

# Questionario per l'Innovazione

Confindustria, con il progetto IxI - Imprese per l'Innovazione - intende offrire un significativo contributo al processo di diffusione della cultura dell'innovazione e dell'eccellenza per la competitività e per lo sviluppo del sistema paese.

Nell'ambito di questo progetto, Confindustria, in collaborazione con APQI – Associazione Premio Qualità Italia - e con un gruppo di esperti qualificati sui temi dell'innovazione e dell'eccellenza, lancia un grande Premio Nazionale: il **Premio Imprese x l'Innovazione**.

Il Premio è articolato in una prima fase di autovalutazione tramite **questionario** ed una seconda fase di valutazione delle imprese finaliste attraverso un'analisi più approfondita condotta da team di esperti.

Una menzione particolare è dovuta ai componenti del Comitato Tecnico-Scientifico che hanno messo a punto la metodologia e la documentazione di questa iniziativa:

Italo Benedini                      Associazione Italiana Cultura Qualità (AICQ), National Partner Organization di EFQM



Giovanni Bertorelli              Associazione Premio Qualità Italia



Mario Fontanazza                EFQM Excellence Assessor



Roberto Mirandola              Consorzio Quinn dell'Università degli Studi di Pisa

Alessandro Pecorella          ST Microelectronics



Massimo Tronci                 Università di Roma "La Sapienza"



---

## Scopo del questionario

Il questionario costituisce uno strumento di autovalutazione che consente all'azienda di identificare, tramite l'analisi dei propri dati e del posizionamento rispetto al complesso delle aziende partecipanti, le aree di forza e di debolezza e gli aspetti aziendali più importanti (priorità) su cui investire per migliorare la propria capacità di innovare a 360° e di competere sul mercato.

## Restituzioni a seguito della compilazione

A seguito dell'invio del questionario compilato l'azienda riceverà in tempi brevi un primo rapporto contenente i risultati della propria autovalutazione.

Successivamente l'azienda riceverà un secondo rapporto con il proprio posizionamento rispetto alla media di tutte le aziende partecipanti con indicazioni su come interpretare e utilizzare i propri risultati e i confronti con gli altri.

## Indicazioni per la compilazione

Il valore aggiunto che l'azienda ricaverà dalla compilazione del questionario sarà tanto più elevato quanto più le risposte saranno aderenti alla realtà aziendale. A questo scopo è importante che sia coinvolto nell'iniziativa un responsabile (o più responsabili) di livello adeguato.

Infatti il test del questionario, effettuato su più imprese, ha evidenziato che il risultato complessivo rispecchiava maggiormente la situazione reale dell'azienda, nelle situazioni in cui la compilazione era stata effettuata direttamente dal responsabile, o dai responsabili, che conoscevano a fondo l'azienda.

In ogni caso è opportuno che responsabili di livello adeguato rivedano prima dell'invio i risultati della compilazione.

## Come compilare il questionario

Il questionario è articolato in 26 semplici domande aggregate in tre aree: Leadership e strategie per l'innovazione, Risorse, tecnologie e processi per l'innovazione e Risultati dell'innovazione.

A ciascuna domanda sono associate 5 possibili risposte, tra queste l'azienda potrà scegliere quella più coerente con la propria realtà.

Per ogni domanda è possibile scegliere una sola risposta.

---

In ogni momento sarà possibile interrompere la compilazione del questionario, salvare i dati e riprendere successivamente la compilazione, modificando se necessario le precedenti risposte.

Le risposte al questionario dovranno essere fornite con riferimento all'impresa nel suo complesso e non a singoli settori, funzioni e unità.

Ogni azienda potrà compilare e inviare un solo questionario.

# Leadership e Strategie per l'innovazione

### 1. Quanto è ampio lo spettro delle iniziative per l'innovazione nella vostra azienda?

Abbiamo sporadiche iniziative di innovazione	Le nostre iniziative di innovazione si focalizzano prevalentemente su prodotti/servizi/soluzioni	Le nostre iniziative di innovazione si focalizzano su almeno due delle seguenti aree di intervento: mercati, prodotti/servizi/soluzioni, processi produttivi	Le nostre iniziative di innovazione si focalizzano su più aree ivi inclusa l'organizzazione del lavoro	Innoviamo a 360° in tutte le aree ivi incluso il modello di business
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Nota 1.1- Innovazione

