



## Anagrafica

### Prospetto riassuntivo delle informazioni disponibili all'ISTAT sull'impresa intervistata e sulle principali caratteristiche dell'unità complessa ad essa associata

#### Informazioni anagrafiche sull'impresa intervistata

Ragione sociale	_____
Codice fiscale	_____
Via e civico	_____
Comune	_____
Provincia	_____
CAP	_____

#### Principali informazioni dell'unità complessa associata all'impresa intervistata

Ragione sociale del vertice	_____
Denominazione del gruppo	_____
Note o avvertenze	_____
Tipologia di unità complessa	_____
Tipo controllo	_____
<b>Informazioni disponibili all'ISTAT sulle attività realizzate in Italia</b>	
Numero di controllate	_____
Addetti	_____
Fatturato (in milioni di euro)	_____
Criteri di calcolo del fatturato	_____
<b>Informazioni disponibili all'ISTAT sulle attività realizzate all'estero</b>	
Numero di controllate	_____
Addetti	_____
Fatturato (in milioni di euro)	_____

#### Annotazioni

## Sezione A - Principali caratteristiche dell'unità economica complessa

Questa sezione include tre domande che rilevano informazioni di carattere generale sull'unità economica complessa (UEC) oggetto di indagine. Le informazioni sulla tipologia di unità economica complessa (quesito A.1) definiranno il percorso di compilazione all'interno del questionario mentre le informazioni quantitative sulle principali variabili economiche (quesito A.3) costituiranno il principale riferimento per altre informazioni sugli acquisti, sulle vendite e sugli addetti impiegati dall'UEC.

### Domanda A.1 - Classificare l'unità economica complessa (di seguito UEC) in una sola delle seguenti tipologie con riferimento al periodo indicato

Questo quesito definisce la tipologia di UEC che sarà considerata nel resto del questionario condizionando il percorso di compilazione.

Una non corretta classificazione dell'impresa al 31/12/2013 in una delle tre tipologie indicate compromette in modo sostanziale la compilazione dell'intero questionario. E' pertanto opportuno valutare con attenzione la risposta fornita dall'impresa sia rispetto al periodo indicato (lo stato è da valutare al 31/12) che alla presenza/assenza di controllate in Italia e all'estero rispetto cui è opportuno effettuare alcuni esempi concreti al fine di verificare la corretta comprensione del quesito. La tipologia è definita esclusivamente rispetto all'insieme delle imprese controllate e prescinde dal controllo a cui è sottoposta l'impresa intervistata.

La variabile di colonna "ISTAT", precompilata e non modificabile, riporta informazioni che possono essere incomplete o non aggiornate. Pertanto risposte diverse per il 2011 e/o 2013 rispetto a quelle fornite dall'ISTAT non costituiscono necessariamente un problema. In questi casi è tuttavia necessario compilare il Box Annotazioni solo per avere una conferma documentata di quanto dichiarato.

Perimetro dell'unità complessa	ISTAT	31/12/2011	31/12/2013	Denominazione UEC
Include solo l'impresa intervistata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Impresa senza controllate
Include oltre l'impresa intervistata solo le imprese controllate in Italia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Impresa con <u>controllate</u> residenti solo in Italia <sup>[1]</sup>
Include oltre l'impresa intervistata le imprese controllate residenti all'estero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Impresa con controllate residenti all'estero

### Annotazioni

Indicare i motivi dell'eventuale differente classificazione dell'UEC rispetto a quella individuata dall'ISTAT

**Unità economica complessa:** è costituita dall'impresa stessa e, se presenti, da tutte le sue controllate, dirette o indirette, residenti in Italia o eventualmente all'estero al 31/12/2013. Una impresa con forma giuridica propria è sottoposta al controllo diretto o indiretto di un'altra impresa quando questa detiene direttamente o indirettamente, tramite società controllate residenti in Italia o all'estero, la maggioranza assoluta (50%+1 delle azioni o quote con diritto di voto) del suo capitale sociale. Pertanto, nel computo delle quote di capitale sociale con diritto di voto, devono essere sommate le quote direttamente o indirettamente riconducibili all'impresa controllante.

L'insieme di queste imprese costituisce il perimetro dell'unità complessa. Il perimetro di riferimento dell'UEC può differire da quello eventualmente considerato per la produzione di conti economici consolidati.

Tutte le informazioni quantitative o qualitative richieste nel questionario devono avere come riferimento esclusivo l'intero perimetro dell'unità economica complessa.

Sulla base del quesito A.1 (colonna "31/12/2013") sono individuate tre tipologie di UEC che condizionano la compilazione dell'intero questionario:



- 
- Impresa senza controllate
  - Impresa con controllate residenti solo in Italia
  - Impresa con controllate residenti all'estero

<sup>[1]</sup> **Controllata:** Un'impresa è controllata quando un'altra impresa detiene direttamente o indirettamente il 50%+1 delle sue quote o azioni con diritto di voto. Fanno eccezione le imprese quotate in Borsa o gli altri casi previsti dalla legge per cui è possibile conseguire il controllo effettivo (capacità di determinare l'attività generale dell'impresa, anche scegliendo gli amministratori più idonei) anche senza detenere il 50%+1 delle azioni con diritto di voto.

## Sezione A - Principali caratteristiche dell'unità economica complessa

### Domanda A.2 - Indicare l'attività economica prevalente dell'UEC nel periodo indicato

Indicare l'attività economica dell'UEC per ogni periodo indicato. Qualora nel perimetro dell'UEC siano incluse più di una attività è necessario indicarne una ed una sola sulla base dei criteri forniti nella definizione "Attività economica prevalente".

	2011	2012	2013
Agricoltura <sup>[2]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attività estrattive <sup>[3]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attività manifatturiere <sup>[4]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilities (energia elettrica, gas, acqua e rifiuti) <sup>[5]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Costruzioni <sup>[6]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commercio, alberghi e ristorazione <sup>[7]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trasporti e magazzinaggio <sup>[8]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servizi di informazione e comunicazione (ICT) <sup>[9]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attività finanziarie e assicurative <sup>[10]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servizi professionali alle imprese <sup>[11]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altre attività di servizi <sup>[12]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Attività economica prevalente:** Ai fini della produzione di informazioni statistiche, le imprese sono classificate per attività economica prevalente, secondo la nomenclatura Nace Rev.2 nella versione europea e Ateco2007 in quella italiana. Quando nell'ambito di una stessa unità sono esercitate più attività economiche, la prevalenza è individuata sulla base del valore aggiunto ovvero, in mancanza di tale dato, sulla base del fatturato, del numero medio annuo di addetti, delle spese per il personale o delle retribuzioni lorde.

L'attività economica prevalente deve essere valutata sulla base dell'intero perimetro dell'UEC (attività realizzate in Italia o eventualmente all'estero da una o più imprese). Nel caso in cui l'UEC operi in due o più settori tra quelli indicati è necessario indicarne uno ed uno solo sulla base del criterio di prevalenza sopra indicato.

<sup>[2]</sup> **Agricoltura:** Agricoltura, zootecnia e silvicoltura. Queste attività non rientrano nel Censimento dell'industria e dei servizi, tuttavia possono essere utilmente considerate nel caso di imprese che operano in Italia o eventualmente all'estero nel settore agro-alimentare con prevalenza di attività agricole.

<sup>[3]</sup> **Attività estrattive:** Estrazione di minerali energetici e non energetici ed attività dei servizi a supporto.

<sup>[4]</sup> **Attività manifatturiere:** Attività di trasformazione industriale, inclusa la produzione di prodotti petroliferi raffinati e la riparazione, manutenzione ed installazione di macchine e apparecchiature.

<sup>[5]</sup> **Utilities (energia elettrica, gas, acqua e rifiuti):** Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata. Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento.

<sup>[6]</sup> **Costruzioni:** Attività generica e specializzata per la costruzione di edifici e di opere di ingegneria civile. Comprende anche lo sviluppo di progetti per la costruzione di edifici o di opere di ingegneria civile attraverso il reperimento di mezzi finanziari, tecnici e fisici al fine di realizzare unità immobiliari.

<sup>[7]</sup> **Commercio, alberghi e ristorazione:** Commercio all'ingrosso e al dettaglio, commercio e riparazioni di autoveicoli e motocicli. Servizi di alloggio e di ristorazione.

<sup>[8]</sup> **Trasporti e magazzinaggio:** Trasporto terrestre, trasporto mediante condotte, trasporto marittimo, trasporto aereo, magazzinaggio e attività di supporto ai trasporti, servizi postali e attività di corriere.

<sup>[9]</sup> **Servizi di informazione e comunicazione (ICT):** Produzione e distribuzione di informazioni e prodotti culturali, gestione dei mezzi per la trasmissione e per la distribuzione di tali prodotti, le attività relative alla trasmissione di dati e comunicazioni, le attività relative all'information technology (tecnologie dell'informatica) e le attività di altri servizi di informazione.

<sup>[10]</sup> **Attività finanziarie e assicurative:** Attività di intermediazione finanziaria, incluse le assicurazioni, le riassicurazioni e i fondi pensione, nonché le attività ausiliarie dell'intermediazione finanziaria. Sono incluse anche le holding finanziarie, le società fiduciarie e le società di gestione dei fondi.

<sup>[11]</sup> **Servizi professionali alle imprese:** Attività specialistiche professionali, scientifiche e tecniche quali attività legali e contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza, gestionale, attività degli studi di architettura e d'ingegneria ricerca scientifica e sviluppo; collaudi ed analisi tecniche, pubblicità e ricerche di mercato, design ed altri servizi specializzati.

<sup>[12]</sup> **Altre attività di servizi:** Attività immobiliari, attività di ricerca, selezione, fornitura di personale, vigilanza ed investigazione, attività di servizi per edifici e paesaggio (pulizia, manutenzione) e servizi per ufficio non specializzati (call center, recupero crediti, imballaggio e confezionamento). Noleggio e leasing operativo, agenzie di viaggio e tour operator. Attività di istruzione, assistenza sanitaria e sociale; attività artistiche, sportive, di intrattenimento e di divertimento.

## Sezione A - Principali caratteristiche dell'unità economica complessa

### Domanda A.3 - Fornire le principali variabili economiche dell'UEC per il periodo indicato

Le informazioni quantitative fornite nel presente quesito sono considerate nel resto del questionario come riferimento per la compilazione di altri quesiti espressi in termini % rispetto ai totali indicati in questa domanda (anno di riferimento 2013). Qualora le informazioni non siano disponibili dai bilanci o altri documenti contabili, inclusa anche la reportistica interna, è possibile fornire delle stime purché attendibili.

Anni	Fatturato verso imprese esterne all'UEC Valori in milioni di euro	Fatturato verso imprese interne all'UEC Valori in milioni di euro	Acquisti di beni e servizi da imprese esterne all'UEC Valori in milioni di euro	Addetti Numero medio annuo	Quota in % degli addetti all'estero sul totale
2011	_____	_____	_____	_____	_____ %
2012	_____	_____	_____	_____	_____ %
2013	_____	_____	_____	_____	_____ %

**Fatturato verso imprese esterne all'UEC:** Coincide con il fatturato dell'impresa se non sono presenti controllate.

Se l'UEC include due o più imprese è necessario valutare una delle seguenti opzioni:

- Sono disponibili informazioni di bilancio consolidate per il perimetro dell'UEC. L'informazione è immediatamente disponibile (fatturato consolidato) ma va valutata opportunamente la coerenza tra il perimetro di consolidamento e il perimetro dell'UEC nonché l'effetto prodotto dai criteri di consolidamento.
- Sono disponibili informazioni di bilancio non consolidate per tutte le imprese incluse nel perimetro dell'UEC. E' necessario sommare il fatturato delle singole imprese escludendo dal totale le vendite tra imprese incluse nel perimetro dell'UEC (anche tramite una stima attendibile della quota di fatturato attribuibile alle vendite intra gruppo).

**Fatturato verso imprese interne all'UEC:** E' nullo nel caso in cui non siano presenti controllate o non si realizzino vendite tra imprese incluse nel perimetro dell'UEC.

Se l'UEC include due o più imprese che realizzano vendite tra loro è necessario valutare una delle seguenti opzioni:

- Sono disponibili informazioni sia sui bilanci non consolidati delle singole imprese che sul bilancio consolidato per l'intero perimetro dell'UEC. L'informazione è desumibile per differenza dopo avere valutato opportunamente la coerenza tra il perimetro di consolidamento e il perimetro dell'UEC nonché l'effetto prodotto dai criteri di consolidamento.
- Sono disponibili informazioni solo per il bilancio non consolidato di tutte le imprese incluse nel perimetro dell'UEC. E' possibile stimare il dato richiesto sulla base di una stima attendibile della quota di fatturato attribuibile alle vendite intra gruppo.

**Acquisti di beni e servizi da imprese esterne all'UEC:** Acquisti di materie prime sussidiarie e di consumo e acquisto di servizi forniti da terzi. Sono inclusi i materiali utilizzati nella produzione dei beni (materie prime, prodotti intermedi, componenti), le attrezzature, i materiali ausiliari (lubrificanti, acqua, manutenzione, materiali per le riparazioni e materiale d'ufficio), nonché i prodotti energetici. Nel caso di intermediari finanziari è considerata la macro-voce del conto economico bancario "Altre spese amministrative" (codice 150 b, nel consolidato 180 b). Coincide con gli acquisti di beni o servizi dell'impresa se non sono presenti controllate.

Se l'UEC include due o più imprese è necessario valutare una delle seguenti opzioni:

- Sono disponibili informazioni di bilancio consolidate per il perimetro dell'UEC. L'informazione è immediatamente disponibile (acquisti consolidati di beni e servizi) ma va valutata opportunamente la coerenza tra il perimetro di consolidamento e il perimetro dell'UEC nonché l'effetto prodotto dai criteri di consolidamento.
- Sono disponibili informazioni di bilancio non consolidate per tutte le imprese incluse nel perimetro dell'UEC. E' necessario sommare gli acquisti di beni e servizi delle singole imprese escludendo dal totale gli acquisti di beni e servizi tra imprese incluse nel perimetro dell'UEC (anche tramite una stima attendibile della quota di acquisiti totali di beni e servizi attribuibile agli acquisti intra gruppo).

**Addetti:** Numero di addetti impiegati da tutte le imprese residenti in Italia o eventualmente all'estero incluse nel perimetro dell'UEC. Per addetto si intende una persona occupata in un'unità giuridico-economica, come lavoratore indipendente o dipendente (a tempo pieno, a tempo parziale o con contratto di formazione lavoro), anche se temporaneamente assente (per servizio, ferie, malattia, sospensione dal lavoro, Cassa integrazione guadagni ecc.). Comprende il titolare/i dell'impresa partecipante/i direttamente alla gestione, i cooperatori (soci di cooperative che, come corrispettivo della loro prestazione, percepiscono un compenso proporzionato all'opera resa e una quota degli utili dell'impresa), i coadiuvanti familiari (parenti o affini del titolare che prestano lavoro manuale senza una prefissata retribuzione contrattuale), i dirigenti, i quadri, gli impiegati, gli operai e gli apprendisti. Include inoltre, in qualità di dipendenti i soci di cooperativa iscritti nel libro paga, i dirigenti, i quadri, gli impiegati e gli operai, a tempo pieno o parziale, gli apprendisti, i lavoratori a domicilio iscritti nel libro paga, i lavoratori stagionali, i lavoratori con contratto di formazione lavoro.

**Quota in % degli addetti all'estero sul totale:** Rapporto in percentuale tra il numero degli addetti impiegati all'estero dalle controllate dirette ed indirette dell'UEC ed il numero totale di addetti dell'UEC fornito nella variabile di colonna precedente. Qualora il numero di addetti impiegati all'estero dall'UEC non sia noto è possibile indicare una stima attendibile.

## Sezione B - Organizzazione e sistemi informativi aziendali

### Area Tematica 1: Organizzazione dell'unità economica complessa

Quest'area tematica include dieci domande che hanno per oggetto l'organizzazione interna dell'UEC ed i rapporti con i fornitori. Le informazioni, di carattere per lo più qualitativo (B.1.4 è l'unico quesito quantitativo) sono rilevate a livello di linee di attività e in funzione delle varie fasi del processo aziendale (produzione, vendita, distribuzione e logistica ecc).

I referenti aziendali principalmente interessati alla compilazione di quest'area tematica devono rivestire incarichi di top e middle management (inclusi i loro diretti collaboratori) ed avere una visione d'insieme delle attività realizzate dall'UEC in Italia ed eventualmente all'estero.

### Domanda B.1.1 - Fornire l'elenco delle linee di attività (di seguito LA) dell'UEC attive nel 2013

**Questo quesito definisce le linee di attività che saranno considerate nel resto del questionario. Una non corretta identificazione e classificazione delle linee di attività compromette in modo sostanziale la compilazione dell'intero questionario.**

E' pertanto opportuno verificare che tutte e tre le opzioni di colonna siano state validate prima di procedere alla compilazione dei quesiti seguenti. Si suggerisce di chiedere prima la descrizione delle aree di attività realizzate all'interno dell'UEC per poi procedere alla verifica puntuale dei singoli requisiti anche tramite esempi concreti. **Nel caso in cui una linea di attività non soddisfi tutti e tre i requisiti indicati il sistema provvederà automaticamente alla sua eliminazione.**

E' possibile inserire fino ad un massimo di 8 diverse linee di attività. Si prega di elencare le linee di attività in relazione alla loro importanza economica nell'ambito dell'UEC (partendo da quelle che forniscono il maggior contributo al fatturato dell'UEC nel 2013, inclusi gli scambi intra gruppo) e di escludere le ulteriori linee di attività (dalla 9 in poi) utilizzando il medesimo criterio. Al fine di agevolare la compilazione dei quesiti successivi è necessario includere un breve testo evocativo della descrizione delle linee di attività nella variabile di colonna "Memo per altri quesiti"

Linee di attività	Descrizione per esteso della linea di attività	Disponibilità di informazioni sui costi per ogni singola LA	Disponibilità di informazioni sui ricavi per ogni singola LA	Risultati operativi rivisti direttamente e periodicamente dal più alto livello decisionale	Memo per altri quesiti (Massimo 6 caratteri)
LA1	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
LA2	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
LA3	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
LA4	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
LA5	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
LA6	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
LA7	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
LA8	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

**Linee di attività:** Nell'ambito del perimetro dell'UEC è possibile individuare una o più linee di attività sulla base dei seguenti criteri (coerenti con gli standard internazionali IFRS 8):

- la linea di attività individua un segmento rilevante e ben identificabile delle attività economiche realizzate all'interno del perimetro dell'UEC;
- la linea di attività genera ricavi e costi (compresi i ricavi e i costi riguardanti operazioni con altre componenti della medesima entità);
- sono disponibili in modo strutturato e non occasionale informazioni sui costi ed i ricavi generati dalle singole linee di attività;
- i risultati operativi sono rivisti periodicamente al più alto livello decisionale operativo (vedi definizione).

Nella terminologia aziendale vengono spesso adottate altre definizioni quali ad esempio "Settore operativo" o "Divisione" che possono essere utilmente impiegate nel corso dell'intervista purché coerenti con tutti i criteri sopra indicati.

**Risultati operativi rivisti direttamente e periodicamente dal più alto livello decisionale:** L'espressione "più alto livello decisionale" identifica una funzione, non necessariamente un manager con un titolo specifico, di carattere operativo cui sono attribuite funzioni decisionali. Spesso essa compete all'amministratore delegato, ma potrebbe spettare, ad esempio, ad un gruppo di amministratori esecutivi. Tale funzione consiste nell'allocare le risorse alle linee di attività e nel valutare i risultati operativi.

## Sezione B - Organizzazione e sistemi informativi aziendali

### Area Tematica 1: Organizzazione dell'unità economica complessa

#### Domanda B.1.2 - Indicare i criteri adottati per la definizione di due o più linee di attività

La compilazione di questo quesito è richiesta poiché sono state dichiarate due o più linee di attività nel quesito B.1.1. Le linee di attività sono riportate in automatico ed identificate dal campo "Memo" compilato nel quesito precedente. Verificare se l'intervistato individua chiaramente le linee di attività sulla base delle descrizioni brevi introdotte altrimenti modificare il campo "Memo" al quesito precedente (il campo memo viene infatti richiamato in automatico in molti quesiti).

Per ogni linea di attività è necessario selezionare una sola opzione dal menu a tendina per la variabile di colonna "Criterio principale". Nel caso in cui dal menù a tendina venga selezionato "Altro criterio non specificato" è necessario compilare il Box Annotazioni specificando il criterio adottato per ciascuna linea di attività. La compilazione della variabile di colonna "Criterio secondario" è necessaria solo nel caso in cui la definizione della linea di attività sia basata su più di uno dei criteri indicati.

Linee di attività	Criterio principale	Criterio secondario
LA1	_____	_____
LA2	_____	_____
LA3	_____	_____
LA4	_____	_____
LA5	_____	_____
LA6	_____	_____
LA7	_____	_____
LA8	_____	_____

#### Annotazioni

In caso venga selezionato nel menu a tendina "Altro criterio non specificato", per ogni LA indicare il criterio adottato.

Le opzioni possibili per il "Criterio principale" e il "Criterio secondario" sono:

- Differenze nei processi di produzione dei prodotti/servizi;
- Distinzione tra diverse tipologie di prodotti/servizi;
- Diversa localizzazione geografica dei mercati di riferimento dei prodotti/servizi;
- Differenti tipologie di clienti (es. famiglie, imprese, pubblica amministrazione);
- Altro criterio non specificato.

## Sezione B - Organizzazione e sistemi informativi aziendali

### Area Tematica 1: Organizzazione dell'unità economica complessa

#### Domanda B.1.3 - Per ciascuna linea di attività indicare la destinazione dell'output realizzato nonché il grado di autonomia finanziaria e organizzativa

La compilazione di questo quesito è richiesta poiché sono state dichiarate due o più linee di attività nel quesito B.1.1. Data la sua complessità (matrice) la compilazione deve procedere per singola linea di attività, considerando anche separatamente le singole sezioni di risposta interne alla domanda. All'interno di ognuna delle tre sezioni di risposta ("Destinazione dell'output", "Autonomia finanziaria", "Autonomia decisionale") è necessario indicare una ed una sola opzione di riga per ciascuna linea di attività.

