



# Istituto Nazionale di Statistica

*CAPITOLATO TECNICO: ALLEGATO 4 AL BANDO DI GARA*

## **RILEVAZIONE MULTISCOPO SULLE UNITÀ COMPLESSE (MPSUC)**

---

### ***Specifiche tecniche***

*Affidamento del servizio di conduzione di interviste al  
Management delle unità complesse*

*a cura di DICA/SAC*



# Istituto Nazionale di Statistica

<b>1</b>	<b><i>Premessa</i></b> .....	<b>3</b>
1.1	<b>Definizioni</b> .....	<b>3</b>
1.2	<b>Finalità ed obiettivi</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b><i>Oggetto e requisiti generali del servizio</i></b> .....	<b>6</b>
2.1	<b>Documentazione e servizi forniti dall'ISTAT</b> .....	<b>11</b>
<b>3</b>	<b><i>Servizi richiesti</i></b> .....	<b>12</b>
<b>4</b>	<b><i>Servizio di segreteria della rilevazione</i></b> .....	<b>16</b>
4.1	<b>Assegnazione e riassegnazione delle interviste agli intervistatori</b> .....	<b>17</b>
<b>5</b>	<b><i>Organizzazione del Servizio</i></b> .....	<b>18</b>
5.1	<b>Responsabile di progetto del Fornitore</b> .....	<b>18</b>
5.2	<b>Intervistatori</b> .....	<b>20</b>
5.3	<b>Formazione degli intervistatori e degli addetti al Servizio di Segreteria</b> .....	<b>22</b>
<b>6</b>	<b><i>Conduzione delle interviste</i></b> .....	<b>22</b>
6.1	<b>Debriefing del personale addetto alle rilevazioni</b> .....	<b>24</b>
<b>7</b>	<b><i>Verifica degli standard di qualità dell'output</i></b> .....	<b>24</b>
<b>8</b>	<b><i>Condizioni per la fornitura del Servizio</i></b> .....	<b>25</b>
<b>9</b>	<b><i>Comunicazione tra società fornitrice e l' ISTAT</i></b> .....	<b>26</b>
<b>10</b>	<b><i>Protezione dei dati personali</i></b> .....	<b>27</b>
<b>11</b>	<b><i>Monitoraggio e qualità della fornitura</i></b> .....	<b>27</b>
<b>12</b>	<b><i>Piano di gestione dei rischi</i></b> .....	<b>28</b>
<b>13</b>	<b><i>Elenco degli allegati al Capitolato tecnico</i></b> .....	<b>29</b>



# Istituto Nazionale di Statistica

## 1 Premessa

### 1.1 Definizioni

**Controllante ultimo:** unità istituzionale (impresa, persona fisica, istituzione pubblica o non profit) che si colloca all'ultimo anello della catena di controllo dell'impresa o del gruppo di imprese oggetto di indagine.

**Controllo:** Capacità di determinare l'attività generale dell'impresa, anche scegliendo gli amministratori più idonei. La quota di proprietà del capitale sociale di un'impresa viene di solito impiegata come proxy per misurare la presenza o meno di controllo. In particolare, un'impresa è controllata quando un'altra impresa detiene direttamente o indirettamente il 50%+1 delle sue quote o azioni con diritto di voto.

**Fornitore:** operatore economico che partecipa alla procedura di selezione e che, qualora risulti migliore offerente, ha titolo per l'affidamento dei servizi a condizione che adempia a tutti gli obblighi previsti nel presente documento.

**Rilevazione multiscopo sulle unità complesse (MPSUC):** rilevazione sulle unità complesse prevista dal Piano generale dei Censimenti CIS 2011. La rilevazione MPSUC interesserà a livello nazionale un campione di circa 3.000 imprese residenti in Italia e sarà coordinata dall'ISTAT con l'ausilio del Fornitore. Sono considerate unità complesse le imprese o i gruppi di imprese prevalentemente attivi nell'industria e nei servizi e che presentano un numero di addetti pari o superiore a 250 oppure un fatturato pari o superiore a 100 milioni di euro in relazione al complesso delle attività svolte in Italia e all'estero. Questi criteri sono indicativi e possono essere modificati dall'Istat al fine di tenere conto delle specificità dei settori e delle diverse tipologie di imprese. La lista di partenza verrà fornita dall'ISTAT.



# Istituto Nazionale di Statistica

**Unità complessa:** *l'impresa stessa e, se presenti, tutte le sue controllate, dirette o indirette, residenti in Italia o all'estero. L'insieme di queste imprese costituisce il perimetro dell'unità complessa che rappresenta l'unità di analisi dell'indagine.*

**Unità di rilevazione:** *è l'impresa presso cui si raccolgono le informazioni relative all'intero perimetro dell'unità complessa.*

**Imprese di tipologia A:** *imprese o gruppi di imprese che per volume di fatturato e/o numero di addetti si qualificano tra i principali attori dell'economia nazionale.*

**Imprese di tipologia B:** *imprese o gruppi di imprese che per volume di fatturato e/o numero di addetti si qualificano tra i principali attori di uno o più settori industriali o dei servizi a livello nazionale.*

**Imprese di tipologia C:** *imprese o gruppi di imprese che presentano volumi di fatturato e/o un numero di addetti rilevanti ai fini dell'indagine.*

## 1.2 Finalità ed obiettivi

Il piano generale del Censimento dell'Industria e dei Servizi 2011 include, tra le altre, la rilevazione multiscopo sulle unità complesse (di seguito denominata MPSUC) per cui è previsto obbligo di risposta. La finalità di questo affidamento di servizio riguarda la conduzione di interviste al Management delle imprese per la rilevazione MPSUC .

La rilevazione MPSUC è una rilevazione diretta sulle imprese finalizzata ad ampliare il quadro conoscitivo sull'assetto organizzativo, le caratteristiche del management e i principali fattori di competitività delle grandi e medie imprese residenti in Italia secondo un approccio innovativo per contenuti tematici ed unità di analisi.

La rilevazione MPSUC interessa singole imprese o gruppi di imprese prevalentemente attivi nell'industria o nei servizi a prescindere dalla tipologia del soggetto controllante ultimo (persona giuridica, persona fisica, istituzione pubblica o non profit) e



## Istituto Nazionale di Statistica

dalla sua residenza in Italia o all'estero. In particolare, l'universo di riferimento dell'indagine è definito dall'ISTAT a partire dalle informazioni presenti nei suoi archivi ed in relazione a parametri di selezione concordati da esperti statistici e di organizzazione aziendale. In generale, verranno considerate nella rilevazione MPSUC le imprese o i gruppi di imprese con un numero di addetti pari o superiore a 250 oppure con un fatturato pari o superiore a 100 milioni di euro in relazione alle attività svolte in Italia o all'estero. Questi criteri sono indicativi e possono essere modificati dall'Istat al fine di tenere conto delle specificità dei settori e delle diverse tipologie di imprese.

L'unità di analisi, denominata convenzionalmente "unità complessa", comprende l'impresa stessa e, se presenti, tutte le sue controllate dirette ed indirette residenti in Italia e all'estero che costituiscono il gruppo di imprese. L'insieme di queste imprese definisce il perimetro dell'unità complessa. Le informazioni richieste devono essere fornite rispetto al perimetro dell'unità complessa considerato come singola entità, a prescindere quindi dalla presenza di una o più unità legali nel perimetro dell'unità complessa.

L'unità di rilevazione è unica per ogni unità complessa e, nel caso di gruppi di imprese, si riferisce all'impresa in posizione di vertice rispetto alla catena di controllo. Qualora l'impresa identificata come vertice non sia in grado di fornire le informazioni richieste dal questionario è individuata un'altra impresa all'interno del gruppo, procedendo dall'alto verso il basso della catena di controllo, in grado di fornire le informazioni richieste per un perimetro più ampio possibile dell'unità complessa.

L'obiettivo conoscitivo della rilevazione è l'analisi a 360° (perimetro complessivo dell'impresa o del gruppo di imprese) della struttura organizzativa, dei processi decisionali, delle modalità di programmazione e gestione delle principali funzioni strategiche aziendali (produzione, commerciale e marketing, logistica, innovazione e ricerca, ecc) nonché della capacità manageriale di progettare e gestire strategie complesse, quali l'internazionalizzazione e la creazione di nuova conoscenza. I quesiti hanno natura quasi esclusivamente qualitativa con opzioni di risposta predefinite.

Questa rilevazione interessa le unità complesse selezionate dall'ISTAT per una numerosità di circa 3.000 unità. La lista di partenza, relativa alle unità di rilevazione, verrà



# Istituto Nazionale di Statistica

fornita dall'ISTAT completa di tutte le specifiche anagrafiche e di altre informazioni a supporto della rilevazione.

Il Fornitore avrà il compito di realizzare la raccolta dati per tutte le imprese incluse nella lista di partenza di questa indagine tramite interviste svolte al top management presso i locali delle imprese. In particolare, lo svolgimento dell'indagine dovrà avvenire secondo le modalità illustrate nei paragrafi successivi e comunque sulla base delle "Linee guida per la conduzione dell'indagine" incluse nella documentazione fornita dall'Istat.

Data la complessità dei fenomeni oggetto di indagine e l'esigenza di realizzare interviste approfondite e di qualità basate sull'interlocuzione diretta con personale aziendale particolarmente qualificato, il Fornitore dovrà dimostrare di possedere le conoscenze e competenze necessarie per il raggiungimento di questi obiettivi. In particolare dovrà mettere a disposizione intervistatori che posseggano i requisiti professionali richiesti dal presente bando in relazione alla diverse tipologie di imprese oggetto di indagine.

L'obiettivo della fornitura è di ottenere entro cinque mesi dall'avvio della rilevazione (vedi successivo paragrafo 2.i) la trasmissione on-line dei questionari.

La mancata trasmissione on-line dei questionari inclusi nella lista fornita dall'ISTAT, ad eccezione dei questionari indicati al paragrafo 3.o potrà comportare, a insindacabile giudizio dell'ISTAT, la revoca del contratto e l'affidamento dell'esecuzione ad altra Società, in danno al fornitore.

## **2 Oggetto e requisiti generali del servizio**

Costituisce oggetto del contratto la conduzione di interviste con tecnica CAPI al fine di raccogliere le informazioni richieste dal questionario MPSUC. Il questionario MPSUC, include quesiti con variabili di tipo prevalentemente qualitativo con opzioni di risposta già predefinite dall'ISTAT<sup>1</sup>. L'ISTAT metterà a disposizione del Fornitore un sito dedicato on-line per la registrazione elettronica di tutti i questionari. Verranno inoltre offerti dei servizi di assistenza tecnica ed informatica di tipo back office.

---

<sup>1</sup> A titolo indicativo è allegato al presente documento il questionario della rilevazione MPSUC in versione provvisoria. La versione definitiva, da utilizzare per le interviste, potrà differire da quella allegata.



## Istituto Nazionale di Statistica

La dimensione dell'insieme di imprese da sottoporre ad intervista diretta è pari a circa 3.000 unità. L'ISTAT comunicherà il numero e l'elenco delle imprese da intervistare suddivise per le tipologie sotto indicate contestualmente alla stipula del contratto. Saranno pagati al Fornitore i questionari completi, come definito al paragrafo 7.

Data la diversa dimensione economica e complessità organizzativa delle imprese da intervistare, la lista di partenza della rilevazione verrà segmentata dall'ISTAT in tre sottopopolazioni, individuate sulla base delle tipologie di impresa A, B e C come specificate nella tabella seguente.

Tipologia di impresa da intervistare	Numero
A	75
B	325
C	2.600
Totale	3.000

Nella tipologia A rientrano le principali imprese o gruppi di imprese che operano in Italia. Nella tipologia B sono incluse imprese o i gruppi di imprese con una importanza economica rilevante a livello settoriale, mentre la tipologia C include imprese o gruppi di imprese di dimensione economica minore ma comunque rilevanti ai fini dell'indagine.

In relazione alla presente gara il Fornitore dovrà dimostrare di possedere i seguenti requisiti:

- a) avere un'esperienza specifica di almeno 3 anni in attività di analisi e/o consulenza e/o ricerca e/o rilevazione dati su imprese o gruppi di imprese con le stesse caratteristiche di quelle considerate dall'indagine oggetto di gara (*imprese o i gruppi di imprese prevalentemente attivi nell'industria e nei servizi e che presentano un numero di addetti pari o superiore a 250 oppure un fatturato pari o superiore a 100 milioni di euro in relazione al complesso delle attività svolte in Italia e all'estero*);



## Istituto Nazionale di Statistica

- b) aver avuto un fatturato globale complessivo negli ultimi 3 esercizi finanziari chiusi di almeno 2.400.000 Euro iva esclusa, di cui almeno 1.200.000 euro in attività inerenti il precedente punto a);
- c) indicare in fase di offerta tecnica, per lo svolgimento dell'attività, il nominativo di un Responsabile di Progetto, di nr. 5 intervistatori per interviste ad imprese della tipologia A e di nr. 4 intervistatori per interviste ad imprese della tipologia B (su un totale, per tale tipologia di imprese, di almeno 15), aventi le caratteristiche professionali minime indicate ai paragrafi 5.1 e 5.2, per la valutazione tecnica e l'attribuzione del relativo punteggio così come indicato nell'allegato 4 al presente capitolato "Criteri di aggiudicazione". Dette caratteristiche professionali dovranno essere debitamente documentate in un Curriculum Vitae allegato all'offerta, compilato secondo lo standard riportato negli allegati 3a, 3b e 3c.. L'ISTAT si riserva il diritto di effettuare controlli su quanto dichiarato nei Curriculum Vitae presentati;
- d) mettere a disposizione di ISTAT, per lo svolgimento dell'attività, almeno 45 Intervistatori (inclusi i 9 indicati al precedente punto c) aventi le caratteristiche professionali minime indicate al paragrafo 5.2 per i diversi profili richiesti. Il Fornitore che risulterà aggiudicatario provvisorio della gara dovrà documentare le competenze professionali di tutti gli intervistatori in altrettanti Curricula Vitae (secondo gli schemi allegati 3a e 3b e 3c) che evidenzino il possesso dell'anzianità professionale minima richiesta, le esperienze svolte, le aziende in cui sono state svolte, i periodi in cui sono state svolte. I Curricula Vitae verranno consegnati ad ISTAT secondo la tempistica indicata nel paragrafo 5.2.

Relativamente ai requisiti di fatturato richiesti al Fornitore, si precisa che gli importi indicati al precedente punto b) sono richiesti al fine di consentire la selezione di un operatore economico affidabile e con esperienza nel settore oggetto della gara, in considerazione dei rilevanti costi operativi e della complessità organizzativa e logistica necessari per gestire una rilevazione sul campo tramite interviste approfondite presso imprese residenti su tutto il territorio nazionale.





# Istituto Nazionale di Statistica

Il numero di anni di esperienza richiesti per il Fornitore, gli intervistatori e il Responsabile del Progetto (paragrafo 5.1) devono essere posseduti alla data di pubblicazione del bando di gara. La stessa risorsa umana non può essere offerta per più di un profilo professionale.