L'innovazione è la traduzione pratica delle idee in nuovi prodotti, servizi, soluzioni, processi, sistemi e interazioni sociali. L'innovazione non riguarda solo il lancio di nuovi prodotti o la tecnologia di processo: l'innovazione si esplica anche in un radicale cambiamento culturale nel modo di impostare i processi operativi e di supporto, la pervasione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione all'interno di tutti i processi dell'azienda e della catena a monte e a valle della stessa, nuovi modi di servire i clienti, nuovi modi di offrire valore ai clienti, nuovi modi di lavorare, nuovi modi di costruire alleanze e di creare risorse e competenze, nuove modalità di posizionarsi rispetto al mercato.

## 2. I leader sono coinvolti in prima persona nel promuovere l'innovazione?

<p>Il leader gestiscono la soluzione dei problemi relativi a strutture e processi esistenti attraverso un approccio prevalentemente reattivo</p>	<p>I leader promuovono solo occasionalmente l'innovazione</p>	<p>I leader promuovono, in prima persona, l'innovazione attraverso l'assunzione controllata di rischi e la sperimentazione</p>	<p>I leader promuovono sistematicamente, in prima persona, l'innovazione attraverso l'assunzione controllata di rischi e la sperimentazione, diffondendo la cultura imprenditoriale e supportando la creatività</p>	<p>I leader promuovono sistematicamente l'innovazione, in prima persona, attraverso un sistema articolato di iniziative, misure ed incentivi per incoraggiare la collaborazione e controllare l'assunzione dei rischi lungo tutta la catena di fornitura</p>
<p><input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p>

### Nota 2.1 - Leader

La figura del leader non è associata al solo "numero uno" in azienda, né a un particolare ruolo o livello gerarchico. Sono leader le persone che coordinano e conciliano gli interessi di tutti coloro che sono coinvolti all'interno dell'azienda. Fra i leader figurano: l'alta dirigenza, tutti gli altri manager e coloro che occupano posizioni di guida in seno a gruppi o che rappresentano, grazie alla loro competenza su specifici argomenti, un punto di riferimento per gli altri.

### Nota 2.2 – Approccio reattivo

Adottano un approccio reattivo i leader che si occupano prevalentemente della soluzione dei problemi, senza agire in modo preventivo.

### 3. L'azienda crea un ambiente che incoraggia l'innovazione?

L'azienda non sviluppa iniziative finalizzate alla promozione di un clima aziendale per incoraggiare l'innovazione.	L'azienda ha sviluppato iniziative occasionali finalizzate alla promozione di un clima aziendale per incoraggiare l'innovazione.	L'azienda favorisce la generazione di idee per il miglioramento e promuove l'innovazione anche se in modo non strutturato	L'azienda crea un ambiente favorevole alla collaborazione (interna ed esterna), allo sviluppo della creatività e della sperimentazione e riconosce il contributo del personale all'innovazione	L'azienda ha sviluppato un insieme di iniziative (interne ed esterne), misure, incentivi e riconoscimenti per incoraggiare e favorire sistematicamente il contributo del personale all'innovazione e ai risultati conseguenti
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4. Gestite con successo cambiamenti significativi della vostra azienda?

Non abbiamo gestito cambiamenti significativi	Abbiamo gestito cambiamenti significativi anche se con risultati non sempre positivi	Abbiamo gestito cambiamenti significativi conseguendo alcuni risultati positivi	Abbiamo gestito cambiamenti significativi conseguendo normalmente risultati positivi in linea con gli obiettivi prefissati	Abbiamo una storia eccellente nel guidare il cambiamento e otteniamo benefici significativi anche nel confronto con i concorrenti e/o le migliori organizzazioni
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### Nota 4.1 – Cambiamenti significativi

E' fatto riferimento ai cambiamenti fondamentali a cui si connette l'innovazione: investono l'organizzazione in generale, i prodotti, i servizi, le soluzioni, i processi operativi e di supporto, lo sviluppo di competenze, la tecnologia informatica, le partnership, l'impegno sociale, nuove modalità di posizionarsi sul mercato e l'internazionalizzazione.

