 [](http://www.compliancenet.it/sites/default/files/images/140801-logo-confindustria.jpg)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |

**Premio Imprese x Innovazione**

**Andrea Pininfarina**

Edizione 2017

**Application guidata**

*L’Application guidata è stata mutuata dalle esperienze maturate nell’ambito del Total Quality Management e, in particolare, fa riferimento al Modello EFQM per l’Eccellenza e al Quadro di riferimento EFQM per l’Innovazione.*



Non è consentita la riproduzione, la memorizzazione o la comunicazione in qualsiasi forma e con qualsiasi mezzo (elettronico, meccanico, fotostatico o altro) della presente pubblicazione, in tutto o in parte, senza la preventiva autorizzazione scritta del Comitato Tecnico – Scientifico o di una licenza che ne consenta la limitata effettuazione di copie e l’uso da parte di terzi.

**Scopo del documento**

Il presente documento è stato sviluppato per permettere alle imprese del Premio Imprese x Innovazione di produrre, in forma guidata, il documento di autovalutazione, in gergo *Application*.

Il documento si compone di 14 schede di cui la prima destinata alla presentazione generale dell’Azienda e le altre 13 relative alle domande più significative del Questionario B.

Per la comprensione delle modalità di compilazione delle Schede allegate, si rimanda alla “Guida alla stesura del documento di autovalutazione (*Application*)” che costituisce parte integrante del package.

**SCHEDA IMPRESA/IMPRENDITORE**

|  |  |
| --- | --- |
| **Società** |  |
| **Sede** |  |
| **Indirizzo** |  |
| **CAP** |  |
| **Città** |  |
| **Provincia** |  |
| **Regione** |  |
| **Telefono** |  |
| **e-mail** |  |
| **Nome del Referente dell’impresa per il Premio IxI** |  |
| **Telefono del Referente** |  |
| **e-mail del Referente** |  |
| **Associazione Confederale di appartenenza (se in essere)** |  |
| **Settore** |  |
| **Prodotti/Servizi** |  |
| **Numero dipendenti** |  |
| **Altri premi assegnati all’impresa** |  |

**Presenza di procedimenti penali, procedure concorsuali esecutive e protesti**

Il rappresentante dell’impresa sopra indicata rilascia dichiarazione di insussistenza di procedimenti civili e penali a suo carico. Inoltre, dichiara che non sono pendenti controversie con l'amministrazione fiscale, enti previdenziali, ASL, e Autorità Antitrust:

**Non sono presenti procedimenti o controversie**

**Sono presenti procedimenti o controversie**

|  |
| --- |
| Presentazione dell’azienda (2-3 pagine) |
| Presentazione generale dell’azienda al fine di descrivere:il settore di appartenenza;i servizi, i prodotti, le soluzioni fornite;una breve storia dell’azienda;le principali dotazioni e le tecnologie utilizzate;i principali clienti e fornitori di prodotti e servizi;le principali partnership;le altre parti interessate (stakeholder);una sintesi delle tappe principali nell’attività di ricerca e innovazione, nell’informatizzazione, nel percorso per la qualità, nella protezione dell’ambiente e nell’internazionalizzazione... |
| Struttura e organizzazione:organigramma dell’azienda;numero dipendenti e loro segmentazione per categoria (dirigenti, quadri, impiegati, operai..), per settore / ufficio / reparto, personale impegnato in ricerca&sviluppo;sedi e dislocazione geografica... |
|  |

|  |
| --- |
| 1. I leader sono coinvolti in prima persona nel promuovere l’innovazione? |
| Descrivere come, ad esempio, i leader:hanno incluso i concetti dell’innovazione nella visione, missione, nelle politiche e nei valori dell’azienda e ne fissano i principi di supporto;incoraggiano l’autonomia del personale e la creazione di una mentalità imprenditoriale nella sperimentazione, nella volontà di sfidare lo status quo, e nell’accettazione dei rischi;si assicurano che sia sviluppato un adeguato processo complessivo per l’innovazione e un chiaro sistema di misura delle relative attività, integrato nel sistema di management;sono coinvolti con i clienti e altri stakeholder per promuovere l’innovazione (per esempio, stimolando i fornitori e coinvolgendoli nell’innovazione, favorendo lo sviluppo di innovazioni in collaborazione con i clienti, definendo modalità per la valutazione di esigenze future, ecc.). |
| Descrivere quanto sono diffusi gli approcci sopra descritti all’interno dell’azienda, tra i vari settori, uffici e reparti. |
| Descrivere **se** e **come:** l’azienda riesamina periodicamente l’efficacia degli approcci adottati;gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni. |
|  |