Il Fornitore avrà il compito di:

- i. verificare, prima dell'inizio della raccolta dei dati e per un tempo massimo di trenta giorni, la lista di imprese fornita dall'Istat, con particolare riguardo alle tipologie di imprese A e B. La verifica, realizzata seguendo le indicazioni incluse nelle "Linee guida per la conduzione dell'indagine" fornite dall'ISTAT, deve avere per oggetto l'idoneità dell'impresa a fornire informazioni in relazione all'unità complessa ad essa associata. Il Fornitore dovrà trasmettere all'Istat entro i tempi indicati una lista revisionata, suddivisa in aziende idonee e non idonee ad essere intervistate. Nel caso di impresa ritenuta dal Fornitore non idonea a fornire le informazioni richieste dal questionario, il Fornitore dovrà comunicare all'ISTAT la motivazione di questa esclusione e selezionare nell'ambito della medesima unità complessa un'altra impresa considerata idonea a rispondere. L'ISTAT si riserva di approvare questa scelta. Il Fornitore dovrà comunque dare all'ISTAT comunicazione ufficiale della data dell'avvio della rilevazione con un anticipo di almeno 7 giorni. La data ufficiale dell'avvio della rilevazione non potrà essere successiva ai 30 giorni di tempo concessi al Fornitore per le attività di verifica della lista delle imprese da intervistare fornita dall'ISTAT;
- ii. attivare un contatto telefonico con tutte le imprese da intervistare, al fine di inviare in anticipo tutta la documentazione rilevante (lettera del Presidente dell'ISTAT, il questionario, note esplicative, ecc.) e fissare un appuntamento con la dirigenza dell'azienda o loro delegati per l'intervista "*Face to Face*". E' opportuna, per le imprese incluse nelle sottopopolazioni A e B, la partecipazione all'intervista di due o più figure dirigenziali o loro stretti collaboratori che rappresentino le principali linee di attività e/o funzioni aziendali realizzate



## Istituto Nazionale di Statistica

dall'unità complessa. Per quanto riguarda la sottopopolazione C della stessa rilevazione è opportuna la presenza di almeno una figura dirigenziale e di almeno di uno o più quadri intermedi a rappresentare una o più linee di attività o funzioni aziendali. La presenza delle figure dirigenziali all'intervista potrà non essere contestuale in relazione ai diversi impegni di lavoro e alla pianificazione dell'intervista condivisa con l'ISTAT;

- iii. gestire la conduzione dell'intervista presso la sede più idonea indicata dall'impresa con intervistatori qualificati, per capacità di conduzione e conoscenze dei fenomeni oggetto di indagine, a garantire la qualità dei dati raccolti. Gli standard professionali degli intervistatori per la rilevazione non potranno essere inferiori a quelli richiesti dall'ISTAT per ogni tipologia di imprese ( paragrafo 5.2).
- iv. realizzare la registrazione on-line dei questionari. In particolare, la registrazione on-line delle risposte ai questionari dovrà avvenire contestualmente alla conduzione dell'intervista o entro i due giorni lavorativi successivi. La registrazione e trasmissione on-line dei questionari dovrà realizzarsi esclusivamente tramite i siti predisposti dall'ISTAT.

I principali contenuti informativi del questionario della rilevazione MPSUC riguarderanno:

- analisi dell'organizzazione dell'unità complessa per linee di attività (business line) e processi (funzioni) aziendali;
- principali caratteristiche dei sistemi informativi e contabili aziendali;
- caratteristiche anagrafiche, formazione, profili professionali e livelli di responsabilità/delega del management;
- modalità di programmazione ed efficacia del management nella gestione delle principali funzioni strategiche aziendali (produzione, commerciale e marketing, logistica, innovazione e ricerca, ecc.);



# Istituto Nazionale di Statistica

- capacità di pianificazione e coordinamento del management, con particolare riguardo a processi aziendali complessi come l'internazionalizzazione e la creazione di nuove conoscenze;
- pianificazione e gestione manageriale delle risorse interne (capitale umano, infrastrutture materiali ed immateriali, ecc.);
- pianificazione e gestione manageriale delle risorse esterne (fornitori e clienti in una prospettiva "value chain").

## ***2.1 Documentazione e servizi forniti dall'ISTAT***

Allo scopo di semplificare lo svolgimento del Servizio l'ISTAT fornirà, a supporto dell'indagine:

- a) il questionario e la documentazione di corredo (note esplicative, ecc.) in formato sia cartaceo che elettronico. Il numero di quesiti per l'indagine MPSUC sarà compreso tra 60-90 domande. In allegato 1 al presente Capitolato si riporta il questionario di rilevazione che potrà in ogni caso essere modificato prima dell'inizio della rilevazione;
- b) il supporto informatico per la registrazione online dei questionari, consistente in un accesso tramite internet al sito/portale ISTAT con area dedicata alla compilazione on-line dei questionari;
- c) la lista di imprese da sottoporre ad intervista. La lista sarà inclusiva di informazioni anagrafiche (ragione sociale, indirizzo, ecc.). In particolare verrà fornita per ciascuna impresa la denominazione e le altre informazioni anagrafiche relative all'unità complessa oggetto di indagine. Resta comunque a carico del Fornitore l'onere dell'aggiornamento dei dati con indicazione dell'indirizzo corretto, del recapito telefonico, dell'indirizzo e-mail e di altre informazioni mancanti nonché la verifica dell'idoneità delle imprese selezionate a rispondere al questionario;



# Istituto Nazionale di Statistica

- d) un supporto tecnico di tipo back office da parte dell'ISTAT, attivo dal lunedì al venerdì dalle ore 9,00 alle 17,00, su problematiche di carattere informatico, su problemi di aggiornamento delle informazioni sullo stato di attività e sulle informazioni anagrafiche dell'impresa e di corretta comprensione e compilazione dei quesiti;
- e) docenza per le attività di formazione, obbligatoria per tutto il personale dedicato dal Fornitore alle attività di rilevazione e segreteria, da tenersi nel luogo indicato e messo a disposizione dal Fornitore nelle date che saranno concordate;
- f) le *“linee guida per la conduzione dell'indagine”* che riportano nel dettaglio le metodologie e gli standard di qualità da osservare nella conduzione delle interviste e nella registrazione telematica dei risultati.

## 3 Servizi richiesti

I Servizi richiesti dall'ISTAT al Fornitore sono:

- a. prima dell'inizio delle interviste, e per un tempo massimo di trenta giorni, svolgere attività di verifica della correttezza e completezza delle informazioni presenti nella lista di imprese fornita dall'ISTAT. Al fine della rilevazione dovrà essere verificata anche l'idoneità dell'impresa selezionata a fornire informazioni per l'unità complessa oggetto di indagine ed eventualmente proposta dal Fornitore una impresa in sua sostituzione selezionata sulla base delle *“Linee guida per la conduzione dell'indagine”*;
- b. conduzione delle interviste nel rispetto dei profili professionali richiesti dall'ISTAT per gli intervistatori, ed in ogni caso nel rispetto delle *“Linee guida per la conduzione dell'indagine”* fornite dall'ISTAT;
- c. raccolta dei dati esclusivamente tramite intervista diretta;
- d. disponibilità, per almeno uno degli intervistatori presenti ad ogni incontro con le imprese, di PC portatile dotato di accesso ad internet mobile. Il PC dovrà avere uno schermo di idonee dimensioni (non inferiori a 15 pollici) al fine di assicurare



## Istituto Nazionale di Statistica

una visione accettabile ad eventuali intervistati posizionati attorno a un tavolo; Il Portale predisposto dall'ISTAT quale punto di accesso per la registrazione on line dei questionari è ottimizzato per i sistemi operativi Windows con versioni aggiornate dei browsers di navigazione Mozilla Firefox, Google Chrome, Internet Explorer, Safari e Opera con una risoluzione minima di 1024x768 dello schermo. E' necessaria l'attivazione del javascript e dei cookies;

- e. definizione dei contatti preliminari con le imprese ed invio in visione preliminare del questionario della rilevazione; gestione dell'agenda (da condividere con l'ISTAT, v. paragrafo 4) contenente tra l'altro tutte le informazioni relative alla programmazione e realizzazione delle interviste con le imprese;
- f. comunicazione all' ISTAT del calendario degli incontri fissati con ogni impresa per la conduzione delle interviste;
- g. per le aziende di tipologia A e B della rilevazione l'eventuale registrazione dell'intervista se autorizzata dal rispondente (con fornitura all'ISTAT di file audio);
- h. predisposizione, per ogni impresa intervistata, di una breve relazione redatta secondo uno schema fornito dall'Istituto (allegato 2) e sottoscritta da tutti i rilevatori presenti e possibilmente da almeno uno degli intervistati. Questa deve riportare la denominazione della società intervistata, la data, l'ora, la durata ed il luogo dell'intervista, il nominativo dell'intervistatore/i e relativi recapiti telefonici, il nominativo dell'intervistato/i con il relativo profilo e ruolo svolto nell'impresa e descrivere sinteticamente le problematiche riscontrate nella raccolta dei dati (problemi di contatto, problemi di interpretazione dei quesiti, eventuali rifiuto di risposta ad una o più sezioni/quesiti del questionario, ecc.).

La relazione, limitatamente alle informazioni disponibili, è richiesta anche nel caso di rifiuto esplicito da parte dell'impresa a compilare il questionario. La relazione dovrà essere anticipata all'ISTAT in formato elettronico entro un giorno lavorativo dal completamento dell'intervista. Le relazioni dovranno essere inviate successivamente in originale all'ISTAT per posta raccomandata, a spese del fornitore, entro quindici giorni dalla data dell'intervista;



## Istituto Nazionale di Statistica

- i. prima dell'avvio della raccolta dati dovrà essere prevista dal Fornitore la formazione del personale coinvolto nella rilevazione, come prescritto al successivo punto 5.3. Il Fornitore deve inoltre assicurare la partecipazione di tutti i rilevatori alle riunioni periodiche di verifica organizzate a Roma o in altra sede concordata con l'ISTAT (si veda punto 6.1);
- j. svolgimento delle interviste e della relativa registrazione elettronica entro 5 mesi dall'avvio della rilevazione, rispettando le scadenze di fornitura indicate nella tabella seguente:

**Calendario dei tassi di risposta programmati e richiesti al Fornitore al termine dei singoli periodi indicati (valori percentuali calcolati a partire dalla data di avvio dell'indagine)**

Periodo	MPSUC		
	tipologia A	tipologia B	tipologia C
Entro 60 gg dalla data di avvio dell'indagine	40	40	40
Entro 120 gg dalla data di avvio dell'indagine	80	80	80
Entro 150 gg dalla data di avvio dell'indagine	100	100	100

- k. ripresa dei contatti con l'impresa intervistata, a seguito di esplicita richiesta da parte dell'ISTAT di ottenere una verifica o un'integrazione dei dati forniti dall'impresa. La ripresa dei contatti, anche nella forma telefonica ove tale modalità risulti sufficiente, dovrà avvenire entro dieci giorni dall'inoltro della richiesta da parte dell'Istituto. Tale attività è considerata come completamento dell'intervista e non comporta ulteriori oneri a carico dell'ISTAT;
- l. sostituzione dell'impresa da intervistare, previa comunicazione e approvazione da parte dell'ISTAT, a seguito di mancato contatto con una o più imprese o di verifica che una impresa non è idonea a rispondere alla rilevazione. Tale attività è considerata come completamento della rilevazione e non comporta ulteriori oneri a carico dell'ISTAT;
- m. sostituzione, previa comunicazione e approvazione dell'ISTAT, dell'impresa da intervistare qualora il Fornitore venga a conoscenza, in qualunque fase della rilevazione, che l'impresa intervistata non è più idonea a rispondere al



## Istituto Nazionale di Statistica

questionario in relazione all'unità complessa oggetto di indagine. Tale attività è considerata come completamento della rilevazione e non comporta ulteriori oneri a carico dell'ISTAT;

- n. comunicazione tempestiva all'ISTAT, tramite Raccomandata A.R. anticipata via mail, nel caso di rifiuto a concedere o completare (si veda in proposito il paragrafo 7) l'intervista, previa compilazione in modo puntuale di una relazione tecnica precisando le motivazioni e fornendo tutto il materiale di corredo necessario (esito vari contatti ecc.). L'ISTAT provvederà a diffidare l'impresa intervistata a rispondere entro un termine prefissato di 20 giorni. In caso di accettazione da parte del rispondente a concedere l'intervista in seguito alla diffida, il Fornitore dovrà provvedere a svolgere l'intervista entro il termine di 10 giorni dal ricevimento della comunicazione inviata dall'ISTAT via fax.
- o. completamento delle interviste e invio telematico dei questionari entro 5 mesi dall'avvio della rilevazione, ad eccezione dei seguenti casi. E' concessa una proroga di 20 giorni successivi al termine ultimo per la raccolta e invio dei questionari per il completamento dei questionari la cui intervista sia iniziata entro i 5 mesi dall'avvio della rilevazione o per la ripetizione richiesta dall'ISTAT di una intervista già effettuata ma che riporta nel questionario informazioni incomplete o mancanti. In questi casi è richiesto al Fornitore di inviare all'ISTAT, tramite Raccomandata A.R. anticipata via e-mail almeno 5 giorni prima del termine ultimo per la raccolta dei dati, la lista delle imprese per cui si richiede una proroga. Inoltre, è concessa al Fornitore una proroga di 60 giorni dal termine ultimo per il completamento della raccolta dati nel caso in cui l'ISTAT abbia attivato, a seguito del rifiuto esplicito a rispondere da parte dell'impresa, la procedura sanzionatoria nei due mesi precedenti il termine ultimo per la raccolta dei dati.



# Istituto Nazionale di Statistica

## 4 Servizio di segreteria della rilevazione

Il Fornitore dovrà disporre di un *Servizio di Segreteria della rilevazione*, di idonea dimensione, supportato da un sistema di agenda condivisa accessibile in consultazione dall'ISTAT, in grado di assicurare i seguenti servizi: fissare gli appuntamenti con le imprese, gestire le agende dei rilevatori e permettere la consultazione dell'agenda da parte dell'intervistatore. La Segreteria dovrà svolgere almeno le seguenti attività consentendo di monitorare in modo distinto il piano di avanzamento dei lavori ed i risultati ottenuti per l'indagine:

- a) mantenere l'elenco aggiornato delle unità da intervistare, registrando ed aggiornando indirizzi, e-mail, numeri di telefono dell'unità e di eventuale personale dell'impresa coinvolto nell'indagine (segretarie, manager, ecc.);
- b) registrare data, ora e luogo in cui l'impresa si rende disponibile a svolgere l'intervista, indicando nomi e funzioni aziendali di coloro che parteciperanno all'incontro;
- c) identificare gli intervistatori disponibili a raggiungere l'impresa nella data e ora indicate in ordine di prossimità geografica all'impresa in questione ed alla categoria di appartenenza (intervistatori per aziende di tipologia A, B o C);
- d) assegnare l'intervista all'intervistatore prescelto e registrare l'appuntamento sull'agenda condivisa;
- e) visualizzare eventuali interviste in sospeso e l'indicazione fornita dall'intervistatore circa il successivo appuntamento;
- f) visualizzare eventuali interviste con esito negativo;
- g) trasmettere agli intervistatori le informazioni relative agli appuntamenti.