### 5. L'azienda esplora, individua, seleziona nuove opportunità e idee?

Le idee e le opportunità sono individuate in maniera occasionale	Abbiamo la capacità di individuare nuove idee ma non è definito un meccanismo per la loro raccolta e selezione	Abbiamo un metodo per la raccolta e la selezione di idee prevalentemente orientato all'interno dell'azienda	Abbiamo un processo definito per la raccolta e la selezione di idee sia all'interno dell'azienda sia all'esterno	Abbiamo un processo, sistematico ed integrato, per la raccolta delle idee sia all'interno che all'esterno dell'azienda, anticipiamo le aspettative del mercato assumendo posizioni di leadership
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Nota 5.1 - Nuove opportunità e idee

Il primo passo del processo dell'innovazione è spesso quello dell'esplorazione e della generazione delle nuove opportunità e idee.

## 6. L'azienda pianifica azioni strategiche e operative per l'innovazione?

Le iniziative relative all'innovazione sono a carattere occasionale e non sono pianificate	L'azienda sviluppa singole iniziative relative all'innovazione ma non esiste una vera e propria pianificazione delle iniziative	L'azienda pianifica le singole iniziative relative all'innovazione	L'azienda ha un piano per l'innovazione che include: obiettivi, risorse, competenze, rischi, processi, indicatori	Il piano per l'innovazione è ben definito e completamente integrato con le politiche e le strategie dell'azienda a lungo termine Il contributo dell'innovazione ai risultati attesi di business è evidenziato
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. In quale modo in azienda viene promossa e sostenuta la cultura dell'internazionalizzazione e vengono sviluppate politiche e strategie per assicurare la vostra presenza sui mercati internazionali?**

<p>L'azienda non ha analizzato eventuali opportunità derivanti dall'ampliamento del mercato all'estero</p>	<p>L'azienda ha analizzato opportunità di mercato all'estero e ha sviluppato alcune iniziative oppure ha deciso di non ampliare il mercato all'estero.</p>	<p>L'azienda ha definito una politica di internazionalizzazione ma non ha ancora un metodo ben definito e sistematico per attuarla</p>	<p>L'azienda ha messo a punto un processo per valutare le opportunità derivanti dall'internazionalizzazione e per preparare la struttura a definire e realizzare piani operativi</p>	<p>L'azienda promuove e sostiene la diffusione di una "mentalità globale" e di una cultura dell'internazionalizzazione come fattore di innovazione e competizione e ha messo a punto un processo sistematico per individuare e selezionare le opportunità che permettono all'azienda di raggiungere una posizione di leadership</p>
<p><input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p>

# Risorse, tecnologie e processi per l'Innovazione

### 8. L'azienda adotta approcci e promuove iniziative per formare e sviluppare le risorse umane a supporto dell'innovazione?

L'azienda non tiene conto delle esigenze dell'innovazione nelle attività di formazione e sviluppo	Le iniziative di formazione e sviluppo su tematiche relative all'innovazione sono occasionali	L'azienda pianifica le iniziative di formazione e sviluppo su tematiche relative all'innovazione	L'azienda mappa le attitudini, le conoscenze e le competenze del personale relative all'innovazione, identifica i fabbisogni e definisce le relative attività di formazione e sviluppo	L'azienda sviluppa piani per l'assunzione e lo sviluppo delle risorse umane che tengono conto delle esigenze dell'innovazione, elabora e attua piani di formazione e sviluppo delle capacità individuali per gestire le sfide dell'innovazione
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 9. Come l'azienda ricerca, instaura e gestisce collaborazione e partnership mirate all'innovazione?

<p>La collaborazione interna è lasciata all'iniziativa individuale</p>	<p>L'azienda favorisce la collaborazione interna ed il lavoro di gruppo per l'innovazione</p>	<p>In alcune aree/funzioni dell'azienda esistono iniziative di collaborazione sia all'interno sia con organizzazioni esterne per lo sviluppo dell'innovazione</p>	<p>La collaborazione tra le diverse aree/funzioni dell'azienda e con organizzazioni esterne per lo sviluppo dell'innovazione è praticata e diversificata (clienti, fornitori, università, centri di ricerca, ...)</p>	<p>L'azienda eccelle per la sua capacità di sviluppare innovazione attraverso la collaborazione interna e vere e proprie <u>partnership</u> strutturate con organizzazioni esterne</p>
<p><input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p>

#### Nota 9.1 Partnership

E' il rapporto di collaborazione con altre parti esterne all'azienda, in grado di generare valore aggiunto per il cliente. Possono essere classificati partner i fornitori, i distributori, le joint venture e le alleanze. E' da notare che non sempre ai fornitori viene formalmente riconosciuto il ruolo di partner.