	Linee di attività							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
<b>Destinazione dell'output</b> (selezionare una sola risposta)								
Esclusivamente o prevalentemente destinato a imprese interne all'UEC <sup>[13]</sup>	<input type="checkbox"/>							
Esclusivamente destinato a imprese esterne all'UEC	<input type="checkbox"/>							
Prevalentemente destinato a imprese esterne all'UEC	<input type="checkbox"/>							
<b>Autonomia finanziaria</b> (selezionare una sola risposta)								
Budget significativi allocati alla singola LA con orizzonte di medio-lungo termine <sup>[14]</sup>	<input type="checkbox"/>							
Budget significativi allocati alla singola LA con orizzonte di breve-medio termine	<input type="checkbox"/>							
Budget limitati allocati alla singola LA <sup>[15]</sup>	<input type="checkbox"/>							
<b>Autonomia decisionale</b> (selezionare una sola risposta)								
Il management della LA ha un ampio potere di delega nell'implementazione di decisioni prese autonomamente <sup>[16]</sup>	<input type="checkbox"/>							
Il management della LA ha un significativo potere di delega nell'implementazione di decisioni prese autonomamente <sup>[17]</sup>	<input type="checkbox"/>							
Il management non ha o possiede in maniera limitata potere di delega nell'implementazione di decisioni prese autonomamente	<input type="checkbox"/>							



<sup>[13]</sup> **Esclusivamente o prevalentemente destinato a imprese interne all'UEC:** Le merci o servizi che costituiscono l'oggetto principale delle attività di produzione della singola linea di attività sono destinate ad essere impiegate all'interno del perimetro dell'UEC per una quota pari o superiore al 75%.

<sup>[14]</sup> **Budget significativi allocati alla singola LA con orizzonte di medio-lungo termine:** Capacità di realizzare non solo spese correnti ma anche investimenti con orizzonte temporale almeno biennale sulla base di un budget pre-assegnato e rivisto periodicamente che consenta un'ampia autonomia di spesa.

<sup>[15]</sup> **Budget limitati allocati alla singola LA:** Capacità di realizzare spese di importo limitato rispetto ai costi complessivi ed esclusivamente finalizzate alla gestione corrente.

<sup>[16]</sup> **Il management della LA ha un ampio potere di delega nell'implementazione di decisioni prese autonomamente:** Il management beneficia di ampio potere di delega da parte degli organi di governo nell'assunzione formale (potere di firma) di consistenti impegni di spesa e di importanti decisioni di investimento.

<sup>[17]</sup> **Il management della LA ha un significativo potere di delega nell'implementazione di decisioni prese autonomamente:** Il management beneficia di un potere di delega da parte degli organi di governo nell'assunzione formale (potere di firma) con limitazioni che escludono consistenti impegni di spesa o importanti decisioni di investimento.

## Sezione B - Organizzazione e sistemi informativi aziendali

### Area Tematica 1: Organizzazione dell'unità economica complessa

#### Domanda B.1.4 - Per ciascuna linea di attività indicare la rilevanza economica e la localizzazione in Italia o all'estero della produzione di beni e servizi nel 2013

Per ciascuna linea di attività riportata come opzione di riga è necessario indicare, in termini percentuali (valori da 0 a 100), il suo contributo alle variabili economiche dell'UEC indicate in colonna.

I valori assoluti di riferimento per l'UEC sono quelli indicati nel quesito A.3 e sono riportati per memoria in calce al quesito.

Qualora non sia possibile riportare informazioni puntuali è possibile anche indicare delle stime o valutazioni purché attendibili. Nel caso delle variabili di colonna "Fatturato" e "Acquisti", ma non per gli "Addetti", è possibile indicare anche valori percentuali uguali a 0.

E' necessario assicurarsi che il totale elaborato automaticamente per tutte le variabili di colonna "Totale addetti", "Totale Fatturato" e "Totale Acquisti" sia  $\leq 100$ .

Inoltre, al fine di garantire la corretta selezione delle linee di attività (quesito B.1.1) è opportuno verificare che i totali riportati in automatico presentino per le variabili di colonna "Addetti" e "Fatturato" una quota prossima o superiore all'80%, dove questa quota è solo indicativa e può non tener conto di casi particolari che andranno opportunamente valutati.

E' inoltre necessario valutare se la produzione di beni o servizi che costituisce l'oggetto principale di ciascuna linea di attività (core business) sia realizzata in Italia o all'estero, ove quest'ultima opzione è presente solo nel caso in cui l'impresa abbia dichiarato di avere controllate residenti all'estero.

Non devono pertanto essere considerate le funzioni a supporto della produzione di ciascuna linea di attività eventualmente realizzate in Italia o all'estero.

Poiché le risposte fornite sulla localizzazione della produzione di beni o servizi per ciascuna linea di attività sono considerate come informazioni di base o come verifiche di coerenza in quesiti successivi si prega di prestare la massima attenzione nella compilazione di questo quesito, anche tramite esempi concreti al fine di verificare la corretta comprensione da parte degli intervistati.

**Se l'impresa ha una sola linea di attività l'intervistatore deve compilare tutti i campi con un valore pari a 100.**

Linee di attività	Addetti della LA in % sul totale dell'UEC	Fatturato della LA verso imprese esterne all'UEC in % del totale dell'UEC	Acquisti di beni e servizi della LA da imprese esterne all'UEC in % del totale dell'UEC	La produzione di beni e servizi (core business) è realizzata in Italia	La produzione di beni e servizi (core business) è realizzata all'estero
LA1	___	___	___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA2	___	___	___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA3	___	___	___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA4	___	___	___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA5	___	___	___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA6	___	___	___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA7	___	___	___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA8	___	___	___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totale	0	0	0		

Per memoria:

	Addetti Numero medio annuo	Fatturato verso imprese esterne all'UEC Valori in milioni di euro	Acquisti di beni e servizi da imprese esterne all'UEC Valori in milioni di euro
2011	___	___	___
2012	___	___	___
2013	___	___	___

**Addetti della LA in % sul totale dell'UEC:** Quota percentuale degli addetti complessivi dell'UEC impiegati per realizzare la produzione di beni o servizi che costituisce l'oggetto principale della linea di attività. Gli addetti impiegati nelle funzioni a supporto della produzione devono essere inclusi solo se dedicati esclusivamente ad una specifica linea di attività.

**Fatturato della LA verso imprese esterne all'UEC in % del totale dell'UEC:** Quota percentuale del fatturato complessivo dell'UEC verso terzi (imprese esterne al perimetro) realizzato con le vendite dei beni o servizi che costituiscono l'oggetto principale della linea di attività. Se le vendite sono esclusivamente rivolte verso imprese interne al perimetro dell'UEC la quota percentuale sarà pari a zero.

**Acquisti di beni e servizi della LA da imprese esterne all'UEC in % del totale dell'UEC:** Quota percentuale degli acquisti complessivi di beni o servizi dell'UEC da terzi (imprese esterne al perimetro) impiegati per la produzione di beni o servizi che costituiscono l'oggetto



---

principale della linea di attività. Se i beni o servizi acquistati dall'UEC sono utilizzati indistintamente da più linee di attività è necessario realizzare una stima attendibile. Se la linea di attività utilizza beni o servizi provenienti esclusivamente da altre imprese incluse nel perimetro dell'UEC la quota percentuale sarà pari a zero.

**La produzione di beni e servizi (*core business*) è realizzata in Italia** : La produzione di beni e servizi che costituisce l'oggetto principale di ciascuna linea di attività è realizzata in Italia, anche parzialmente, all'interno del perimetro dell'UEC. Non devono essere considerate le funzioni a supporto della produzione realizzate in Italia o eventualmente all'estero.

**La produzione di beni e servizi (*core business*) è realizzata all'estero**: La produzione di beni e servizi che costituisce l'oggetto principale di ciascuna linea di attività è realizzata all'estero, anche parzialmente, all'interno del perimetro dell'UEC. Non devono essere considerate le funzioni a supporto della produzione realizzate in Italia o eventualmente all'estero.

## Sezione B - Organizzazione e sistemi informativi aziendali

### Area Tematica 1: Organizzazione dell'unità economica complessa

#### Domanda B.1.5 - In relazione alla sola produzione di beni e servizi (*core business*) indicare la presenza di scambi all'interno dell'UEC tra linee di attività e loro localizzazione in Italia e all'estero

Per ciascuna linea di attività indicare la presenza di scambi all'interno dell'UEC tra linee di attività diverse (in Italia o eventualmente all'estero) oppure nell'ambito della stessa linea (solo nell'eventualità di scambi Italia ed estero).

La selezione delle linee di attività è stata effettuata sulla base di risposte fornite ai quesiti precedenti.

Gli scambi devono avere per oggetto esclusivo la produzione di beni e servizi che costituisce l'oggetto principale (*core business*) di ciascuna linea di attività.

La compilazione del quesito può essere effettuata sia secondo una logica di "vendite" (Lettura per riga: per ciascuna linea di attività che cede beni e servizi si segnalano quali sono le linee di attività che impiegano questi beni o servizi) o di "acquisto" (Lettura per colonna: per ciascuna linea di attività che impiega beni e servizi si segnalano quali sono le linee di attività che hanno ceduto questi beni o servizi).

Linee di attività che cedono beni e servizi all'interno dell'UEC	Linee di attività che acquistano beni e servizi all'interno dell'UEC															
	LA1		LA2		LA3		LA4		LA5		LA6		LA7		LA8	
	IT	ES	IT	ES	IT	ES	IT	ES	IT	ES	IT	ES	IT	ES	IT	ES
LA1 IT		<input type="checkbox"/>														
LA1 ES	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>													
LA2 IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>												
LA2 ES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>											
LA3 IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>										
LA3 ES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>									
LA4 IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
LA4 ES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>							
LA5 IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>						
LA5 ES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
LA6 IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
LA6 ES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA7 IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA7 ES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA8 IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
LA8 ES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Scambi all'interno dell'UEC tra linee di attività:** Si realizzano quando una linea di attività cede o ottiene da un'altra linea di attività, in tutto o in parte, gli input (beni o servizi) necessari alla produzione corrente dei beni o servizi che costituiscono l'oggetto principale della sua attività (scambi intra-gruppo). Il quesito richiede inoltre di specificare anche gli eventuali scambi estero-Italia nell'ambito di una stessa linea di attività.

## Sezione B - Organizzazione e sistemi informativi aziendali

### Area Tematica 1: Organizzazione dell'unità economica complessa

**Domanda B.1.6 - In relazione alla sola attività di produzione di beni e servizi realizzata in Italia (core business), indicare le principali imprese dell'UEC residenti in Italia che risultano attive in due o più linee di attività**

Al fine di individuare nell'ambito del perimetro dell'UEC l'eventuale presenza in Italia di imprese che realizzano al loro interno due o più linee di attività sono richieste alcune informazioni anagrafiche limitatamente alle "principali imprese" così come definite nelle definizioni. Nel caso in cui si riscontri che più di 5 imprese soddisfino i requisiti richiesti si prega di selezionarne solo 5 sulla base del più elevato numero di addetti.

Ragione sociale	Codice Fiscale	Linee di attività							
		LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
_____	_____	<input type="checkbox"/>							
_____	_____	<input type="checkbox"/>							
_____	_____	<input type="checkbox"/>							
_____	_____	<input type="checkbox"/>							
_____	_____	<input type="checkbox"/>							
_____	_____	<input type="checkbox"/>							
_____	_____	<input type="checkbox"/>							
_____	_____	<input type="checkbox"/>							
_____	_____	<input type="checkbox"/>							
_____	_____	<input type="checkbox"/>							

**Principali imprese dell'UEC residenti in Italia:** Devono essere considerate le sole imprese che impiegano almeno 100 addetti o realizzano un fatturato fino a 500 milioni fino ad un massimo di 5 imprese (dalla più grande alla più piccola in ordine di addetti).

## Sezione B - Organizzazione e sistemi informativi aziendali

### Area Tematica 1: Organizzazione dell'unità economica complessa

#### Domanda B.1.7 - Indicare l'eventuale presenza nell'ambito dell'UEC di imprese o unità legali dedicate a specifiche attività/funzioni di carattere operativo o finanziario (*Special Purpose Entities*)

Al fine di individuare nell'ambito del perimetro dell'UEC l'eventuale presenza di unità legali che svolgono particolari funzioni così come indicato nelle definizioni, si prega di fornire alcune informazioni anagrafiche.

Nel caso in cui sia necessario annullare un record di riga già inserito è possibile evidenziare l'opzione "No" ma solo dopo avere cancellato tutti i dati anagrafici dell'impresa.

	Sì	No
Imprese o unità legali dedicate a funzioni di carattere operativo in Italia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imprese o unità legali dedicate a funzioni di carattere finanziario in Italia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imprese o unità legali dedicate a funzioni di carattere operativo all'estero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imprese o unità legali dedicate a funzioni di carattere finanziario all'estero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tipologia di funzioni delle imprese o unità legali	Ragione sociale	Codice Fiscale (solo se residenti in Italia)	Funzioni realizzate

**Specifiche attività/funzioni di carattere operativo o finanziario (*Special Purpose Entities*):** Unità legali costituite nell'ambito dell'UEC al fine di realizzare attività strumentali o limitate nel tempo e negli obiettivi.

Queste unità legali possono essere costituite per diverse finalità (*securitization, risk sharing, finance, asset transfer, joint research projects, financial engineering, regulatory reasons, property investing*).

Al fine della compilazione del questionario statistico sono classificate come unità legali dedicate a funzioni di carattere operativo quelle che detengono asset strumentali di interesse strategico (impianti industriali, ecc) o quelle costituite al fine di svolgere attività di produzione, ricerca e sviluppo o di servizi reali.

Sono invece classificate come unità legali dedicate a funzioni di carattere finanziario quelle costituite allo scopo prevalente di gestire attività finanziarie o di realizzare adempimenti amministrativi o fiscali richiesti dal paese in cui operano.

Le opzioni possibili per la "Tipologia di funzioni delle imprese o unità legali" sono:

- Funzioni di carattere operativo in Italia;
- Funzioni di carattere finanziario in Italia;
- Funzioni di carattere operativo all'estero;
- Funzioni di carattere finanziario all'estero.

## Sezione B - Organizzazione e sistemi informativi aziendali

### Area Tematica 1: Organizzazione dell'unità economica complessa

**Domanda B.1.8 - Per ciascuna linea di attività indicare quali funzioni di supporto alla produzione di beni e servizi (*business functions*) sono realizzate all'interno del perimetro dell'UEC, distinguendo tra Italia ed eventualmente estero**

Data la complessità di questo quesito (matrice) la compilazione deve procedere per singola linea di attività, considerando anche separatamente le singole sezioni di risposta interne alla domanda.

La sezione "**ESTERO**" compare se l'intervistato ha dichiarato che l'UEC ha controllate residenti all'estero.

Per ciascuna sezione di risposta è necessario compilare una o più opzioni di riga a prescindere che sia visualizzata o meno in automatico l'opzione "Produzione di beni o servizi".

Si prega di prestare la massima attenzione nell'indicazione di tutte le funzioni a supporto della produzione di beni o servizi realizzati all'interno dell'UEC considerando come riferimento la produzione di beni o servizi che costituisce l'oggetto principale (*core business*) di ciascuna linea di attività.

Poiché dalle risposte fornite a questo quesito dipendono altri quesiti nel prosieguo del questionario si suggerisce di riportare esempi concreti all'intervistato al fine di verificare la corretta comprensione del quesito.

Fasi del processo aziendale	Linee di attività							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
<b>ITALIA</b>								
Produzione di beni o servizi ( <i>core business</i> )	<input type="checkbox"/>							
<b>Funzioni a supporto della produzione:</b>								
Progettazione e altri servizi tecnici per la produzione (incluso <i>engineering e design</i> ) <sup>[18]</sup>	<input type="checkbox"/>							
Ricerca e sviluppo <sup>[19]</sup>	<input type="checkbox"/>							
Vendita, marketing e servizi commerciali <sup>[20]</sup>	<input type="checkbox"/>							
Distribuzione e logistica <sup>[21]</sup>	<input type="checkbox"/>							
Assistenza e servizi post vendita di natura tecnica per la commercializzazione <sup>[22]</sup>	<input type="checkbox"/>							
Attività di supporto contabile, finanziario e manageriale <sup>[23]</sup>	<input type="checkbox"/>							
Servizi di tecnologie dell'informazione e della comunicazione ( <i>ICT/TIC</i> ) <sup>[24]</sup>	<input type="checkbox"/>							
<b>ESTERO</b>								
Produzione di beni o servizi ( <i>core business</i> )	<input type="checkbox"/>							
<b>Funzioni a supporto della produzione:</b>								
Progettazione e altri servizi tecnici per la produzione (incluso <i>engineering e design</i> )	<input type="checkbox"/>							



Fasi del processo aziendale	Linee di attività							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
Ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/>							
Vendita, marketing e servizi commerciali	<input type="checkbox"/>							
Distribuzione e logistica	<input type="checkbox"/>							
Assistenza e servizi post vendita di natura tecnica per la commercializzazione	<input type="checkbox"/>							
Attività di supporto contabile, finanziario e manageriale	<input type="checkbox"/>							
Servizi di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT/TIC)	<input type="checkbox"/>							

**Funzioni di supporto alla produzione di beni e servizi (*business functions*):** Nell'ambito del processo aziendale, sono tutte quelle attività, non necessariamente orientate al mercato, finalizzate a consentire o agevolare la produzione di beni e servizi che costituisce l'oggetto principale di una o più linee di attività nell'ambito dell'UEC.

<sup>[18]</sup> **Progettazione e altri servizi tecnici per la produzione (incluso *engineering e design*):** Comprende i servizi tecnici e di ingegneria a supporto delle fasi di progettazione, sviluppo ed innovazione continua dei prodotti (incluso design), nonché al miglioramento e certificazione dei processi di produzione.

<sup>[19]</sup> **Ricerca e sviluppo:** Comprende le attività di ricerca e di sviluppo sperimentale di nuovi prodotti o servizi.

<sup>[20]</sup> **Vendita, marketing e servizi commerciali:** Comprende anche ricerche di mercato, pubblicità, servizi di direct marketing (telemarketing), organizzazione di mostre, fiere e altri servizi di marketing o di vendita. Comprende i servizi di call center e servizi post-vendita come gli help-desk di natura non tecnica.

<sup>[21]</sup> **Distribuzione e logistica:** Comprende le attività di trasporto, stoccaggio e pianificazione e gestione operativa degli ordini.

<sup>[22]</sup> **Assistenza e servizi post vendita di natura tecnica per la commercializzazione:** Comprende i servizi di installazione, assistenza tecnica sul campo nonché i servizi di call center e servizi post-vendita come gli help-desk di natura tecnica.

<sup>[23]</sup> **Attività di supporto contabile, finanziario e manageriale:** Comprende i servizi legali, finanziari e assicurativi, la contabilità e revisione contabile, la gestione aziendale e delle risorse umane (ad esempio, formazione e istruzione, assunzione del personale, fornitura di personale temporaneo, gestione paghe, servizi sanitari e medici).

<sup>[24]</sup> **Servizi di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT/TIC):** Comprende sviluppo, assistenza e consulenza su hardware e software, elaborazione dati e database personalizzati, manutenzione e riparazione, web-hosting e servizi di comunicazione.

## Sezione B - Organizzazione e sistemi informativi aziendali

### Area Tematica 1: Organizzazione dell'unità economica complessa

#### Domanda B.1.9 - Per ciascuna funzione di supporto alla produzione di beni e servizi fornire informazioni sulla loro collocazione nell'organizzazione dell'UEC

Fornire il numero di imprese residenti in Italia ed incluse nel perimetro dell'UEC che realizzano le funzioni di supporto indicate. Una stessa impresa è considerata tante volte quante sono le funzioni di supporto alla produzione di beni e servizi che realizza.

Per ciascuna funzione di supporto realizzata all'interno dell'UEC sono inoltre richieste altre informazioni di carattere qualitativo.

Si segnala che le prime due variabili di colonna sono compilate automaticamente sulla base di risposte già fornite ai quesiti precedenti.

Attività a supporto della produzione	Numero di LA in Italia in cui è presente l'attività a supporto della produzione di beni e servizi	Numero di LA all'estero in cui è presente l'attività a supporto della produzione di beni e servizi	Numero di imprese dell'UEC residenti in Italia che realizzano l'attività di supporto alla produzione di beni e servizi	Funzione a livello centralizzato (corporate)	Funzione a livello di singola LA	Struttura organizzativa dedicata	Budget autonomo
Acquisti di beni o servizi			—	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Progettazione e altri servizi tecnici per la produzione (incluso <i>engineering</i> e <i>design</i> )	—	—	—	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ricerca e sviluppo	—	—	—	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vendita, marketing e servizi commerciali	—	—	—	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribuzione e logistica	—	—	—	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assistenza e servizi post vendita di natura tecnica per la commercializzazione	—	—	—	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attività di supporto contabile, finanziario e manageriale	—	—	—	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servizi di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT/TIC)	—	—	—	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Funzione a livello centralizzato (corporate):** Funzione di supporto al processo aziendale che, nell'ambito dell'organizzazione dell'UEC, è collocata al di fuori delle singole linee di attività.

**Struttura organizzativa dedicata:** Nell'ambito dell'organizzazione dell'UEC è prevista e chiaramente identificata una struttura dotata di un responsabile (dirigente o quadro con funzioni manageriali) ed eventuale personale dedicato.

**Budget autonomo:** Capacità di realizzare spese o investimenti finalizzati alla gestione corrente della funzione di supporto indicata sulla base di un budget autonomo e pre-assegnato.

## Sezione B - Organizzazione e sistemi informativi aziendali

### Area Tematica 1: Organizzazione dell'unità economica complessa

#### Domanda B.1.10 - Per ciascuna linea di attività indicare per quali fasi del processo aziendale l'UEC acquista beni o servizi da imprese esterne al suo perimetro, distinguendo tra Italia o eventualmente estero

Data la complessità di questo quesito (matrice) la compilazione deve procedere per singola linea di attività, considerando anche separatamente le singole sezioni di risposta interne alla domanda.