Per quanto concerne le funzionalità che il sistema di agenda condivisa dovrà assicurare a ciascun intervistatore, si richiede di:





# Istituto Nazionale di Statistica

- poter visualizzare il calendario completo delle interviste programmate;
- per ciascun appuntamento poter conoscere indirizzo esatto dell'impresa, recapiti (telefono e indirizzo e-mail), orario esatto, modalità di ingresso, tutte le ulteriori informazioni segnalate dall'impresa al momento del contatto (es. necessità di svolgere l'intervista in due o più momenti successivi), nonché le osservazioni che la Segreteria riterrà opportuno segnalare all'intervistatore (es. livello di disponibilità accordata all'indagine da parte dell'impresa da intervistare);
- poter indicare per ogni visita ad imprese: data e ora della visita, il motivo di un eventuale rifiuto dettato dal ripensamento dell'impresa, l'eventuale sospensione dell'intervista;
- in caso di sospensione dell'intervista, poter registrare l'appuntamento per la prosecuzione e il completamento dell'intervista sull'agenda;
- trasmettere alla Segreteria le informazioni sugli esiti delle interviste.

E' necessario che il sistema assicuri un aggiornamento in tempo reale delle informazioni in modo tale da garantire la tempestività nella comunicazione fra *Segreteria* e rete di rilevazione. L'agenda dovrà essere consultabile anche dall'ISTAT, che dovrà poter accedere ai dati aggiornati almeno al giorno precedente; fatti salvi i casi di impossibilità documentata, gli incontri programmati dovranno in ogni caso essere comunicati all'ISTAT con almeno 3 giorni di anticipo al fine di consentire l'eventuale partecipazione di esperti dell'Istituto senza obbligo di segnalazione preventiva al Fornitore.

## ***4.1 Assegnazione e riassegnazione delle interviste agli intervistatori***

Il Servizio di segreteria della rilevazione schedula, distribuisce le interviste agli intervistatori e comunica in tempo reale gli appuntamenti agli intervistatori tenendo conto della compatibilità con gli impegni e le disponibilità, nonché dei tempi medi di somministrazione del questionario e della tipologia di impresa da intervistare. In caso di improvvisa



# Istituto Nazionale di Statistica

indisponibilità dell'intervistatore ad effettuare l'intervista, il Fornitore dovrà garantire l'immediata riassegnazione dell'intervista ad un nuovo intervistatore, in possesso dei requisiti richiesti, per rispettare l'appuntamento preso.

Eventuali variazioni nelle assegnazioni originarie dovranno essere storicizzate. L'ISTAT dovrà essere messo in grado di visionare lo stato delle assegnazioni e le eventuali variazioni. Tale funzionalità, inoltre, deve offrire all'ISTAT la possibilità di visionare la situazione di ciascun intervistatore al fine di ottimizzarne le valutazioni.

## 5 Organizzazione del Servizio

Per la fornitura oggetto dell'appalto, il Fornitore dovrà mettere a disposizione risorse organizzative, tecniche, logistiche e umane, tali da garantire l'esecuzione dei servizi in conformità ai requisiti minimi prescritti nel presente capitolato tecnico e nel rispetto dei tempi indicati dall'ISTAT e dovrà descrivere nella propria offerta tecnica, in massimo 30 pagine (esclusi i CV ma comprensive del piano di gestione dei rischi di cui al successivo paragrafo 12), l'organizzazione funzionale che si impegna ad adottare. Le risorse professionali dovranno avere requisiti non inferiori a quelli descritti nel successivo paragrafo 5.2. L'eventuale sostituzione di una risorsa dovrà essere comunicata tempestivamente all'ISTAT, che valuterà di volta in volta il possesso dei requisiti professionali minimi richiesti per l'appalto in oggetto in funzione del curriculum presentato, ed accettata dall'ISTAT. Non potranno essere effettuate interviste da risorse per le quali l'Istat non abbia dato il proprio assenso.

### 5.1 *Responsabile di progetto del Fornitore*

Il Fornitore in sede di offerta dovrà indicare a pena di esclusione un **responsabile di progetto**, a cui verrà affidata la direzione e la responsabilità di tutte le attività previste dalla fornitura. Si richiede che tale figura posseda il diploma di laurea specialistica o il diploma di laurea conseguito secondo il precedente ordinamento, con esperienza di almeno 10 anni nel coordinamento di ricerche, consulenze o rilevazione dati su imprese o gruppi di imprese



## Istituto Nazionale di Statistica

*prevalentemente attivi nell'industria e nei servizi e che presentano in almeno uno degli anni tra il 2009 ed il 2011 un numero di addetti pari o superiore a 250 oppure un fatturato pari o superiore a 100 milioni di euro in relazione al complesso delle attività svolte in Italia e all'estero.* Tali requisiti dovranno essere opportunamente e dettagliatamente indicati e documentati nel curriculum vitae da allegare all'offerta, a pena di esclusione. L'ISTAT si riserva la verifica dei requisiti indicati nelle forme ritenute opportune.

Il Responsabile di progetto, nel rispetto delle direttive generali impartite dall'ISTAT, dovrà proporre soluzioni ed interventi ritenuti funzionali al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento dei risultati dell'indagine. Tali suggerimenti saranno valutati di volta in volta dai responsabili ISTAT che si occupano dell'indagine. Il Responsabile di progetto dovrà seguire l'indagine costantemente e per l'intera durata della fornitura e rappresenterà l'unico referente per l'ISTAT in merito a problematiche di natura metodologico-organizzativa e tecnica. A tale scopo dovrà essere munito di apposita procura per l'assunzione delle decisioni organizzative ed operative concordate con ISTAT o ritenute dall'Istituto necessarie per assicurare il buon andamento dell'indagine. La procura rappresenta una condizione essenziale per l'esecuzione del contratto e dovrà essere sottoscritta dal Fornitore entro 10 giorni lavorativi dalla comunicazione dell'aggiudicazione. In caso di mancata sottoscrizione della procura nei termini, l'ISTAT potrà a suo insindacabile giudizio procedere alla revoca dell'aggiudicazione per colpa del Fornitore, senza che questi nulla abbia a pretendere a qualsiasi titolo.

In caso di imprese di particolare dimensione o criticità il Responsabile di progetto potrà svolgere direttamente contatti ed interviste in aggiunta agli intervistatori richiesti.

Il Responsabile di progetto potrà essere sostituito dal Fornitore solo con assenso dell'ISTAT, che esprimerà un proprio parere vincolante per il Fornitore in merito all'idoneità del nuovo Responsabile. L'ISTAT si riserva di chiedere la sostituzione del Responsabile del progetto a proprio insindacabile giudizio; in questo caso il Fornitore dovrà provvedere alla sostituzione con persona avente i requisiti indicati dal presente paragrafo entro il termine di 20 giorni naturali e consecutivi. Il mancato rispetto dei termini darà luogo all'applicazione delle penali previste; la mancata sostituzione potrà comportare, a insindacabile giudizio dell'ISTAT, la revoca del contratto e l'affidamento dell'esecuzione ad altra Società, in danno al Fornitore.



## Istituto Nazionale di Statistica

### 5.2 *Intervistatori*

I rilevatori dedicati alla conduzione delle interviste devono possedere i seguenti requisiti minimi: conoscenze informatiche: Windows, Office, Internet, posta elettronica; disponibilità di autovettura o altro mezzo adeguato per spostamenti intracomunali e intercomunali; disponibilità di telefono cellulare, il cui numero dovrà essere fornito all'ISTAT prima dell'avvio dell'indagine. Dovranno altresì fornire il proprio Codice Fiscale che sarà necessario in fase di autenticazione per l'accesso al portale dedicato per la registrazione delle risposte alla rilevazione. Essi dovranno inoltre possedere, in relazione alla segmentazione della lista di indagine della rilevazione MPSUC in tre diverse tipologie, le competenze professionali minime riportate nella tabella seguente.

#### **Prospetto dei profili professionali richiesti per gli intervistatori dell'indagine MPSUC**

<b>Tipologie di imprese</b>	<b>Requisiti professionali richiesti</b>
A.	Laurea specialistica o diploma di laurea conseguito secondo il precedente ordinamento con esperienza professionale successiva di almeno 10 anni in attività di ricerca o consulenza in materia di organizzazione, pianificazione o strategie aziendali avente per oggetto imprese o gruppi di imprese che presentano in almeno uno degli anni tra il 2009 e il 2011 un numero di addetti pari o superiore a 250 oppure un fatturato pari o superiore a 100 milioni di euro in relazione alle attività svolte in Italia e all'estero.
B.	Laurea specialistica o diploma di laurea conseguito secondo il precedente ordinamento con esperienza professionale successiva di almeno 5 anni in attività di ricerca o consulenza in materia di organizzazione, pianificazione o strategie aziendali o nella predisposizione ed analisi dei conti economici avente per oggetto imprese o gruppi di imprese che presentano in almeno uno degli anni tra il 2009 e il 2011 un numero di addetti pari o superiore a 250 oppure un fatturato pari o superiore a 100 milioni di euro in relazione alle attività svolte in Italia e all'estero.
C.	Laurea triennale conseguita con il nuovo ordinamento o diploma di laurea conseguito secondo il precedente ordinamento con esperienza professionale successiva di almeno 3 anni oppure diploma di scuola media superiore con esperienza professionale successiva di almeno 6 anni in ricerca o consulenza in materia di organizzazione, pianificazione e strategie aziendali oppure nella predisposizione e analisi dei conti economici avente per oggetto imprese o gruppi di imprese che presentano in almeno uno degli anni tra il 2009 e il 2011 un numero di addetti pari o superiore a 250 oppure un fatturato pari o superiore a 100 milioni di euro in relazione alle attività svolte in Italia e all'estero.



## Istituto Nazionale di Statistica

Si richiede che per lo svolgimento del servizio nei tempi indicati e secondo gli standard di qualità richiesti dall'ISTAT il Fornitore metta a disposizione almeno 45 *intervistatori* così suddivisi: nr. 5 in possesso dei requisiti richiesti per le interviste alla tipologia A, nr. 15 per le interviste alla tipologia B e nr. 25 per le interviste alla tipologia C. In sede di offerta il Fornitore potrà prevedere l'utilizzo di un numero maggiore di intervistatori per ciascuna tipologia di imprese.

Prima dell'aggiudicazione definitiva da parte dell'ISTAT, il Fornitore dovrà fornire i curriculum compilati per tutti gli intervistatori. Per i curricula non presentati in sede di offerta e relativi agli intervistatori con profilo A e B dovrà essere adottato lo standard riportato in allegato 3b e 3c. Per gli altri intervistatori (profilo C) il CV dovrà comunque essere predisposto secondo lo standard europeo facendo esplicito riferimento ai requisiti professionali richiesti dal presente bando di gara. I requisiti richiesti devono essere posseduti alla data di pubblicazione del bando. L'ISTAT si riserva di effettuare i controlli ritenuti opportuni su quanto dichiarato nei Curriculum Vitae di ciascun intervistatore.

Ciascun intervistatore dovrà essere munito di apposito cartellino di riconoscimento e dovrà essere opportunamente formato per la conduzione dell'indagine e dell'intervista. La rete di rilevazione per l'indagine dovrà garantire la copertura dell'intero territorio nazionale ed essere ripartita in modo funzionale alle esigenze della rilevazione. Gli intervistatori della rete dovranno essere in grado di raggiungere autonomamente le diverse località dell'area geografica su cui insiste la rilevazione.

Nel corso dell'indagine gli intervistatori selezionati dal Fornitore che, a insindacabile giudizio dell'ISTAT, non risultassero idonei allo scopo, dovranno essere sostituiti entro 5 giorni naturali e consecutivi.



# Istituto Nazionale di Statistica

## **5.3 Formazione degli intervistatori e degli addetti al Servizio di Segreteria**

Prima dell'avvio delle interviste dovrà essere organizzata dal Fornitore la formazione degli intervistatori (che verrà curata da esperti dell'ISTAT) e degli addetti al Servizio di segreteria della rilevazione. La formazione sarà tenuta presso idonei locali messi a disposizione dal Fornitore e avrà durata di 2 giorni. Il Fornitore dovrà garantire la partecipazione di tutti gli intervistatori e gli addetti al Servizio di segreteria della rilevazione per l'intera durata. Dovrà essere rilevata, a tale scopo, la presenza dei partecipanti. Il materiale didattico per gli aspetti attinenti ai contenuti, alle modalità di svolgimento dell'indagine e al sistema di compilazione online sarà predisposto dall'ISTAT e dovrà essere riprodotto e distribuito dal Fornitore a tutti i partecipanti. Nel corso di formazione si potranno tenere esercitazioni su specifici aspetti dell'indagine e del questionario.

In caso di sostituzione degli intervistatori e degli addetti alla Segreteria, il Fornitore dovrà tempestivamente provvedere all'organizzazione di ulteriori briefing teorici e tecnici per gli operatori subentranti che non abbiano già partecipato alla formazione, secondo le modalità da concordare con l'ISTAT. Se richiesto dall'ISTAT dovranno essere inoltre previsti periodi variabili di affiancamento dei nuovi intervistatori al gruppo di rilevazione consolidato.

Le interviste svolte da intervistatori che non abbiano preso parte alla formazione non saranno pagate dall'ISTAT, che ne potrà chiedere la ripetizione senza alcun onere aggiuntivo per l'Istituto.

## **6 Conduzione delle interviste**

Per quanto riguarda il questionario della rilevazione, l'intervistatore dovrà presentarsi nel luogo fissato per l'intervista indicato dall'impresa, all'orario preciso concordato con l'intervistato/i. Prima di iniziare l'intervista, l'intervistatore provvederà a consegnare all'intervistato/i la lettera di presentazione dell'indagine nel caso in cui questi non l'avesse ricevuta. L'intervista dovrà svolgersi alla presenza di referenti aziendali qualificati come specificato al precedente paragrafo 2.ii.



## Istituto Nazionale di Statistica

Nel corso dell'intervista l'intervistatore fornirà la massima collaborazione agli intervistati, ponendoli a loro agio e facilitandoli nella comprensione delle domande, attenendosi scrupolosamente alle indicazioni metodologiche impartite dall'ISTAT nel corso di formazione.

Al termine di ciascuna intervista, l'intervistatore annoterà sull'apposita scheda presente nel questionario, l'esito e le proprie osservazioni in merito all'andamento dell'intervista. L'intervistatore, inoltre, provvederà a consegnare personalmente all'intervistato/i una lettera di ringraziamento a firma del presidente dell'ISTAT.

L'intervista si considererà conclusa quando saranno ottenute tutte le informazioni previste nel/i questionario/i o comunque quando l'intervistato si rifiuterà di fornire ulteriori risposte.

E' contemplata l'ipotesi di sospendere momentaneamente l'intervista, nel caso l'intervistato/i lo richieda e di completare la somministrazione del questionario in un appuntamento successivo. In questo caso l'intervistatore dovrà concordare il nuovo appuntamento.

Nel caso in cui l'intervistato decida di interrompere la propria disponibilità in corso di intervista, l'intervistatore segnalerà nella relazione l'esito negativo (si veda in proposito il paragrafo 7) esplicitando le motivazioni addotte. Di ciò verrà data immediata informazione all'ISTAT, con le modalità indicate al precedente paragrafo 3.n.