### 10. Come l'azienda partecipa a reti e sistemi di imprese/supply chain?

L'azienda non partecipa a reti e a sistemi di imprese/supply chain	L'azienda partecipa in modo occasionale a reti e a sistemi di imprese/supply chain oppure sta sperimentando la partecipazione a reti e sistemi di imprese/supply chain	L'azienda partecipa a reti e sistemi di imprese/supply chain per lo scambio sistematico di informazioni	L'azienda ha una strategia di partecipazione a reti e sistemi di imprese/supply chain conseguendo risultati di performance e/o di business di una certa rilevanza	L'azienda esercita posizioni di leadership nella partecipazione a reti e sistemi di imprese/supply chain che contribuiscono in maniera significativa a ottenere risultati di business
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 11. Come l'azienda finanzia l'innovazione?

L'azienda non assegna, o assegna in modo occasionale, risorse finanziarie all'innovazione	L'azienda assegna risorse finanziarie interne adeguate ai piani	L'azienda assegna risorse finanziarie adeguate accedendo anche a opportunità di finanziamento esterno, pubblico o di altri enti	L'azienda pianifica e utilizza le risorse finanziarie (interne ed esterne) per sostenere l'innovazione come parte integrante del ciclo di pianificazione di business	Pianifica e utilizza le risorse finanziarie (interne ed esterne) per sostenere <u>a lungo termine</u> l'innovazione come parte integrante del ciclo di pianificazione di business, misura e gestisce il rischio finanziario dei progetti innovativi, valuta l'efficacia degli investimenti nel campo dell'innovazione
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. L'azienda è attenta alle tematiche ambientali?**

L'attenzione all'ambiente è limitata al rispetto della normativa ambientale vigente	L'azienda promuove alcune iniziative specifiche per la salvaguardia dell'ambiente	L'azienda gestisce tutti gli aspetti ambientali legati alla propria attività	L'azienda raggiunge risultati di gestione ambientale a favore della collettività generando anche ritorni economici per l'azienda	L'azienda ha un approccio proattivo alla gestione ambientale come fattore di competitività, adotta una strategia impostata sull'ambiente come risorsa aggiuntiva
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>13. In quale misura l'azienda è attenta al risparmio energetico?</b>				
In azienda non è presente una particolare attenzione al risparmio energetico	L'azienda promuove alcune iniziative specifiche per il risparmio energetico	L'azienda effettua regolarmente attività di valutazione delle proprie capacità di risparmio energetico in tutte le aree e attua specifici piani di miglioramento	L'azienda raggiunge risultati consistenti nel risparmio energetico riportati in bilancio in termini concreti Predispone piani di miglioramento nelle aree di maggior spreco e inefficienza	La razionalizzazione del consumo di energia è un imperativo al di là della mera riduzione dei costi. Pervade strategie, politiche e processi e ha ricadute positive sulla sicurezza interna, sull'ambiente esterno, sull'autonomia produttiva, sull'organizzazione interna, sull'immagine complessiva e sul business
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 14. Come vengono gestite le tecnologie per l'innovazione?

L'azienda utilizza le tecnologie necessarie alle attività correnti	L'azienda gestisce sistematicamente la gamma delle tecnologie utilizzate e sostituisce le tecnologie obsolete	Individua, valuta e acquisisce tempestivamente le tecnologie per l'innovazione di prodotto/servizio e/o processo	L'azienda promuove l'innovazione tecnologica in tutte le sue aree/funzioni (nel campo della cultura aziendale, dei prodotti, dei processi, dell'organizzazione, della informatizzazione, dell'ambiente e dell'ottimizzazione dell'uso dell'energia e delle materie prime....)	L'azienda promuove l'innovazione tecnologica in tutte le sue aree/funzioni e utilizza le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (all'interno e all'esterno dell'organizzazione) per supportare l'innovazione e per integrare tecnologie e processi lungo la <u>supply chain</u>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. In quale misura è sviluppata l'ICT in azienda ?**