|  |
| --- |
| 2. L’azienda pianifica azioni strategiche e operative per l’innovazione a 360°? |
| Descrivere come, ad esempio, l’azienda:sviluppa, riesamina e aggiorna le politiche, le strategie e i piani dell’innovazione coerenti con la missione dell’organizzazione e integrati con le politiche, le strategie e i piani aziendali;definisce gli obiettivi per l’innovazione;individua i rischi connessi alla strategia di innovazione e assume decisioni conseguenti;definisce un set di misure relative all’innovazione;definisce lo spettro delle iniziative di innovazione a 360° (es. innovazione focalizzata su prodotti/servizi/soluzioni, innovazione estesa ai processi produttivi, ai processi di supporto, alle tecnologie dell’informazione e della comunicazione, alla catena del valore a monte e a valle dell’azienda, a nuovi modi di servire il cliente, nuovi modi di lavorare, nuovi modi di costruire alleanze e di creare risorse e competenze, nuovi modi di posizionarsi rispetto al mercato, nuovi modi di gestire le interazioni sociali, innovazione nella protezione dell’ambiente e risparmio energetico come fattore di competitività). |
| Descrivere quanto sono diffusi gli approcci sopra descritti all’interno dell’azienda, tra i vari settori, uffici e reparti. |
| Descrivere **se** e **come:** l’azienda riesamina periodicamente l’efficacia degli approcci adottati;gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni. |
|  |

|  |
| --- |
| 3. 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? |
| Descrivere come, ad esempio, l’azienda:definisce una politica di internazionalizzazione;sviluppa il processo per valutare le opportunità derivanti dall’internazionalizzazione e per definire e realizzare piani operativi;promuove e sostiene la diffusione di una “mentalità globale” e di una cultura dell’internazionalizzazione come fattore di innovazione e competizione, anche tramite la partecipazione a organizzazioni professionali, convegni e seminari finalizzati allo scopo. |
| Descrivere quanto sono diffusi gli approcci sopra descritti all’interno dell’azienda, tra i vari settori, uffici e reparti. |
| Descrivere **se** e **come:** l’azienda riesamina periodicamente l’efficacia degli approcci adottati;gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni. |
|  |

|  |
| --- |
| 4. L’azienda adotta approcci e promuove iniziative per formare e sviluppare le risorse umane a supporto dell’innovazione? |
| Descrivere come, ad esempio l’azienda:sviluppa il piano delle risorse umane in maniera coerente con le necessità dell’innovazione;gestisce le assunzioni e le riallocazioni del personale anche in funzione delle attitudini, delle conoscenze e delle capacità a supporto dell’innovazione;assegna obiettivi individuali e di team relativi ai piani dell’innovazione e valuta le relative prestazioni;attua un sistema di premi e riconoscimenti a singoli e team per le idee innovative e sviluppa percorsi di carriera per il personale coinvolto nell’innovazione;elabora e attua piani di formazione e sviluppo delle capacità individuali di generare nuove idee, sperimentarle e risolvere i problemi, gestire le sfide dell’innovazione, lavorare in team interfunzionali, interagire con gli altri e di creare reti di contatti;si assicura che il personale disponga delle risorse e condizioni per esplorare opportunità innovative;crea un ambiente di lavoro che supporti la creatività e la comunicazione e incoraggia e sostiene singoli e team, anche informali, per la generazione di idee innovative;incoraggia la partecipazione a comunità scientifiche e professionali e la pubblicazione di articoli. |
| Descrivere quanto sono diffusi gli approcci sopra descritti all’interno dell’azienda, tra i vari settori, uffici e reparti. |
| Descrivere **se** e **come:** l’azienda riesamina periodicamente l’efficacia degli approcci adottati;gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni. |
|  |