In caso di malfunzionamento del personal computer o del questionario elettronico in corso di intervista, l'intervistatore procederà a completare la stessa utilizzando un modello cartaceo e provvedendo, non appena sarà sanato il guasto, a registrare le informazioni sul questionario elettronico.

A supporto dello svolgimento dell'indagine, l'ISTAT metterà a disposizione il riferimento di alcuni esperti che forniranno l'assistenza necessaria agli intervistatori impegnati nella conduzione delle interviste in modalità back office per risolvere eventuali problematiche relative a questioni di merito sulle domande.



# Istituto Nazionale di Statistica

## **6.1 Debriefing del personale addetto alla rilevazione**

In corso d'opera e secondo le necessità, sono previste due o più riunioni con tutti gli intervistatori, per valutare l'andamento della rilevazione e discutere eventuali difficoltà incontrate. Secondo le esigenze, questi incontri avranno durata indicativa di circa mezza giornata. Tali incontri saranno condotti da funzionari dell'ISTAT, eventualmente unitamente ad altri esperti, in presenza del responsabile di progetto. L'onere dell'organizzazione di tutti i debriefing, effettuati presso i locali del Fornitore, sarà totalmente a carico dello stesso. Il Fornitore, inoltre, dovrà garantire la presenza di tutti gli intervistatori convocati su indicazione dell'ISTAT.

## **7 Verifica degli standard di qualità dell'output**

Le interviste e la registrazione elettronica dei dati richiesti dal questionario dovranno essere realizzate secondo le metodologie e gli standard di qualità forniti dall'ISTAT sulla base di apposita documentazione. In particolare, la documentazione fornita dall'ISTAT nelle “*Linee guida per la conduzione dell'indagine*” dovrà essere scrupolosamente seguita dagli intervistatori e da tutto il personale incaricato dell'indagine.

In caso di mancata risposta totale o parziale ad uno o più quesiti del questionario, a seguito di declino esplicito da parte degli intervistati, il conduttore è tenuto a ricordare l'obbligatorietà delle risposte complete a tutti i quesiti della rilevazione. Se non è comunque possibile ottenere una risposta di qualità a tutti i quesiti proposti, il questionario sarà ritenuto completo se sono stati compilati almeno l'80% dei quesiti, ed in particolare il 100% dei quesiti segnalati dall'ISTAT come quesiti “chiave” (circa il 60% del totale delle domande del questionario). In caso di questionari incompleti, l'intervistatore deve informare il rispondente e applicare la procedura prevista al precedente paragrafo 3.n.

L'ISTAT si riserva la facoltà di valutare il corretto svolgimento (inclusi i rifiuti a rispondere in tutto o in parte) nonché la qualità complessiva delle informazioni raccolte dal Fornitore in relazione all'intero processo di raccolta dei dati anche tramite telefonate, contatti diretti con le imprese intervistate, analisi preliminare dei dati raccolti.





# Istituto Nazionale di Statistica

## 8 Condizioni per la fornitura del Servizio

Ai fini delle forniture del servizio:

- a) il Fornitore dovrà esplicitamente accettare in sede di offerta tecnica tutti i requisiti minimi del servizio oggetto del presente capitolato tecnico e assicurare il completamento del servizio in base alle quantità, ai termini, da intendersi essenziali e perentori, ed alle eventuali priorità indicate dall'ISTAT;
- b) il Fornitore è tenuto ad attenersi alle istruzioni definite dall'ISTAT e a farle rispettare dai propri intervistatori. A tal proposito, ISTAT si riserva di effettuare controlli sul rispetto delle istruzioni fornite e controlli telefonici presso gli individui intervistati, volti a verificare l'avvenuta realizzazione delle interviste in tutte le sue parti;
- c) il Fornitore dovrà eseguire i contatti telefonici con le aziende da intervistare in modo di assicurare che le interviste siano completate e trasmesse all'Istat entro 5 mesi dall'avvio dell'indagine. Resta fermo quanto previsto al paragrafo 3.o.;
- d) il Fornitore dovrà predisporre una rete di rilevazione che operi sul territorio nazionale dimensionata per svolgere le interviste richieste nei tempi previsti;
- e) il Fornitore dovrà garantire che:
  - alla data di inizio della rilevazione, sia operativo un numero congruo di intervistatori, fissato in non meno di 5 per le imprese di tipologia A, 15 per le imprese di tipologia B e 25 per le imprese di tipologia C dedicati esclusivamente all'indagine, con esperienza e qualificazioni professionali commisurate alle attività da svolgere e comunque non inferiori a quelle richieste dall'ISTAT;
  - tutti gli intervistatori dedicati all'indagine siano egualmente formati e istruiti sull'indagine stessa e sul corretto utilizzo del sistema messo a disposizione dall'ISTAT quale strumento esclusivo per la registrazione delle interviste e la trasmissione dei dati;
  - sia ridotto al minimo il turnover tra gli intervistatori;



## Istituto Nazionale di Statistica

- tutti i sostituti vengano precedentemente formati, sempre sotto la supervisione ISTAT;
  - se necessario, le interviste individuali siano effettuate anche il sabato o in orari extra ufficio;
- f) le strutture tecnologiche e logistiche necessarie per il servizio oggetto dell'appalto sono a totale carico del Fornitore;
- g) il Fornitore dovrà rispettare la lista delle imprese fornita dall'ISTAT. In caso di eventuali variazioni apportate sulla base delle "Linee guida per la conduzione dell'indagine", il Fornitore dovrà preventivamente comunicarle all'ISTAT che si riserva di approvarle.;
- h) il Fornitore si impegna ad utilizzare, per le attività previste dalla fornitura in oggetto, le risorse indicate in fase di offerta;
- i) l'ISTAT si riserva in qualsiasi momento la facoltà di richiedere la sostituzione di intervistatori ritenuti non idonei; in questo caso il Fornitore si impegna a sostituirle entro il termine massimo di 5 giorni lavorativi, con persone aventi i requisiti professionali minimi previsti nel presente capitolato, senza che ciò comporti alcun rinvio delle scadenze fissate. Nel caso in cui i sostituti non abbiano già partecipato alla formazione, gli stessi dovranno ricevere i moduli formativi previsti;
- l) prima dell'avvio della fase di formazione, il Fornitore dovrà confermare all'ISTAT, su supporto informatico, la lista degli intervistatori offerti.

## 9 Comunicazione tra società fornitrice e l' ISTAT

Tutte le comunicazioni di servizio con l'ISTAT dovranno avvenire tramite l'indirizzo di posta elettronica "cens2011ruc@istat.it". Saranno inoltre forniti dall'ISTAT tre numeri di telefono di referenti interni. Per le comunicazioni aventi ricadute contrattuali, ad esempio sui tempi e sulle modalità di esecuzione del contratto, verrà utilizzato il fax o la Posta Raccomandata R.R.. Resta fermo quanto indicato al paragrafo 3.n e 3.o..



# Istituto Nazionale di Statistica

Il Fornitore dovrà attenersi alle istruzioni definite dall'ISTAT e farle rispettare dai propri operatori.

## 10 Protezione dei dati personali

Il fornitore dovrà impegnarsi ad osservare quanto indicato all'art. 13 dello schema di contratto (Allegato 6 al bando di gara).

## 11 Monitoraggio e qualità della fornitura

Sulla base di quanto previsto nelle presenti specifiche tecniche, è fondamentale disporre in ogni momento di strumenti di controllo efficienti e tempestivi.

A tal fine, il Fornitore dovrà prevedere la realizzazione di un sistema di monitoraggio reso accessibile all'ISTAT via WEB, contenente:

- a) con cadenza almeno settimanale, un prospetto riepilogativo delle interviste svolte e di quelle prenotate, suddivise per Regione, provincia, intervistatore, tipologia di imprese A, B, o C ed esito dell'intervista stessa;
- b) con cadenza almeno settimanale la lista nominativa delle imprese intervistate, prenotate, ancora da intervistare, che hanno rifiutato l'intervista;

Il Fornitore dovrà inoltre garantire l'accesso all'ISTAT all'agenda condivisa di cui al precedente punto 4.

L'ISTAT si riserva di indicare, anche dopo l'avvio del contratto, eventuali ulteriori informazioni che dovranno essere inserite nel sistema di monitoraggio e rese disponibili con cadenza predefinita; il Fornitore avrà dieci giorni naturali e consecutivi per l'aggiornamento del sistema di monitoraggio necessario per recepire le richieste.

Il Fornitore dovrà altresì:

- a) entro sette giorni dalla stipula del contratto realizzare il sistema di monitoraggio e l'agenda condivisa;



# Istituto Nazionale di Statistica

- b) assicurare la massima collaborazione al fine del buon esito delle attività di controllo decise dall'ISTAT.

## 12 Piano di gestione dei rischi

L'esecuzione dei servizi nei tempi e nei termini stabiliti rappresenta un vincolo essenziale per il buon esito dell'indagine; è quindi necessario che il Fornitore sia in condizione di gestire le criticità, da qualsiasi causa originate, che si possono manifestare nello svolgimento dell'attività.

A tal fine, per lo svolgimento del servizio, il Fornitore dovrà:

1. includere nell'offerta un piano di gestione dei rischi individuando le possibili emergenze che potrebbero pregiudicare la regolare esecuzione del contratto, catalogate per livello di gravità. Tra tali criticità vanno almeno considerate le seguenti:
  - ritardo nel piano di svolgimento delle interviste;
  - elevato livello di turn-over tra gli intervistatori e gli addetti alla segreteria organizzativa;
  - difetti dell'hardware e software utilizzato per le indagini;
  - malfunzionamenti dell'agenda condivisa;
2. per ciascuna tipologia individuata, formulare il piano di interventi finalizzato ad assicurare il regolare adempimento delle obbligazioni contrattuali, indicando almeno:
  - le procedure da seguire;
  - le modalità di intervento ed i tempi;
  - le modalità di soluzione programmate;
  - i mezzi, le apparecchiature ed il personale con cui gestire l'emergenza;
  - le forme di coordinamento sia all'interno che con l'ISTAT;
  - l'impatto delle eventuali soluzioni proposte;



## Istituto Nazionale di Statistica

3. indicare la presenza nella propria organizzazione di risorse con le professionalità richieste da impiegare in caso di ritardo nell'esecuzione delle interviste o di turnover superiore a quello previsto;
4. attivare il piano di gestione dei rischi in seguito al manifestarsi delle condizioni previste dal piano stesso o su richiesta dell'ISTAT. Il Fornitore dovrà dare comunicazione all'ISTAT delle situazioni di emergenza con la massima tempestività;
5. integrare le situazioni non previste valutando la situazione specifica ed adottando iniziative o provvedimenti da comunicare e coordinare con l'ISTAT, sempre con l'obiettivo primario di limitare al massimo i disagi e ripristinare nel più breve tempo possibile il servizio secondo gli standard previsti;
6. predisporre, sulla base delle indicazioni contenute nel piano delle emergenze, in tempi di assenza di criticità, gli interventi programmati destinati all'attività di prevenzione, con l'obiettivo di anticipare le crisi e di assicurare i livelli minimi e gli standard di qualità del servizio nelle eventuali situazioni di emergenza.

Il responsabile dell'attuazione del Piano è il Responsabile di progetto del Fornitore.

### **13 Elenco degli allegati al Capitolato tecnico:**

- 4.1) Facsimile questionario indagine statistica MPSUC;
- 4.2) Relazione sull'esito dell'intervista
- 4.3a) Schema curriculum vitae Responsabile di Progetto;
- 4.3b) Schema curriculum vitae intervistatore per imprese di tipologia A;
- 4.3c) Schema curriculum vitae intervistatore per imprese di tipologia B;
- 4.4) Criteri di aggiudicazione dell'appalto.

## RILEVAZIONE SULLE UNITA' ECONOMICHE COMPLESSE – CIS 2011

### Ripartizione dei quesiti per sezione e area tematica

Sez 1 – Organizzazione dell'unità economica complessa	8
Sez 2 – Gestione manageriale e scelte strategiche	
Area: Posizionamento competitivo e prospettive di sviluppo a medio termine	2
Area: Caratteristiche del management	3
Area: Governance e processi decisionali	6
Area: Gestione risorse umane	7
Area: Gestione fornitori	3
Area: Gestione clienti	3
Area: Internazionalizzazione	12
Area: Conoscenza e processi di innovazione	8
Area: Gestione amministrativa e finanziaria e controllo di gestione	10
Area: Programmi, strategie e funzioni trasversali - corporate	10
Sez 3 – Relazioni con unità complesse e nuovi sistemi di rilevazione	4
Totale	76

## SEZIONE 1 - ORGANIZZAZIONE DELL'UNITÀ ECONOMICA COMPLESSA

**Domanda 1: L'impresa rientrava al 31/12/2011 nei criteri individuati dall'ISTAT per l'inclusione nella rilevazione censuaria sulle unità economiche complesse?**

***Unità economica complessa:** L'impresa stessa e, se presenti, tutte le sue controllate, dirette o indirette, residenti in Italia o all'estero. Per i criteri di inclusione si vedano le Avvertenze Generali*

Si ☐  
No ☐

*In caso di risposta negativa fornire indicazioni sulle motivazioni dell'esclusione dalla compilazione del questionario*

Inserire motivazioni di esclusione, facendo riferimento alle tipologie di esclusione riportate nel Prospetto A:

**Commento ad uso interno:** Questo quesito è stato introdotto al fine di codificare i “negativi” dell'indagine e consentire di eliminare eventuali problemi di sovra copertura dell'indagine connessi con la presenza di informazioni di archivio al tempo T-1. Deve essere opportunamente valutato quali informazioni (variabili quantitative) richiedere al rispondente a supporto dell'esclusione dall'indagine e quali fornire al rilevatore. Inoltre vanno definiti e coordinati bene i tempi (prima contatto preliminare con invio del questionario e verifica dell'inclusione, diversamente i costi di rilevazione possono lievitare molto)

**Domanda 2: Indicare il principale macro-settore di attività economica in cui operava l'unità complessa al 31/12/2011**

***Settore principale dell'unità economica complessa:** E' il macro-settore tra quelli sotto indicati in cui si concentra la maggioranza assoluta o relativa delle attività realizzate da tutte le imprese incluse nel perimetro dell'unità complessa. Deve essere valutato a partire dal fatturato o, se disponibile, dal valore aggiunto complessivamente realizzati dall'unità complessa nei diversi macro-settori di attività economica, possibilmente al lordo dei flussi intra-gruppo.*

Attività estrattive o manifatturiere	<input type="checkbox"/>	Attiva modulo A
utilities (energia, gas, acqua)	<input type="checkbox"/>	Attiva modulo B
Attività finanziarie (banche, assicurazioni, .....)	<input type="checkbox"/>	Attiva modulo C
Altri servizi (commercio, immobiliari, ecc.....)	<input type="checkbox"/>	Attiva modulo D

**Commento ad uso interno:** Il questionario prevede la compilazione dello stesso set di domande da parte di tutte le unità complesse e a prescindere dal settore in cui operano prevalentemente. Tuttavia, poiché alcuni “item” all'interno delle domande rispecchiano necessariamente delle caratteristiche di settore o comunque possono essere non correttamente interpretati se considerati con definizioni generiche, è necessario differenziali a seconda della tipologia di settore. Questo quesito orienta la compilazione del questionario su 4 modulo sostanzialmente identici se non per quanto sopra specificato.