Per ciascuna sezione di risposta "ITALIA" o "ESTERO" è possibile ma non necessario compilare una o più opzioni di riga.

Si prega di prestare la massima attenzione nell'indicazione di tutte le fasi del processo aziendale associate a ciascuna linea di attività e realizzate all'esterno del perimetro dell'UEC **poiché le risposte fornite in questo quesito devono essere coerenti con altri quesiti riportati nel proseguo del questionario.**

Si suggerisce di riportare esempi concreti all'intervistato al fine di verificare la corretta comprensione del quesito. Ad esempio l'opzione di riga "Produzione di beni e servizi" si riferisce all'acquisto da imprese esterne all'UEC di beni o servizi impiegati nella produzione corrente.

Fasi del processo aziendale	Linee di attività							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
<b>ITALIA</b>								
Produzione di beni o servizi (core business)	<input type="checkbox"/>							
<b>Funzioni a supporto della produzione:</b>								
Progettazione e altri servizi tecnici per la produzione (incluso engineering e design)	<input type="checkbox"/>							
Ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/>							
Vendita, marketing e servizi commerciali	<input type="checkbox"/>							
Distribuzione e logistica	<input type="checkbox"/>							
Assistenza e servizi post vendita di natura tecnica per la commercializzazione	<input type="checkbox"/>							
Attività di supporto contabile, finanziario e manageriale	<input type="checkbox"/>							
Servizi di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT/TIC)	<input type="checkbox"/>							
<b>ESTERO</b>								
Produzione di beni o servizi (core business)	<input type="checkbox"/>							
<b>Funzioni a supporto della produzione:</b>								
Progettazione e altri servizi tecnici per la produzione (incluso engineering e design)	<input type="checkbox"/>							
Ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/>							
Vendita, marketing e servizi commerciali	<input type="checkbox"/>							
Distribuzione e logistica	<input type="checkbox"/>							
Assistenza e servizi post vendita di natura tecnica per la commercializzazione	<input type="checkbox"/>							



Fasi del processo aziendale	Linee di attività							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
Attività di supporto contabile, finanziario e manageriale	<input type="checkbox"/>							
Servizi di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT/TIC)	<input type="checkbox"/>							

**Imprese esterne al perimetro dell'UEC:** Imprese fornitrici o imprese acquirenti non sottoposte al controllo diretto ed indiretto dell'impresa intervistata. Sulla base delle definizioni adottate sono considerate imprese esterne anche le imprese partecipate con quote minoritarie e le joint venture.

## Sezione B - Organizzazione e sistemi informativi aziendali

### Area Tematica 2: Organizzazione dei flussi informativi all'interno e all'esterno dell'unità economica complessa

Quest'area tematica include otto domande aventi per oggetto i contenuti informativi e le principali caratteristiche organizzative e tecnologiche dei sistemi aziendali per la reportistica interna ed esterna (bilanci). Le informazioni richieste hanno natura esclusivamente qualitativa. I referenti aziendali principalmente interessati alla compilazione di quest'area tematica devono rivestire incarichi di top e middle management (inclusi i loro diretti collaboratori) nelle funzioni di supporto informatico, controllo di gestione, contabilità e bilancio.

### Domanda B.2.1 - Indicare l'eventuale presenza di strutture organizzative dedicate a supporto dei processi decisionali nel 2013

Per ogni struttura organizzativa eventualmente presente a supporto dei processi decisionali è richiesto di indicare una sola variabile di colonna.

La compilazione è richiesta anche in caso "negativo" selezionando "Non presente".

Strutture organizzative	Si, ma solo a livello centralizzato (corporate)	Si, anche a livello di linea di attività	Non presente
Pianificazione finanziaria <sup>[25]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pianificazione dei costi e dei ricavi (Budgeting) <sup>[26]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controllo di gestione <sup>[27]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supporto e consulenza legale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relazioni esterne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>[25]</sup> **Pianificazione finanziaria:** Comprende l'analisi della sostenibilità finanziaria delle scelte di produzione o investimento e la gestione operativa e strategica degli strumenti finanziari.

<sup>[26]</sup> **Pianificazione dei costi e dei ricavi (Budgeting):** Comprende la definizione e la valutazione dei costi programmati e dei ricavi attesi relativi alle linee di attività dell'UEC.

<sup>[27]</sup> **Controllo di gestione:** Comprende il monitoraggio e la valutazione ex post dei costi programmati e dei ricavi attesi relativi alle linee di attività dell'UEC.

## Sezione B - Organizzazione e sistemi informativi aziendali

Area Tematica 2: Organizzazione dei flussi informativi all'interno e all'esterno dell'unità economica complessa

**Domanda B.2.2 - In relazione alla reportistica aziendale ad uso interno (*internal reporting-management accounting*), indicare in quali aree di applicazione è presente nell'UEC un sistema informativo dedicato**

E' richiesto di valutare per ogni opzione di riga (aree di applicazione) la presenza o meno di un sistema informativo dedicato. Solo in caso affermativo, deve essere indicata per ogni opzione di riga una ed una sola risposta per le altre variabili di colonna.

Aree di applicazione	Sistema informativo dedicato		Se sì, indicare la tipologia di informazione disponibile		
	Sì	No	Reportistica di base	Reportistica avanzata	Reportistica evoluta
Produzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acquisti di beni e servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Progetti complessi <sup>[28]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vendite e marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sviluppo di nuovi prodotti e servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servizi di assistenza e post vendita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altre aree di applicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Reportistica aziendale ad uso interno (*internal reporting-management accounting*):** Documentazione di carattere prevalentemente ma non esclusivamente quantitativo predisposta in formato cartaceo o elettronico ed utilizzata a supporto delle decisioni del management o per attività di pianificazione, controllo o monitoraggio interno. Presenta di solito un differente grado di standardizzazione e codificazione a seconda delle diverse realtà o funzioni aziendali.

**Sistema informativo dedicato:** Presenza di un sistema documentativo, in formato elettronico o cartaceo, predisposto e finalizzato esclusivamente o prevalentemente a soddisfare i fabbisogni informativi dell'area di applicazione indicata.

**Reportistica di base:** Documentazione relativa prevalentemente ai volumi (numero di pezzi e altre quantità) in relazione ad esigenze elementari di contabilizzazione corrente della produzione, vendite, magazzino, ecc con quantificazione non puntuale dei costi e dei ricavi.

**Reportistica avanzata:** Quantificazione analitica dei costi e dei ricavi con produzione di indicatori che consentano un monitoraggio puntuale delle diverse attività (per tipologia di merce, servizio, mercato ecc).

**Reportistica evoluta:** Programmazione e monitoraggio delle attività sulla base di obiettivi predefiniti (risultati attesi) e rimodulati a seguito di variazioni di contesto economico (Actual budgeting). Sviluppo di un sistema completo di indicatori per l'analisi della performance.

<sup>[28]</sup> **Progetti complessi:** Comprende attività di innovazione, decisioni di nuovi investimenti o realizzazione di commesse esterne che per complessità e rilevanza economica necessitano di un sistema informativo dedicato.

## Sezione B - Organizzazione e sistemi informativi aziendali

Area Tematica 2: Organizzazione dei flussi informativi all'interno e all'esterno dell'unità economica complessa

**Domanda B.2.3 - In relazione alle aree di applicazione riportate nel precedente quesito indicare le modalità di organizzazione dei flussi informativi a livello di linee di attività economica**

*E' richiesto di indicare una e una sola risposta per ogni opzione di riga (aree di applicazione) individuata sulla base del quesito precedente. Le variabili di colonna sono selezionate in automatico sulla base della tipologia di UEC (A.1), del numero di linee di attività (B.1.1) e di altre informazioni fornite in precedenza.*

Aree di applicazione	Interni alle singole linee di attività	Integrati tra diverse linee di attività	Interni alle singole linee di attività			Integrati tra diverse linee di attività		
			Solo IT	Solo EST	Globale	Solo IT	Solo EST	Globale
Produzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acquisti di beni e servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Progetti complessi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vendite e marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sviluppo di nuovi prodotti e servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servizi di assistenza e post vendita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altre aree di applicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Sezione B - Organizzazione e sistemi informativi aziendali

Area Tematica 2: Organizzazione dei flussi informativi all'interno e all'esterno dell'unità economica complessa

### Domanda B.2.4 - In relazione alle aree di applicazione già individuate fornire informazioni sull'impiego di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT/TIC)

Le opzioni di riga sono individuate sulla base del quesito B.2.2. Per ogni opzione di riga è richiesto di fornire una risposta per ciascuna dei tre gruppi di variabili di colonna ("Informazioni disponibili", "Impiego di sistemi integrati" e "Memorizzazione")

Aree di applicazione	Informazioni disponibili solo in locale (Pc non in rete)	Informazioni disponibili anche in rete	Impiego di sistemi integrati ed avanzati (tipo ERP)		Memorizzazione ed elaborazione dei dati nella "nuvola informatica" (Cloud computing)		
			Si	No	Si, solo archiviazione	Si, anche altri servizi	No
Produzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acquisti di beni e servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Progetti complessi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vendite e marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sviluppo di nuovi prodotti e servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servizi di assistenza e post vendita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altre aree di applicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Impiego di sistemi integrati ed avanzati (tipo ERP):** Sistemi informativi di carattere gestionale che consentono di codificare ed integrare tutte le informazioni provenienti dai processi di business rilevanti di un'azienda (vendite, acquisti, gestione magazzino, contabilità ecc.) e di realizzare decisioni sulla base di indicatori e report derivati da un sistema informativo completo e sempre aggiornato.

**Memorizzazione ed elaborazione dei dati nella "nuvola informatica" (Cloud computing):** Insieme di tecnologie che permettono, tipicamente sotto forma di servizi offerti da provider specializzati, di gestire dati aziendali di notevoli dimensioni e/o ad elevata frequenza di aggiornamento su server esterni all'impresa ed accessibili tramite la rete internet.

- SOLO ARCHIVIAZIONE: I servizi offerti sono limitati alla sola memorizzazione dei dati aziendali su server esterni all'impresa e al loro accesso tramite la rete internet.
- ANCHE ALTRI SERVIZI: I servizi offerti includono oltre la memorizzazione dei dati aziendali su server esterni all'impresa anche l'elaborazione dei dati ed altre funzioni richieste dall'impresa.

## Sezione B - Organizzazione e sistemi informativi aziendali

Area Tematica 2: Organizzazione dei flussi informativi all'interno e all'esterno dell'unità economica complessa

**Domanda B.2.5 - In relazione alla reportistica aziendale per uso esterno (*external reporting*), indicare quale tipologia di informazione viene prodotta dall'UEC**

E' richiesta una risposta per ogni opzione di riga.

	Sì	No
Bilanci ( <i>Financial accounting</i> ) <sup>[29]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relazione sulla <i>corporate governance</i> <sup>[30]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bilancio di sostenibilità <sup>[31]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bilancio di responsabilità sociale <sup>[32]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relazioni trimestrali <sup>[33]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicati stampa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Reportistica aziendale per uso esterno (*external reporting*):** Documentazione predisposta dall'impresa su base obbligatoria (adempimenti amministrativi o di legge) o volontaria e prevalentemente orientata alla diffusione esterna. Presenta solitamente un elevato livello di standardizzazione.

<sup>[29]</sup> **Bilanci (*Financial accounting*):** Insieme dei documenti contabili che un'impresa deve redigere periodicamente, ai sensi di legge e secondo gli standard definiti a livello nazionale ed internazionale (bilancio di esercizio e, se sono presenti i requisiti di legge, bilancio consolidato).

<sup>[30]</sup> **Relazione sulla *corporate governance*:** Documento che descrive il sistema di governo societario adottato dall'impresa o dal gruppo di imprese. Riporta, tra le altre, informazioni sul funzionamento, sull'organizzazione e sulla composizione del Consiglio di Amministrazione e sugli altri organi di governo o controllo societario, la descrizione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi nell'ambito della definizione dei piani strategici, industriali e finanziari.

<sup>[31]</sup> **Bilancio di sostenibilità:** Insieme di documenti o relazioni ad uso pubblico predisposte dall'impresa per comunicare l'interesse e l'impegno verso la tutela e la difesa dell'ambiente tramite un uso più razionale ed innovativo delle risorse. E' noto in inglese come *Sustainability accounting* o *environmental accounting*.

<sup>[32]</sup> **Bilancio di responsabilità sociale:** Insieme di documenti o relazioni ad uso pubblico predisposte dall'impresa per comunicare l'interesse e l'impegno verso aspetti di natura non strettamente economico-finanziaria quali il sociale od altri aspetti con valenza etica. E' noto in inglese come *social accounting*, *corporate social reporting*, *corporate social responsibility reporting* or *non-financial reporting*.

<sup>[33]</sup> **Relazioni trimestrali:** Relazioni di natura finanziaria o contabile, richieste ai sensi di legge o diffuse su base volontaria, che illustrano la situazione economico finanziaria nonché le prospettive di crescita dell'impresa o del gruppo di imprese.

## Sezione B - Organizzazione e sistemi informativi aziendali

Area Tematica 2: Organizzazione dei flussi informativi all'interno e all'esterno dell'unità economica complessa

### Domanda B.2.6 - Indicare il livello di integrazione dei sistemi di reportistica aziendale con le informazioni necessarie alla predisposizione del bilancio (*Financial accounting*)

La compilazione di questo quesito è richiesta poiché è stato selezionato "Sì" per l'opzione di riga "Bilanci (*Financial accounting*)" nel quesito B.2.5.

Le variabili di colonna sono selezionate in automatico sulla base della tipologia di UEC (A.1), del numero di linee di attività (B.1.1) e di altre informazioni fornite in precedenza.

Tipologia di documentazione	Non integrato	Integrato			Integrato ma non a livello di singole linee di attività	Pienamente integrato a livello di singole linee di attività	Integrato ma non a livello di singole linee di attività		Pienamente integrato a livello di singole linee di attività	
		Solo IT	Solo EST	Globale			Solo IT	Solo EST	Solo IT	Solo EST
Bilancio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

**Livello di integrazione dei sistemi di reportistica aziendale:** Possibilità di derivare direttamente o con contenuti costi di riclassificazione ed elaborazione le informazioni necessarie alla predisposizione del bilancio direttamente dal sistema documentale di reportistica aziendale.

## Sezione B - Organizzazione e sistemi informativi aziendali

Area Tematica 2: Organizzazione dei flussi informativi all'interno e all'esterno dell'unità economica complessa

### Domanda B.2.7 - Indicare gli standard tecnologici e contabili utilizzati per la predisposizione e trasmissione dei bilanci (*Financial accounting*).

La compilazione di questo quesito è richiesta poiché è stato selezionato "Sì" per l'opzione di riga "Bilanci (*Financial accounting*)" nel quesito B.2.5.

E' possibile indicare più risposte tra le variabili di colonna riportate.

Tipologia di documentazione	Conservazione digitale dei documenti contabili	Conversione a IAS/IFRS	Trasmissione XBRL	Impiego di sistemi integrati ed avanzati (tipo ERP)	Fatturazione elettronica
Bilancio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Conservazione digitale dei documenti contabili:** Memorizzazione della documentazione contabile su supporto magnetico con possibilità di elaborazione delle informazioni di carattere quantitativo.

**Conversione a IAS/IFRS:** Utilizzo diretto (o possibilità di conversione con costi limitati) degli standard contabili internazionali IAS/IFRS.

**Trasmissione XBRL:** Utilizzo della tecnologia XBRL (eXtensible Business Reporting Language) per la redazione o la trasmissione elettronica dei documenti contabili aziendali. XBRL è un linguaggio elettronico che consiste nell'etichettatura digitale dei dati e delle informazioni che compongono il reporting aziendale (interno ed esterno). L'uso dell'XBRL, in forte espansione in ambito internazionale, consente di rendere estremamente più rapida ed efficiente la produzione, l'analisi e la trasmissione di tale informativa.

**Impiego di sistemi integrati ed avanzati (tipo ERP):** Sistemi informativi di carattere gestionale che consentono di codificare ed integrare tutte le informazioni provenienti dai processi di business rilevanti di un'azienda (vendite, acquisti, gestione magazzino, contabilità ecc.) e di realizzare decisioni sulla base di indicatori e report derivati da un sistema informativo completo e sempre aggiornato.

**Fatturazione elettronica:** E' un documento elettronico il cui contenuto deve essere nel tempo immutabile e non alterabile, quindi si deve poter attestare la data di emissione, l'autenticità della provenienza e l'integrità del contenuto.

## Sezione B - Organizzazione e sistemi informativi aziendali

Area Tematica 2: Organizzazione dei flussi informativi all'interno e all'esterno dell'unità economica complessa

### Domanda B.2.8 - Indicare la disponibilità delle seguenti tipologie di variabili economiche per linea di attività

Indicare per ogni opzione di riga una ed una sola risposta. Le variabili di colonna sono selezionate in automatico sulla base della tipologia di UEC (A.1), del numero di linee di attività (B.1.1) e di altre informazioni fornite in precedenza.

Tipologie di variabili economiche	Disponibilità di informazioni per singola linea di attività		Al lordo dei flussi intra-gruppo		Al netto dei flussi intra-gruppo		Al lordo dei flussi intra-gruppo				Al netto dei flussi intra-gruppo			
	Sì	No	Sì	No	Sì	No	Solo IT	Solo EST	Globale	No	Solo IT	Solo EST	Globale	No
Variabili di conto economico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attività/passività di stato patrimoniale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Addetti per qualifica professionale <sup>[34]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Costo del lavoro per qualifica professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immobilizzazioni materiali/immateriali per categoria di bene <sup>[35]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Disponibilità delle seguenti tipologie di variabili economiche per linea di attività:

- **al lordo dei flussi intra-gruppo:** Le variabili economiche disponibili comprendono il valore delle transazioni di beni o servizi tra imprese incluse nell'ambito del perimetro dell'UEC.
- **al netto dei flussi intra-gruppo:** Le variabili economiche disponibili non comprendono il valore delle transazioni di beni o servizi tra imprese incluse nell'ambito del perimetro dell'UEC.

<sup>[34]</sup> **Addetti per qualifica professionale:** Possibilità di ottenere dati disaggregati secondo le principali tipologie di inquadramento professionale della forza lavoro (dirigenti, quadri, impiegati o operai).

<sup>[35]</sup> **Immobilizzazioni materiali/immateriali per categoria di bene:** Possibilità di ottenere dati disaggregati secondo le principali categorie di beni: ad esempio attrezzature, macchinari, immobili per le immobilizzazioni materiali e i brevetti, opere di ingegno e diritti d'autore distinti da altre categorie di beni immateriali.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 1: Fattori di competitività e pianificazione di nuove strategie

Quest'area tematica include quattro domande orientate ad analizzare il contesto competitivo in cui opera l'unità economica complessa e la pianificazione delle strategie di crescita e sviluppo. I quesiti sono di carattere esclusivamente qualitativo.

I referenti aziendali principalmente interessati alla compilazione di quest'area tematica devono rivestire incarichi di top e middle management (inclusi i loro diretti collaboratori) nell'area delle vendite e della pianificazione strategica.

### Domanda C.1.1 - Per ciascuna linea di attività fornire informazioni sul mercato di riferimento e valutazioni sul posizionamento competitivo dell'UEC nel 2013

Data la complessità di questo quesito (matrice) la compilazione deve procedere per singola linea di attività, considerando anche separatamente le singole sezioni di risposta interne alla domanda.

Solo per le sezioni "Fattori di competitività" (relative all'UEC ed ai suoi principali concorrenti) sono possibili più risposte per ogni linea di attività.

Diversamente per le altre sezioni "Mercati", "Localizzazione" e "Dimensione" è necessario fornire una ed una sola risposta per ogni linea di attività.

Per "localizzazione" e "dimensione" è necessario utilizzare il concetto di prevalenza (dove si concentrano prevalentemente i principali concorrenti? Qual è la dimensione economica prevalente - per numero di addetti o volume d'affari - dei principali concorrenti rispetto alla dimensione economica dell'UEC?) mentre con riferimento ai "mercati" è necessario fare riferimento al più ampio in cui tuttavia è necessario che l'UEC sia presente con una significativa quota di mercato (almeno 10-15%).

Se il mercato prevalente di destinazione delle vendite di beni e servizi dell'UEC non è quello europeo effettuare, in corrispondenza dell'opzione di riga "Seleziona area geografica extra europea", una scelta dal menù a tendina tra le aree geografiche proposte.

Aree geografiche e fattori rilevanti per la valutazione del posizionamento competitivo	Linee di attività							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
<b>UNITA' ECONOMICA COMPLESSA</b>								
<b>Mercati di destinazione delle vendite di beni e servizi, con riferimento al più ampio</b>								
Regionale	<input type="checkbox"/>							
Nazionale	<input type="checkbox"/>							
Paesi UE 27	<input type="checkbox"/>							
Paesi Europei Extra UE 27	<input type="checkbox"/>							
Seleziona area geografica extra europea	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Fattori di competitività</b>								
Prezzo	<input type="checkbox"/>							
Qualità dei prodotti	<input type="checkbox"/>							
Ampiezza gamma di prodotto o insieme dei servizi offerti (bundling)	<input type="checkbox"/>							
Contenuto tecnologico dei prodotti	<input type="checkbox"/>							
Servizi accessori <sup>[36]</sup>	<input type="checkbox"/>							
Immagine e forza del marchio	<input type="checkbox"/>							



Aree geografiche e fattori rilevanti per la valutazione del posizionamento competitivo	Linee di attività							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
Rapidità, prontezza, affidabilità nella fornitura del bene/servizio	<input type="checkbox"/>							
Certificazione di qualità dei processi	<input type="checkbox"/>							
Certificazione di qualità dei prodotti	<input type="checkbox"/>							
<b>PRINCIPALI CONCORRENTI</b>								
<b>Localizzazione prevalente</b>								
Regionale	<input type="checkbox"/>							
Nazionale	<input type="checkbox"/>							
Paesi UE 27	<input type="checkbox"/>							
Paesi Extra UE 27	<input type="checkbox"/>							
<b>Dimensione prevalente</b>								
Significativamente più grandi	<input type="checkbox"/>							
Sostanzialmente simili	<input type="checkbox"/>							
Significativamente più piccoli	<input type="checkbox"/>							
<b>Fattori di competitività</b>								
Prezzo	<input type="checkbox"/>							
Qualità dei prodotti	<input type="checkbox"/>							
Ampiezza gamma di prodotto o insieme dei servizi offerti ( <i>bundling</i> )	<input type="checkbox"/>							
Contenuto tecnologico dei prodotti	<input type="checkbox"/>							
Servizi accessori ai prodotti	<input type="checkbox"/>							
Immagine e forza del marchio	<input type="checkbox"/>							
Rapidità, prontezza, affidabilità nella fornitura del bene/servizio	<input type="checkbox"/>							
Certificazione di qualità dei processi	<input type="checkbox"/>							
Certificazione di qualità dei prodotti	<input type="checkbox"/>							



Le opzioni possibili per i " Mercati di destinazione delle vendite di beni e servizi Extra-UE " sono:

- America settentrionale;
- America centro-meridionale;
- Medio Oriente;
- Asia centrale;
- Asia orientale;
- Oceania e altri territori.

