. **Azioni per il rafforzamento del Sistema Qualità Italia**
- VIII. **Azioni per il miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi**

- I. **Azioni per la definizione di un sistema di misurazione del livello della Qualità del Paese, della Pubblica Amministrazione, delle imprese, dei prodotti e dei servizi**

- definizione di indicatori macroeconomici capaci di misurare il livello della qualità del Sistema Paese quali ad esempio il Prodotto Interno di Qualità (PIQ) della Fondazione Symbola;
- rilancio del progetto Customer Satisfaction Index (CSI) per la misurazione della soddisfazione della clientela di decine delle principali aziende italiane.

II. Azioni per la definizione e il coordinamento di iniziative nazionali per la Qualità

- istituzione della citata **Cabina di regia per la promozione della Qualità del Sistema Paese**. Agirà a livello interministeriale e avrà come interlocutori i Ministeri interessati all'attuazione alle politiche per la Qualità e l'Eccellenza del Sistema Paese (Istruzione, Università e Ricerca; Sviluppo economico; Infrastrutture e Trasporti; Beni e Attività Culturali e Turismo; Politiche agricole alimentari e forestali, ...). Avrà inoltre rapporti con le regioni che hanno la delega all'attuazione sul territorio delle politiche ministeriali. La Cabina di Regia agirà per l'armonizzazione delle azioni settoriali, in particolare per il monitoraggio e la verifica delle loro realizzazioni, per eliminare il differenziale tra gli intenti delle politiche e i benefici attesi dalla loro attuazione;
- valorizzazione delle relazioni fra il sistema di Accreditamento e sistema delle imprese attraverso:
 - collaborazione fra Accredia, organismi e laboratori, consulenti ed organizzazioni per promuovere il valore delle certificazioni italiane accreditate nel mercato globalizzato
 - confronto stabile, possibilmente istituendo gruppi per l'esame di questioni specifiche
 - rafforzamento della partecipazione del sistema imprenditoriale attraverso le rispettive rappresentanze
 - verifica necessità allargamento delle attività di Accredia nei settori del "nuovo approccio" ancora riservati alla PA (prodotti da costruzione, dispositivi medicali, nautica da diporto)
- creazione di un portale web per dare voce alle Parti interessate, promuovere progetti nazionali, favorire lo scambio di buone pratiche, valorizzare i progressi realizzati nei diversi settori anche attraverso uno specifico cruscotto per il monitoraggio dello stato di avanzamento delle azioni.

III. Azioni per la diffusione e il radicamento della cultura della Qualità e dell'Eccellenza

La diffusione e il radicamento della cultura della Qualità e dell'Eccellenza passa attraverso **l'integrazione nei diversi percorsi scolastici e universitari dell'insegnamento dei principi base della buona gestione organizzativa** riferibili, indirettamente e direttamente a seconda del livello scolastico di adozione, ai principi del *Total Quality Management* e più in generale ai modelli di Eccellenza.

In questo senso, con riferimento anche ad esperienze internazionali quali l'*University Outreach Program* dell'American National Standards Institute – ANSI e il *Prix des Étudiants* organizzato dall'Association France Qualité Performance (AFQP), si propone:

- l'aggiornamento mirato per il corpo docente;
- la diffusione dei principi della qualità in tutti i percorsi scolastici;
- l'introduzione delle tematiche della qualità negli insegnamenti di alcuni percorsi scolastici (partendo dagli istituti tecnici e professionali);
- la finalizzazione dell'alternanza scuola-lavoro anche sui temi della qualità;

- la presentazione di casi concreti attraverso testimonianze di imprenditori, dirigenti della PA e consulenti;
- la diffusione della materia a livello universitario in Corsi di Studio in cui non è già presente;
- l'inserimento dei temi della qualità nella Formazione Professionale;
- la diffusione di meccanismi di certificazione delle competenze sulla qualità attraverso il coinvolgimento degli Ordini Professionali, delle Associazioni Professionali non regolamentate, del Sistema della Formazione gestito dai Fondi Paritetici Interprofessionali e dalle Regioni.