**Domanda 3: Indicare il numero di linee di attività realizzate in Italia o all'estero all'interno del perimetro dell'unità economica complessa**

**Linea di attività:** Per linea di attività (business line) si intende una divisione operativa (differentemente denominata: business unit, area di business o divisione,...) che individua una specifica attività produttiva o linea di prodotti o servizi - destinati alla vendita sul mercato - che gode di una significativa autonomia economica e organizzativa per la quale sono calcolabili: 1) il valore della produzione (o il fatturato); 2) i costi di produzione (compreso il costo del personale); 3) il valore delle immobilizzazioni; 4) il numero di addetti

Numero di linee di attività

**Domanda 4: Nel caso in cui siano presenti almeno due linee di attività, indicare i criteri adottati per la loro definizione (è possibile selezionare più opzioni)**

- Distinzione tra la produzione di merci e quella di servizi ☐
- Differenze rilevanti nell'interno della produzione di merci o di servizi ☐
- Diversa localizzazione geografica dei mercati di riferimento dei prodotti o servizi ☐
- Differenti tipologie di clienti (es. clienti privati, clienti business, pubblica amministrazione ..) ☐
- Differenze nel contenuto tecnologico dell'output in relazione a prodotti o servizi simili ☐
- Altro criterio di classificazione ☐

In caso di risposta "Altro criterio di classificazione" si prega di fornire a seguire altre informazioni

**Domanda 5: Riportare l'elenco delle principali linee di attività realizzate all'interno del perimetro dell'unità economica complessa in Italia o all'estero**

Inserire nella tabella seguente le linee di attività dalla più rilevante alla meno rilevante per un numero massimo di otto. La rilevanza di ciascuna linea di attività deve essere valutata a partire dal fatturato o, se disponibile, dal valore aggiunto complessivamente realizzati dall'unità complessa per ciascuna linea di attività, possibilmente al lordo dei flussi intra-gruppo.

Linee di attività	Seleziona se presente	Descrizione della linea di attività	Stima della quota % sul fatt/va dell'unità complessa	Italia	Estero	Imprese/ Unità legali residenti in Italia
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"/>	
0<SOMMA<100						

**Commento ad uso interno:** Il questionario non prevede una codificazione statistica delle linee di attività, poiché troppo complessa da gestire nel caso di linee di produzione differenziabili solo alla 5 cifra ATECO e tenuto conto che le differenze tra linee di attività non necessariamente riconducibili all'ATECO (vedi quesito 4). Questo richiederà un lavoro di codifica a valle....fattibile visto le dimensioni limitate del campione. Inoltre, l'informazione relativa alla presenza di una o più linee di attività all'interno di una stessa impresa/unità legale, richiesta dalla CN, è codificata nella colonna "Impresa/Unità legale" sulla base di un progressivo alfanumerico. Se tutto viene svolto dalla stessa unità legale, verrà ripetuto "A" in ogni cella, diversamente se per ogni linea di attività è presente una diversa unità legale, si procederà ad indicare "A", "B", "C", ecc.....

At



**Domanda 6: In relazione alle attività economiche realizzate in Italia o all'estero all'INTERNO dell'unità economica complessa, indicare, per ciascuna linea di attività, le fasi del processo aziendale realizzate in Italia e/o all'estero**

Fasi del processo aziendale	LINEE DI ATTIVITA' (popolamento automatico da quesito 5)								Numero di imprese per fasi del processo
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8	
<b>IN ITALIA</b>									
Produzione di merci o servizi (core business)	<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 merci o 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"/>	
Commercializz. merci o 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"/>	
Assistenza tecnica servizi after sale e supporto cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Industrializzazione, ingegneria, adatt. e personalizzazione cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Back office amministrativo contabile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Logistica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>ALL'ESTERO</b>									
Produzione di merci o servizi (core business)	<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 merci o 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"/>	
Commercializz. merci o 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"/>	
Assistenza tecnica servizi after sale e supporto cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Industrializzazione, ingegneria, adatt. e personalizzazione cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Back office amministrativo contabile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Logistica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Commento ad uso interno:**

**INFORMATICA:** Questo quesito è il primo di un elevato numero di quesiti a seguire, tutti con la stessa struttura logica, in cui il numero di colonne presenti dipende dalle risposte date al quesito 5.

In particolare, se al quesito 5 è stata selezionata una sola linea di attività (confermata tramite il check box della seconda colonna), solo questa colonna deve essere riportata nel quesito presente ed in quelli seguenti con la stessa tipologia. Diversamente se sono state selezionate 2 o più colonne queste e solo queste devono essere riportate nel presente quesito e in quelli analoghi a seguire. Sarebbe opportuno, solo per praticità del compilatore, riportare oltre al codice presente nella prima colonna della domanda 5 anche i primi 10-15 caratteri della descrizione, per non costringere il compilatore a tornare continuamente indietro per ricordare al rispondente di quale linea di attività si tratta.

**STATISTICA:** Questo è il quesito "chiave" della parte con rilevanza statistica del questionario. La possibilità di duplicare le informazioni richieste al quesito 5 in merito ai rapporti tra linee di attività e imprese/unità legali risulta scarsamente fattibile nel caso in cui si considerano congiuntamente linee di attività e fasi del processo aziendale. Un approccio coerente richiederebbe di operare "cella per cella" ma questo è difficilmente "ingegnerizzabile" in un questionario. La soluzione proposta, chiaramente un second best, richiede di precisare il numero di unità legali presenti all'interno di una fase del processo e trasversalmente a tutte le possibili linee di attività al fine di cogliere informazioni rilevanti sulla concentrazione "corporate" su una sola unità o sulla specializzazione per ogni linea di attività

**Domanda 7: In relazione alle attività realizzate all'ESTERNO del perimetro dell'unità complessa (ovvero tramite acquisti o vendite sul mercato da imprese non controllate tramite equity), indicare, per ciascuna linea di attività, le fasi del processo aziendale realizzate da imprese non controllate in Italia e/o all'estero (Si prega di contrassegnare con una X tutte le opzioni rilevanti)**

Fasi del processo aziendale	LINEE DI ATTIVITA' (popolamento automatico da quesito 5)							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
<b>IN ITALIA</b>								
Produzione di merci o servizi (core business)	<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 merci o 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"/>
Commercializzazione di merci o 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"/>
Assistenza tecnica servizi after sale e supp. cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Industrializzazione, ingegneria, adatt. e personalizzazione cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Back office amministrativo contabile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ALL'ESTERO</b>								
Produzione di merci o servizi (core business)	<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 merci o 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"/>
Commercializzazione di merci o 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"/>
Assistenza tecnica servizi after sale e supp. cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Industrializzazione, ingegneria, adatt. e personalizzazione cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Back office amministrativo contabile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Domanda 8: Indicare le modalità di integrazione dei sistemi informativi aziendali nelle diverse aree di applicazione (selezionare una sola opzione per ogni riga)**

Tipologia di sistemi informativi	Modalità di integrazione dei sistemi informativi aziendali			
	Integrati a livello unità complessa trasversalmente a tutte le linee di attività	Integrati all'interno delle singole linee di attività	Non integrati all'interno delle singole linee di attività	Non presenti
Contabilità e l'amministrazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controllo di gestione e il reporting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Progettazione tecnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programmazione della produzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribuzione, la logistica la tracciabilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acquisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestione dei progetti complessi / commesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vendite e marketing (incluse applicazioni CRM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altre applicazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In caso di risposta "Altre applicazioni" si prega di fornire a seguire altre informazioni

## SEZIONE 2 – GESTIONE MANAGERIALE E SCELTE STRATEGICHE

### AREA TEMATICA: POSIZIONAMENTO COMPETITIVO E PROSPETTIVE DI SVILUPPO A MEDIO TERMINE

**Domanda 9: Fornire informazioni sul posizionamento competitivo dell'unità economica complessa in relazione a ciascuna delle linee di attività precedentemente indicate** *(Si prega di contrassegnare con una X tutte le opzioni rilevanti)*

Fattori rilevanti per la valutazione del posizionamento competitivo	LINEE DI ATTIVITA' (popolamento automatico da quesito 5)							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
Mercato/i di riferimento								
Sub-regionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nazionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UE27	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resto del Mondo di cui:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nord America	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centro e Sud America	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Est Asia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medio Oriente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Africa e Oceania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Punti di forza per la competitività dell' UEC								
Prezzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualità dei prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Livello o contenuto tecnologico dei prodotti	<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 accessori ai prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ampiezza gamma, bundling 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"/>
Immagine e forza del marchio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidità, prontezza, affidabilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimensione media delle imprese concorrenti italiane								
Significativamente più grandi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sostanzialmente simili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Significativamente più piccole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Punti di forza per la competitività delle imprese concorrenti italiane								
Prezzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualità dei prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Livello o contenuto tecnologico dei prodotti	<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 accessori ai prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ampiezza gamma, bundling 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"/>
Immagine e forza del marchio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidità, prontezza, affidabilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimensione media delle imprese concorrenti estere								
Non rilevante, mercato solo nazionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Significativamente più grandi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sostanzialmente simili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Significativamente più piccole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Punti di forza per la competitività delle imprese correnti estere								
Non rilevante, mercato solo nazionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prezzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualità dei prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Livello o contenuto tecnologico dei prodotti	<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 accessori ai prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ampiezza gamma, bundling 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"/>
Immagine e forza del marchio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidità, prontezza, affidabilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Domanda 10: Indicare le strategie di sviluppo dell'unità economica complessa già pianificate o in corso di pianificazione nel medio-periodo (triennio 2012-2014) in relazione a ciascuna delle linee di attività precedentemente indicate (Si prega di contrassegnare con una X tutte le opzioni rilevanti)**

Strategie di sviluppo	Localizzazione	LINEE DI ATTIVITA' (popolamento automatico da quesito 5)							
		LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
Crescita endogena mediante investimenti diretti	Italia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Esteri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crescita mediante M&A	Italia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Esteri	<input type="checkbox"/>	<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	Italia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Esteri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disinvestimento/cessione	Italia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Esteri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Penetrazione nuovi mercati geografici	Italia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Esteri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diversificazione di prodotto/servizio con nuove linee di attività	Italia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Esteri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diversificazione di prodotto/servizio a partire da linee di attività già esistenti	Italia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Esteri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*AR*

## AREA TEMATICA: CARATTERISTICHE DEL MANAGEMENT

### Domanda 11: Fornire informazioni sulle principali caratteristiche anagrafiche, formative e di profilo professionale del management

**Management:** Il questionario adotta una definizione più ampia di manager rispetto a quella desumibile dall'inquadramento contrattuale. In particolare il profilo manageriale si caratterizza per autonomia decisionale, coordinamento e supervisione di un gruppo di persone, responsabilità su obiettivi economici di ricavo/costo/profitto.

**Top management:**

**Middle management:**

Consistenza e caratteristiche anagrafiche, educative e profili professionali	Tipologia di profili manageriali	
	Top management	Middle management
Numero totale		
	Profilo contrattuale	
Numero di dirigenti		Non presente
Numero di amministratore		Non presente
Numero di consulenti		
Numero di quadri	Non presente	
Numero di altri profili		
	Caratteristiche anagrafiche	
Età massima		
Età media		
Età minima		
Sesso Femminile (in % sul totale)		
	Formazione	
Livello educativo (in % sul totale)		
Post laurea (master o dottorato)		
Laurea (vecchio e nuovo ordinamento)		
Diploma		
Licenza media o inferiore	100	100
	Background culturale (in % sul totale con istruzione universitaria o posto universitaria)	
Tecnico-Ingegneristica		
Scientifica (fisica, chimica, biologia, informatica etc...)		
Economico-Commerciale		
Legale		
Scienze umane e sociali (lettere, sociologia, psicologia)		
Altro		
Nessun background specifico	100	100

## Domanda 12: Fornire altre informazioni sul top management

Principali aspetti dei profili professionali	
Esperienza professionale prima di assumere l'incarico di top manager	
Provenienza con livello analogo in impresa esterna all'unità economica complessa	<input type="checkbox"/>
Provenienza dal management intermedio in altra impresa esterna all'unità economica complessa	<input type="checkbox"/>
Provenienza da consulente	<input type="checkbox"/>
Provenienza interna dal management intermedio	<input type="checkbox"/>
Provenienza interna da altra posizione	<input type="checkbox"/>
Altri aspetti rilevanti	
Legami familiari con la proprietà	
in nessun caso	<input type="checkbox"/>
in alcuni casi	<input type="checkbox"/>
prevalente	<input type="checkbox"/>
Anzianità aziendale media dei Top (in numero di anni)	<input type="text"/>
Competenze professionali precedenti	
Dentro unità complessa nello stessa linea di attività	<input type="checkbox"/>
Dentro unità complessa ma in diversa linea di attività	<input type="checkbox"/>
Fuori unità complessa nello stessa linea di attività	<input type="checkbox"/>
Fuori unità complessa ma in diversa linea di attività	<input type="checkbox"/>
Altro	<input type="checkbox"/>
Esperienza internazionale significativa	
No	<input type="checkbox"/>
Sì, con le seguenti caratteristiche	
in una controllata estera dell'unità complessa	<input type="checkbox"/>
in impresa residente all'estero ed esterna all'unità complessa	<input type="checkbox"/>
in entrambi i casi	<input type="checkbox"/>

## Domanda 13: Fornire informazioni sull'impiego del top e middle management per linee di attività e localizzazione geografica (Indicare il numero di "teste")

Profilo manageriale	Localizzazione	Livello "corporate" ovvero non assegnato a una sola linea di attività	LINEE DI ATTIVITA' (popolamento automatico da quesito 5)							
			LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
Top management	Italia									
	Estero									
	Sia in Italia che all'estero									
Middle Management	Italia									
	Estero									

Al

## AREA TEMATICA: GOVERNANCE E PROCESSI DECISIONALI

### Domanda 14: Fornire informazioni sulla tipologia di controllo proprietario dell'unità economica complessa

- Prevalente controllo familiare ☐
- Ad azionariato concentrato ma senza legami familiari ☐
- Ad azionariato diffuso non cooperativo ☐
- Cooperativa ☐
- Aziende a controllo pubblico ☐

### Domanda 15: Indicare con quali modalità la proprietà è coinvolta nel management dell'unità complessa

- La proprietà si limita a un controllo finanziario ☐
- La proprietà esercita un ruolo di indirizzo strategico ☐
- La proprietà riveste parzialmente un ruolo di management esecutivo, pur in presenza di manager professionisti non coinvolti nella compagine proprietaria ☐
- Il top management è **espressione** diretta o indiretta della compagine proprietaria ☐

### Domanda 16: Fornire informazioni sulla struttura degli organi di governo dell'unità economica complessa

Struttura e attività degli organi di governo	
Numero di componenti del Consiglio di Amministrazione	<input type="text"/>
Presenza nel CDA di amministratori indipendenti e senza deleghe operative	
Sì	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Esistenza di un Executive Board	
Sì	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Numero di componenti dell'Executive Board	<input type="text"/>
Funzioni aziendali rappresentate all'interno dell'Executive Board	
finanza/amministrazione/controllo	<input type="checkbox"/>
produzione/operations	<input type="checkbox"/>
Gestione risorse umane	<input type="checkbox"/>
R&D/technology management	<input type="checkbox"/>
Altro	<input type="checkbox"/>
Le linee di attività indicate nel quesito 5 sono rappresentate nell'Executive Board?	
Sì in modo completo	<input type="checkbox"/>
Sì in modo parziale	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Periodicità delle riunioni dell'Executive board	
Settimanale	<input type="checkbox"/>
Bisettimanale	<input type="checkbox"/>
Mensile	<input type="checkbox"/>
Altro	<input type="checkbox"/>