<sup>[36]</sup> **Servizi accessori:** Servizi di manutenzione ed assistenza tecnica post vendita.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 1: Fattori di competitività e pianificazione di nuove strategie

#### Domanda C.1.2 - Per ciascuna linea di attività indicare le strategie di sviluppo già pianificate o in corso di pianificazione nel triennio 2013-2015

Data la complessità di questo quesito (matrice) la compilazione deve procedere per singola linea di attività. Per ogni linea di attività è possibile indicare più di una opzione di riga.

Strategie di sviluppo	Linee di attività							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
Espansione commerciale in nuovi mercati <sup>[37]</sup>	<input type="checkbox"/>							
Crescita mediante creazione di nuove imprese in <b>Italia</b>	<input type="checkbox"/>							
Crescita mediante creazione di nuove imprese all' <b>estero</b>	<input type="checkbox"/>							
Crescita mediante fusioni ed acquisizioni (M&A) in <b>Italia</b>	<input type="checkbox"/>							
Crescita mediante fusioni ed acquisizioni (M&A) all' <b>estero</b>	<input type="checkbox"/>							
Creazione di nuove linee di attività	<input type="checkbox"/>							
Differenziazione di prodotto/servizio nell'ambito di linee di attività già esistenti	<input type="checkbox"/>							
Consolidamento e difesa delle quote di mercato	<input type="checkbox"/>							
Ridimensionamento di attività o riduzione mercati in <b>Italia</b>	<input type="checkbox"/>							
Ridimensionamento di attività o riduzione	<input type="checkbox"/>							



Strategie di sviluppo	Linee di attività							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
mercati all'estero								
Aumento del contenuto di conoscenza dell'output (prodotto o servizio) <sup>[38]</sup>	<input type="checkbox"/>							
Investimenti in tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT/TIC) <sup>[39]</sup>	<input type="checkbox"/>							

## Annotazioni

In caso di assenza di strategie di sviluppo, indicarne i motivi

<sup>[37]</sup> **Espansione commerciale in nuovi mercati:** I prodotti ed i servizi che costituiscono l'oggetto principale delle singole linee di attività sono venduti in paesi diversi rispetto a quelli già presidiati dall'UEC.

<sup>[38]</sup> **Aumento del contenuto di conoscenza dell'output (prodotto o servizio):** I prodotti o servizi realizzati sono riprogettati o sostanzialmente migliorati al fine di includere un maggior contenuto tecnologico e/o rispondere in modo più efficace alle esigenze del consumatore (design o nuove funzioni) o dell'utilizzatore (nuove specifiche tecniche o nuove funzioni).

<sup>[39]</sup> **Investimenti in tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT/TIC):** Investimenti di hardware o software nonché nel disegno complessivo dei sistemi informativi (nuove funzionalità, incremento dell'efficienza ed affidabilità) con un rilevante impatto sulle attività dell'UEC in termini di miglioramento della performance economica o riduzione dei costi.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 1: Fattori di competitività e pianificazione di nuove strategie

#### Domanda C.1.3 - Indicare le fasi del processo aziendale che saranno attivamente coinvolte nella concreta attuazione delle strategie indicate nella domanda precedente

Data la complessità di questo quesito (matrice) la compilazione deve procedere per fase del processo aziendale.

Per ciascuna fase è possibile indicare più opzioni di riga (strategie di sviluppo). Le opzioni di riga sono generate automaticamente a partire dalle informazioni fornite al quesito C.1.2.

Strategie di sviluppo	Fasi del processo aziendale						
	Finanza/ amministra- zione	Produzione di beni o servizi (core business)	Gestione risorse umane	Ricerca e sviluppo	Tecnologie del l'informazione e della comunicazione (Information technology)	Acquisti di beni e servizi	Commerciale e marketing
Espansione commerciale in nuovi mercati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crescita mediante creazione di nuove imprese in <b>Italia</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crescita mediante creazione di nuove imprese all' <b>estero</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crescita mediante fusioni ed acquisizioni (M&A) in <b>Italia</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crescita mediante fusioni ed acquisizioni (M&A) all' <b>estero</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creazione di nuove linee di attività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Differenziazione di prodotto/servizi o nell'ambito di linee di attività già esistenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consolidamento e difesa delle quote di mercato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ridimensionamento di attività o riduzione mercati in <b>Italia</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ridimensionamento di attività o riduzione mercati all' <b>estero</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Strategie di sviluppo	Fasi del processo aziendale						
	Finanza/ amministra- zione	Produzione di beni o servizi ( <i>core business</i> )	Gestione risorse umane	Ricerca e sviluppo	Tecnologie del l'informazione e della comunicazione ( <i>Information technology</i> )	Acquisti di beni e servizi	Commerciale e marketing
Aumento del contenuto di conoscenza dell'output (prodotto o servizio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investimenti in tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT/TIC)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Annotazioni

Per ciascuna strategia di sviluppo riportare le motivazioni dell'eventuale assenza di coinvolgimento di funzioni aziendali

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 1: Fattori di competitività e pianificazione di nuove strategie

#### Domanda C.1.4 - Fornire informazioni sulla comunicazione delle strategie di sviluppo dell'UEC

Per ogni sezione interna alla domanda è richiesto di indicare una e una sola risposta tra le opzioni di riga proposte.

<b>Esistenza di un piano strategico formalizzato a livello centralizzato (corporate)</b> <sup>[40]</sup>	
Sì	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>Esistenza di un piano strategico formalizzato a livello di singola linea di attività</b>	
Sì	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>Indicare il grado di diffusione della comunicazione strategica all'interno dell'UEC</b>	
Alto <sup>[41]</sup>	<input type="checkbox"/>
Medio <sup>[42]</sup>	<input type="checkbox"/>
Basso <sup>[43]</sup>	<input type="checkbox"/>
<b>Esistenza di un codice etico diffuso tra tutti i componenti dell'UEC</b> <sup>[44]</sup>	
Sì	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

<sup>[40]</sup> **Piano strategico formalizzato:** Piano strategico aziendale (*mission, vision* e piano di implementazione industriale) redatto in forma documentale, anche di tipo sintetico.

<sup>[41]</sup> **Indicare il grado di diffusione della comunicazione strategica all'interno dell'UEC - ALTO:** Il documento viene diffuso ufficialmente a tutti i dipendenti senza limitazioni in base al ruolo ricoperto.

<sup>[42]</sup> **Indicare il grado di diffusione della comunicazione strategica all'interno dell'UEC - MEDIO:** Il documento viene diffuso ufficialmente a tutti i dipendenti con posizione manageriale (top e middle management) e che rivestono importanti incarichi operativi di carattere tecnico o commerciale.

<sup>[43]</sup> **Indicare il grado di diffusione della comunicazione strategica all'interno dell'UEC - BASSO:** Il documento viene diffuso ufficialmente solo ad un numero limitato di persone che appartengono al vertice aziendale (top management).

<sup>[44]</sup> **Codice etico:** Documento formale che definisce e descrive la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante all'organizzazione imprenditoriale quale strumento per prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 2: Caratteristiche del management e governance dei processi decisionali

Quest'area tematica include sette domande finalizzate all'analisi delle caratteristiche del management e dei processi decisionali. I quesiti sono di carattere sia qualitativo che quantitativo.

I referenti aziendali principalmente interessati alla compilazione di quest'area tematica devono rivestire incarichi di top e middle management (inclusi i loro diretti collaboratori) ed avere una visione d'insieme sulla governance (chi decide cosa e come) dell'unità economica complessa.

#### Domanda C.2.1 - Fornire informazioni sul controllo proprietario e sugli organi di governo dell'UEC al 31/12/2013

Per le sezioni "Controllo proprietario" e "Ruolo della proprietà" incluse nella domanda è necessario fornire una ed una sola risposta.

Nella sezione "Consiglio di amministrazione" è necessario indicare il numero dei membri in relazione alle tipologie indicate (inserire 0 se non presente).

<b>Tipologia di controllo proprietario</b>	
Prevalente controllo familiare <sup>[45]</sup>	<input type="checkbox"/>
Azionariato concentrato ma senza legami familiari <sup>[46]</sup>	<input type="checkbox"/>
Azionariato diffuso <sup>[47]</sup>	<input type="checkbox"/>
Cooperativa	<input type="checkbox"/>
Controllo pubblico	<input type="checkbox"/>
<b>Ruolo della proprietà nei processi decisionali</b>	
Solo controllo finanziario	<input type="checkbox"/>
Indirizzo strategico ma non di <i>management esecutivo</i> <sup>[48]</sup>	<input type="checkbox"/>
<i>Management</i> esecutivo non condiviso con <i>manager</i> esterni alla compagine proprietaria	<input type="checkbox"/>
<i>Management</i> esecutivo condiviso con <i>manager</i> esterni alla compagine proprietaria	<input type="checkbox"/>
<b>Composizione del consiglio di amministrazione (CdA) o organo equivalente (numero assoluto)</b>	
<i>Tipologia di membri del CdA</i>	<i>Numero</i>
Membri esecutivi con legami familiari <sup>[49]</sup>	_____
Membri esecutivi senza legami familiari	_____
Membri indipendenti con legami familiari <sup>[50]</sup>	_____
Membri indipendenti senza legami familiari	_____
<b>Totale</b>	_____

**Controllo proprietario:** Capacità di determinare l'attività generale dell'impresa, anche scegliendo gli amministratori più idonei. Una impresa con forma giuridica propria è sottoposta al controllo diretto o indiretto di un'altra impresa quando questa detiene direttamente o indirettamente, tramite società controllate residenti in Italia o all'estero, la maggioranza assoluta (50%+1 delle azioni o quote con diritto di voto) del suo capitale sociale. Pertanto, nel computo delle quote di capitale sociale con diritto di voto, devono essere sommate le quote direttamente o indirettamente riconducibili all'impresa controllante. Fanno eccezione le imprese quotate in Borsa o gli altri casi previsti dalla legge per cui è possibile conseguire il controllo effettivo (capacità di determinare l'attività generale dell'impresa, anche scegliendo gli amministratori più idonei) anche senza detenere il 50%+1 delle azioni con diritto di voto.

<sup>[45]</sup> **Prevalente controllo familiare:** I membri della famiglia detengono singolarmente o nel complesso una quota di azioni con diritto di voto che consente di controllare o influenzare significativamente le decisioni strategiche dell'UEC.

<sup>[46]</sup> **Azionariato concentrato ma senza legami familiari:** La maggioranza o una quota rilevante del capitale societario con diritto di voto è detenuta da un numero limitato di soggetti economici (imprese, persone fisiche, istituzioni pubbliche e private residenti in Italia o all'estero e prive di vincoli familiari) in grado di controllare o influenzare significativamente le decisioni strategiche dell'UEC.

<sup>[47]</sup> **Azionariato diffuso:** Il capitale societario con diritto di voto risulta frammentato in un numero elevato di azionisti che non riescono, individualmente o in modo coordinato, ad influenzare significativamente le decisioni strategiche dell'UEC.

<sup>[48]</sup> **Indirizzo strategico ma non di *management esecutivo*:** Il ruolo è limitato alla discussione ed approvazione formale delle linee di sviluppo strategico senza influenzare direttamente la realizzazione operativa di queste scelte.

<sup>[49]</sup> **Membri esecutivi:** Si intendono i componenti a cui il Consiglio di Amministrazione ha attribuito deleghe individuali di gestione esecutiva o che ricoprono particolari funzioni direttive.

<sup>[50]</sup> **Membri indipendenti:** Sono membri del Consiglio di Amministrazione, privi di deleghe individuali di gestione esecutiva e che non ricoprono funzioni direttive operative. L'indipendenza degli Amministratori è periodicamente valutata dal Consiglio di Amministrazione.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 2: Caratteristiche del management e governance dei processi decisionali

#### Domanda C.2.2 - Fornire informazioni sulla struttura del gruppo direttivo (*Management Board*) dell'UEC

Per le sezioni "Organizzazione del gruppo direttivo" e "Funzioni aziendali rappresentate" interne alla domanda è possibile selezionare più di un'opzione di riga.

Per le sezioni "Linee di attività" e "Periodicità" è necessario indicare una ed una sola opzione di riga.

<b>Organizzazione formale del gruppo direttivo</b>	
Presenza di un gruppo direttivo esecutivo ( <i>Executive Board</i> ) <sup>[51]</sup>	<input type="checkbox"/>
Presenza di Comitati permanenti <sup>[52]</sup>	<input type="checkbox"/>
<b>Funzioni aziendali rappresentate nel gruppo direttivo</b>	
Finanza/amministrazione	<input type="checkbox"/>
Produzione	<input type="checkbox"/>
Gestione risorse umane	<input type="checkbox"/>
Ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/>
Tecnologie dell'informazione e della comunicazione ( <i>Information Technology</i> )	<input type="checkbox"/>
Acquisti di beni e servizi	<input type="checkbox"/>
Commerciale e <i>marketing</i>	<input type="checkbox"/>
<b>Linee di attività rappresentate nel gruppo direttivo</b>	
Si	<input type="checkbox"/>
Si, tutte	<input type="checkbox"/>
Si, alcune	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>Periodicità delle riunioni</b>	
Settimanale	<input type="checkbox"/>
Bimensile	<input type="checkbox"/>
Mensile	<input type="checkbox"/>
Altro	<input type="checkbox"/>

**Gruppo direttivo:** E' costituito da coloro che hanno il potere e la responsabilità della direzione e del controllo delle attività dell'UEC nel suo complesso. E' formato dai componenti esecutivi del Consiglio di amministrazione nonché, se espressamente individuati dai vertici esecutivi del Consiglio, da alcuni/tutti i responsabili/direttori di linee di attività e/o delle principali funzioni di supporto aziendale.

<sup>[51]</sup> **Gruppo direttivo esecutivo:** Gruppo formale costituito dall'amministratore delegato e da alcuni/tutti i responsabili/direttori di linee di attività e/o delle principali funzioni di supporto aziendale (Executive Board).

<sup>[52]</sup> **Comitati permanenti:** Gruppi formali istituiti dal Consiglio di Amministrazione per svolgere attività o funzioni specifiche. Hanno funzioni consultive, propositive e istruttorie (formulazione di proposte, raccomandazioni e pareri ) al fine di supportare attivamente il consiglio nelle decisioni.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

Area Tematica 2: Caratteristiche del management e *governance* dei processi decisionali

**Domanda C.2.3 - Fornire informazioni sul grado di autonomia decisionale tra livello centralizzato (*corporate*) e linee di attività in relazione ad alcune fasi del processo aziendale**

*E' richiesto di indicare una e una sola risposta per ogni opzione di riga.*

Fasi del processo aziendale	Decisioni prevalentemente centralizzate, poi trasmesse alle linee di attività per l'attuazione	Decisioni prevalentemente decentralizzate, gestite a livello di singola linea di attività
Produzione di beni e servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acquisti di beni e servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commerciale e <i>marketing</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologie dell'informazione e della comunicazione ( <i>Information Technology</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestione risorse umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanza/amministrazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 2: Caratteristiche del management e governance dei processi decisionali

#### Domanda C.2.4 - Fornire informazioni sulle principali caratteristiche dei dipendenti con funzioni manageriali nel 2013

E' necessario inserire un valore, anche se nullo, per ogni opzione di riga per entrambe le variabili di colonna.

Per le sezioni interne alla domanda "Inquadramento professionale" e "Principali caratteristiche" è necessario indicare i dati come valori assoluti.

Per la sezione interna "Caratteristiche anagrafiche" devono essere fornite, anche in forma di stima, le informazioni richieste.

Per la sezione interna "Formazione" tutte le informazioni richieste sono espresse come valori percentuali (0-100) utilizzando come totali di riferimento quando indicato nei relativi pop up.

	Dipendenti con responsabilità manageriali di livello apicale (Top management)	Dipendenti con responsabilità manageriali di livello intermedio (Middle management)
<b>Inquadramento professionale</b>	<b>Numero di unità</b>	
Dirigenti	_____	_____
Amministratori	_____	_____
Consulenti	_____	_____
Quadri	_____	_____
Altri profili	_____	_____
<b>Totale</b>	_____	_____
<b>Principali caratteristiche</b>	<b>Numero di unità</b>	
Con legami familiari	_____	_____
Sesso femminile	_____	_____
Impiegati stabilmente all'estero	_____	_____
Livello centralizzato (corporate) <sup>[53]</sup>	_____	_____
<b>Caratteristiche anagrafiche</b>		
Età massima	_____	_____
Età media	_____	_____
Età minima	_____	_____
<b>Formazione</b>		
<b>Livello di istruzione (in % del totale rilevante) <sup>[54]</sup></b>		
Post laurea (master o dottorato)	_____ %	_____ %
Laurea (vecchio o nuovo ordinamento)	_____ %	_____ %
Diploma di scuola secondaria superiore	_____ %	_____ %
Licenza media o inferiore	_____ %	_____ %
<b>Totale</b>	_____ %	_____ %
<b>Profilo di formazione prevalente per istruzione universitaria o post-universitaria (composizione %)</b>		
Tecnico-Ingegneristico-Scientifico <sup>[55]</sup>	_____ %	_____ %
Economico-Aziendale	_____ %	_____ %
Giuridico	_____ %	_____ %
Umanistico <sup>[56]</sup>	_____ %	_____ %
Altro	_____ %	_____ %
Nessun profilo specifico	_____ %	_____ %
<b>Totale</b>	_____ %	_____ %

#### Box Annotazioni 1

#### Giustificare l'assenza dei Dipendenti con responsabilità manageriali di livello apicale (Top management)



## Box Annotazioni 2

### Giustificare l'assenza dei Dipendenti con responsabilità manageriali di livello intermedio (Middle management)

**Dipendenti con responsabilità manageriali di livello apicale (*Top management*):** Presidente, amministratore delegato, direttore generale, responsabili/direttori di linee di attività o delle principali funzioni di supporto aziendale (inclusi anche i membri esecutivi del consiglio cui siano state attribuite deleghe operative) con piena autonomia decisionale rispetto all'area aziendale di cui sono responsabili e che rispondono direttamente agli organi di governo (dei quali possono essere anche componenti).

**Dipendenti con responsabilità manageriali di livello intermedio (*Middle management*):** Dirigenti, quadri o altre figure professionali che sulla base della *job description* hanno responsabilità e autorità su specifiche fasi dei processi di produzione o delle funzioni di supporto aziendale (unità organizzative). Non svolgono almeno prevalentemente attività operative e non rispondono direttamente agli organi di governo ma solo al *top manager* di riferimento per l'area di rispettiva competenza.

<sup>[53]</sup> **Livello centralizzato (*corporate*):** Sono impiegati al di fuori delle singole linee di attività a supporto diretto del vertice aziendale.

<sup>[54]</sup> **In % del totale rilevante:** Il totale cui fare riferimento per l'indicazione dei valori percentuali è fornito nella sezione interna "Inquadramento professionale" (riga "Totale").

<sup>[55]</sup> **Tecnico-Ingegneristico-Scientifico:** Fisica, matematica, ingegneria, informatica e scienze biologiche ed ambientali.

<sup>[56]</sup> **Umanistico:** Lettere, sociologia, psicologia, lingue e scienze della comunicazione.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 2: Caratteristiche del management e governance dei processi decisionali

#### Domanda C.2.5 - Fornire informazioni sui dipendenti con responsabilità manageriali di livello apicale (top management)

La compilazione di questo quesito è richiesta poiché l'impresa ha dichiarato la presenza di dipendenti con responsabilità manageriali di livello apicale (Top management) nel quesito C.2.4.

Per le sezioni "Esperienza professionale" e "Esperienza di lavoro significativa" interne alla domanda le informazioni richieste sono espresse come valori percentuali (0-100) utilizzando come totali di riferimento quanto indicato nei relativi pop up.

Per l'opzione di riga "Anzianità aziendale del top management" inserire un valore medio, anche stimato.

#### Esperienza professionale precedente (composizione % rispetto al totale rilevante) <sup>[57]</sup>

Responsabilità manageriale di livello apicale (top manager) esterna all'UEC	_____ %
Management intermedio all'interno dell'UEC	_____ %
Management intermedio esterno all'UEC	_____ %
Consulenza	_____ %
Altra posizione	_____ %
<b>Totale</b>	<b>100 %</b>

#### Anzianità aziendale (numero di anni in media)

#### Esperienza di lavoro significativa in imprese residenti all'estero (composizione % rispetto al totale rilevante) <sup>[58]</sup>

Sia all'interno sia all'esterno dell'UEC	_____ %
Solo all'esterno dell'UEC	_____ %
Solo all'interno dell'UEC	_____ %
Nessuna esperienza internazionale	_____ %
<b>Totale</b>	<b>100 %</b>

<sup>[57]</sup> **Esperienza professionale precedente (composizione % rispetto al totale rilevante):** Il totale cui fare riferimento per l'indicazione dei valori percentuali è fornito nella sezione interna "Inquadramento professionale" (riga "Totale" colonna "Top management") del quesito C.2.4.