L'azienda fa un uso limitato delle risorse informatiche	L'azienda utilizza l'ICT in alcuni settori aziendali con un livello di integrazione nullo o basso	I sistemi aziendali ICT supportano la gestione di diversi processi interni con un limitato livello di integrazione	I sistemi aziendali ICT supportano la gestione della maggior parte dei processi interni con un adeguato livello di integrazione	I sistemi aziendali ICT supportano tutti processi in modo integrato e le decisioni sia strategiche che operative sia internamente, sia esternamente nelle relazioni con i clienti, i fornitori ed i partner
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Nota 15.1 – ICT - Information & Communication Technologies, Tecnologie dell'informazione e della comunicazione**

Le moderne tecnologie costituiscono un'opportunità irrinunciabile per realizzare una maggiore integrazione all'interno dell'azienda, tra le varie fasi del processo produttivo, dalla logistica alla distribuzione, dalla formazione alla produzione, dalla ricerca al marketing. Allo stesso tempo permettono di realizzare una maggiore e più efficiente integrazione con i partner dell'azienda, clienti, banche e non ultima, la Pubblica Amministrazione.

<b>16. Qual è la struttura organizzativa presente in azienda per la gestione dei progetti di innovazione?</b>				
Non sono previste particolari soluzioni organizzative per l'innovazione	Si scelgono soluzioni organizzative di volta in volta	I progetti relativi all'innovazione si svolgono all'interno di funzioni esistenti (progettazione e sviluppo, produzione, commerciale)	Esiste uno specifico ruolo del personale dedicato al coordinamento delle attività di sviluppo prodotti e sono attivi team interfunzionali per lo sviluppo dei nuovi prodotti	Esiste una struttura direzionale ad hoc dedicata alla diffusione della cultura dell'innovazione e alla gestione dei progetti innovativi
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Nota 16.1 – Struttura organizzativa**

Si intende l'esistenza di un minimo di articolazione di responsabilità, autorità e interrelazioni tra persone per la gestione dei progetti di innovazione.

### 17. Come vengono gestite le iniziative di innovazione?

L'azienda attua le singole iniziative di innovazione senza un approccio definito	L'azienda gestisce le singole iniziative di innovazione con modalità definite di volta in volta	L'azienda ha definito un processo per la gestione delle singole iniziative di innovazione	L'azienda ha definito un processo per la gestione di tutte le iniziative di innovazione Il processo è misurato, riesaminato e migliorato nel tempo	L'azienda ha un processo, sistematico ed integrato, per la gestione di tutte le iniziative d'innovazione, a breve e a lungo termine, con una chiara correlazione ai risultati di business attesi
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**18. Da che cosa deriva la generazione di nuove idee relativamente allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi?**

La generazione di nuove idee di prodotto/servizio deriva da iniziative occasionali	La generazione di nuove idee di prodotto/servizio deriva prevalentemente da input interni ed esterni senza un approccio sistematico	La generazione di nuove idee di prodotto/servizio deriva dall'ascolto sistematico dei segnali interni ed esterni	La generazione di nuove idee di prodotto/servizio fa riferimento ad approcci e strumenti specifici con il contributo di tutte le aree aziendali. Approcci e strumenti sono continuamente monitorati, riesaminati e migliorati	La generazione di nuove idee di prodotto/servizio fa riferimento ad approcci e strumenti specifici con il contributo di clienti, fornitori e partner esterni. Approcci e strumenti sono continuamente monitorati, riesaminati e migliorati e i risultati messi in comune
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**19. Come vengono gestiti i processi aziendali per la qualità dei prodotti e/o servizi?**

L'azienda non ha definito la rete dei processi aziendali e si limita al controllo di qualità di prodotto	L'azienda ha un sistema di controllo della qualità dei processi di produzione e/o erogazione dei servizi	L'azienda ha definito la struttura dei processi aziendali e ha definito alcuni indicatori di prestazione	L'azienda ha definito la struttura dei processi aziendali, individuato i processi chiave, definito gli indicatori, ed è in grado di mostrare un sistematico miglioramento	L'azienda è in grado di dimostrare che si colloca in posizioni di leadership nella gestione dei processi aziendali
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Risultati

**20. Potete dimostrare, tramite risultati, che, grazie all'innovazione, state offrendo prodotti, servizi e soluzioni che soddisfano i vostri clienti?**