**Domanda 17: Nel caso sia presente un Executive board con riunioni almeno mensili, fornire informazioni sul grado di autonomia decisionale del top management professionista in relazione alla capacità di investimento delle singole linee di attività**

- Budget significativi allocati alla singola linea di attività con orizzonte di medio termine ☐
- Budget vincolati al breve-medio periodo, e decisioni da concordare con il livello corporate ☐
- Budget solo operativi, necessità di concordare con il livello corporate qualunque decisione di investimento ☐

**Domanda 18: Nel caso sia presente un Executive board, fornire informazioni sul grado di autonomia decisionale del top management tra livello corporate e linee di attività in relazione a scelte strategiche rilevanti**

Scelte strategiche rilevanti	Decisioni prevalentemente centralizzate, poi trasmesse alle linee di attività per l'attuazione	Decisioni prevalentemente decentralizzate, gestite a livello di singola linea di attività
Ricerca e Sviluppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovazioni di prodotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovazioni di processo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adozione di sistemi e tecnologie ICT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Domanda 19: Fornire informazioni sulle politiche di pianificazione e comunicazione delle strategie aziendali all'interno dell'unità economica complessa**

- Esistenza di un piano strategico formalizzato (attraverso documenti scritti) a livello corporate  
 Si ☐  
 No ☐
- Esistenza di un piano strategico formalizzato (attraverso documenti scritti) a livello di singola linea di attività  
 Si ☐  
 No ☐
- Indicare il grado di diffusione della comunicazione strategica all'interno dell'unità complessa  
 Alto (diffuso a tutti i membri dell'organizzazione) ☐  
 Medio (esteso a Top e middle management) ☐  
 Basso (limitato al top management) ☐
- Esistenza di un codice etico adeguatamente diffuso presso tutti i membri dell'organizzazione  
 Si ☐  
 No ☐

AN



## AREA TEMATICA: GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

**Domanda 20: Con riferimento al personale impiegato dall'unità economica complessa in funzioni di carattere non manageriale, fornire una stima della composizione percentuale per titoli di studio**

Elenco titoli di studio	In Italia	All'estero (Se rilevante)
Post laurea (master o dottorato)		
Laurea (vecchio e nuovo ordinamento)		
Diploma		
Licenza media o inferiore		
Nessun titolo di studio		
	CALCOLA 100	CALCOLA 100

**Domanda 21: Fornire informazioni sulle politiche aziendali per la selezione e l'inserimento di nuove risorse umane**

Indicare la modalità prevalente di gestione:

Gestione centralizzata a livello corporate ☐

Gestione delegata alle singole linee di attività ☐

Indicare le modalità di selezione per i profili più qualificati (tecnici e manageriali)

Ricorso alle sole risorse interne ☐

Ricorso significativo a risorse professionali esterne (Head Hunters) ☐

Ricorso significativo a istituzioni e centri di formazione esterni (Università e scuole di formazione superiore) ☐

Esistenza di percorsi formativi codificati di ingresso per i neoassunti

Si ☐

No ☐

Esistenza di piani di crescita standard nei primi 3-5 anni di carriera

Si ☐

No ☐

**Domanda 22: Fornire informazioni sulle politiche aziendali per la formazione del personale**

Indicare la modalità prevalente di gestione:

Gestione centralizzata a livello corporate ☐

Gestione delegata alle singole linee di attività ☐

Numero di ore annue di training pro-capite

Top management

Middle management

Tecnici specializzati

Altro personale


Esistenza di programmi formativi a livello "corporate"

Si ☐

No ☐

**Domanda 23: Nel caso in cui siano presenti programmi formativi a livello “corporate”, fornire informazioni sui contenuti formativi**

Livelli professionali	Tipologia di contenuti formativi	
	I contenuti formativi di natura tecnica sono affrontati separatamente da quelli manageriali	I contenuti formativi di natura tecnica sono affrontati congiuntamente con quelli manageriali
top manager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
middle manager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tecnici specializzati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Domanda 24: Fornire informazioni sulle politiche aziendali per la crescita professionale**

- Esistenza delle politiche aziendali di *Job enlargement*, *Job enrichment*, *Job rotation*
- Si ☐
- No ☐
- In caso di risposta affermativa, fornire informazione sul loro grado di diffusione
- Presenti solo a livello di middle management ☐
- Presenti anche a livello operativo ☐
- Esistono modalità di lavoro di tipo *Teamworking operativo*
- No ☐
- Si, in termini informali ☐
- Si, in termini formalizzati ☐

**Domanda 25: Nel caso in cui siano presenti team formalizzati, fornire informazioni sulla loro struttura e autonomia decisionale**

- Durata
- Team di progetto ☐
- Team permanenti ☐
- Struttura
- Per funzione aziendale ☐
- Trasversali a più funzioni aziendali ☐
- Per linea di attività ☐
- Trasversali a più linee di attività ☐
- Esistenza di un elevato grado di autonomia nelle scelte tecniche ed operative
- Si ☐
- No ☐
- Esistenza di un elevato grado di autonomia nelle risorse finanziarie
- Si ☐
- No ☐
- Esistenza di un elevato grado di autonomia nelle scelte strategiche
- Si ☐
- No ☐

**Domanda 26: Altri aspetti rilevanti per la gestione e la crescita del personale**

- Esistenza e rilevanza di “Compensation”
- Si ☐
- No ☐
- Esistenza e rilevanza di Management by objectives (MBO)
- Si ☐
- No ☐

AN

## AREA TEMATICA: GESTIONE FORNITORI

### Domanda 27: Fornire informazioni sulla consistenza e la struttura dei fornitori delle merci e dei servizi acquistati dall'unità economica complessa\*

Struttura e caratteristiche dei fornitori	LINEE DI ATTIVITA' (popolamento automatico da quesito 5)							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
Numero di fornitori di merci e servizi								
Valore degli acquisti di merci e servizi								
Comp % del numero di fornitori								
Diretti								
Indiretti								
Capex								
	100	100	100	100	100	100	100	100
Comp % del valore degli acquisti di merci e servizi								
Diretti								
Indiretti								
Capex								
	100	100	100	100	100	100	100	100
Comp % del numero di fornitori								
Italia su Italia								
Estero su Italia								
Italia su Estero								
Estero su Estero								
	100	100	100	100	100	100	100	100
Comp % del valore degli acquisti di merci e servizi								
Italia su Italia								
Estero su Italia								
Italia su Estero								
Estero su Estero								
	100	100	100	100	100	100	100	100
Comp % del valore degli acquisti di merci e servizi dall'Italia								
Forniture di specialties†								
Forniture di commodity								
Subfornitura/conto lavoro								
	100	100	100	100	100	100	100	100
Comp % del valore degli acquisti di merci e servizi dall'estero								
Forniture di specialties								
Forniture di commodity								
Subfornitura/conto lavoro								
	100	100	100	100	100	100	100	100

\* Precisare che sono escluse le transazioni intra-gruppo

† Forniture di specialties (prodotti e servizi ad alto valore aggiunto e a forte personalizzazione, eventualmente su richiesta del cliente ma comunque progettate dal fornitore); Forniture di commodity (prodotti e servizi standardizzati); Subfornitura/conto lavoro (fornitura di capacità produttiva su specifica e progetto del cliente.)

**Domanda 28: Fornire informazioni sulle modalità di organizzazione dei rapporti dell'unità economica complessa con i fornitori di merci e servizi**

Scelte strategiche rilevanti	Prevalentemente centralizzata, gestite direttamente a livello <i>corporate</i>	Prevalentemente decentralizzate, gestite a livello di singola linea di attività
<i>Strategic Purchasing</i>		
<i>Multiple</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>single</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>parallel</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Sourcing</i>		
Negotiation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bidding selection	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supply operativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Domanda 29: Fornire informazioni sulle principali strategie adottate dall'unità economica complessa nei rapporti con i fornitori di merci e servizi**

- Adozione e implementazione del category management
- No (o in modo marginale o progettuale) ☐
- Si, in modo significativo ma limitato ad una o poche linee di attività ☐
- Si, in modo significativo e pervasivo a tutte le linee di attività ☐
- Sviluppo partnership selettive di lungo termine
- No (o in modo marginale o progettuale) ☐
- Si, ma limitatamente alla collaborazione tecnologica (R/D ingegneria) ☐
- Si, ma limitatamente alla collaborazione operativa ☐
- Si, collaborazione sia tecnologica che operativa ☐
- Global sourcing competitivo (multiple offshore)
- Si ☐
- No ☐
- Adozione e implementazione del *Business Process Reengineering* in relazione a:
- Centralizzazione ☐
- Aste on line ☐
- Eprocurement ☐
- Sviluppo vendor rating con metriche multiple (indicatori TCO, operativi, strategici)
- Si ☐
- No ☐
- Consolidamento base di fornitura, riduzione nr, economie di scala di acquisto anche tra linee di attività economica
- Si ☐
- No ☐
- Adozione e implementazione di programmi operativi di sostenibilità ambientale degli acquisti e della filiera a monte (Green purchasing)
- Si ☐
- No ☐

AM.

## AREA TEMATICA: GESTIONE CLIENTI

### Domanda 30: Fornire informazioni sulla consistenza e la struttura dei clienti di merci e servizi prodotti dall'unità economica complessa<sup>†</sup>

Struttura e caratteristiche dei clienti	LINEE DI ATTIVITA' (popolamento automatico da quesito 5)							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
Comp % del fatturato per tipologia di clienti								
Famiglie								
Imprese								
Pubblica amministrazione								
	100	100	100	100	100	100	100	100
Indicare l'obiettivo prevalente delle strategie di vendita								
Acquisizione nuovi clienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fidelizzazione clienti esistenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Massimizzazione della quota di mercato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Massimizzazione dei profitti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indicare il criterio prevalente di fissazione del prezzo								
Orientamento ai costi <sup>§</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"/>
Orientamento al cliente <sup>**</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"/>
Orientamento ai concorrenti <sup>††</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"/>
Due o più dei criteri precedenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comp % del budget di comunicazione								
Televisione								
Stampa anche specializzata								
Web								
Radio								
Apparecchi cellulari								
Eventi dedicati								
comunicazione/informazione								
Sponsorizzazioni								
	100	100	100	100	100	100	100	100
Indicare l'impiego o meno di uno o più dei canali distributivi								
Contatti diretti dei venditori con i clienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Canale web (e-commerce)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ricorso a intermediari (distributori indipendenti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produttore conto terzi per aziende che si rivolgono al mercato finale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>†</sup> Precisare che sono escluse le transazioni intra-gruppo

<sup>§</sup> (costi di produzione + margine commerciale)

<sup>\*\*</sup> (analisi strutturata del valore percepito e fissazione del prezzo sul livello che si pensa il cliente sia disposto a pagare)

<sup>††</sup> (prezzo tarato in funzione dei prezzi degli altri, ad esempio inferiore di un tot rispetto al prezzo del concorrente leader)

**Domanda 31: Fornire informazioni sulle modalità di organizzazione dei rapporti con i clienti/mercati?**

- Accentrata nella direzione Marketing a livello corporate/gruppo ☐
- Decentrata alla Direzione Marketing a livello di singola linea di attività ☐
- Decentrata alla Direzione Commerciale (vendite) di singola linea di attività ☐
- Decentrata alla Direzione integrata Marketing e Vendite a livello di singola linea di attività ☐

**Domanda 32: Indicare la modalità prevalente con la quale vengono individuati i clienti/mercati obiettivo**

- Clienti/mercati che sono più facilmente accessibili, cattura di opportuna che si presentano ☐
- Analisi di attrattività/profittabilità ☐
- Analisi della coerenza tra i fattori critici di successo in determinati mercati e i punti di forza dell'impresa ☐
- Analisi sempre congiunta dell'attrattività/profittabilità e della coerenza tra fattori critici di successo e punti di forza dell'impresa ☐



## AREA TEMATICA: INTERNAZIONALIZZAZIONE

**Domanda 33: Fornire informazioni sulle modalità di internazionalizzazione dell'unità complessa** (si prega di selezionare tutte le opzioni rilevanti)

Modalità di internazionalizzazione	Si	No
A. Ricorso alla sub-fornitura internazionale di merci o servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Presenza all'estero tramite controllate dirette o indirette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Joint-venture o partecipazioni non di controllo in imprese residenti all'estero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Accordi di produzione o commerciali con imprese residenti all'estero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Accordi tecnologici o di ricerca con imprese, centri di ricerca o università residenti all'estero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In caso di risposta negativa a tutte le opzioni del quesito precedente, si prega di compilare comunque i quesiti **34** e **35** della presente sezione tematica, prima di passare alla successiva.

**Domanda 34: In caso di risposta affermativa all'opzione B del quesito precedente, indicare la tipologia di attività realizzate all'estero e l'anno in cui è stata acquisita o costituita la prima impresa residente all'estero**

	Si	No	In caso positivo, indicare l'anno di acquisizione o costituzione
Tipologia di controllata estera			
A. Produzione di merci o servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
B. Commercializzazione di merci o servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C. Logistica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
D. Ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
E. Altra tipologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Commento ad uso interno:** E' necessario decidere quale definizione di internazionalizzazione adottare come benchmark per i quesiti a seguire inclusi in quest'area tematica del questionario. In bisogna scegliere tra una definizione più stretta (solo controllo, già rilevata in Outward FATS) ed una più ampia e flessibile che corrisponde alla presenza di almeno una delle modalità del quesito 33

**Domanda 35: Fornire informazioni sui principali vantaggi connessi con la presenza diretta all'estero in attività di produzione di merci o servizi**

Principali vantaggi connessi con la presenza diretta all'estero	LINEE DI ATTIVITA' (popolamento automatico da quesito 5)							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
Riduzione del costo del lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riduzione di altri costi dell'impresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accesso a nuovi mercati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adeguamento alle scelte di altre imprese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento della qualità o sviluppo di nuovi prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accesso a nuove conoscenze o competenze tecniche specializzate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tassazione favorevole o altri incentivi fiscali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minori problemi di regolamentazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trasferimento all'estero per concentrare in Italia le attività strategiche ( <i>core business</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Domanda 36: Fornire informazioni sui principali vantaggi connessi con la presenza diretta all'estero in attività di logistica/commercializzazione**

Principali vantaggi connessi con la presenza diretta all'estero	LINEE DI ATTIVITA' (popolamento automatico da quesito 5)							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
Accesso a nuovi mercati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adeguamento alle scelte di altre imprese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DA DEFINIRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DA DEFINIRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Domanda 37: Fornire informazioni sui principali vantaggi connessi con la presenza diretta all'estero in attività di ricerca e sviluppo, progettazione, engineering, ICT**

Principali vantaggi connessi con la presenza diretta all'estero	LINEE DI ATTIVITA' (popolamento automatico da quesito 5)							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
Accesso a nuove conoscenze o competenze tecniche specializzate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DA DEFINIRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DA DEFINIRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Domanda 38: Informazioni sulle strategie di distribuzione all'estero di merci e servizi**

Principali strategie di internazionalizzazione	LINEE DI ATTIVITA' (popolamento automatico da quesito 5)							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
<i>Tutto dalla casa madre in Italia:</i>								
- Attraverso intermediari (agenti e/o distributori)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Con strutture commerciali proprie ma strutture logistiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Con strutture commerciali (filiali estere) e strutture logistiche proprie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviamo mercati locali con strutture commerciali e logistiche locali che si riforniscono da siti produttivi e/o fornitori locali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviamo mercati globali da strutture commerciali e logistiche disperse nel mondo specializzate per linea di prodotti/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"/>

**Domanda 39: Fornire informazioni sulla delocalizzazione all'estero di attività all'estero le attività di servizio (captive vs. outsourcing)<sup>††</sup>?**

- No sono de localizzate ☐
- Si, con modalità captive ☐
- Si, con modalità outsourcing ☐

**Domanda 40: Fornire indicazioni sulla rilevanza degli acquisti di beni e servizi realizzati all'estero per modalità di approvvigionamento**

Strategie di approvvigionamento di merci o servizi	LINEE DI ATTIVITA' (popolamento automatico da quesito 5)							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
Compriamo localmente in ciascuna geografia dove siamo presenti per minimizzare i costi di trasporto e per avere tempi rapidi e serviamo i siti produttivi e/o le filiali commerciali locali								
Compriamo globalmente da fornitori dispersi								
Considerare altre opzioni? Tipo non presenza di controllate estere in loco oppure enfasi sui subfornitori specializzati (GVC)?								
	100	100	100	100	100	100	100	100

<sup>††</sup> Ad es.: software e servizi IT, call center, finanza, gestione delle risorse umane, procurement, marketing e vendite, servizi legali, R&D, sviluppo prodotti, ecc.