<sup>[58]</sup> **Esperienza di lavoro significativa in imprese residenti all'estero (composizione % rispetto al totale rilevante):** Il totale cui fare riferimento per l'indicazione dei valori percentuali è fornito nella sezione interna "Inquadramento professionale" (riga "Totale" colonna "Top management") del quesito C.2.4.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 2: Caratteristiche del management e governance dei processi decisionali

#### Domanda C.2.6 - Fornire informazioni sui percorsi di formazione ed esperienza professionale dei dipendenti con responsabilità manageriali di livello apicale (*top management*) che presentano legami familiari con la proprietà

La compilazione di questo quesito è richiesta poiché l'impresa ha dichiarato la presenza di Top management con legami familiari (quesito C.2.4 - sezione interna "Principali caratteristiche").

Per ogni sezione interna alla domanda è necessario indicare valori percentuali (da 0 a 100) utilizzando come totali di riferimento quanto indicato nei relativi pop up.

<b>Percorsi di formazione (composizione % rispetto al totale rilevante)</b> <sup>[59]</sup>	
Nessun percorso di studio dopo il diploma di scuola secondaria superiore	___ %
Percorso di laurea indipendente dalle attività dell'azienda	___ %
Percorso di laurea inerente alle attività dell'azienda	___ %
Master o specializzazione in Italia	___ %
Master o specializzazione all'estero	___ %
<b>Totale</b>	<b>100 %</b>
<b>Esperienza professionale (composizione % rispetto al totale rilevante)</b> <sup>[60]</sup>	
All'interno dell'azienda di famiglia	___ %
In altre aziende	___ %
<b>Totale</b>	<b>100 %</b>

<sup>[59]</sup> **Percorsi di formazione (composizione % rispetto al totale rilevante):** Il totale cui fare riferimento per l'indicazione dei valori percentuali è fornito nella sezione interna "Principali caratteristiche" (riga "Con legami familiari" colonna "Top management") del quesito C.2.4.

<sup>[60]</sup> **Esperienza professionale (composizione % rispetto al totale rilevante):** Il totale cui fare riferimento per l'indicazione dei valori percentuali è fornito nella sezione interna "Principali caratteristiche" (riga "Con legami familiari" colonna "Top management") del quesito C.2.4.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 2: Caratteristiche del management e governance dei processi decisionali

#### Domanda C.2.7 - Indicare l'area geografica di responsabilità dei dipendenti con funzioni manageriali e, solo per quelli stabilmente impiegati all'estero, la provenienza geografica

La compilazione di questo quesito è richiesta poiché l'impresa ha dichiarato la presenza di controllate residenti all'estero (quesito A.3). Per ogni sezione interna alla domanda indicare valori assoluti (numero di top and middle managers) coerenti con le informazioni fornite al quesito C.2.4.

Area geografica di responsabilità dei managers (numero assoluto)	Solo Italia	Solo estero	Italia ed estero	TOTALE
Dipendenti con responsabilità manageriali di livello apicale ( <i>Top management</i> )	_____	_____	_____	_____
Dipendenti con responsabilità manageriali di livello intermedio ( <i>Middle Management</i> )	_____	_____	_____	_____
Provenienza geografica dei managers stabilmente impiegati all'estero (numero assoluto)	Reclutati all'estero nel paese in cui risiede la controllata	Trasferiti dall'Italia	Reclutati sul mercato del lavoro internazionale	TOTALE
Dipendenti con responsabilità manageriali di livello apicale ( <i>Top management</i> )	_____	_____	_____	_____
Dipendenti con responsabilità manageriali di livello intermedio ( <i>Middle Management</i> )	_____	_____	_____	_____



## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 3: Gestione delle risorse umane

Quest'area tematica include sei domande finalizzate all'analisi della struttura del capitale umano, con particolare riguardo alla formazione, alla crescita professionale e all'utilizzo delle nuove tecnologie. I quesiti sono di carattere sia qualitativo sia quantitativo.

I referenti aziendali principalmente interessati alla compilazione di quest'area tematica devono rivestire incarichi di top e middle management (inclusi i loro diretti collaboratori) nell'area risorse umane e informatica.

### Domanda C.3.1 - Con riferimento ai dipendenti con funzioni non manageriali dell'UEC, fornire informazioni sulla composizione per titolo di studio nel 2013

Per ogni opzione di riga è necessario indicare valori percentuali (da 0 a 100).

Titolo di studio	Percentuale
Post laurea (master o dottorato)	___ %
Laurea (vecchio o nuovo ordinamento)	___ %
Diploma di scuola secondaria superiore	___ %
Licenza media o inferiore	___ %
<b>Totale</b>	<b>100 %</b>

**Dipendenti con funzioni non manageriali:** Persone che svolgono la propria attività lavorativa in un'unità giuridica-economica e che sono iscritte nei libri paga dell'impresa. Sono considerati tra i lavoratori dipendenti: i soci di cooperativa iscritti nel libro paga, i quadri con funzioni manageriali, gli impiegati e gli operai, a tempo pieno o parziale, gli apprendisti, i lavoratori a domicilio iscritti nel libro paga, i lavoratori stagionali, i lavoratori con contratto di formazione lavoro.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 3: Gestione delle risorse umane

#### Domanda C.3.2 - Fornire informazioni sulle modalità di selezione e di inserimento di nuove risorse umane

Solo per la sezione "Modalità di selezione" inclusa nella domanda è possibile selezionare più di un'opzione di riga mentre per le altre sezioni è richiesta una ed una sola risposta.

<b>Grado di centralizzazione delle decisioni:</b>	
Gestione centralizzata ( <i>corporate</i> )	<input type="checkbox"/>
Gestione delegata alle singole linee di attività	<input type="checkbox"/>
<b>Modalità di selezione per i profili più qualificati (tecnici specialistici e manageriali)</b>	
Selezione/individuazione affidata esclusivamente o prevalentemente agli uffici interni all'UEC	<input type="checkbox"/>
Selezione/individuazione affidata in misura significativa a figure professionali esterne	<input type="checkbox"/>
Selezione/individuazione affidata in misura significativa a istituzioni e centri di formazione esterni (Università e scuole di formazione superiore)	<input type="checkbox"/>
<b>Percorsi formativi codificati di ingresso per i neoassunti:</b> <sup>[61]</sup>	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>Piani di crescita standard nei primi 3-5 anni di carriera:</b> <sup>[62]</sup>	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

<sup>[61]</sup> **Percorsi formativi codificati:** Le procedure o le politiche aziendali prevedono che tutti i neo assunti o alcune specifiche tipologie di neoassunti partecipino attivamente a corsi di formazione (sia interni che esterni all'impresa) nei primi due anni di assunzione.

<sup>[62]</sup> **Piani di crescita standard:** Le procedure o le politiche aziendali prevedono che tutti i neo assunti siano inseriti nei primi 3-5 anni dall'assunzione in programmi di crescita professionale che definiscono a priori tempi e modalità per l'avanzamento di carriera che saranno poi effettivamente conseguiti a fronte del monitoraggio e della verifica dei risultati attesi o degli obiettivi condivisi.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 3: Gestione delle risorse umane

#### Domanda C.3.3 - Fornire informazioni sulla formazione dei dipendenti

Per la sezione "Grado di centralizzazione" inclusa nella domanda è necessario indicare una ed una sola opzione di riga. Per la sezione "Modalità di realizzazione delle attività di formazione" è richiesto di indicare per ogni tipologia di dipendente la realizzazione o meno di attività formative.

Solo in caso affermativo, deve essere indicata per ogni opzione di riga da chi viene svolta la formazione (sono possibili più risposte) e la tipologia dei contenuti informativi (selezionare una ed una sola risposta).

#### Indicare il grado di centralizzazione nella pianificazione della formazione

Gestione centralizzata ( <i>corporate</i> )	<input type="checkbox"/>
Gestione delegata alle singole linee di attività	<input type="checkbox"/>

#### Modalità di realizzazione delle attività di formazione

Tipologia di dipendenti	Realizzazione di attività formative		Se sì, indicare da chi viene svolta la formazione		Se sì, indicare la tipologia dei contenuti formativi		
	Sì	No	Personale interno all'UEC	Personale esterno all'UEC	Tecnica e Manageriale	Solo Manageriale	Solo Tecnica
Dipendenti con responsabilità manageriali di livello apicale ( <i>Top management</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dipendenti con responsabilità manageriali di livello intermedio ( <i>Middle management</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnici specializzati <sup>[63]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Contenuti informativi formazione dei dipendenti - Tecnica e manageriale:** La formazione di tipo tecnico riguarda gli aspetti di carattere scientifico, tecnologico, informatico nonché le specifiche tecniche e di processo rilevanti per lo svolgimento delle attività aziendali (linee di attività o funzioni di supporto aziendale). La formazione di tipo manageriale riguarda gli aspetti di carattere organizzativo (direzione, pianificazione, monitoraggio e valutazione dei costi, degli investimenti e dei risultati attesi) rilevanti per lo svolgimento delle attività aziendali (linee di attività o funzioni di supporto aziendale).

<sup>[63]</sup> **Tecnici specializzati:** Dipendenti che svolgono funzioni tecniche o professionali di carattere specialistico tali da richiedere un'apposita formazione o un significativo percorso di apprendimento.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 3: Gestione delle risorse umane

#### Domanda C.3.4 - Fornire informazioni sulle strategie aziendali adottate dall'UEC per la crescita professionale dei dipendenti

Per la sezione "Progettazione ed...implementazione" inclusa nella domanda è possibile selezionare una o più opzioni di riga. La sezione "In caso sia..." deve essere compilata solo in caso di risposta utile alla sezione precedente (da non compilare se è stato selezionato "Nessuna delle precedenti") con una ed una sola opzione di riga. Anche per la sezione "Esistenza di gruppi di lavoro" è richiesta una ed una sola opzione di riga. Per la sezione "Altri aspetti...crescita professionale" selezionare "Sì" o "No" per ogni opzione di riga.

##### Progettazione ed effettiva implementazione delle seguenti politiche aziendali per la crescita professionale

Ampliamento delle mansioni affidate ai dipendenti senza aumento delle responsabilità (*Job enlargement*)

Ampliamento delle mansioni affidate ai dipendenti con aumento delle responsabilità (*Job enrichment*)

Rotazione delle mansioni affidate ai dipendenti (*Job rotation*)

Nessuna delle precedenti politiche aziendali

##### In caso sia stato selezionato uno o più degli items precedenti indicare se:

Sono presenti solo per i dipendenti con responsabilità manageriali di livello intermedio (*middle management*)

Sono presenti anche a livello operativo

##### Esistenza di gruppi di lavoro con funzioni operative (*Teamworking operativo*)

Sì, nelle seguenti modalità

Gruppo di lavoro non formalizzato <sup>[64]</sup>

Gruppo di lavoro formalizzato <sup>[65]</sup>

No

##### Altri aspetti relativi alla crescita professionale dei dipendenti

Sì

No

Incentivi economici (*Compensation*)

Valutazione del lavoratore sulla base di obiettivi predefiniti (*Management by objectives MBO*)

Supporto alla crescita psicologica e motivazione del lavoratore (*Coaching e Mentoring*) con risorse interne

Supporto alla crescita psicologica e motivazione del lavoratore (*Coaching e Mentoring*) con risorse esterne

<sup>[64]</sup> **Gruppo di lavoro non formalizzato:** Gruppo di tecnici o esperti che si riuniscono anche periodicamente per facilitare la risoluzione di problemi di natura prevalentemente operativa senza una formalizzazione ufficiale da parte dei vertici aziendali.

<sup>[65]</sup> **Gruppo di lavoro formalizzato:** E' costituito formalmente dal vertice aziendale di riferimento (direttori o responsabili delle linee di attività o funzione aziendale) per conseguire obiettivi specifici secondo tempi e modalità prestabilite. Esempi di gruppo di lavoro formalizzato sono: comitati, task force, gruppi di progetto ecc.



## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 3: Gestione delle risorse umane

#### Domanda C.3.5 - Nel caso in cui siano presenti gruppi di lavoro formalizzati, fornire informazioni sulla loro struttura e autonomia decisionale

La compilazione di questo quesito è richiesta poiché l'impresa ha dichiarato la presenza di gruppi di lavoro formalizzati nel quesito C.3.4. Nella prima sezione interna alla domanda è necessario indicare un valore assoluto diverso da zero. Nelle sezioni "Tipologia" e "Struttura" è necessario indicare valori assoluti anche se nulli purché i totali siano coerenti con il dato complessivo fornito nella prima sezione. Per la sezione "Autonomia decisionale" selezionare "Sì" o "No" per ogni opzione di riga.

<b>Numero complessivo</b>	_____	
<b>Tipologia</b> (numero assoluto)		
Gruppi di lavoro ( <i>team</i> ) permanenti	_____	
Gruppi di lavoro ( <i>team</i> ) di progetto	_____	
<b>Struttura dei gruppi di lavoro</b> (numero assoluto)		
Per funzione aziendale	_____	
Trasversali a più funzioni aziendali	_____	
Per linea di attività	_____	
Trasversali a più linee di attività	_____	
<b>Autonomia decisionale dei gruppi di lavoro</b>	<b>Sì</b>	<b>No</b>
Elevato grado di autonomia nelle scelte strategiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elevato grado di autonomia nelle scelte tecniche ed operative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elevato grado di autonomia nella gestione delle risorse finanziarie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 3: Gestione delle risorse umane

#### Domanda C.3.6 - Fornire informazioni sull'eventuale utilizzo di strumenti di comunicazione on line nella gestione corrente dei rapporti di lavoro

Per ogni opzione di riga (strumenti di comunicazione on line) è richiesto di selezionare se è utilizzata o meno: "Sì" o "No". Solo in caso affermativo, deve essere indicata per ogni opzione di riga una o più risposte per le altre variabili di colonna.

Strumenti di comunicazione on line	In caso affermativo indicare la tipologia dei rapporti di lavoro						
	Sì	No	All'interno dell'UEC	Consulenti	All'esterno dell'UEC Fornitori	Clienti	Università e centri di ricerca
E-mail e sistemi di messaggistica istantanea, <i>Social networks</i> <sup>[66]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemi di documentazione generali e speciali ( <i>Wiki o knowledge blogs</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestione dei flussi di lavoro, dei documenti in gruppo e delle agende condivise <sup>[67]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videoconferenze e seminari on line ( <i>webinar</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemi unificati di comunicazione e collaborazione o sistemi di collaborazione on line specifici del settore di appartenenza <sup>[68]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>[66]</sup> **E-mail e sistemi di messaggistica istantanea, *Social networks***: Utilizzo della posta elettronica aziendale o di altri sistemi di comunicazione on line (*Facebook, LinkedIn, Xing, Viadeo, Yammer, etc*) per comunicare all'interno dell'UEC o eventualmente all'esterno (info non riservate) informazioni di carattere tecnico, commerciale o amministrativo.

<sup>[67]</sup> **Gestione dei flussi di lavoro, dei documenti in gruppo e delle agende condivise**: Utilizzo di strumenti avanzati condivisi (on line in modo protetto o su server aziendali) per la programmazione delle attività operative e la condivisione di documenti di lavoro.

<sup>[68]</sup> **Sistemi unificati di comunicazione e collaborazione o sistemi di collaborazione on line specifici del settore di appartenenza**: Utilizzo di piattaforme on line per la comunicazione e collaborazione e partecipazione a community internazionali di esperti di settore.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 4: Rapporti con fornitori e clienti esterni all'UEC

Quest'area tematica include dodici domande finalizzate all'analisi dei rapporti con fornitori e clienti. I quesiti sono di carattere sia qualitativo sia quantitativo.

I referenti aziendali principalmente interessati alla compilazione di quest'area tematica devono rivestire incarichi di top e middle management (inclusi i loro diretti collaboratori) nelle seguenti aree:

- acquisti e logistica per i quesiti da C.4.1 a C.4.5 (5 domande),
- vendite e marketing per i quesiti da C.4.6 a C.4.12 (7 domande).

### Domanda C.4.1 - Per ciascuna linea di attività fornire informazioni sugli acquisti di beni e servizi da imprese esterne al perimetro dell'UEC (anno 2013)

Data la complessità di questo quesito (matrice) la compilazione deve procedere per singola linea di attività, considerando anche separatamente le singole sezioni di risposta interne alla domanda.

Le linee di attività appaiono sulla base delle risposte fornite ai quesiti B.1.1 e B.1.4 (linee di attività con valore degli acquisti di beni e servizi da terzi non nullo).

Le sezioni "Valore...per tipologia" e "Valore...per localizzazione" sono espresse in valori percentuali (da 0 a 100) con riferimento ai valori percentuali forniti al quesito B.1.4 e al totale complessivo degli acquisiti di beni e servizi indicato al quesito A.3 e riportato in calce al presente quesito.

Nella sezione "Localizzazione dei fornitori" è necessario includere valori assoluti sia per "Italia" che per "Estero" anche se pari a zero.

	Linee di attività							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
<b>Valore monetario in % di ciascuna linea di attività rispetto al totale</b>	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
<b>Valore monetario in % per tipologia di impresa che fornisce beni o servizi</b>								
Imprese produttrici di beni e servizi <sup>[69]</sup>	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
Intermediari commerciali <sup>[70]</sup>	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
<b>Totale</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Valore monetario in % per localizzazione dell'UEC e delle imprese che forniscono beni o servizi</b>								
<b>Fornitore - UEC</b>								
Italia - Italia	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
Estero - Italia	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
Italia - Estero	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
Estero - Estero	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
<b>Totale</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Localizzazione dei fornitori di beni e servizi (numero assoluto)</b>								
Italia	___	___	___	___	___	___	___	___
Estero	___	___	___	___	___	___	___	___
<b>Totale</b>	___	___	___	___	___	___	___	___

Per memoria:

Anni

Acquisti di beni e servizi da imprese esterne all'UEC  
Valori in milioni di euro

2012

2013



---

<sup>[69]</sup> **Imprese produttrici di beni e servizi:** Impresa che produce direttamente il bene o servizio richiesto.

<sup>[70]</sup> **Intermediari commerciali:** Imprese che commercializzano beni e servizi prodotti da altre imprese.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 4: Rapporti con fornitori e clienti esterni all'UEC

#### Domanda C.4.2 - Fornire informazioni sulle principali strategie adottate dall'UEC nei rapporti con i fornitori esterni di beni e servizi

Per le sezioni "Adozione ed implementazione di strumenti e tecniche", "Formalizzazione di partnership" e "Acquisti all'estero" e "Sviluppo con metriche" incluse nella domanda è richiesto di indicare una e una sola opzione di riga. Per la sezione "Adozione e implementazione di strategie" è possibile selezionare più di una opzione di riga.

##### Adozione e implementazione di strumenti e tecniche manageriali nella pianificazione, organizzazione e ottimizzazione dei rapporti con i fornitori (*supply chain management SCM*) <sup>[71]</sup>

- Si
- |  |                          |
|--|--------------------------|
| In modo significativo  | <input type="checkbox"/> |
| In modo significativo ma limitato ad una o poche linee di attività | <input type="checkbox"/> |
| In modo significativo ed esteso a tutte le linee di attività       | <input type="checkbox"/> |
| No oppure in misura marginale o progettuale                        | <input type="checkbox"/> |

##### Formalizzazione di *partnership* selettive di lungo termine <sup>[72]</sup>

- Si
- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Collaborazione sia tecnologica che operativa | <input type="checkbox"/> |
| Solo per collaborazione operativa            | <input type="checkbox"/> |
| Solo per collaborazione tecnologica          | <input type="checkbox"/> |
| No oppure in misura marginale o progettuale  | <input type="checkbox"/> |

##### Per acquisti di beni e servizi dall'estero indicare se:

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Esiste una strategia di pianificazione e ottimizzazione definita a livello globale dei rapporti con i fornitori con frequenti analisi dei costi-benefici | <input type="checkbox"/> |
| La selezione dei fornitori esteri è realizzata sulla base di informazioni limitate e viene riconsiderata in modo non programmato                         | <input type="checkbox"/> |

##### Adozione e implementazione di strategie di verifica e revisione delle scelte di acquisto (*Business Process Reengineering*) in relazione a: <sup>[73]</sup>

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Centralizzazione a livello <i>corporate</i> o ripartizione tra linee di attività | <input type="checkbox"/> |
| Aste on line   | <input type="checkbox"/> |
| Acquisto di beni o servizi on line ( <i>E-procurement</i> )                      | <input type="checkbox"/> |

##### Sviluppo con metriche multiple <sup>[74]</sup>

- |    |                          |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

<sup>[71]</sup> **Adozione e implementazione di strumenti e tecniche manageriali nella pianificazione, organizzazione e ottimizzazione dei rapporti con i fornitori (*supply chain management SCM*):** La gestione complessiva ed integrata di tutti gli acquisti di beni e servizi in capo all'UEC ( o per linee di attività) consente, tramite l'adozione di opportuni strumenti e modelli organizzativi per la pianificazione e l'ottimizzazione, di ridurre i costi e l'incertezza nei tempi di consegna nonché di ottimizzare il ritorno atteso in termini di qualità dei prodotti o servizi richiesti.

<sup>[72]</sup> **Formalizzazione di *partnership* selettive di lungo termine:** Accordi formali con fornitori qualificati al fine di conseguire obiettivi prefissati tramite l'attiva collaborazione e la condivisione di conoscenze e know how.

<sup>[73]</sup> **Adozione e implementazione di strategie di verifica e revisione delle scelte di acquisto di beni e servizi (*Business Process Reengineering*):** Analisi e monitoraggio sistematico delle scelte di acquisto al fine di ridurre i costi e migliorare la qualità dei beni o servizi richiesti tramite la ridefinizione delle procedure e delle strategie da adottare nei confronti dei fornitori.

<sup>[74]</sup> **Sviluppo con metriche multiple:** Progettazione e implementazione di sistemi di misurazione complessi che consentano di monitorare e valutare in modo puntuale le strategie di acquisto in funzione di diversi obiettivi aziendali (costi, efficienza, tempi, qualità).