IV. Azioni per la promozione di campagne nazionali e regionali di sensibilizzazione sui temi della qualità, eccellenza, innovazione e sostenibilità che comunichino l'impegno del Governo su questi temi e mettano in evidenza la loro rilevanza per il Sistema Paese.

Molte sono le modalità a disposizione del Governo per attuare questo intervento che potrebbero valorizzare le varie esperienze internazionali (si veda quanto realizzato in Canada, Corea del Sud, Giappone, India). Alcuni possibili esempi sono:

- il discorso annuale alla Nazione del Capo del Governo di presentazione delle politiche a supporto della Qualità e dell'Eccellenza del Sistema Paese;
- il coinvolgimento della RAI quale servizio pubblico (promozione spot, programmi tematici, ecc.);
- il Mese della Qualità (novembre) come intervallo temporale nel quale concentrare iniziative di diffusione della cultura della qualità (iniziativa già ampiamente diffusa in Europa e in USA con il supporto delle Associazioni Culturali per la qualità);
- il rafforzamento del Premio del Presidente della Repubblica, la razionalizzazione dei premi nazionali al fine di assicurare la partecipazione delle migliori aziende nazionali ai premi europei e l'alimentazione dei premi nazionali con la partecipazione delle migliori aziende a livello regionale;
- Ambassadors of European Excellence (AEE) è un programma governativo mirato a rafforzare il valore del brand nazionale con un'immagine di Eccellenza Europea con la quale affacciarsi ai mercati internazionali. L'intenzione è offrire il know-how delle aziende nazionali a "5 stelle" e attirare l'attenzione del pubblico straniero (cfr. Spagna).

Molte altre iniziative possono essere pensate per rafforzare la diffusione della cultura della qualità, dell'innovazione e della sensibilità ma appare più opportuno formulare alcune proposte nell'ambito dell'area propria del Sistema Qualità Italia (cfr. punto VII).

V. Azioni per la promozione e lo sviluppo della qualità della Pubblica Amministrazione attraverso la diffusione dei metodi e delle tecniche della qualità nelle organizzazioni statali in chiave di semplificazione e miglioramento dei processi amministrativi a supporto delle imprese.

VI. Azioni per l'introduzione dei temi della qualità nella politica industriale del Paese. Lo Stato e le Regioni sono i principali attori per la definizione e attuazione di una politica industriale per la qualità da realizzare attraverso:

- la definizione di una politica industriale nella quale i temi dell'innovazione e della qualità sono punti di riferimento per la competitività;
- il rafforzamento del sistema di normazione nell'ottica di accelerare i processi di armonizzazione delle normative a livello internazionale e di promuovere la normazione e certificazione di prodotto a tutela delle produzioni nazionali e del Made in Italy;
- la messa a punto di sistemi di incentivazione e di agevolazione per le imprese per la definizione di disciplinari di prodotto e la relativa certificazione;
- schemi di incentivazione e di agevolazione per le aziende eccellenti, nel caso dell'adozione di sistemi integrati, di modelli di eccellenza e sistemi ispirati alla responsabilità sociale, attivabili anche a livello regionale e valutabili con il contributo delle associazioni dei consumatori;
- attivare condizioni premianti a favore delle imprese/organizzazioni che adottano la qualità, quali:
 - strumenti di semplificazione amministrativa;
 - accesso preferenziale alle gare pubbliche.

VII. Azioni per il rafforzamento del Sistema Qualità Italia

Diverse possono essere le iniziative promosse dal Sistema Qualità Italia; mutuando esperienze già sviluppate in altri Paesi si possono segnalare iniziative su diversi fronti:

- **Quality E-Learning** - piattaforma interattiva che permette lo sviluppo e lo scambio di conoscenze sui modi per promuovere la qualità aziendale e sui vantaggi rilevanti in termini di prestazioni aziendali e di risultati di business. Il portale potrebbe anche consentire il download di documentazione tecnica a supporto di tecnici e manager per l'implementazione di progetti sulla qualità (cfr. Australia, Germania, Gran Bretagna, USA);
- **Premio Qualità Italia o Italian Excellence Award (Italian Awards for Excellence)** - premio volto a dare riconoscimenti a quelle organizzazioni che adottano una gestione innovativa con un'articolazione in sezioni volte a riconoscere le eccellenze relative a differenti tematiche come innovazione, qualità, ambiente, sicurezza, responsabilità sociale, produttività e competitività anche attraverso lo sviluppo di percorsi di eccellenza per l'implementazione graduale della qualità sotto forma di un programma di riconoscimenti, con più declinazioni tra le quali un'organizzazione può scegliere (cfr. Canada, Giappone);
- **Italian Leadership Forum** organizzato dagli Enti di Normazione con lo scopo di supportare il riconoscimento di standard e disciplinari di prodotto italiani sia a livello nazionale (governo, ministeri competenti, agenzie, ecc.), sia a livello internazionale (UE, ...) per supportare qualità e internazionalizzazione delle imprese italiane (cfr. Australia, Corea del Sud, Germania, Svizzera);
- **Quality Best Practice Forum** organizzato dalle Associazioni Culturali e volto alla condivisione di osservazioni, esperienze e strumenti per supportare uno "sviluppo

globale” della qualità (cfr. Australia, USA). Si può ipotizzare sotto svariate forme Congresso, Network/Community, Forum di discussione;

- **Programma formativo “Standards Young Leaders”**, organizzato dall’UNI e dal CEI, e pensato per creare nuove generazioni di esperti di standard. Futuri ingegneri, tecnici e dirigenti hanno la possibilità di essere coinvolti nello sviluppo delle norme a livello nazionale e internazionali, attraverso la selezione di giovani professionisti da coinvolgere in attività formative, nel processo di elaborazione delle norme e di gestione dei comitati tecnici (cfr. Australia);
- **Quality Leadership Award** - riconoscimento da assegnare annualmente a persone che dimostrano di aver avuto una leadership eccezionale nello sviluppo di progetti e iniziative per la qualità in ambito privato e pubblico (cfr. Canada, Germania, Giappone, India, Svizzera, USA); al premio può essere affiancato un meccanismo di condivisione delle migliori storie di successo come viene fatto dal programma “Quality for Life” in USA. L’iniziativa prevede la condivisione, tramite un portale internet dedicato, di storie di successo, raccontate direttamente da professionisti di qualità sul modello dello story telling utilizzando video che possono essere proposti direttamente dai professionisti;
- **Enhancing Quality** - processo di consultazione condotto da Accredia per ottenere input dagli stakeholder del sistema di accreditamento e certificazione su questioni chiave rispetto al miglioramento della qualità del sistema stesso (cfr. Canada);
- **Quality Paper Award** - premio gestito dalle Associazioni per la Qualità (AICQ, ANGQ, APQI e Quinn) per premiare le migliori pubblicazioni (tesi di laurea magistrale e di dottorato, articoli scientifici, articoli divulgativi, libri, ecc) su argomenti inerenti la qualità e la normazione (cfr. Cina, Germania, Spagna);
- **Giornata della Qualità** (per la Qualità ogni giorno). L’iniziativa sarà realizzata su scala nazionale e prevede l’impegno volontario di ogni impresa e professionista del settore a dedicarsi per almeno un giorno all’anno a iniziative di sensibilizzazione rivolte al proprio territorio di riferimento. Gli stessi soggetti si impegnano a rendere note e condividere in via preventiva le iniziative programmate al fine di evitare sovrapposizioni.

VIII. Azioni per il miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi

Lo Stato è il principale “cliente” di imprese e associazioni. In questo senso può svolgere un ruolo chiave per la **promozione di criteri di selezione che affianchino all’economicità la valorizzazione delle capacità di gestione e controllo dei propri fornitori così come la valutazione delle forniture passate.**

In questo senso si possono prevedere

- l’introduzione nei meccanismi delle gare d’appalto di requisiti di qualificazione delle imprese basati anche su rigorosi criteri di qualità (certificazione, rating di qualità, ecc.);
- interventi sui criteri di qualifica previsti da CONSIP così come dagli altri centri di acquisto previsti dalle Regioni;
- condivisione fra le PA delle valutazioni ex post delle forniture al fine di valorizzare i fornitori virtuosi e capaci di coniugare economicità e qualità della fornitura (sia in termini di prodotto che di servizio).