|  |
| --- |
| 5. Come l’azienda ricerca, instaura e gestisce collaborazione e partnership mirate all’innovazione e partecipa a reti e sistemi di imprese/supply chain? |
| Descrivere come, ad esempio, l’azienda:individua le opportunità strategiche di partnership per l’innovazione in linea con le politiche e strategie;ricerca partner dotati di competenze e conoscenze innovative e stabilisce rapporti di partnership in grado di creare valore aggiunto tramite l’innovazione nelle aree delle tecnologie e dei processi interni ed esterni;collabora con università, centri di ricerca e comunità di esperti;costruisce una rete di partnership innovative attraverso collaborazioni, convenzioni, alleanze, consorzi, spin-off, esternalizzazione dello sviluppo a fornitori e sviluppo congiunto;sviluppa l’innovazione in collaborazione con i clienti in modo da recepirne pienamente le esperienze ed esigenze;individua le opportunità di partecipazione alle reti e sistemi di imprese/supply chain che contribuiscono in maniera significativa a ottenere risultati di business. |
| Descrivere quanto sono diffusi gli approcci sopra descritti all’interno dell’azienda, tra i vari settori, uffici e reparti. |
| Descrivere **se** e **come:** l’azienda riesamina periodicamente l’efficacia degli approcci adottati;gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni. |
|  |

|  |
| --- |
| 6. Come l’azienda finanzia l’innovazione? |
| Descrivere come, ad esempio, l’azienda:pianifica e utilizza le risorse finanziarie per sostenere l’innovazione come parte integrante del ciclo di pianificazione di business;crea una rete di partnership finanziarie (banche, enti pubblici ecc.) orientate al sostegno dei progetti innovativi; accede a opportunità di finanziamento pubblico o di altri enti;misura e gestisce il rischio finanziario dei progetti innovativi;valuta l’efficacia degli investimenti nel campo dell’innovazione, attraverso meccanismi e parametri definiti che misurano il ritorno dell’investimento (non solo con riferimento al prodotto, ma anche in area ambientale, sociale, etc.). |
| Descrivere quanto sono diffusi gli approcci sopra descritti all’interno dell’azienda, tra i vari settori, uffici e reparti. |
| Descrivere **se** e **come:** l’azienda riesamina periodicamente l’efficacia degli approcci adottati;gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni. |
|  |

|  |
| --- |
| 7. L’azienda è attenta alle tematiche ambientali e al risparmio energetico? |
| Descrivere come, ad esempio, l’azienda:sviluppa una politica e una strategia impostata sulla protezione dell’ambiente e sul risparmio di energia e materie prime come fattore di competitività e opera come soggetto socialmente responsabile;promuove l’innovazione a 360° nel campo dell’ambiente e utilizzo di energia e materie prime;sensibilizza e coinvolge fornitori clienti ed altri partner sulla protezione dell’ambiente, sul risparmio energetico e sulla responsabilità sociale;definisce obiettivi misurabili in materia ambientale, integrati nel piano aziendale. |
| Descrivere quanto sono diffusi gli approcci sopra descritti all’interno dell’azienda, tra i vari settori, uffici e reparti. |
| Descrivere **se** e **come:** l’azienda riesamina periodicamente l’efficacia degli approcci adottati;gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni. |
|  |

|  |
| --- |
| 8. Come vengono gestite le tecnologie, inclusa l’ICT, per l’innovazione? |
| Descrivere come, ad esempio, l’azienda:pone costante attenzione agli sviluppi tecnologici;individua e valuta le tecnologie alternative ed emergenti per l’innovazione (di ricerca e sviluppo, di prodotto e/o processo, informatiche digitali,....), in funzione delle proprie politiche e strategie innovative e del loro impatto sul business, sull’ambiente e sulla società in cui opera:promuove l’informatizzazione in tutti i settori aziendali in cui l’informatizzazione può favorire l’innovazione di prodotto, processo, ecc;gestisce la gamma delle tecnologie utilizzate e sostituisce le tecnologie obsolete, con riferimento sia ai processi interni sia all’impatto verso l’esterno (ad es.: ottimizzazione delle risorse energetiche e delle materie prime, cleaner production,...) e assicura il pieno utilizzo delle tecnologie esistenti. |
| Descrivere quanto sono diffusi gli approcci sopra descritti all’interno dell’azienda, tra i vari settori, uffici e reparti. |
| Descrivere **se** e **come:** l’azienda riesamina periodicamente l’efficacia degli approcci adottati;gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni. |
|  |