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 4: Rapporti con fornitori e clienti esterni all'UEC

#### Domanda C.4.3 - Fornire informazioni sulle scelte adottate nella gestione operativa dei rapporti con le imprese esterne all'UEC che forniscono beni o servizi

Per ogni sezione interna alla domanda è richiesto di indicare "Sì" o "No" per ogni opzione di riga.

Scelte adottate nei confronti dei fornitori	Sì, in modo diffuso	No o in modo parziale
<b>Struttura e modalità di interazione con i fornitori</b>		
Ricorso ad un unico fornitore per tipologia di bene o servizio acquistato ( <i>Single o Sole Sourcing</i> ) <sup>[75]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ricorso a due fornitori per tipologia di bene o servizio acquistato ( <i>Dual Sourcing</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ricorso a più di due fornitori per tipologia di bene o servizio acquistato ( <i>Multiple Sourcing</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assegnazione di volumi annuali di produzione diversi tra fornitori e valutazione dei risultati per la definizione dei volumi nei nuovi contratti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selezione di un fornitore differente per struttura di produzione dell'UEC anche per la stessa tipologia di bene o servizio <sup>[76]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ricorso ad uno stesso fornitore anche per tipologie di beni o servizi differenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Valutazione della competitività dei fornitori</b>		
Prezzo del bene o servizio e altri fattori sensibili ai costi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standard di qualità e tecnologia dei beni o servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacità di reagire rapidamente a cambiamenti nei volumi di produzione richiesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacità di reagire rapidamente a cambiamenti negli standard tecnologici e di qualità richiesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Modalità di selezione dei fornitori</b>		
Selezione basata su contatti o conoscenze dirette ( <i>Negotiation</i> ) <sup>[77]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scelta basata a priori su indicatori e criteri di valutazione quantitativi ( <i>Bidding selection</i> ) <sup>[78]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gestione operativa dei rapporti con i fornitori secondo criteri di ottimizzazione e pianificazione (<i>Purchasing management</i>)</b> <sup>[79]</sup>		

<sup>[75]</sup> **Tipologia di bene o servizio:** Bene o servizio realizzato dall'UEC nell'ambito di una determinata linea di attività chiaramente differenziato da altri per caratteristiche merceologiche, contenuto tecnologico o tipologia di utilizzatore.

<sup>[76]</sup> **Selezione di un fornitore differente per struttura di produzione dell'UEC anche per la stessa tipologia di bene o servizio:** Singoli stabilimenti o imprese dell'UEC si avvalgono di fornitori differenti anche rispetto ad uno stesso prodotto o servizio.

<sup>[77]</sup> **Selezione basata su contatti o conoscenze dirette (*Negotiation*):** Il fornitore viene scelto sulla base di valutazioni personali o esperienziali o contatto diretto senza utilizzare a priori criteri quantitativi o qualitativi che includano altri fornitori.

<sup>[78]</sup> **Scelta basata a priori su indicatori e criteri di valutazione quantitativi (*Bidding selection*):** Il fornitore viene contattato e scelto solo dopo avere realizzato una attività a tavolino di valutazione quantitativa o qualitativa rispetto ad un più ampio insieme di potenziali fornitori.

<sup>[79]</sup> **Gestione operativa dei rapporti con i fornitori secondo criteri di ottimizzazione e pianificazione (*Purchasing management*):** I rapporti con i fornitori sono pianificati a priori o costantemente monitorati al fine di conseguire vantaggi economici significativi tramite l'ottimizzazione dei costi, la riduzione dei tempi e la verifica dei risultati attesi.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 4: Rapporti con fornitori e clienti esterni all'UEC

#### Domanda C.4.4 - Fornire una valutazione sull'adeguatezza delle risorse, professionalità e tecnologie dedicate nell'ambito dell'UEC alla gestione corrente dei rapporti con i fornitori esterni

E' richiesto di indicare una e una sola risposta per ogni opzione di riga.

Elementi da valutare	Pienamente soddisfacente	Parzialmente soddisfacente	Insoddisfacente
Numero di risorse dedicate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacità manageriali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemi informativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competenze tecniche e legali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efficienza del sistema logistico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Valutazione sull'adeguatezza delle risorse, professionalità e tecnologie dedicate nell'ambito dell'UEC alla gestione corrente dei rapporti con i fornitori esterni:

- **Pienamente soddisfacente:** Le risorse umane, professionali e tecnologie dedicate alla gestione dei rapporti con i fornitori esterni sono idonee a soddisfare in modo tempestivo ed efficiente le esigenze di programmazione e gestione corrente dei fabbisogni della produzione di beni o servizi.
- **Parzialmente soddisfacente:** Le risorse umane, professionali e tecnologie dedicate alla gestione dei rapporti con i fornitori esterni sono idonee a soddisfare le esigenze di programmazione e gestione corrente dei fabbisogni della produzione di beni o servizi pur non potendo garantire sempre gli standard di efficienza e tempestività richiesti.
- **Insoddisfacente:** Le risorse umane, professionali e tecnologie dedicate alla gestione dei rapporti con i fornitori esterni sono solo parzialmente idonee a soddisfare le esigenze di programmazione e gestione corrente dei fabbisogni della produzione di beni o servizi per gravi e sistematiche carenze nel rispetto degli standard di efficienza e tempestività richiesti.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 4: Rapporti con fornitori e clienti esterni all'UEC

#### Domanda C.4.5 - Fornire informazioni sulla modalità organizzativa prevalente adottata dall'UEC per l'approvvigionamento di merci e servizi sui mercati internazionali (*Strategic international sourcing*)

E' richiesto di indicare una e una sola risposta per l'intera domanda sulla base della modalità prevalente (strategia o modalità di approvvigionamento di merci e servizi che ha la rilevanza economica più ampia per L'UEC) rispetto a tutte quelle indicate.

##### Organizzazione nazionale

L'acquisto di beni e servizi e il supporto logistico è realizzato da imprese dell'UEC senza strategia di HUB internazionale <sup>[80]</sup>

##### Organizzazione globale

L'acquisto di beni e servizi e il supporto logistico è realizzato da imprese dell'UEC disperse/localizzate presso fornitori e produttori locali esteri

L'acquisto di beni e servizi e il supporto logistico è realizzato da imprese dell'UEC concentrate all'estero ed eventualmente specializzate per linee di prodotti e servizi

L'acquisto di beni e servizi e il supporto logistico è realizzato da imprese dell'UEC concentrate in Italia (Italia scelta come HUB globale) <sup>[81]</sup>

<sup>[80]</sup> **Senza strategia di HUB internazionale:** La scelta di localizzazione è realizzata senza considerare tutte le opportunità presenti a livello globale. In particolare, la scelta di localizzare in Italia le attività di approvvigionamento di beni o servizi non corrisponde necessariamente a una pianificazione ed ottimizzazione delle esigenze globali dell'impresa.

<sup>[81]</sup> **Italia scelta come HUB globale:** La scelta di localizzazione è realizzata considerando e valutando attentamente tutte le opportunità presenti a livello globale. In particolare, la scelta di localizzare in Italia le attività di approvvigionamento di beni o servizi è pienamente coerente con la necessità di pianificare e ottimizzare le esigenze globali dell'impresa.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 4: Rapporti con fornitori e clienti esterni all'UEC

#### Domanda C.4.6 - Per ciascuna linea di attività, fornire informazioni sulle vendite di beni e servizi all'esterno del perimetro dell'UEC

Data la complessità di questo quesito (matrice) la compilazione deve procedere per singola linea di attività, considerando anche separatamente le singole sezioni di risposta interne alla domanda.

Le linee di attività appaiono sulla base delle risposte fornite ai quesiti B.1.1 e B.1.4 (linee di attività con valore del fatturato verso terzi non nullo). Le variabili "Valore...per tipologia di acquirente" e "Valore...localizzazione" sono espresse in valori percentuali (da 0 a 100).

I valori assoluti di riferimento, espressi in termini di fatturato, sono quelli indicati nel quesito A.3 e B.1.4. Il fatturato complessivo verso terzi, già indicato al quesito A.3, è riportato per memoria in calce al quesito.

	Linee di attività							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
<b>Valore monetario in % di ciascuna linea di attività rispetto al totale</b>	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
<b>Valore monetario in % per tipologia di acquirente</b>								
Clienti finali (famiglie, imprese, ecc)	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
Intermediari commerciali	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
<b>Totale</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Valore monetario in % per localizzazione dell'UEC e degli acquirenti</b>								
<b>UEC - Acquirenti</b>								
Italia - Italia	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
Estero - Italia	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
Italia - Estero	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
Estero - Estero	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
<b>Totale</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Per memoria:

**Anni**

**Fatturato verso imprese esterne all'UEC ed eventualmente anche per gli anni 2012 e 2013**

**Valori in milioni di euro**

2012

2013

\_\_\_

\_\_\_

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 4: Rapporti con fornitori e clienti esterni all'UEC

#### Domanda C.4.7 - Per ciascuna linea di attività, fornire informazioni sulle scelte adottate dall'UEC nella vendita all'esterno di beni e servizi

Data la complessità di questo quesito (matrice) la compilazione deve procedere per singola linea di attività, considerando anche separatamente le singole sezioni di risposta interne alla domanda. E' richiesto di indicare una e una sola risposta per ogni sezione della domanda sulla base del criterio di prevalenza (obiettivo prevalente rispetto a tutti quelli indicati, criterio prevalente rispetto a tutti quelli indicati e modalità organizzativa prevalente rispetto a tutte quelle indicate).

	Linee di attività							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
<b>Obiettivo prevalente delle strategie di vendita</b>								
Acquisizione nuovi clienti	<input type="checkbox"/>							
Fidelizzazione clienti esistenti	<input type="checkbox"/>							
Aumento della quota di mercato	<input type="checkbox"/>							
Difesa delle quote di mercato	<input type="checkbox"/>							
Presidio di mercati (anche non strategici) a fini di deterrenza nei confronti dei concorrenti	<input type="checkbox"/>							
<b>Criterio prevalente di fissazione del prezzo</b>								
Orientamento ai costi	<input type="checkbox"/>							
Orientamento al cliente	<input type="checkbox"/>							
Orientamento ai concorrenti	<input type="checkbox"/>							
Prezzo amministrato/regolamentato	<input type="checkbox"/>							
<b>Modalità organizzativa prevalente per il supporto commerciale e logistico alle vendite</b>								
Gestione in proprio della commercializzazione	<input type="checkbox"/>							
Gestione in proprio del servizio logistico	<input type="checkbox"/>							
Ricorso a partecipazioni minoritarie in società	<input type="checkbox"/>							
Accordi commerciali	<input type="checkbox"/>							
Ricorso al mercato con intermediari occasionali	<input type="checkbox"/>							

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 4: Rapporti con fornitori e clienti esterni all'UEC

#### Domanda C.4.8 - Per ciascuna linea di attività, fornire informazioni sulle scelte adottate dall'UEC per la distribuzione e marketing dei processi o servizi realizzati nell'anno 2013

Data la complessità di questo quesito (matrice) la compilazione deve procedere per singola linea di attività, considerando anche separatamente le singole sezioni di risposta interne alla domanda. Le linee di attività compaiono nella domanda in relazione a quanto indicato nella domanda B.1.1. Nel caso in cui le linee di attività siano diverse da quelle indicate al quesito C.4.6 inserire valori pari a 0 in tutte le celle della relativa colonna. Devono essere inseriti valori percentuali (da 0 a 100).

Distribuzione e marketing	Linee di attività							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
<b>Valore monetario in % del budget destinato al marketing sul fatturato per ogni linea di attività</b>	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
<b>Valore monetario delle spese di marketing in % per tipologia di mezzo/media</b>								
Televisione e radio	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
Stampa, anche specializzata	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
Web	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
Telefonia mobile e fissa	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
Eventi dedicati di comunicazione/informazione e sponsorizzazioni	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
Affissioni/poster	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
Offerta di campioni in omaggio ( <i>Product sampling</i> )	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
<b>Totale</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Valore monetario del fatturato in % per tipologia di canale distributivo</b>								
Vendita diretta non on-line <sup>[82]</sup>	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
Vendita diretta on-line <sup>[83]</sup>	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
Vendita indiretta non on-line <sup>[84]</sup>	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
Vendita indiretta on-line <sup>[85]</sup>	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %	___ %
<b>Totale</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

<sup>[82]</sup> **Vendita diretta non on-line:** La vendita è realizzata tramite contatto diretto con il cliente senza l'ausilio di strumenti di comunicazione on line.

<sup>[83]</sup> **Vendita diretta on-line:** La vendita è realizzata tramite l'ausilio di strumenti di comunicazione on line (primo contatto con ordine di acquisto).

<sup>[84]</sup> **Vendita indiretta non on-line:** La vendita è realizzata tramite intermediari commerciali esterni all'UEC e senza l'ausilio di strumenti di comunicazione on line.

<sup>[85]</sup> **Vendita indiretta on-line:** La vendita è realizzata tramite intermediari commerciali on line esterni all'UEC (primo contatto con ordine di acquisto).

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 4: Rapporti con fornitori e clienti esterni all'UEC

#### Domanda C.4.9 - Fornire informazioni sul grado di centralizzazione della gestione dei rapporti con i clienti/mercati e sui criteri adottati per la selezione degli obiettivi commerciali

*E' richiesto di indicare una e una sola risposta per ogni sezione interna alla domanda sulla base del criterio di prevalenza (modalità di gestione prevalente rispetto a tutte quelle indicate e criterio impiegato prevalente rispetto a tutti quelli indicati).*

##### Modalità di gestione dei rapporti con i clienti

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Accentrata nella direzione <i>marketing</i> e vendite ( <i>corporate</i> ) | <input type="checkbox"/> |
| Decentrata alla singola linea di attività                                  | <input type="checkbox"/> |
| Affidata a consulenti o società esterne                                    | <input type="checkbox"/> |

##### Criteri impiegati per la selezione degli obiettivi commerciali <sup>[86]</sup>

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Clienti/mercati più facilmente accessibili nel breve termine  | <input type="checkbox"/> |
| Analisi di attrattività/profittabilità di ogni cliente mercato  | <input type="checkbox"/> |
| Analisi della coerenza tra i fattori critici di successo in determinati mercati e i punti di forza dell'impresa | <input type="checkbox"/> |

<sup>[86]</sup> **Criteri impiegati per la selezione degli obiettivi commerciali:** Sono indicati, in ordine progressivo di complessità, i criteri operativamente utilizzati per la vendita dei prodotti o servizi realizzati dall'UEC.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 4: Rapporti con fornitori e clienti esterni all'UEC

#### Domanda C.4.10 - Fornire una valutazione sull'adeguatezza delle risorse, professionalità e tecnologie dedicate nell'ambito dell'UEC alla gestione corrente dei rapporti con i clienti

E' richiesto di indicare una e una sola risposta per ogni opzione di riga.

Elementi di valutazione	Pienamente soddisfacente	Parzialmente soddisfacente	Insoddisfacente
Numero di risorse dedicate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacità manageriali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemi informativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competenze tecniche e legali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efficienza del sistema logistico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Valutazione sull'adeguatezza delle risorse, professionalità e tecnologie dedicate nell'ambito dell'UEC alla gestione corrente dei rapporti con i clienti:

- **Pienamente soddisfacente:** Le risorse umane, professionali e tecnologie dedicate alla gestione dei rapporti con i clienti sono idonee a soddisfare in modo tempestivo ed efficiente le esigenze della clientela ed a conseguire pienamente i risultati attesi a livello aziendale.
- **Parzialmente soddisfacente:** Le risorse umane, professionali e tecnologie dedicate alla gestione dei rapporti con i clienti sono idonee a soddisfare le esigenze della clientela, anche se in modo non sempre tempestivo ed efficiente, e di conseguire in modo soddisfacente i risultati attesi a livello aziendale.
- **Insoddisfacente:** Le risorse umane, professionali e tecnologie dedicate alla gestione dei rapporti con i clienti sono idonee a soddisfare solo parzialmente le esigenze della clientela, per gravi e sistematiche carenze nel rispetto della tempistica e degli standard richiesti, e solo in parte i risultati attesi a livello aziendale.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 4: Rapporti con fornitori e clienti esterni all'UEC

#### Domanda C.4.11 - In relazione alla sola produzione di beni e servizi realizzata in Italia dall'UEC e venduta all'estero, per ciascuna linea di attività, fornire informazioni sulle attività di supporto commerciale e logistico

La compilazione di questo quesito è richiesta poiché l'impresa ha dichiarato che l'UEC ha esportato dall'Italia merci o servizi per almeno una linea di attività (quesito C.4.6., sezione "Localizzazione" opzione "Italia-Estero").

Data la complessità di questo quesito (matrice) la compilazione deve procedere per singola linea di attività, considerando anche separatamente le singole sezioni di risposta interne alla domanda.

All'interno di ognuna delle due sezioni di risposta è possibile indicare più di un'opzione di riga tra quelle proposte per ogni linea di attività.

	Linee di attività							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
<b>Attività commerciali realizzate:</b>								
Direttamente da imprese produttrici in Italia appartenenti all'UEC	<input type="checkbox"/>							
Da imprese commerciali in Italia appartenenti all'UEC	<input type="checkbox"/>							
Da imprese commerciali in Italia <b>non</b> appartenenti all'UEC	<input type="checkbox"/>							
Da imprese commerciali all'estero appartenenti all'UEC	<input type="checkbox"/>							
Da imprese commerciali all'estero <b>non</b> appartenenti all'UEC	<input type="checkbox"/>							
<b>Attività logistiche realizzate:</b>								
Direttamente da imprese produttrici in Italia appartenenti all'UEC	<input type="checkbox"/>							
Da imprese che svolgono attività logistiche in Italia appartenenti all'UEC	<input type="checkbox"/>							
Da imprese che svolgono attività logistiche in Italia <b>non</b> appartenenti all'UEC	<input type="checkbox"/>							



Linee di attività

	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
Da imprese che svolgono attività logistiche all'estero appartenenti all'UEC	<input type="checkbox"/>							
Da imprese che svolgono attività logistiche all'estero <b>non</b> appartenenti all'UEC	<input type="checkbox"/>							

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 4: Rapporti con fornitori e clienti esterni all'UEC

#### Domanda C.4.12 - Fornire informazioni sulla modalità organizzativa prevalentemente adottata dall'UEC per la vendita di beni e servizi sui mercati internazionali

La compilazione di questo quesito è richiesta poiché l'impresa ha dichiarato che l'UEC ha esportato dall'Italia o eventualmente dall'estero merci o servizi per almeno una linea di attività (quesito C.4.6., sezione "Localizzazione" opzione "Italia-Estero" oppure "Estero-Estero"). E' richiesto di indicare una e una sola risposta per l'intera domanda sulla base della modalità prevalente (strategia o modalità di vendita che ha la rilevanza economica più ampia per l'UEC) rispetto a tutte quelle indicate.

##### Strategie e modalità di vendita di beni e servizi

###### Organizzazione nazionale

La vendita di beni e servizi e il relativo supporto logistico è realizzato da imprese dell'UEC presenti solo a livello nazionale (senza strategia di HUB) <sup>[87]</sup>

###### Organizzazione globale

La vendita di beni e servizi e il relativo supporto logistico è realizzato da imprese dell'UEC disperse/localizzate presso fornitori e produttori locali esteri

La vendita di beni e servizi e il relativo supporto logistico è realizzato da imprese dell'UEC concentrate all'estero e specializzate per linee di prodotti e servizi

La vendita di beni e servizi e il relativo supporto logistico è realizzato da imprese dell'UEC concentrate in Italia (Italia scelta come HUB globale) <sup>[88]</sup>

<sup>[87]</sup> **Senza strategia di HUB internazionale:** La scelta di localizzazione è realizzata senza considerare tutte le opportunità presenti a livello globale. In particolare, la scelta di localizzare in Italia le attività di commercializzazione e supporto logistico alla distribuzione di beni o servizi non corrisponde necessariamente a una pianificazione ed ottimizzazione delle esigenze globali dell'impresa.

<sup>[88]</sup> **Italia scelta come HUB globale:** La scelta di localizzazione è realizzata considerando e valutando attentamente tutte le opportunità presenti a livello globale. In particolare, la scelta di localizzare in Italia le attività di commercializzazione e supporto logistico alla distribuzione è pienamente coerente con la necessità di pianificare e ottimizzare le esigenze globali dell'impresa.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 5: Internazionalizzazione dei processi produttivi e tecnologici dell'UEC

Quest'area tematica include quattro domande finalizzate all'analisi dei processi di internazionalizzazione di tipo produttivo o tecnico-scientifico. I quesiti sono di carattere esclusivamente qualitativo.

I referenti aziendali principalmente interessati alla compilazione di quest'area tematica devono rivestire incarichi di top e middle management (inclusi i loro diretti collaboratori) nelle seguenti aree: produzione di merci o servizi, ricerca e sviluppo e servizi tecnici alla produzione.

### Domanda C.5.1 - In relazione all'attività di produzione di beni o servizi e/o alle funzioni di supporto *engineering* e ricerca e sviluppo, fornire informazioni sulle modalità di internazionalizzazione dell'UEC presenti nel 2013

E' richiesto di indicare una e una sola risposta per ogni opzione di riga. Per quanto riguarda le prime due opzioni le risposte sono riportate in automatico dal quesito B.1.8. Per quanto riguarda la terza e quarta opzione le risposte fornite sono sottoposte ad una verifica di coerenza rispetto a quanto indicato al quesito B.1.10.

Modalità di internazionalizzazione	Sì	No
Presenza diretta all'estero tramite controllate in attività di produzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presenza diretta all'estero tramite controllate in attività di supporto <i>engineering</i> o ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partecipazioni non di controllo ma rilevanti in imprese/gruppi residenti all'estero in attività di produzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partecipazioni non di controllo ma rilevanti in imprese/gruppi residenti all'estero in attività di supporto <i>engineering</i> o ricerca e sviluppo <sup>[89]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accordi di produzione con imprese/gruppi residenti all'estero <sup>[90]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accordi tecnologici o di ricerca con imprese/gruppi, centri di ricerca o università residenti all'estero <sup>[91]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>[89]</sup> **Partecipazioni non di controllo ma rilevanti:** L'impresa intervistata detiene direttamente o indirettamente quote o azioni con diritto di voto in altre imprese non sufficienti ad esercitarne il pieno controllo (50%+1) ma tali da qualificare un interesse duraturo, una relazione a lungo termine e una significativa influenza nella gestione dell'impresa (quote o azioni pari o superiori al 10%).