**Domanda 41: Fornire informazioni sulle modalità e determinanti delle scelte di localizzazione in Italia o all'estero di attività di R&S o a significativo contenuto di innovazione**

Determinanti e modalità di localizzazione	Localizzazione	Selezione
Il quesito non è rilevante poiché l'unità complessa non realizza alcuna attività R&S in Italia o all'estero		<input type="checkbox"/>
Il quesito è rilevante, in particolare le attività in oggetto risultano organizzate come segue all'interno dell'unità complessa:		
- Centralizzate presso la casa madre e/o in unità specializzate nella R&S per sfruttare economie di scala e sinergie a livello corporate	In Italia	<input type="checkbox"/>
	All'estero	<input type="checkbox"/>
- Localizzate vicino ai mercati di sbocco delle rispettive linee di attività	In Italia	<input type="checkbox"/>
	All'estero	<input type="checkbox"/>
- Localizzate vicino ai centri di produzione/trasformazione	In Italia	<input type="checkbox"/>
	All'estero	<input type="checkbox"/>
- Localizzate vicino ai centri di ricerca di eccellenza internazionale (fenomeno valleys)	In Italia	<input type="checkbox"/>
	All'estero	<input type="checkbox"/>
- localizzate per fruire di personale qualificato di ricerca con un buon rapporto qualità/costo	In Italia	<input type="checkbox"/>
	All'estero	<input type="checkbox"/>
- localizzate per fruire di incentivi/fondi	In Italia	<input type="checkbox"/>
	All'estero	<input type="checkbox"/>

**Domanda 42: Fornire indicazioni sui meccanismi e gli strumenti utilizzati per il trasferimento e l'integrazione di conoscenze a livello internazionale**

Nota ad uso interno: Da perfezionare sulla base della definizione di internazionalizzazione adottata, al momento è molto flessibile e generale

All'interno del gruppo multinazionale	
<i>Meccanismi informali embedded nell'operatività quotidiana (manager di geografie diverse interagiscono frequentemente per ragioni di lavoro)</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Job rotation pianificata delle funzioni manageriali di vertice</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Job rotation pianificata per il middle management</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Processi di training tecnico cross-borders</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Definizione di standard di processo cross borders</i>	<input type="checkbox"/>
Nei rapporti con le imprese sub-fornitrici residenti all'estero	
<i>Da definire (trasferimento tecnologico esterno, modalità di coordinamento e incentivi alla collaborazione)</i>	<input type="checkbox"/>
Nei rapporti con gli attori non-market esteri (università, centri di R&S e di trasferimento tecnologico) residenti all'estero	
<i>Da definire (trasferimento tecnologico esterno, modalità di coordinamento e incentivi alla collaborazione)</i>	<input type="checkbox"/>

**Domanda 43: Indicazioni sulle competenze e le capacità organizzative dell'unità complessa in relazione alla presenza o assenza di processi di internazionalizzazione**

**Commento ad uso interno:** E' necessario ridefinire meglio in quesito, in questo caso si tratta più propriamente di multinazionalizzazione

**A. L'unità complessa non è attualmente internazionalizzata, fornire le motivazioni**

- I processi di internazionalizzazione non sono rilevanti per il business dell'unità complessa (mercati e settori di riferimento solo nazionali ecc....) ☐
- I processi di internazionalizzazione sono stati attivati in precedenza ma sono stati poi disinvestiti perché non più idonei per il business dell'unità complessa ☐
- I processi di internazionalizzazione sono stati attivati in precedenza, sono rilevanti per il business, ma sono stati poi disinvestiti perché troppo onerosi e difficili da gestire da parte dell'unità complessa ☐
- I processi di internazionalizzazione, rilevanti per il business dell'unità complessa, non sono mai stati attivati per un o più dei seguenti fattori: ☐
- Scarsità interna di competenze e conoscenze sui processi di internazionalizzazione con particolare riguardo a aspetti:
- Manageriali ☐
  - Funzionali ☐
  - Tecnologiche ☐
  - Legali ☐
- Scarso supporto esterno da parte di :
- Imprese private di consulenza ☐
  - Settore o agenzie pubbliche nazionali o regionali ☐

**B. L'unità complessa è attualmente internazionalizzata**

- Fattori di successo nella fase di progettazione e prima implementazione del processo:
- Adeguate competenze manageriali interne ☐
  - Adeguate competenze Funzionali e tecnologiche interne ☐
  - Adeguate competenze Legali interne ☐
  - Adeguate supporto esterno dai consulenti privati ☐
  - Adeguate supporto esterno dal settore pubblico ☐
- Costi ed eventuali criticità nella gestione corrente dell'internazionalizzazione
- Inadeguatezza delle competenze manageriali interne ☐
  - Carenza di competenze funzionali e tecnologiche interne ☐
  - Problemi con le competenze legali interne ☐
- Costi ed eventuali criticità nella gestione "strategica" dell'internazionalizzazione
- L'ulteriore espansione dei processi di internazionalizzazione non è in linea con le scelte strategiche e il business dell'unità complessa ☐
- L'ulteriore espansione dei processi di internazionalizzazione è in linea con le scelte strategiche ed il business, tuttavia vi sono i seguenti vincoli
- Carenze di risorse finanziarie ☐
  - Le competenze manageriali interne non consentono di ampliare ulteriormente ☐
  - Le competenze Funzionali e tecnologiche interne non consentono di ampliare ulteriormente ☐
  - Le competenze Legali interne non consentono di ampliare ulteriormente ☐

**Domanda 44: Indicare la provenienza del management impiegato all'estero**

Modalità di internazionalizzazione	Quota %
Top management	
Provenienza estera reclutati a livello locale	
"espatriati" dall'Italia	
Middle management	
Provenienza estera reclutati a livello locale	
"espatriati" dall'Italia	

## AREA TEMATICA: CONOSCENZA E PROCESSI DI INNOVAZIONE

**Domanda 45: Fornire informazione sul fabbisogno delle varie tipologie di conoscenza per la competitività dell'unità complessa** (si prega di indicare per ogni cella una valutazione qualitativa in termini di Alta=A, media=M, bassa=B, N=non rilevante)

**Commento ad uso interno:** E' necessario valutare la fattibilità di questo quesito e del seguente, entrambi molto interessanti per la mappatura delle conoscenze. In ogni caso è necessario inserire una definizione del concetto di conoscenza/e.

Principali tipologie di conoscenza	LINEE DI ATTIVITA' (popolamento automatico da quesito 5)							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
tecnica applicata ai processi di trasformazione								
Tecnica legata ai prodotti/servizi								
Scientifica e di ricerca tecnologica avanzata								
Tecnica legata al mondo ITC								
know-how organizzativo-progettuale (project management/project financing)								
Commerciale (mercati ecc...)								
tecnica commerciale dei mercati di fornitura								
Legale								
Mercati e strumenti finanziari								
Altra tipologia di conoscenza								

*In caso di risposta "Altra tipologia di conoscenza" si prega di fornire a seguire altre informazioni precisando a quale linea di attività si riferisce*

**Domanda 46: Fornire informazione sulla rilevanza delle stock attualmente disponibile delle varie tipologie di conoscenza per la competitività dell'unità complessa** (si prega di indicare per ogni cella una valutazione qualitativa in termini di Alta=A, media=M, bassa=B, N=non rilevante).

Principali tipologie di conoscenza	LINEE DI ATTIVITA' (popolamento automatico da quesito 5)							
	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
tecnica applicata ai processi di trasformazione								
Tecnica legata ai prodotti/servizi								
Scientifica e di ricerca tecnologica avanzata								
Tecnica legata al mondo ITC								
know-how organizzativo-progettuale (project management/project financing)								
Commerciale (mercati ecc...)								
tecnica commerciale dei mercati di fornitura								
Legale								
Mercati e strumenti finanziari								
Altro								

**Domanda 47: In modo coerente con le indicazioni fornite al quesito precedente, riportare informazioni sulla rilevanza delle fonti interne e/o esterne di provenienza delle varie tipologie di conoscenza attualmente disponibili all'unità complessa**

(si prega di indicare per ogni cella una valutazione qualitativa in termini di Alta=A, media=M, bassa=B , N=non rilevante).

Principali tipologie di conoscenza	Fonti di provenienza della conoscenza					
	Fonte interna all'unità complessa			Fonte esterna all'unità complessa		
	Interna alle singole linee di attività	Trasferimento tra linee di attività	Funzioni corporate	Fornitori	Clienti	Università/centri di ricerca
IN ITALIA						
tecnica applicata ai processi di trasformazione						
Tecnica legata ai prodotti/servizi						
Scientifica e di ricerca tecnologica avanzata						
Tecnica legata al mondo ITC						
know-how organizzativo-progettuale (project management/project financing)						
Commerciale (mercati ecc...)						
tecnica commerciale dei mercati di fornitura						
Legale						
Mercati e strumenti finanziari						
Altro						
ALL'ESTERO						
tecnica applicata ai processi di trasformazione						
Tecnica legata ai prodotti/servizi						
Scientifica e di ricerca tecnologica avanzata						
Tecnica legata al mondo ITC						
know-how organizzativo-progettuale (project management/project financing)						
Commerciale (mercati ecc...)						
tecnica commerciale dei mercati di fornitura						
Legale						
Mercati e strumenti finanziari						
Altro						

AR.

**Domanda 48: Fornire le seguenti informazioni sulla rilevanza dei “lavoratori della conoscenza” rispetto al complesso degli addetti impiegati dall’unità economica complessa (inserire valori percentuali)**

**Lavorati della conoscenza:** sono lavoratori della conoscenza coloro che, nell’esercizio della propria prestazione lavorativa, devono utilizzare le proprie capacità intellettuali, cognitive, relazionali per utilizzare, trasformare e produrre informazioni e conoscenza

Tipologia di lavoratori della conoscenza	In % degli addetti In Italia	In % degli addetti all'estero (se rilevante)
“ricercatori” formali (inquadramento professionale, contratto ecc)		
“ricercatori” job description		
Altri tipi di mansioni legate alla conoscenza		
Totale lavoratori della conoscenza in % degli addetti	Somma	Somma

**Commento ad uso interno:** L’impiego di una definizione non statistica e che lascia spazio ad interpretazioni e valutazioni soggettive quale quella di lavoratore della conoscenza rappresenta una potenziale criticità. Tuttavia questo concetto è sempre più rilevante a livello di imprese e policy makers. La ricostruzione della quota totale in automatico fornendo indicazioni item by item costituisce una forma di controllo di qualità sulla percentuale totale. Sarebbe opportuno ampliare un po’ la definizione rendendola più stringente (ad esempio indicando cosa va escluso nei casi più ambigui) e verificare se esistono standard internazionali anche non statistici ma comunque ufficiali.

**Domanda 49: Fornire informazioni sulla mobilità nell’impiego del tempo di lavoro e sull’utilizzo di strumenti telematici dei “lavoratori della conoscenza” (inserire valori percentuali)**

Mobilità nell’impiego del tempo di lavoro	Comp. % rispetto al totale dei lavoratori della conoscenza
- Sedentari (lavorano per oltre l’80% del tempo nella medesima localizzazione)	
- A media mobilità (lavorano per una percentuale del tempo tra il 20% e l’80% lavorano in localizzazioni diverse da quella della sede principale di lavoro: es. propria abitazione, sede del cliente, in viaggio,...)	
- Ad alta Mobilità (lavorano per meno del 20% del tempo nella medesima localizzazione)	
	100%
lavoratori della conoscenza che utilizzano strumenti telematici (Computer, telefoni, ...) per una percentuale del loro tempo di lavoro superiore al 50%	

**Domanda 50: Fornire informazioni sulla presenza nell'ambito dell'organizzazione dell'unità economica complessa di figure professionali e strutture organizzative esplicitamente dedicate alla facilitazione e gestione dei processi di creazione, assimilazione, diffusione, capitalizzazione della conoscenza**

Caratteristiche dell'organizzazione	Si	No
Ruoli (posizioni formali o figure professionali)		
- Chief Knowledge (valutare se differenziare per grado di autonomia budget)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Officer Knowledge Engineer,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Community Manager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Gate keeper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unità organizzative		
- staff di KM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Centri di competenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Comunità di pratica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemi/processi di gestione delle risorse umane:		
- formazione continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Job rotation,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- sistemi di incentivazione e misura delle prestazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- sentieri di carriera,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- accordi con entità esterne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizzato sistematico di strumenti di analisi, mappatura o misurazione delle conoscenze		
- Sistemi di analisi e mappatura delle competenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Domanda 51: Per ciascuna delle tipologie di innovazione indicate, fornire informazioni sulla modalità prevalente adottata all'interno di ogni linea di attività o a livello corporate**

Tipologie di innovazione	A livello corporate	LINEE DI ATTIVITA' (popolamento automatico da quesito 5)							
		LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	LA8
Natura prevalente dell'innovazione									
Incrementale									
Radicale									
Nessuno dei precedenti									
<b>Avvertenza:</b> Nel caso sia selezionata l'ultima opzione (nessuno dei precedenti) per tutte le linee di attività economica non procedere alla compilazione della parte restante del quesito									
Grado di "apertura" prevalente									
Open (network)									
vs closed									
Formalizzazione/protezione prevalente									
Brevettuale									
Non brevettuale									
Fattori prevalenti dell'innovazione									
Spinta tecnologica autonoma (Technology push)									
Esigenze di sviluppo di nuovi prodotti richiesti dal mercato (Market pull),									
Design driven									

**Domanda 52:Indicare l'importanza relativa dei seguenti fattori quali ostacoli all'attivazione o al rafforzamento dei processi innovativi**

	Rilevanza degli ostacoli all'innovazione		
	Molto rilevante	Poco rilevante	Non rilevante
<i>Vincoli finanziari</i>			
<i>Carenza di capitale umano</i>			
<i>Carenze organizzative/ manageriali</i>			



AREA TEMATICA: **GESTIONE AMMINISTRATIVA FINANZIARIA E  
CONTROLLO DI GESTIONE**

**Domanda 53: Esistenza di una struttura organizzativa centralizzata e autonoma dedicata all'Amministrazione e Finanza**

**Unità organizzativa centralizzata dedicata all'Amministrazione e Finanza:** unità organizzativa autonoma e chiaramente formalizzata dedicata all'Amministrazione e Finanza dotata di risorse e competenze dedicate e di una posizione di vertice (CFO, direttore amministrativo, o altro) che risponde direttamente al CEO/CdA

Si ☐  
No ☐

**Commento ad uso interno:** E' importante valutare la presenza di unità organizzative dedicate all'Amministrazione e finanza che si pongono a livello intermedio tra l'unità complessa e le linee di attività e rispondono ad una logica per impresa/unità legale

**Avvertenza per la compilazione del questionario:** proseguire con i quesiti 54 e 55 solo in caso di risposta affermativa al quesito precedente, diversamente passare al quesito 56???