|  |
| --- |
| 9. Qual è la struttura organizzativa presente in azienda per la gestione dei progetti di innovazione? |
| Descrivere come, ad esempio, l’azienda:definisce una struttura organizzativa che incoraggi l’autonomia e la creazione di una mentalità imprenditoriale e si assicura che la struttura dell’organizzazione consenta la realizzazione di politiche, strategie e piani di innovazione;rende operative strutture idonee a raccogliere idee innovative sia dall’interno, sia dall’esterno attraverso rapporti con i partner, i clienti e i fornitori;crea e favorisce team interfunzionali, team di progetto dedicati, strutture o iniziative separate o strutture di incubazione dei progetti per rendere possibile e favorire l’innovazione. |
| Descrivere quanto sono diffusi gli approcci sopra descritti all’interno dell’azienda, tra i vari settori, uffici e reparti. |
| Descrivere **se** e **come:** l’azienda riesamina periodicamente l’efficacia degli approcci adottati;gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni. |
|  |

|  |
| --- |
| 10. Come vengono gestite le iniziative di innovazione? |
| Descrivere **come**, ad esempio, l’azienda. progetta e gestisce il processo di innovazione con chiara definizione delle fasi, dei ruoli e delle responsabilità;assegna nuove risorse o risorse esistenti, dall’interno e dall’esterno dell’organizzazione, incluso il trasferimento eventuale di tecnologia, per offrire una soluzione all’opportunità identificata e selezionata nel processo dell’innovazione, al fine di progettare, realizzare e consegnare prodotti, soluzioni e servizi innovativi o di produrre un radicale cambiamento nel modo di impostare tutti i processi aziendali;attiva misure del processo di innovazione e fissa indicatori e obiettivi di performance;stabilisce meccanismi tali da garantire l’abbandono dei progetti non di successo e allo stesso tempo assicura che le lezioni apprese dagli insuccessi nei progetti innovativi siano usate per ulteriori miglioramenti;si avvale delle indagini conoscitive e delle altre forme di raccolta strutturata di dati, unitamente alle informazioni generate dal contatto quotidiano con i clienti, per determinare e migliorare i livelli di percezione relativi all’innovazione nei prodotti, nei servizi, nella gestione e nei rapporti ~~con i~~ relativi ai clienti. |
| Descrivere quanto sono diffusi gli approcci sopra descritti all’interno dell’azienda, tra i vari settori, uffici e reparti. |
| Descrivere **se** e **come:** l’azienda riesamina periodicamente l’efficacia degli approcci adottati;gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni. |
|  |

|  |
| --- |
| 11. Come vengono gestiti i processi aziendali per la qualità dei prodotti e/o servizi? |
| Descrivere come, ad esempio, l’azienda:ha definito la rete dei processi aziendali che influenzano la qualità dei prodotti e/o servizi;ha definito indicatori di prestazione e obiettivi di qualità nei processi e in tutte le fasi di realizzazione dei prodotti e/o servizi;controlla e migliora la qualità dei risultati in tutte le fasi di avanzamento dei prosessi, prodotti e servizi;attua iniziative volte ad assicurare una transizione non traumatica dell’innovazione alle unità operative, al mercato e ai clienti (ad es. attraverso un lancio e un ram-up programmati con verifica sistematica dei risultati). |
| Descrivere quanto sono diffusi gli approcci sopra descritti all’interno dell’azienda, tra i vari settori, uffici e reparti. |
| Descrivere **se** e **come:** l’azienda riesamina periodicamente l’efficacia degli approcci adottati;gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) in conseguenza al riesame negli ultimi 2-3 anni. |
|  |