<sup>[90]</sup> **Accordi di produzione:** Contratti o altri accordi formali che consentono di realizzare all'esterno dell'UEC una o più fasi del processo di produzione sulla base di specifiche tecniche fornite e con uno stretto controllo degli standard di qualità dei prodotti realizzati. Si attuano di solito rispetto a fornitori che realizzano prodotti non standardizzati o che necessitano di un rilevante trasferimento tecnologico o di know how aziendale. Possono realizzarsi nella forma di licenze di produzione.

<sup>[91]</sup> **Accordi tecnologici:** Contratti o altri accordi formali che consentono di acquisire/cedere tecnologia o più in generale conoscenze scientifiche e know how aziendale utili ad innovare o comunque a migliorare significativamente gli standard tecnologici e di qualità dei processi produttivi e/o dei prodotti finali. Tali accordi possono essere effettuati a vari livelli della filiera di produzione, spaziando dalla ricerca di base all'ingegnerizzazione, allo sviluppo e alla concreta implementazione nei processi del risultato dell'innovazione.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 5: Internazionalizzazione dei processi produttivi e tecnologici dell'UEC

#### Domanda C.5.2 - Fornire informazioni sulle principali motivazioni alla base delle scelte di internazionalizzazione dei processi produttivi e tecnologici nel periodo 2010-2013

Il quesito si riferisce all'evoluzione delle attività internazionali dell'UEC per le attività e funzioni indicate nel periodo 2010-2013.

Data la complessità del quesito, si richiede di individuare in primo luogo la sezione interna alla domanda rilevante per l'UEC rispetto alle tre sezioni proposte (selezionare una ed una sola sezione). Una volta contrassegnata la sezione di interesse, si proceda alla compilazione delle opzioni di riga solo per la seconda e la terza sezione.

Nell'ambito di queste due sezioni, la prima opzione di riga è alternativa rispetto a tutte le altre, mentre è possibile selezionare una o più opzioni per le altre.

<b>L'UEC non ha ridimensionato in misura significativa l'internazionalizzazione dei processi produttivi e tecnologici nel periodo 2010-2013</b> <sup>[92]</sup>	<input type="checkbox"/>
<b>L'Uec ha ridimensionato in misura significativa l'internazionalizzazione dei processi produttivi e tecnologici nel periodo 2010-2013</b> <sup>[93]</sup>	<input type="checkbox"/>
Non più rilevante per le attività di produzione di beni o servizi	<input type="checkbox"/>
Rilevante per le attività di produzione di beni o servizi realizzate ma troppo onerosa e complessa da gestire	<input type="checkbox"/>
Problemi di standard tecnologici e di qualità dei prodotti hanno reso opportuno il rientro parziale e o totale delle attività in Italia	<input type="checkbox"/>
L'incremento dell'efficienza e degli standard tecnologici delle attività realizzate in Italia ha reso opportuno il rientro parziale o totale delle attività	<input type="checkbox"/>
<b>L'UEC non presenta processi produttivi e tecnologici internazionalizzati nel periodo 2010-2013 per una o più delle seguenti motivazioni:</b>	<input type="checkbox"/>
Non è una scelta rilevante per le attività di produzione dei beni o servizi	<input type="checkbox"/>
E' una scelta rilevante ma è stata ostacolata dalla carenza di conoscenze e competenze di tipo:	
Manageriale	<input type="checkbox"/>
Funzionale	<input type="checkbox"/>
Tecnologico	<input type="checkbox"/>
Tecnico- legale	<input type="checkbox"/>
E' una scelta rilevante ma il supporto esterno necessario è risultato non sufficiente o non idoneo da parte di:	
Imprese private specializzate nella progettazione e assistenza all'internazionalizzazione	<input type="checkbox"/>
Agenzie pubbliche o associazioni di categoria nazionali o regionali	<input type="checkbox"/>
E' una scelta rilevante ma è stata ostacolata da:	
Barriere legali o amministrative	<input type="checkbox"/>
Oneri fiscali	<input type="checkbox"/>
Vincoli finanziari	<input type="checkbox"/>
Incertezza degli standard internazionali (contabili, commerciali, procedurali, ecc.)	<input type="checkbox"/>

<sup>[92]</sup> **L'Uec non ha ridimensionato in misura significativa l'internazionalizzazione dei processi produttivi e tecnologici nel periodo 2010-2013:** Al di là di fattori di carattere congiunturale o di specifiche dinamiche settoriali o di mercato che possono aver condizionato i risultati aziendali, l'entità delle attività realizzate all'estero dall'UEC non è stata significativamente e persistentemente ridimensionata nel periodo indicato (riduzione del fatturato estero superiore al 30% nel periodo indicato al netto dei fattori indicati).

<sup>[93]</sup> **L'Uec ha ridimensionato in misura significativa l'internazionalizzazione dei processi produttivi e tecnologici nel periodo 2010-2013:** Al di là di fattori di carattere congiunturale o di specifiche dinamiche settoriali o di mercato che possono aver condizionato i risultati aziendali, l'entità delle attività realizzate all'estero dall'UEC è stata significativamente e persistentemente ridimensionata nel periodo indicato sulla base di precise scelte di disinvestimento (riduzione del fatturato estero superiore al 30% nel periodo indicato al netto dei fattori indicati).

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 5: Internazionalizzazione dei processi produttivi e tecnologici dell'UEC

#### Domanda C.5.3 - Per ogni linea di attività, fornire informazioni sui principali vantaggi connessi con l'internazionalizzazione dei processi produttivi

La compilazione di questo quesito è richiesta poiché l'impresa ha dichiarato la presenza nel 2013 di attività internazionali per la produzione (quesito C.5.1).

Data la complessità di questo quesito (matrice) la compilazione deve procedere per singola linea di attività. Per ogni linea di attività è possibile indicare più di un'opzione di riga tra quelle proposte.

Principali vantaggi	Linee di attività							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
Riduzione del costo del lavoro	<input type="checkbox"/>							
Riduzione di altri costi di impresa	<input type="checkbox"/>							
Accesso a nuovi mercati	<input type="checkbox"/>							
Adeguamento alle strategie dei concorrenti	<input type="checkbox"/>							
Aumento della qualità o sviluppo di nuovi prodotti	<input type="checkbox"/>							
Accesso a nuove conoscenze o competenze tecniche specializzate	<input type="checkbox"/>							
Minore imposizione fiscale rispetto all'Italia o presenza di incentivi economici rilevanti	<input type="checkbox"/>							
Concentrazione delle attività considerate strategiche in Italia e delocalizzazione di attività meno rilevanti all'estero	<input type="checkbox"/>							



## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 5: Internazionalizzazione dei processi produttivi e tecnologici dell'UEC

#### Domanda C.5.4 - Fornire informazioni sulla scelta di localizzazione delle attività di R&S, progettazione e engineering e relative motivazioni

La compilazione di questo quesito è richiesta poiché l'impresa ha dichiarato la presenza nel 2013 di attività internazionali per le funzioni di engineering o ricerca o sviluppo (quesito C.5.1).

Per la sezione "Localizzazione" inclusa nella domanda è necessario indicare una e una sola opzione di riga sulla base del criterio di prevalenza mentre per la sezione "Fattori determinanti" è possibile indicare una o più opzioni di riga.

##### Localizzazione prevalente delle attività

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Prevalentemente in Italia ma con presenza qualificata all'estero <sup>[94]</sup> | <input type="checkbox"/> |
| Prevalentemente in Italia ma con presenza non qualificata all'estero             | <input type="checkbox"/> |
| Prevalentemente all'estero   | <input type="checkbox"/> |

##### Fattori determinanti nella scelta di localizzazione

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Centralizzate presso la casa madre e/o in unità specializzate nella R&S per sfruttare economie di scala e sinergie a livello corporate | <input type="checkbox"/> |
| Localizzate vicino ai mercati di sbocco delle rispettive linee di attività   | <input type="checkbox"/> |
| Localizzate vicino ai centri di produzione/trasformazione  | <input type="checkbox"/> |
| Localizzate vicino ai centri di ricerca di eccellenza internazionale   | <input type="checkbox"/> |
| Localizzate per accedere alla disponibilità di personale particolarmente qualificato o specializzato                                   | <input type="checkbox"/> |
| Localizzate per fruire di incentivi/fondi  | <input type="checkbox"/> |

<sup>[94]</sup> **Qualificata:** Sono localizzate nel paese indicato attività di R&S che, pur non risultando di entità elevata rispetto alla spesa complessiva in R&S dell'UEC, hanno un rilevante interesse strategico per una o più delle linee di attività, quali lo sviluppo di nuovi prodotti o nuove tecnologie con rilevante impatto per uno o più business dell'UEC.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 6: Gestione della conoscenza (*Knowledge management*) e processi di innovazione

Quest'area tematica include nove domande finalizzate all'analisi del patrimonio conoscitivo dell'unità economica complessa (conoscenze scientifiche e tecnologiche, know how e competenze relative a specifiche funzioni aziendali).

I quesiti sono di carattere prevalentemente qualitativo. I referenti aziendali principalmente interessati alla compilazione di quest'area tematica devono rivestire incarichi di top e middle management (inclusi i loro diretti collaboratori) nelle seguenti aree: produzione di merci o servizi, ricerca e sviluppo o progettazione, risorse umane, principali funzioni di supporto aziendale.

### Domanda C.6.1 - Fornire informazioni sulle fonti di conoscenza disponibili all'UEC per la progettazione, produzione e vendita di beni e servizi nel 2013

La compilazione di questo quesito richiede di esprimere una valutazione su aspetti di carattere immateriale (tipologie di conoscenza e loro fonti interne ed esterne all'UEC) che tuttavia devono avere una concreta rilevanza per le fasi del processo aziendale.

Poiché non tutte le tipologie e aree di applicazione della conoscenza possono risultare importanti per l'UEC è richiesta la compilazione delle sole opzioni di riga considerate rilevanti. La distinzione tra linee di attività all'interno dell'UEC compare solo se l'impresa ha dichiarato la presenza di due o più linee di attività.

Sono presenti nel quesito alcuni controlli di coerenza che dipendono da risposte già fornite ad altri quesiti.

Principali tipologie e aree di applicazione della conoscenza	Fonti della conoscenza					
	Interna alle singole linee di attività	Fonte interna all'UEC Condivisa tra le linee di attività	Centralizzata (corporate)	Fornitori	Fonte esterna all'UEC Clienti	Università/centri di ricerca e consulenza professionale
<b>IN ITALIA</b>						
Tecnica - processi di produzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnica - processi di progettazione ed innovazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scientifica - ricerca tecnologica avanzata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnica - tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competenze - organizzative (Know-how) e progettuali (project management/ project financing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commerciale - mercati o processi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commerciale - mercati di fornitura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legale - Procedurale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercati e strumenti finanziari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ALL'ESTERO</b>						
Tecnica - processi di produzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnica - processi di progettazione ed innovazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scientifica - ricerca tecnologica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Principali tipologie e aree di applicazione della conoscenza	Fonte interna all'UEC		Fonti della conoscenza		Fonte esterna all'UEC	
	Interna alle singole linee di attività	Condivisa tra le linee di attività	Centralizzata (corporate)	Fornitori	Clienti	Università/centri di ricerca e consulenza professionale
avanzata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnica - tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competenze - organizzative ( <i>Know-how</i> ) e progettuali ( <i>project management/ project financing</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commerciale - mercati o processi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commerciale - mercati di fornitura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legale - Procedurale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercati e strumenti finanziari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Fonti di conoscenza:** Sono i principali "attori" interni od esterni al perimetro dell'UEC in grado di incrementare, migliorare o far avanzare significativamente l'insieme delle conoscenze e competenze di tipo scientifico, tecnico, amministrativo e manageriale rilevanti per la competitività dell'UEC sui mercati di riferimento.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 6: Gestione della conoscenza (*Knowledge management*) e processi di innovazione

#### Domanda C.6.2 - Esprimere una valutazione sulle conoscenze necessarie all'UEC per la progettazione, produzione e vendita di beni e servizi che risultino sempre più competitivi nei mercati di riferimento

Si richiede di indicare prima quali siano le conoscenze necessarie all'UEC per realizzare beni o servizi sempre più competitivi sui mercati di riferimento ed in seguito di valutare l'entità della differenza tra conoscenze necessarie e quelle effettivamente accessibili all'UEC.

Per ogni opzione di riga compilare tutte le variabili di colonna tramite le opzioni proposte dal menù a tendina. E' richiesta la compilazione di tutte le opzioni di riga anche se non state indicate al quesito precedente.

Nel caso in cui l'opzione non sia rilevante è possibile indicare "Basso" come fabbisogno di conoscenze e "Adeguato" come livello di conoscenze.

Principali tipologie e aree di applicazione della conoscenza	Fabbisogno di conoscenze necessarie all'UEC		Livello delle conoscenze disponibili rispetto al fabbisogno	
	2013	2014 - 2015	2013	2014 - 2015
Tecnica - processi di produzione	_____	_____	_____	_____
Tecnica - processi di progettazione ed innovazione	_____	_____	_____	_____
Scientifica - ricerca tecnologica avanzata	_____	_____	_____	_____
Tecnica - tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT)	_____	_____	_____	_____
Competenze - organizzative ( <i>Know-how</i> ) e progettuali ( <i>Project management/project financing</i> )	_____	_____	_____	_____
Commerciale - mercati o processi	_____	_____	_____	_____
Commerciale - mercati di fornitura	_____	_____	_____	_____
Legale - Procedurale	_____	_____	_____	_____
Mercati e strumenti finanziari	_____	_____	_____	_____
Altro	_____	_____	_____	_____

Le opzioni possibili per il "Fabbisogno di conoscenze necessarie all'UEC" sono:

- Alta;
- Media;
- Bassa.

Le opzioni possibili per il "Livello delle conoscenze disponibili rispetto al fabbisogno" sono:

- Adeguato;
- Insufficiente;
- Scarso.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

Area Tematica 6: Gestione della conoscenza (*Knowledge management*) e processi di innovazione

### Domanda C.6.3 - Fornire informazioni sulle azioni programmate o progettate dall'UEC per ridurre il divario tra conoscenze disponibili e quelle necessarie a sostenere la competitività nel periodo 2014 - 2015

Il quesito deve essere compilato poiché l'impresa ha dichiarato la presenza di conoscenze non sufficienti o scarse rispetto a quelle necessarie (quesito C.6.2).

E' richiesto di indicare per ogni opzione di riga (tipologia di azioni) la presenza o meno di azioni per ridurre il divario nel periodo indicato. Solo in caso affermativo, deve essere indicata la localizzazione dell'azione che può essere realizzata sia in Italia sia all'Estero.

Tipologie di azioni	Presenza di azioni per ridurre il divario		Se sì, indicare la localizzazione	
	Sì	No	Italia	Estero
<b>All'interno dell'U.E.C.</b>				
Assunzione di personale con specifiche conoscenze o competenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formazione di personale già assunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuovi investimenti in ricerca e sviluppo (R&S)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investimenti in nuovi macchinari/infrastrutture tecnologiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>All'esterno dell'U.E.C.</b>				
Rafforzamento della collaborazione con imprese dotate di conoscenze tecniche o competenze commerciali o manageriali avanzate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rafforzamento della collaborazione con Università e centri di ricerca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

Area Tematica 6: Gestione della conoscenza (*Knowledge management*) e processi di innovazione

### Domanda C.6.4 - Fornire informazioni sulla presenza nell'ambito dell'UEC di lavoratori della conoscenza (*knowledge workers*)

Il quesito richiede di indicare la presenza o meno di lavoratori della conoscenza nell'ambito degli addetti impiegati dall'UEC in Italia ed eventualmente all'estero.

Ogni opzione di riga, relativa ad una determinata tipologia di lavoratori della conoscenza, deve essere compilata inserendo valori percentuali (maggiori o uguali a 0 e inferiori a 100).

**Nel caso in cui sia presente almeno un lavoratore della conoscenza inserire un valore pari all'1% al fine di consentire la corretta compilazione delle domande successive.**

Nel caso non siano presenti lavoratori della conoscenza è necessario indicare sempre zero per ogni opzione di riga. La somma delle variabili di colonna "in % degli addetti in Italia dell'UEC" e "in % degli addetti all'estero dell'UEC" deve essere non superiore a cento.

Tipologia di lavoratori della conoscenza ( <i>knowledge workers</i> )	In % degli addetti in Italia dell'UEC	In % degli addetti all'estero dell'UEC
Addetti che hanno un contratto e/o inquadramento professionale come ricercatore/dirigente di ricerca	___ %	___ %
Addetti che hanno incarichi o mansioni assegnate ( <i>job description</i> ) prevalentemente finalizzate alla ricerca o sviluppo di nuova conoscenza ma senza avere un contratto e/o inquadramento professionale come ricercatore	___ %	___ %
Addetti che svolgono prevalentemente attività di ricerca o di sviluppo di nuove conoscenze che non rientrano nei casi precedenti	___ %	___ %
<b>Totale</b>	___ %	___ %

**Lavoratori della conoscenza (*knowledge workers*):** Dipendenti prevalentemente dedicati (sia in termini di tempo di lavoro che di mansioni non operative assegnate) alla creazione, allo sviluppo o all'ampliamento delle conoscenze di tipo scientifico-tecnologico od informatico direttamente o indirettamente impiegate per migliorare la competitività dei beni o servizi realizzati dall'UEC. Includono ricercatori, ingegneri, informatici e tecnici specializzati assegnati ad attività non operative.



## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

Area Tematica 6: Gestione della conoscenza (*Knowledge management*) e processi di innovazione

### Domanda C.6.5 - Fornire informazioni sul grado di mobilità tra sedi di lavoro dei lavoratori della conoscenza (*knowledge workers*)

La compilazione di questo quesito è richiesta poiché l'impresa ha dichiarato la presenza di lavoratori della conoscenza nel quesito C.6.4. Ogni opzione di riga deve essere compilata inserendo valori percentuali (da 0 a 100).

	In % sul totale dei lavoratori della conoscenza dell'UEC
Lavorano per oltre l'80% del tempo nella medesima localizzazione	_____ %
Lavorano nella medesima localizzazione per una percentuale del tempo compreso tra il 20% e l'80%	_____ %
Lavorano per meno del 20% del tempo nella medesima localizzazione	_____ %
<i>Totale</i>	100 %



## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

Area Tematica 6: Gestione della conoscenza (*Knowledge management*) e processi di innovazione

### Domanda C.6.6 - Fornire informazioni sul grado di utilizzo di strumenti telematici da parte dei lavoratori della conoscenza (*knowledge workers*) dell'UEC

La compilazione di questo quesito è richiesta poiché l'impresa ha dichiarato la presenza di lavoratori della conoscenza nel quesito C.6.4. Ogni opzione di riga deve essere compilata inserendo valori percentuali (maggiori o uguali a 0 e inferiori a 100).

Addetti in % del totale lavoratori della conoscenza che utilizzano strumenti telematici di tipo fisso (Computer, server) per gran parte del loro tempo di lavoro	_____ %
Addetti in % del totale lavoratori della conoscenza che utilizzano strumenti informatici mobili (PC portatili, tablet, smartphone) connessi ai sistemi informativi aziendali	_____ %
<i>Totale</i>	_____ %

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

### Area Tematica 6: Gestione della conoscenza (*Knowledge management*) e processi di innovazione

#### Domanda C.6.7 - Fornire informazioni sulla presenza di figure professionali o modalità organizzative nell'UEC esplicitamente dedicate alla gestione o alla crescita professionale dei lavoratori della conoscenza

La compilazione di questo quesito è richiesta poiché l'impresa ha dichiarato la presenza di lavoratori della conoscenza nel quesito C.6.4. E' richiesto di indicare una risposta per ogni opzione di riga.

Caratteristiche dell'organizzazione e figure professionali	Sì	No
<b>Presenza di posizioni formali o figure professionali</b>		
Responsabile dell'organizzazione e valorizzazione della conoscenza ( <i>Chief Knowledge/Science officer, CKO</i> ) <sup>[95]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabile dei processi di creazione di nuova conoscenza ( <i>Officer Knowledge Engineer</i> ) <sup>[96]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabile della gestione di una comunità virtuale ( <i>Community Manager</i> ) <sup>[97]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabile della rete e dei suoi servizi ( <i>Gate keeper</i> ) <sup>[98]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Organizzazione</b>		
Struttura dedicata con personale assegnato al responsabile dell'organizzazione della conoscenza ( <i>CKO</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centri di competenza <sup>[99]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunità di pratica <sup>[100]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sistemi/processi di gestione delle risorse umane</b>		
Formazione continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rotazione delle mansioni affidate ai lavoratori ( <i>Job rotation</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemi di incentivazione e misura delle prestazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Percorsi di carriera programmati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accordi con imprese e centri di ricerca esterni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Utilizzo sistematico di strumenti di analisi, mappatura o misurazione delle conoscenze</b>		
Sistemi di analisi e mappatura delle competenze <sup>[101]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valutazione della performance <sup>[102]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>[95]</sup> **Responsabile dell'organizzazione e valorizzazione della conoscenza (*Chief Knowledge/Science officer, CKO*):** Dipendente che nell'ambito della struttura organizzativa dell'UEC o sulla base di incarichi formali ha la responsabilità di definire le strategie aziendali per lo sviluppo e l'ampliamento delle conoscenze, di natura prevalentemente tecnica e scientifica, necessarie a rafforzare la competitività dei prodotti e processi realizzati dall'UEC. La sua attività potenzialmente coinvolge, a differenza del responsabile della R&S, un numero più ampio di dipendenti ed attività dell'UEC.

<sup>[96]</sup> **Responsabile dei processi di creazione di nuova conoscenza (*Officer Knowledge Engineer*):** Dipendente che nell'ambito della struttura organizzativa dell'UEC o sulla base di incarichi formali ha la responsabilità di promuovere la concreta adozione di procedure o processi finalizzati allo sviluppo e l'ampliamento delle conoscenze, di natura prevalentemente tecnica e scientifica, necessarie a rafforzare la competitività dei prodotti e processi realizzati dall'UEC.