***Esempi di Indicatori***

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• riconoscimenti da parte dei clienti e candidature a premi nel campo dell'innovazione;</li> <li>• innovazione di prodotto;</li> <li>• innovazione nel design;</li> <li>• innovazione nella promozione e commercializzazione;</li> <li>• gamma dei servizi offerti;</li> <li>• innovazione nell'assistenza post vendita;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• grado di soddisfazione dei clienti relativamente alla capacità di innovare dell'organizzazione</li> <li>• grado di innovazione tecnologica;</li> <li>• utilizzazione di sistemi avanzati di ICT nella comunicazione con i clienti;</li> <li>• profilo ambientale del prodotto (risparmio energetico, recuperabilità e riciclabilità);</li> <li>• performance nell'ambito di vendor rating effettuati dai clienti con riferimento all'area innovazione.</li> </ul> |
|--|--|

Non abbiamo indicatori per misurare in termini quantitativi l'offerta di prodotti, servizi e soluzioni innovativi	Abbiamo indicatori e risultati quantitativi per misurare l'offerta di prodotti, servizi e soluzioni innovativi	Abbiamo indicatori e risultati quantitativi per misurare l'offerta di prodotti, servizi e soluzioni innovativi  Alcuni risultati presentano trend e confronti con gli obiettivi positivi	Molti risultati quantitativi relativi agli indicatori per misurare l'offerta di prodotti, servizi e soluzioni innovativi sono in linea con gli obiettivi (target) e hanno un trend positivo negli ultimi anni	I risultati quantitativi per misurare l'offerta di prodotti, servizi e soluzioni innovativi sono in linea con gli obiettivi (target), hanno un trend significativamente positivo e la nostra performance ci posiziona tra le migliori aziende
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Potete dimostrare, tramite risultati, quanto il personale, a livello individuale e/o di team, contribuisce all'innovazione?				
<i>Esempi di Indicatori</i>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• grado di soddisfazione del personale relativamente alla capacità dell'organizzazione di coinvolgere e supportare i dipendenti nelle iniziative di innovazione</li> <li>• livello di competenze innovative e/o imprenditoriali del personale;</li> <li>• numero di persone impiegate nell'area R&amp;D e percentuale sul totale;</li> <li>• reclutamento di persone dotate di competenze nuove, innovative e multidisciplinari;</li> <li>• formazione per lo sviluppo di competenze e/o l'acquisizione di conoscenze che favoriscano l'innovazione e promuovano una mentalità imprenditoriale;</li> <li>• iniziative per favorire l'internazionalizzazione;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• iniziative per favorire l'utilizzazione di sistemi ICT avanzati;</li> <li>• iniziative per favorire l'attenzione alle tematiche ambientali;</li> <li>• n° di persone coinvolte in attività di innovazione;</li> <li>• partecipazione a progetti e iniziative di innovazione (interni ed esterni);</li> <li>• suggerimenti e proposte innovative avanzate dai dipendenti;</li> <li>• riconoscimenti e premi a singoli e team per idee innovative;</li> <li>• partecipazione a eventi esterni (pubblicazioni, conferenze, docenze, comunità scientifica e professionale).</li> </ul>		
Non abbiamo (o non abbiamo informazioni in merito a) indicatori per misurare in termini quantitativi il contributo del personale all'innovazione	Abbiamo indicatori e risultati quantitativi per misurare il contributo del personale all'innovazione	Abbiamo indicatori, obiettivi (target) e risultati quantitativi per misurare il contributo del personale all'innovazione  Alcuni risultati presentano trend e confronti con gli obiettivi positivi	Molti risultati quantitativi relativi agli indicatori per misurare il contributo del personale all'innovazione sono in linea con gli obiettivi (target) e hanno un trend positivo negli ultimi anni	I risultati quantitativi per misurare il contributo del personale all'innovazione sono in linea con gli obiettivi (target), hanno un trend significativamente positivo e la nostra performance relativamente al contributo del personale all'innovazione ci posiziona tra le migliori aziende
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**22. Potete dimostrare, tramite risultati, che contribuite al miglioramento dell'ambiente?**