|  |
| --- |
| 12. Potete dimostrare, tramite risultati, che, grazie all’innovazione, state offrendo prodotti, servizi e soluzioni che soddisfano i vostri clienti? |
| Presentare, sotto forma di grafici o tabelle, gli andamenti dei risultati quantitativi ottenuti negli ultimi 2-3 anni, per tutte le aree rilevanti (prodotti, servizi, clienti..). Di seguito sono riportati alcuni esempi (non esaustivi) di indicatori di percezione e di prestazione. **Indicatori di percezione relativi a:** immagine globale dell’organizzazione come realtà innovatrice;capacità di offrire prodotti, soluzioni e servizi innovativi;gamma dei servizi offerti; **Indicatori di prestazione relativi a:** innovazione di prodotto, tecnologia e processo;innovazione nella promozione e nella commercializzazione;innovazione nel design;innovazione nell’assistenza post vendita;utilizzazione di sistemi avanzati di ICT nella comunicazione con i clienti;profilo ambientale del prodotto (risparmio energetico, ricuperabilità e riciclabilità)riconoscimenti da parte dei clienti e candidature a premi nel campo dell’innovazione.capacità di operare a livello internazionale. |
| Mostrare il **confronto con gli obiettivi interni** fissati anno dopo anno.  Spiegare la **logica di definizione degli obiettivi**. |
| Mostrare, dove disponibile, il **confronto con i risultati ottenuti da altre aziende** (concorrenti, aziende simili o leader nel campo dell’innovazione). |
| Illustrare la **correlazione dei risultati ottenuti con gli approcci** adottati. |
| **Segmentare**, dove applicabile, **i risultati** (es. per tipo di prodotto / servizio, per tipologie di cliente, mercato nazionale e internazionale). |
|  |

|  |
| --- |
| 13. Potete dimostrare, tramite risultati, quanto il personale, a livello individuale e/o di team, contribuisce all’innovazione? |
| Presentare, sotto forma di grafici o tabelle, gli andamenti dei risultati quantitativi ottenuti negli ultimi 2-3 anni. Di seguito sono riportati alcuni esempi (non esaustivi) di indicatori di percezione e di prestazione. **Indicatori di percezione relativi alla soddisfazione del personale relativamente a:** cultura dell’innovazione e leadership volta all’innovazione;capacità dell’organizzazione di coinvolgere e supportare i dipendenti nelle iniziative di innovazione;opportunità di apprendimento per l’innovazione;capacità dell’azienda di innovare a 360°;accesso a dati, informazioni e conoscenze strumentali all’innovazione;autonomia, delega e responsabilizzazione per l’innovazione;riconoscimento del contributo all’innovazione; **Indicatori di prestazione relativi a:** livello di competenze innovative e/o imprenditoriali del personale;numero di persone (e % sul totale) coinvolte in progetti e iniziative di innovazione (interni ed esterni);numero di persone impiegate nell’area R&D e percentuale sul totale;numero di persone (e % sul totale) in possesso di titolo di dottorato di ricerca o che sta svolgendo un dottorato di ricerca, oppure abbiano svolto, da almeno 3 anni, attività di ricerca presso Istituti di ricerca pubblici o privati;reclutamento di persone dotate di competenze nuove, innovative e multidisciplinari;formazione per lo sviluppo di competenze e/o l’acquisizione di conoscenze che favoriscano l’innovazione, l’internazionalizzazione e promuovano una mentalità imprenditoriale;suggerimenti e proposte innovative avanzate dai dipendenti;riconoscimenti e premi a singoli e team per idee innovative;partecipazione a eventi esterni (pubblicazioni, conferenze, docenze, comunità scientifica e professionale). |
| Mostrare il **confronto con gli obiettivi interni** fissati anno dopo anno.  Spiegare la **logica di definizione degli obiettivi**. |
| Mostrare, dove disponibile, il **confronto con i risultati ottenuti da altre aziende** (concorrenti, aziende simili o leader nel campo dell’innovazione). |
| Illustrare la **correlazione dei risultati ottenuti con gli approcci** adottati. |
| **Segmentare**, dove applicabile, **i risultati** (es. per tipo di prodotto / servizio, per tipologie di cliente, mercato nazionale e internazionale). |
|  |