



***Premio Imprese x Innovazione
Andrea Pininfarina
Edizione 2019-2020***

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 16 schede di cui la prima destinata alla presentazione generale dell'Azienda e le altre 15 relative alle domande più significative del Questionario B.

Per la modalità di compilazione delle 16 Schede occorre fare riferimento alle indicazioni inserite nelle varie domande dell'*Application*.

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. Quale 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 processi, 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, **utilizzando tabelle o grafici**, 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.

A. Indicatori di percezione relativi a:

- immagine globale dell'organizzazione come realtà innovatrice;
- capacità di offrire prodotti, soluzioni e servizi innovativi;
- gamma dei servizi offerti;

B. 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** (Ad esempio: medie di settore, concorrenti significativi, aziende leader nel campo dell'innovazione).

Illustrare la **correlazione dei risultati ottenuti con gli approcci** adottati.

Segmentare, dove applicabile, **i risultati** (Ad esempio: per tipo di prodotto / servizio, per tipologie di cliente, mercato nazionale e internazionale).

A. Indicatori di percezione (se gli indicatori vengono presentati in altra forma, cancellare la tabella esemplificativa)

Indicatore	Xxx		
Anno	2017	2018	2019
Risultati conseguiti (in numero o %)			
Obiettivi			
Risultati concorrenza			

B. Indicatori di prestazione (se gli indicatori vengono presentati in altra forma, cancellare la tabella esemplificativa)

Indicatore	Xxx		
Anno	2017	2018	2019
Risultati conseguiti (in numero o %)			
Obiettivi			
Risultati concorrenza			

13. Potete dimostrare, tramite risultati, quanto il personale, a livello individuale e/o di team, contribuisce all'innovazione?

Presentare, **utilizzando tabelle o grafici**, 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.

A. 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;

B. 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** (Ad esempio: medie di settore, concorrenti significativi, aziende leader nel campo dell'innovazione).

Illustrare la **correlazione dei risultati ottenuti con gli approcci** adottati.

Segmentare, dove applicabile, i **risultati** (Ad esempio: per tipo di prodotto / servizio, per tipologie di cliente, mercato nazionale e internazionale).

A. Indicatori di percezione (se gli indicatori vengono presentati in altra forma, cancellare la tabella esemplificativa)

Indicatore	Xxx		
	2017	2018	2019
Risultati conseguiti (in numero o %)			
Obiettivi			
Risultati concorrenza			

B. Indicatori di prestazione (se gli indicatori vengono presentati in altra forma, cancellare la tabella esemplificativa)

Indicatore	Xxx		
	2017	2018	2019
Risultati conseguiti (in numero o %)			
Obiettivi			
Risultati concorrenza			

14. Potete dimostrare, tramite risultati, che contribuite al miglioramento della società e dell'ambiente?

Presentare, **utilizzando tabelle o grafici**, 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:

- immagine globale della società rispetto all'impegno dell'azienda nel miglioramento della società in cui opera;
- riconoscimenti ottenuti dalla comunità per iniziative innovative;
- 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);
- iniziative per diffondere le informazioni e le conoscenze utili a innescare, all'interno e all'esterno, attività innovative e creative per l'ambiente;
- risparmio energetico (ad esempio: consumo energetico per unità di prodotto, % di energia rinnovabile sul totale dell'energia utilizzata);
- riduzione annuale di emissioni nocive e investimenti relativi;
- riduzione del consumo di risorse di pubblica utilità (acqua, materie prime,...) per unità di prodotto;
- scelta dei materiali a basso impatto ambientale nei prodotti, soluzioni e servizi;
- sviluppo di processi che nelle fasi di produzione riducano i rumori e gli odori sgradevoli;
- sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che permettono al cliente di ottimizzare l'uso dell'energia e delle materie prime;
- sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che permettono al cliente di evitare gli sprechi e che possano essere riciclati;
- sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che durante il funzionamento riducono l'inquinamento e le emissioni di sostanze tossiche;
- ottimizzazione dei mezzi e della rete di trasporti;
- riduzioni ed eliminazione di sprechi e di materiali per imballaggio.

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** (Ad esempio: medie di settore, concorrenti significativi, aziende leader nel campo dell'innovazione).

Illustrare la **correlazione dei risultati ottenuti con gli approcci** adottati.

Segmentare, dove applicabile, i **risultati** (Ad esempio: per tipo di prodotto / servizio, per tipologie di cliente, mercato nazionale e internazionale).

Risultati degli indicatori disponibili (se gli indicatori vengono presentati in altra forma, cancellare la tabella esemplificativa)

Indicatore	Xxx		
Anno	2017	2018	2019
Risultati conseguiti (in numero o %)			
Obiettivi			
Risultati concorrenza			

15. Potete dimostrare che, grazie all'innovazione, state ottenendo risultati di business e di prestazione di rilievo?

Presentare, **utilizzando tabelle o grafici**, 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.

A. Indicatori finanziari relativi a:

- fatturato (valore in euro);
- utile al lordo delle imposte (valore in euro);
- fatturato dovuto all'innovazione (valore in euro o in percentuale);
- investimenti per l'innovazione (valore in euro);
- percentuale dell'utile generata da prodotti e servizi sviluppati negli ultimi 3 anni (valore in percentuale sul totale);
- percentuale del fatturato derivante dai brevetti (valore in percentuale sul totale);
- risparmi e costi evitati derivanti dai progetti innovativi sviluppati dall'azienda (valore in euro);
- risparmi e costi evitati derivanti dalle azioni di miglioramento delle prestazioni ambientali (valore in euro).

B. Indicatori di prestazione relativi a:

- time to market;
- tasso di innovazione;
- percentuali di progetti innovativi che hanno avuto esito positivo;
- numero di brevetti conseguiti;
- capacità di innovare (iniziative in corso, numero di progetti in corso, progetti approvati, idee in attesa di sviluppo);
- numero di partnership con università, scuole, istituti di ricerca;
- riconoscimenti e premi nel campo dell'innovazione;
-
-

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** (Ad esempio: medie di settore, concorrenti significativi, aziende leader nel campo dell'innovazione).

Illustrare la **correlazione dei risultati ottenuti con gli approcci** adottati.

Segmentare, dove applicabile, i **risultati** (Ad esempio: per tipo di prodotto / servizio, per tipologie di cliente, mercato nazionale e internazionale).

A. Indicatori finanziari (se gli indicatori vengono presentati in altra forma, cancellare la tabella esemplificativa)

Indicatore	Xxx		
	2017	2018	2019
Risultati conseguiti (in euro o %)			
Obiettivi			
Risultati concorrenza			

B. Indicatori di prestazione (se gli indicatori vengono presentati in altra forma, cancellare la tabella esemplificativa)

Indicatore	Xxx		
	2017	2018	2019
Risultati conseguiti (in numero o %)			
Obiettivi			
Risultati concorrenza			