***Esempi di Indicatori***

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• coinvolgimento nelle comunità in cui l'organizzazione opera (partecipazione a programmi innovativi e formativi, coinvolgimento e sponsorizzazione di attività di sviluppo e ricerca con enti ed università);</li> <li>• iniziative per diffondere informazioni e le conoscenze utili ad innescare, all'interno e all'esterno, attività innovative e creative per l'ambiente;</li> <li>• risparmio energetico (consumo energetico per unità di prodotto, % di energia rinnovabile sul totale dell'energia utilizzata);</li> <li>• riduzione annuale di emissione di PFC e investimenti relativi;</li> <li>• riduzione del consumo di risorse di pubblica utilità (acqua, materie prime,...) per unità di prodotto;</li> <li>• scelta dei materiali a basso impatto ambientale nei prodotti, soluzioni e servizi;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che permettono al cliente di ottimizzare l'uso dell'energia e delle materie prime;</li> <li>• sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che permettono al cliente di evitare gli sprechi e che possano essere riciclati;</li> <li>• sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che durante il funzionamento riducono l'inquinamento e le emissioni di sostanze tossiche</li> <li>• sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che durante il funzionamento riducono i rumori e odori sgradevoli;</li> <li>• scelta dei mezzi di trasporto nella distribuzione;</li> <li>• ottimizzazione della rete di trasporti;</li> <li>• riduzioni ed eliminazione di sprechi e di materiali per imballaggio;</li> <li>• riduzione scarti e riciclo nella manutenzione;</li> <li>• riconoscimenti ottenuti dalla comunità per iniziative innovative.</li> </ul> |
|---|--|

Non abbiamo indicatori, e relativi risultati, per misurare in termini quantitativi il nostro contributo al miglioramento dell'ambiente	Abbiamo indicatori e risultati quantitativi per misurare il nostro contributo al miglioramento dell'ambiente	Abbiamo indicatori, obiettivi (target) e risultati quantitativi per misurare il nostro contributo al miglioramento dell'ambiente  Alcuni risultati presentano trend e confronti con gli obiettivi positivi	Molti risultati quantitativi relativi agli indicatori per misurare il nostro contributo al miglioramento dell'ambiente sono in linea con gli obiettivi (target) e hanno un trend positivo negli ultimi anni	I risultati quantitativi hanno un trend significativamente positivo e la nostra performance relativamente al nostro contributo al miglioramento dell'ambiente ci posiziona tra le migliori aziende
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 23. Potete dimostrare che state investendo in innovazione?

#### *Esempi di Indicatori*

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• spese R&amp;S e percentuale sul totale;</li> <li>• ritorno sugli investimenti in innovazione;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• finanziamenti acquisiti per progetti sull'innovazione, l'ICT, il miglioramento ambientale;</li> <li>investimenti per il miglioramento delle prestazioni ambientali;</li> </ul> |
|---|---|

Non abbiamo (o non abbiamo informazioni in merito a) indicatori per misurare l'investimento in innovazione	Abbiamo indicatori e risultati quantitativi per misurare l'investimento in innovazione	Abbiamo indicatori, obiettivi (target) e risultati quantitativi per misurare l'investimento in innovazione  Alcuni risultati presentano trend e confronti con gli obiettivi positivi	Molti risultati quantitativi per misurare l'investimento in innovazione sono in linea con gli obiettivi (target) e hanno un trend positivo negli ultimi anni	I risultati quantitativi hanno un trend significativamente positivo e la nostra performance relativamente all'investimento in innovazione ci posiziona tra le migliori aziende
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**24. Potete dimostrare che, attraverso l'innovazione, state ottenendo risultati di prestazione di rilievo?**

*Esempi di Indicatori*

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• valutazione della performance nella innovazione;</li> <li>• misura dell'efficacia dei processi connessi con l'innovazione (Es.: innovazione nel design);</li> <li>• time to market;</li> <li>• tasso di innovazione;</li> <li>• percentuali di progetti innovativi che hanno avuto esito positivo;</li> <li>• tempo occorrente per rinnovare il 30% del portafoglio di prodotti e/o servizi dell'organizzazione;</li> <li>• grado di integrazione dei processi aziendali e della supply chain attraverso l'utilizzo di sistemi avanzati ICT;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• numero di brevetti conseguiti e valore della proprietà intellettuale;</li> <li>• valore del capitale intellettuale;</li> <li>• capacità di R&amp;S (iniziative in corso, numero di progetti in corso, progetti approvati, idee in attesa di sviluppo).</li> <li>• indicatori di performance dei fornitori e dei partner per l'innovazione (performance dei fornitori nell'innovazione, numero e valore aggiunto dei partner per l'innovazione);</li> <li>• numero di partnership con università, scuole, istituti di ricerca, ....</li> </ul> |
|--|--|