<sup>[97]</sup> **Responsabile della gestione di una comunità virtuale (*Community Manager*):** Dipendente che nell'ambito della struttura organizzativa dell'UEC o sulla base di incarichi formali ha il compito di coordinare e gestire le attività di una comunità virtuale realizzata a fini aziendali (scambio organizzato di informazioni o documenti aziendali tramite intranet o internet finalizzato agli obiettivi di una o più linee di attività o progetti).

<sup>[98]</sup> **Responsabile della rete e dei suoi servizi (*Gate keeper*):** Dipendente che nell'ambito della struttura organizzativa dell'UEC o sulla base di incarichi formali è responsabile della gestione della rete informatica aziendale (intranet e internet) e dei suoi servizi.

<sup>[99]</sup> **Centri di competenza:** Insieme di dipendenti, dotati di competenze e conoscenze specialistiche o di sistema, che nell'ambito dell'UEC ha l'incarico formale di rappresentare un punto di riferimento per la risoluzione di problematiche connesse alla gestione corrente di specifici processi aziendali o alla progettazione evolutiva di nuovi prodotti o processi.

<sup>[100]</sup> **Comunità di pratica:** Insieme di dipendenti che nell'ambito dell'UEC ha il compito di sviluppare nuove conoscenze e competenze sui prodotti e processi aziendali. Il livello di specializzazione, formalizzazione ed organizzazione è solitamente inferiore rispetto ai centri di competenza. L'obiettivo è l'apprendimento



continuo e non sono presenti barriere di accesso per partecipare all'interno dell'UEC.

<sup>[101]</sup> **Sistemi di analisi e mappatura delle competenze:** Per mappatura delle competenze si intende il processo attraverso il quale si rilevano, gestiscono e sviluppano le competenze del proprio personale in connessione con i valori, gli obiettivi, l'organizzazione e le strategie aziendali. Il percorso di mappatura si articola in diverse fasi, quali ad esempio la definizione delle competenze di ciascun dipendente, l'analisi del rapporto fra profilo ideale e profilo attuale, l'identificazione gap di miglioramento e la pianificazione dei percorsi di sviluppo.

<sup>[102]</sup> **Valutazione della performance:** Presenza di un sistema per monitorare il contributo fornito dai lavoratori della conoscenza alla performance economica dell'UEC (ricavi, creazione di valore aggiunto).

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

Area Tematica 6: Gestione della conoscenza (*Knowledge management*) e processi di innovazione

### Domanda C.6.8 - Per ciascuna linea di attività fornire informazioni sulle principali caratteristiche dei processi innovativi realizzati dall'UEC

Data la complessità di questo quesito (matrice) la compilazione deve procedere per singola linea di attività, considerando anche separatamente le singole sezioni di risposta interne alla domanda. E' richiesto di indicare una e una sola risposta per ogni sezione della domanda sulla base del criterio di prevalenza

Caratteristiche dei processi innovativi	A livello centralizzato (corporate)	Linee di attività								
		LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8	
<b>Natura prevalente dell'innovazione</b>										
Incrementale <sup>[103]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radicale <sup>[104]</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non viene realizzata innovazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Grado di "apertura" prevalente</b>										
I progetti innovativi vengono realizzati nelle loro varie fasi interagendo con attori esterni all'UEC (network)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I progetti innovativi vengono realizzati nello loro varie fasi esclusivamente all'interno dell'UEC (closed)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Formalizzazione/ protezione prevalente della proprietà intellettuale/ segreto aziendale</b>										
Brevettuale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non brevettuale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fattori prevalenti nella scelta di realizzare attività innovative</b>										
Orientamento strategico ed operativo dell'UEC alla ricerca e all'innovazione con limitata influenza delle condizioni di mercato e di prodotto (Technology push)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esigenze di sviluppo di nuovi prodotti richiesti dal mercato (Market pull)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esigenze di sviluppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Caratteristiche dei processi innovativi	A livello centraliz- zato ( <i>corporate</i> )	Linee di attività							
		LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
di nuovi prodotti ( <i>Design driven</i> )									

<sup>[103]</sup> **Natura prevalente dell'innovazione - Incrementale:** L'innovazione riguarda aspetti di carattere scientifico o tecnologico finalizzati al miglioramento delle funzionalità o degli standard tecnologici di prodotti o processi già esistenti.

<sup>[104]</sup> **Natura prevalente dell'innovazione - Radicale:** L'innovazione riguarda aspetti di carattere scientifico o tecnologico finalizzati all'introduzione di nuovi processi o prodotti o la sostanziale modifica delle funzionalità o degli standard tecnologici di prodotti o processi già esistenti tramite la loro totale riprogettazione ed implementazione.

## Sezione C - Determinanti della performance dell'unità economica complessa

Area Tematica 6: Gestione della conoscenza (*Knowledge management*) e processi di innovazione

### Domanda C.6.9 - Fornire indicazioni sui meccanismi e gli strumenti utilizzati per il trasferimento e l'integrazione a livello internazionale delle conoscenze disponibili all'UEC per la progettazione, produzione e vendita di beni e servizi nel 2013

Le sezioni interne alla domanda sono presenti sulla base di informazioni già fornite nel questionario.

Per ogni sezione della domanda è possibile selezionare più di una opzione di riga. E' possibile non selezionare alcuna risposta se non pertinente.

#### All'interno del gruppo multinazionale

Meccanismi informali connessi all'operatività aziendale (*manager* o figure professionali rilevanti nell'ambito della ricerca o creazione di conoscenza residenti in paesi diversi interagiscono frequentemente per ragioni di lavoro)

Mobilità internazionale di compiti e mansioni (*Job rotation*) del top management con funzioni rilevanti nell'ambito della ricerca o creazione di conoscenza

Mobilità internazionale di compiti e mansioni (*Job rotation*) pianificata per dipendenti con responsabilità rilevanti nell'ambito della ricerca o creazione di conoscenza (*middle management* o *researchers*)

Attività di addestramento/formazione tecnica a livello internazionale

Definizione di standard di processo a livello internazionale

Creazione di gruppi permanenti e comitati tecnici a livello internazionale

Gruppi di progetto temporanei (*international project management*)

Strutture organizzative finalizzate alla ricerca o alla creazione di conoscenza sono presenti in paesi diversi ma riportano direttamente per le decisioni e scelte strategiche a direttori/responsabili a livello *corporate*

#### Nei rapporti con imprese residenti all'estero

Meccanismi informali connessi all'operatività aziendale

Tecnici ed esperti del fornitore distaccati presso il cliente o viceversa (pratiche di *guest-engineering* o simili)

Creazione di gruppi permanenti e comitati tecnici internazionali

Gruppi di progetto temporanei (*international project management*)

#### Nei rapporti con università, centri di R&S e di trasferimento tecnologico residenti all'estero

Bandi e progetti cofinanziati da agenzie pubbliche (inclusa UE)

Progetti ad hoc con università e centri di ricerca

Finanziamento tramite borse di studio per ricercatori su temi di ricerca di interesse aziendale

Finanziamento a cattedre su temi di ricerca di interesse aziendale

## Sezione D - Ottimizzazione della raccolta dei dati presso l'UEC e nuovi servizi offerti dall'ISTAT

La presente sezione del questionario è finalizzata ad indagare le modalità organizzative adottate dalle imprese per la risposta agli adempimenti statistici richiesti dall'Istat. L'obiettivo è orientare l'adozione di un approccio innovativo che tenda a semplificare, sia per l'impresa sia per l'Istat, le procedure organizzative connesse all'acquisizione di informazioni statistiche e migliorare la qualità e la coerenza dei dati raccolti.

Ad introduzione della prima domanda, concernente le principali difficoltà incontrate dall'unità economica complessa per la risposta agli adempimenti statistici, Le ricordiamo l'attuale procedura seguita dall'Istat per l'avvio delle rilevazioni statistiche indirizzate alle imprese. L'Istat rivolge prevalentemente alla sede amministrativa dell'impresa la comunicazione per la raccolta dei dati di indagine in ambito economico. E' dunque presso tale sede che vengono formalmente inviate dall'Istat, via pec, tutte le informative d'indagine in cui l'impresa è coinvolta. E' quindi a cura della sede amministrativa l'attività di successivo ri-indirizzamento (assegnazione) delle informative Istat alle diverse strutture/referenti competenti per lo specifico adempimento statistico.

### Domanda D.1 - Indicare le difficoltà più rilevanti (fino ad un massimo di quattro) incontrate dalle imprese, incluse nel perimetro dell'UEC, nel rispondere alle indagini ISTAT

E' richiesto di indicare una o più opzioni di riga fino a un massimo di quattro.

Individuare tempestivamente il referente aziendale più idoneo per la compilazione dei questionari	<input type="checkbox"/>
Stabilire un contatto con i referenti di indagine ISTAT	<input type="checkbox"/>
Raccogliere all'interno dell'impresa le informazioni necessarie alla compilazione dei questionari	<input type="checkbox"/>
Il questionario è inviato dall'ISTAT ad una struttura organizzativa dell'impresa non idonea a rispondere	<input type="checkbox"/>
Limitata disponibilità di risorse da dedicare alle rilevazioni ISTAT	<input type="checkbox"/>
Numero eccessivo di questionari da compilare	<input type="checkbox"/>
Complessità di compilazione dei questionari <sup>[105]</sup>	<input type="checkbox"/>
Rispettare le scadenze richieste dall'ISTAT	<input type="checkbox"/>
Comunicazione con la struttura aziendale che gestisce la casella Pec che riceve i questionari ISTAT	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare): _____	<input type="checkbox"/>

L'attuale procedura dell'Istat che rivolge le richieste di compilazione dei questionari relativi alle diverse rilevazioni statistiche prevalentemente alle sedi amministrative delle imprese può non essere coerente con l'organizzazione aziendale delle unità economiche complesse perché i dati statistici richiesti sono disponibili in altre strutture organizzative.

I quesiti seguenti intendono acquisire informazioni sull'organizzazione interna delle unità economiche complesse in relazione alla disponibilità delle diverse tipologie di dati. Tali informazioni consentiranno di adattare modalità e strumenti per la raccolta dei dati maggiormente rispondenti alle caratteristiche aziendali.

Per una migliore comprensione dei successivi quesiti, Le illustriamo brevemente il sistema delle indagini economiche dell'Istat.

L'informazione statistica prodotta dall'Istat in ambito economico si basa su un sistema di rilevazione che distingue le indagini in congiunturali o strutturali. Le indagini congiunturali misurano le caratteristiche di un fenomeno economico che presenta un'evoluzione significativa nel breve periodo (intrannuale); esempi in tal senso sono rappresentati dalla "Indagine mensile su fatturato e ordinativi" oppure dalla "Rilevazione mensile sull'occupazione, orari di lavoro, retribuzioni e costo del lavoro nelle grandi imprese". Le indagini strutturali sono rivolte invece alla misura delle caratteristiche di dettaglio di un fenomeno economico la cui evoluzione è significativa nel medio-lungo periodo; ad esempio la "Rilevazione sul sistema dei conti delle imprese" oppure la "Innovazione nelle imprese". Tra le variabili rilevate (che possono essere reali, monetarie, finanziarie e fiscali) un'ulteriore distinzione può essere operata tra variabili quantitative e qualitative. Una variabile è quantitativa quando la caratteristica del fenomeno economico viene misurata mediante un valore numerico mentre per una variabile qualitativa la caratteristica non viene misurata per mezzo di numeri ma per mezzo di categorie; le indagini sul clima di fiducia delle imprese, ad esempio, rilevano variabili prevalentemente qualitative.

Per le finalità specifiche della presente rilevazione le indagini economiche sono classificate anche per area tematica, ad esempio: Produzione, fatturato, ordinativi, vendite, trasporti; Conto economico e stato patrimoniale; Attività internazionali, ecc.



<sup>[105]</sup> **Complessità di compilazione dei questionari:** Il questionario affronta tematiche complicate o troppo distanti dalle conoscenze presenti all'interno dell'impresa.

## Sezione D - Ottimizzazione della raccolta dei dati presso l'UEC e nuovi servizi offerti dall'ISTAT

**Domanda D.2 - Esprimere una valutazione sulle modalità organizzative meno onerose per l'impresa e più efficaci per la raccolta di informazioni di qualità per tipologia di indagine**

*E' richiesto di indicare una e una sola risposta per ogni opzione di riga.*

Area tematica per Tipologia di indagine	Al vertice del gruppo	Modalità di interazione A specifiche strutture organizzative all'Interno dell'UEC	Invio dei questionari a ciascuna impresa dell'UEC
<b>Congiunturale con variabili prevalentemente quantitative</b>			
Produzione, fatturato, ordinativi, vendite, trasporti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prezzi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Occupazione e retribuzioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Congiunturale con variabili prevalentemente qualitative</b>			
Opinioni e aspettative sulle principali variabili aziendali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Strutturale con variabili prevalentemente quantitative</b>			
Conto economico e stato patrimoniale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attività internazionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Strutturale sulla conoscenza e tecnologia con variabili prevalentemente quantitative</b>			
Spesa in R&S e formazione del personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Strutturale sulla conoscenza e tecnologia con variabili prevalentemente qualitative</b>			
Innovazione di processo e di prodotto, Tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT/TIC)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Sezione D - Ottimizzazione della raccolta dei dati presso l'UEC e nuovi servizi offerti dall'ISTAT

### Domanda D.3 - In relazione all'esigenza già segnalata di inviare i questionari a specifiche strutture organizzative all'interno dell'UEC fornire informazioni più specifiche per tipologia di indagine

La compilazione di questo quesito è richiesta per le sole opzioni di riga contrassegnate con "A specifiche strutture...dell'UEC" nel quesito D.2. E' richiesto di indicare una e una sola risposta per ogni opzione di riga.

Area tematica per tipologia di indagine	Modalità di interazione					Altra modalità di interazione	Descrizione della denominazione e indirizzo completo corrispondente
	Specificata impresa indicata dall'UEC	Unità locale (stabilimento)	Funzione aziendale	Linea di attività	Altro		
<b>Congiunturale con variabili prevalentemente quantitative</b>							
Produzione, fatturato, ordinativi, vendite, trasporti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Prezzi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Occupazione e retribuzioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____
<b>Congiunturale con variabili prevalentemente qualitative</b>							
Opinioni e aspettative sulle principali variabili aziendali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____
<b>Strutturale con variabili prevalentemente quantitative</b>							
Conto economico e stato patrimoniale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Attività internazionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____
<b>Strutturale sulla conoscenza con variabili prevalentemente quantitative</b>							
Spesa in R&S e formazione del personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____
<b>Strutturale sulla conoscenza con variabili prevalentemente</b>							



Area tematica per tipologia di indagine	Specifica impresa indicata dall'UEC	Modalità di interazione				Altra modalità di interazione	Descrizione della denomina- zione e indirizzo completo corrispon- dente
		Unità locale (stabilimento)	Funzione aziendale	Linea di attività	Altro		
<b>mente qualitative</b> Innovazione di processo e di prodotto, Tecnologie dell'informa- zione e della comunicazione (ICT/TIC)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____



## Sezione D - Ottimizzazione della raccolta dei dati presso l'UEC e nuovi servizi offerti dall'ISTAT

### Domanda D.5 - Indicare le tecniche di raccolta dati ritenute dall'UEC più idonee a garantire elevati standard di qualità dei dati e meno onerose per la trasmissione dei dati all'ISTAT

E' possibile indicare più di una opzione di riga. Se si seleziona l'opzione "Altro" specificare di cosa si tratta.

Questionario elettronico con compilazione on line <sup>[106]</sup>	<input type="checkbox"/>
Questionario elettronico con compilazione off line <sup>[107]</sup>	<input type="checkbox"/>
Questionario cartaceo trasmesso via fax o fax-server	<input type="checkbox"/>
Intervista telefonica	<input type="checkbox"/>
Interviste dirette con rilevatore	<input type="checkbox"/>
XBRL <sup>[108]</sup>	<input type="checkbox"/>
File di dati con tracciati record predefiniti e concordati da trasmettere mediante web services	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare): _____	<input type="checkbox"/>

Prima di concludere con gli ultimi due quesiti, Le presentiamo brevemente un esempio concreto di iniziativa posta in atto dall'Istat per la riduzione degli oneri statistici sulle imprese.

**Il portale statistico delle imprese** rappresenta un caso di innovazione organizzativa attuata dall'Istat per agevolare la relazione con le imprese e per semplificare le attività connesse ai diversi adempimenti statistici in un'ottica di miglioramento dell'efficienza dei processi di rilevazione dei dati.

Il portale si propone all'impresa come unica piattaforma centralizzata di riferimento per tutte le rilevazioni economiche dell'Istat che, oltre a consentire l'accesso alla compilazione di tutti i questionari, informa l'impresa in tempo reale sullo stato complessivo degli adempimenti, consente di comunicare eventuali variazioni di stato e di struttura e di avere ritorni di informazioni statistiche personalizzate elaborate sulla base dei dati rilasciati dall'impresa in occasione di precedenti rilevazioni. Inoltre, il portale consente la delega alla compilazione dei questionari statistici mediante un sistema di permessi conferiti ai diversi uffici dell'impresa.

Il portale è stato progettato pensando alle esigenze delle imprese e si presenta come strumento flessibile di management interno per la pianificazione, l'esecuzione e il monitoraggio delle diverse attività connesse alla compilazione dei questionari statistici.

Segue la visualizzazione di alcune funzionalità del portale, facendo riferimento alla presentazione in possesso del rilevatore:

- Stato adempimenti;
- Segnalazione variazioni anagrafiche;
- Ritorno informativo personalizzato.

<sup>[106]</sup> **Questionario elettronico con compilazione on line:** Modello d'intervista in formato elettronico la cui compilazione avviene in modalità connessa alla rete informatica.

<sup>[107]</sup> **Questionario elettronico con compilazione off line:** Modello d'intervista in formato elettronico la cui compilazione avviene in modalità disconnessa ad una rete informatica (salvataggio e compilazione in locale e successiva trasmissione dei dati in altra modalità).

<sup>[108]</sup> **XBRL:** Standard per la comunicazione elettronica di informazioni contabili e finanziarie.

XBRL è un linguaggio basato su XML che definisce tassonomie di voci contabili e struttura i report nei quali le stesse sono rappresentate.

Un documento XBRL è un file nel quale i dati sono etichettati con un codice che definisce il tipo di voce, tra quelle presenti nella tassonomia, e le dimensioni del dato, ovvero il periodo, la società, la moneta di conto.

Un documento di bilancio in formato elettronico contiene, invece, un unico blocco di informazioni testuali, numeriche e grafiche che può essere visualizzato, stampato, o modificato manualmente.

Chi riceve un file XBRL può, invece, automaticamente analizzarlo, convalidarlo, elaborarlo, trasformarlo, archivarlo.



## Sezione D - Ottimizzazione della raccolta dei dati presso l'UEC e nuovi servizi offerti dall'ISTAT

**Domanda D.6 - Indicare quali tra i servizi/strumenti già realizzati o in corso di implementazione da parte dell'ISTAT sono ritenuti più utili per agevolare la compilazione dei questionari**

*E' possibile indicare più di una opzione di riga. Se si seleziona l'opzione "Altro" specificare di cosa si tratta.*

Calendario delle indagini e stato degli adempimenti statistici aggiornato in tempo reale	<input type="checkbox"/>
Sistema unico dell'ISTAT per la raccolta delle segnalazioni su variazioni anagrafiche o di stato delle imprese	<input type="checkbox"/>
Sistema di delega per la compilazione dei questionari a strutture organizzative o imprese indicate dall'UEC	<input type="checkbox"/>
Help desk statistico dedicato a fornire informazioni per la corretta compilazione dei questionari	<input type="checkbox"/>
Help desk informatico a supporto delle funzionalità disponibili per la piena operatività del questionario elettronico	<input type="checkbox"/>
Help desk per informazioni sulla tutela della riservatezza delle informazioni trasmesse, obblighi di risposta e sanzioni	<input type="checkbox"/>
Raccolta delle domande e risposte più frequenti relative a ciascuna indagine	<input type="checkbox"/>
Accesso agli indicatori prodotti dalle indagini statistiche in occasione della loro pubblicazione da parte dell'ISTAT	<input type="checkbox"/>
Impiego di un software unico per la predisposizione dei diversi questionari elettronici	<input type="checkbox"/>
Attestazione via PEC dell'avvenuta compilazione dei questionari	<input type="checkbox"/>
Definizione di un sistema di "news" sulle principali attività di indagine statistica	<input type="checkbox"/>
Altro: _____	<input type="checkbox"/>



## Sezione D - Ottimizzazione della raccolta dei dati presso l'UEC e nuovi servizi offerti dall'ISTAT

**Domanda D.7 - Indicare, nell'ambito del sistema di restituzione di informazioni statistiche utili al "business" aziendale, quale tipo di informazione statistica è ritenuta di maggiore interesse per l'unità complessa**

Per ogni riga selezionare una risposta sulla base delle opzioni disponibili nel menù a tendina.

Tipologia di informazione statistica	Grado di interesse
Indicatori di contesto che descrivono il quadro socio-economico di livello nazionale	_____
Indicatori congiunturali che descrivono il quadro evolutivo del settore di interesse rispetto alla congiuntura economica nazionale	_____
Indicatori strutturali che descrivono la struttura e la <i>performance</i> delle imprese in settori e/o dimensione e/o localizzazione di interesse per l'UEC	_____
Indicatori che consentono il confronto ( <i>benchmark</i> ) dell'impresa rispetto ai principali concorrenti nazionali diffusi in forma aggregata	_____

**Sistema di "restituzione" di informazioni statistiche utili:** Servizio del Portale statistico che restituisce alle imprese rispondenti alle rilevazioni Istat dei dati statistici personalizzati.

Tali dati informano sul posizionamento dell'impresa nel contesto del mercato e del settore di riferimento e descrivono attraverso rappresentazioni tabellari e grafiche l'andamento di alcuni indicatori statistici d'interesse.

Le opzioni possibili per il "Grado di interesse" sono:

- Elevato;
- Medio;
- Scarso.