<p>Non abbiamo (o non abbiamo informazioni in merito a) indicatori per dimostrare che, attraverso l'innovazione, stiamo ottenendo risultati di rilievo</p>	<p>Abbiamo indicatori e risultati quantitativi per dimostrare che, attraverso l'innovazione, stiamo ottenendo risultati di rilievo</p>	<p>Abbiamo indicatori, obiettivi (target) e risultati quantitativi per dimostrare che, attraverso l'innovazione, stiamo ottenendo risultati di rilievo</p> <p>Alcuni risultati presentano trend e confronti con gli obiettivi positivi</p>	<p>Molti risultati quantitativi che dimostrano che, attraverso l'innovazione, stiamo ottenendo risultati di rilievo sono in linea con gli obiettivi (target) e hanno un trend positivo negli ultimi anni</p>	<p>I risultati quantitativi hanno un trend significativamente positivo e la nostra performance globale ci posiziona tra le migliori aziende</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>25. Potete dimostrare che, attraverso l'innovazione, state ottenendo risultati di business di rilievo?</b>				
<b>Esempi di Indicatori</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>risultati di bilancio (fatturato, margini ecc.);</li> <li>crescita della quota di mercato;</li> <li>acquisizione di nuovi segmenti e/o aree di mercato;</li> <li>performance di budget relativamente alla voce innovazione (performance a fronte del budget dell'organizzazione o di singole business unit);</li> <li>fatturato e percentuale del fatturato ascrivibile a prodotti/servizi con meno di 3 anni d'età;</li> <li>percentuale dei profitti generati da prodotti e servizi sviluppati negli ultimi 3 anni.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>fatturato e percentuale del fatturato derivante dai brevetti (valore assoluto e percentuale sul totale);</li> <li>valore di contratti stipulati grazie ai brevetti dell'organizzazione e percentuale sul totale;</li> <li>risparmi e costi evitati derivanti dalle azioni di miglioramento delle prestazioni ambientali;</li> <li>incidenza sul fatturato degli interventi di miglioramento delle prestazioni ambientali (certificati verdi, bianchi,.....).</li> </ul>		
Non abbiamo (o non abbiamo informazioni in merito a) indicatori economico-finanziari per dimostrare che, attraverso l'innovazione, stiamo ottenendo risultati di rilievo	Abbiamo indicatori economico-finanziari e risultati quantitativi per dimostrare che, attraverso l'innovazione, stiamo ottenendo risultati di rilievo	Abbiamo indicatori, obiettivi (target) e risultati quantitativi per dimostrare che, attraverso l'innovazione, stiamo ottenendo risultati di rilievo  Alcuni risultati presentano trend e confronti con gli obiettivi positivi	Molti risultati quantitativi economico-finanziari che dimostrano che, attraverso l'innovazione, stiamo ottenendo risultati di rilievo sono in linea con gli obiettivi (target) e hanno un trend positivo negli ultimi anni	I risultati quantitativi hanno un trend significativamente positivo e la nostra performance globale ci posiziona tra le migliori aziende
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**26. Potete dimostrare che state diventando un'organizzazione sempre più innovativa?**  
 (facendo riferimento ad una valutazione - qualitativa e quantitativa - complessiva dell'organizzazione in funzione dei risultati)

<p>Non abbiamo (o non abbiamo informazioni in merito a) informazioni e risultati per dimostrare che stiamo diventando un'organizzazione sempre più innovativa</p>	<p>Abbiamo informazioni e risultati per dimostrare che stiamo diventando un'organizzazione sempre più innovativa</p>	<p>Abbiamo informazioni indicatori, obiettivi (target) e risultati quantitativi per dimostrare che stiamo diventando un'organizzazione sempre più innovativa</p> <p>Alcuni risultati presentano trend e confronti con gli obiettivi positivi</p>	<p>Le informazioni e molti risultati quantitativi dimostrano che stiamo diventando un'organizzazione sempre più innovativa sono in linea con gli obiettivi (target) e hanno un trend positivo negli ultimi anni</p>	<p>I risultati quantitativi hanno un trend significativamente positivo e la nostra performance globale sull'innovazione ci posiziona tra le migliori aziende</p>
<p><input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p>	<p><input type="checkbox"/></p>