**Domanda 54: Fornire informazioni sulla dimensione e le competenze dell'unità centralizzata "Amministrazione e Finanza"**

Dimensione dell'organico (numero di persone dedicato a tempo pieno)

Competenze in carico alla struttura

Amministrazione ☐

Contabilità e adempimenti ☐

Controlli interni e audit ☐

Finanza ordinaria ☐

Finanza straordinaria ☐

Competenze legali ☐

Risk assessment e risk management ☐

**Domanda 55: Fornire informazioni sull'impiego di risorse interne ed esterne all'unità centralizzata "Amministrazione e Finanza" per ciascuna delle attività indicate**

Attività	Quota % di impiego risorse interne	Quota % impiego risorse esterne sul totale fabbisogno
Operazioni finanziarie (finanziamenti, tesoreria, liquidità)		
Financial Risk Management (rischio di credito, di cambio, di tasso,...)		
Processi contabili (fatturazioni, controllo contabile)		
Finanza straordinaria (acquisizioni, fusioni, ristrutturazioni)		
Rapporti con il sistema bancario e finanziario		
Reportistica interna per il controllo di gestione		
Informative societarie esterne (oltre a quelle di legge)		
Fiscalità		
Paghe e contributi		
Altro (specificare)		
	100 %	100 %



**Domanda 56: Fornire informazioni sulla presenza o meno di una pianificazione finanziaria e sugli strumenti eventualmente utilizzati**

- Non viene svolta attività di pianificazione finanziaria ☐
- Viene svolta attività di pianificazione finanziaria, impiegando come strumento più avanzato/complesso:
- Preventivo di tesoreria (previsione a 7/15 gg.) ☐
  - Cash flow preventivo (flussi di cassa da 1 a 3 mesi) ☐
  - Budget finanziario annuale ☐
  - Piano finanziario pluriennale ☐
  - Altro (specificare) ☐

**Domanda 57: Fornire informazioni sulla presenza o meno di attività di controllo di gestione e sugli strumenti eventualmente utilizzati**

- Non viene svolta attività di controllo di gestione ☐
- Viene svolta attività di controllo di gestione, impiegando come strumento più avanzato/complesso:
- P Budgeting collegato alla contabilità generale ☐
  - C Sistemi per l'analisi dei costi extracontabili (con foglio elettronico) ☐
  - B Semplice compilazione distinta base ☐
  - P Altro (specificare) ☐

**Domanda 58: Fornire informazioni sulla presenza o meno di attività di budgeting e sugli strumenti eventualmente utilizzati**

- Non viene svolta attività di budgeting ☐
- Viene svolta attività di budgeting, impiegando come strumento più avanzato/complesso:
- ERP ☐
  - Legacy ☐
  - Cognos ☐
  - Hyperion ☐
  - Manuale/foglio elettronico (Excel) ☐
  - Altro (specificare) ☐
  - Nessuno ☐

**Domanda 59: Fornire informazioni sulla tipologia del principale strumento informativo finanziario impiegato dalla funzione Amministrazione, Finanza e Controllo? (nel caso siano utilizzati più strumenti indicare il più complesse/avanzato)**

- ERP ☐
- SaaS ☐
- Ad-hoc sviluppato internamente ☐
- Ad-hoc Sviluppato da terzi ☐
- Nessuno ☐

**Domanda 60: Fornire informazioni sul numero di giorni lavorativi necessari per la produzione della documentazione di bilancio**

- Relazione trimestrale/semestrale
- Bilancio annuale

**Commento ad uso interno:** Valutare con attenzione se ampliare la lista delle informative e soprattutto in capo a quale unità statistica sono misurati in giorni e per quale tipologia di bilancio

**Domanda 61: Quali tra le seguenti innovazioni gestionali sono state progettate ed effettivamente implementate nel corso degli ultimi tre anni?**

- Miglioramento/reingegnerizzazione dei processi amministrativi per recuperare efficienza ☐
- Cambiamento o aggiornamento del sistema ERP ☐
- M&A (Mergers & Acquisitions) ☐
- Implementazione di un sistema software separato per le attività di controllo delle prestazioni aziendali e di supporto alle decisioni ☐
- Conversione a IAS/IFRS ☐

**Commento ad uso interno:** Verificare la rilevanza degli item selezionati, forse da integrare con qualcosa sull'upgrading da sistemi più semplici a più complessi e avanzati.

**Commento ad uso interno:** Rispetto all'insieme dei quesiti precedenti valutare se inserire, nel caso delle imprese multinazionali, quesiti relativi alla presenza e grado di sviluppo tecnologico di sistemi informativi e gestionali integrati a livello internazionale

**Unità di amministrazione finanza e controllo nelle BL**

- Indicare per ciascuna BL se esiste un'unità autonoma dedicata alla BL e alle dipendenze del responsabile della BL
- Dimensione dell'organico della struttura di ciascuna BL: \_\_\_\_\_
- Competenze in carico
  - Amministrazione
  - Contabilità e adempimenti
  - Controlli interni e audit
  - Finanza ordinaria
  - Finanza straordinaria
  - Competenze legali
  - Risk assessment e risk management

**Strumenti informatici**

- Indicare per ciascuna delle competenze (indipendentemente dal fatto che siano svolte dall'unità centrale o da unità) la lettera corrispondente alla tipologia degli strumenti utilizzati (dove A) SW interno sviluppato ad hoc, B) SW esterno sviluppato ad hoc, C) Pacchetti standard; D) Nessuno strumento):
  - Amministrazione \_\_\_\_\_
  - Contabilità e adempimenti \_\_\_\_\_
  - Controlli interni e audit \_\_\_\_\_
  - Finanza ordinaria \_\_\_\_\_
  - Finanza straordinaria \_\_\_\_\_
  - Competenze legali \_\_\_\_\_
  - Risk assessment e risk management \_\_\_\_\_

*Handwritten signature*

### SEZIONE 3 - RELAZIONI CON UNITA' COMPLESSE E NUOVI SISTEMI DI RILEVAZIONE

La numerazione delle domande relative a quest'ultima sezione è da rivedere sulla base del mancato completamento della sezione tematica precedente.

**Domanda 62: Quali sono le principali difficoltà incontrate dalle imprese incluse nel perimetro dell'unità economica complessa nel rispondere alle indagini ISTAT? (ordinare per importanza per l'impresa da 1: priorità max a 6: minima rilevanza)**

- Difficoltà di individuare tempestivamente all'interno dell'impresa il referente tecnico più idoneo per la compilazione dei questionari ☐
- Difficoltà di stabilire un contatto adeguato con i referenti tecnici ISTAT ☐
- Altre difficoltà di carattere logistico ed operativo (mancato recapito, ecc) ☐
- Difficoltà nella comprensione del questionario ☐
- Difficoltà nel reperire le informazioni richieste nei sistemi informativi aziendali ☐
- Costo elevato per reperire le informazioni richieste ☒


**Domanda 63: Fornire indicazioni sui referenti tecnici interni all'impresa o all'unità economica complessa in relazione alle seguenti tipologie di indagini statistiche**

*Si ricorda che le informazioni relative ai referenti tecnici non saranno utilizzate per sollecitare o richiedere la compilazione diretta dei questionari ma solo come figure specialistiche da contattare per problemi di qualità e coerenza dei dati, nonché per esigenze di approfondimenti*

Tipologie di indagini	Principali variabili rilevate	Riferimenti referente aziendale	Posizione interna all'impresa o gruppo (in caso di referente per un gruppo specificare anche l'azienda di riferimento)
Rilevazioni su dati economici a cadenza subannuale	Fatturato, ordinativi, prezzi alla produzione ecc		
Rilevazioni su previsioni e aspettative economico	Valutazione scenari e aspettative		
Rilevazioni su dati economici dettagliati	Variabili di conto economico		
Rilevazioni sul lavoro e occupazione	Variabili sul fattore lavoro		
Rilevazioni specialistiche su innovazione, ICT, R&D e su aspetti specifici della knowledge base aziendale	Spesa in R&S		

Rilevazioni sui comportamenti dell'azienda rispetto a fenomeni economici di tipo qualitativo	Innovazioni di processo e prodotto, ICT		
Altro			

**Domanda 64:** Esprimere una valutazione sulle modalità più efficaci di interazione con l'ISTAT ai fini della raccolta dei dati in termini di qualità e tempestività e per ridurre i costi di raccolta per l'impresa (fornire una valutazione del grado di efficacia per ogni modalità 1=min; 10=max;

Tipologie di indagini	Accentramento della compilazione di tutti i questionari nella capogruppo	Invio dei questionari ad imprese/funzioni aziendali/ Linee di attività specialistiche	Invio tradizionale dei questionari alle singole imprese
Rilevazioni su dati economici a cadenza subannuale			
Rilevazioni su previsioni e aspettative economico			
Rilevazioni su dati economici dettagliati			
Rilevazioni sul lavoro e occupazione			
Rilevazioni specialistiche su innovazione, ICT, R&D e su aspetti specifici della knowledge base aziendale			
Rilevazioni sui comportamenti dell'azienda rispetto a fenomeni economici di tipo qualitativo			

**Domanda 65:** Quali sono le tecnologie più idonee per interagire con l'ISTAT nella raccolta e trasmissione dei dati?

- Tassonomia statistica XBRL da inserire nei sistemi informativi aziendali ☐
- Portale imprese ☐
- Questionario elettronico con compilazione on line ☐
- Questionario elettronico con compilazione off line ☐
- CATI-CAWI ☐
- Altro ☐

**Domanda 66: Quali servizi ritiene di maggior rilievo per la sua azienda nella predisposizione del portale delle imprese (*il rilevatore dovrebbe presentare preventivamente il portale*) ?**

- Scambio interattivo di informazioni amministrative ☐
- Servizi di informazione economica (ad esempio elaborazione tavole personalizzate) ☐
- Servizi di informazione economica specifici sull'unità complessa (ad esempio posizionamento sui mercati) ☐
- Servizi di assistenza per la compilazione dei questionari ☐
- Servizi di proposta come richieste/suggerimenti per le rilevazioni future (ad esempio richiesta di quesiti o di rilevazioni specifiche) ☐

**Allegato 4.2 -Relazione sulla conduzione dell'intervista relativa  
all'indagine sulle unità complesse**

*(compilare solo la riga di interesse)*

**Società intervistata**

<b>Tipologia</b>	<b>Denominazione</b>	<b>Sede</b>
<b>A</b>		
<b>B</b>		
<b>C</b>		

**Intervista**

<b>Luogo</b>	<b>Data</b>	<b>Ora</b>	<b>Durata (ore/min)</b>	<b>Esito(positivo/ negativo)</b>

**Intervistatori**

<b>Nome Cognome</b>	<b>Riferimento telefonico</b>

**Intervistati**

<b>Nome e cognome</b>	<b>Profilo</b>	<b>Ruolo</b>

***Quadro sintetico dei problemi riscontrati nella conduzione dell'intervista***

<b>Problemi e criticità</b>	<b>Riscontro (Positivo/Negativo)</b>	<b>Note esplicative (motivazioni fornite dall'impresa, commenti su aspetti specifici, ecc)</b>
Rifiuto alla compilazione dell'intero questionario		
La società non ha consentito lo svolgimento dell'intervista nei tempi e nelle modalità concordate		
La società non ha messo a disposizione personale idoneo, per competenze e capacità di interlocuzione, per la conduzione dell'intervista		
Gli intervistati hanno lamentato problemi di eccessiva lunghezza del questionario e/o dell'intervista		
Gli intervistati hanno lamentato problemi di comprensione e/o interpretazione di alcuni quesiti/sezioni (indicare quali quesiti e/o sezioni)		
Rifiuto di rispondere ad alcuni quesiti/sezioni (indicare quali quesiti e/o sezioni)		
Necessità di ricontattare società per integrare informazioni non disponibili al momento dell'intervista		

Nel caso di rifiuto esplicito a compilare il questionario si prega di raccogliere tutte le informazioni utili fornite dall'impresa e di informare la stessa circa la necessità di fornire apposita documentazione così come descritto nelle linee guida per la compilazione del questionario dell'indagine.

Luogo e data

firma intervistatori

firma intervistati

**ALLEGATO 4.3a – CARATTERISTICHE DELLE FIGURA PROFESSIONALE E STRUTTURA DEL CURRICULUM VITAE PER IL RESPONSABILE DEL PROGETTO DA PRESENTARE IN SEDE DI OFFERTA**

Requisiti professionali richiesti
Diploma di laurea specialistica o diploma di laurea conseguito secondo il precedente ordinamento, con esperienza di almeno 10 anni nel coordinamento di ricerche, consulenze o rilevazione dati su imprese o gruppi di imprese con caratteristiche analoghe a quelle di interesse per la presente gara. In particolare, le imprese oggetto di queste attività dovranno avere le seguenti caratteristiche: presentare in almeno uno degli anni tra il 2009 e il 2011 un numero di addetti pari o superiore a 250 oppure un fatturato pari o superiore a 100 milioni di euro in relazione alle attività svolte in Italia e all'estero.

**SCHEMA DEL CURRICULUM VITAE**

Il curriculum da presentare in sede di Offerta tecnica, dovrà essere conforme allo schema che segue. Le parti riportate in corsivo sono una spiegazione per la compilazione e devono essere cancellate.

**Dati Personali**

Nome e Cognome: *deve essere sostituito da una “sigla identificativa”. L’elenco dei nominativi corrispondenti alle sigle identificative riportate sui curricula dovrà essere inserita in apposita busta (come indicato negli Atti di Gara) che verrà aperta dall’ISTAT solo in caso di aggiudicazione.*

Data di nascita:

Residenza:

**Istruzione e formazione**

*Specificare le seguenti informazioni a partire da quelle più recenti:*

Data di conseguimento del titolo:

Denominazione del corso di laurea:

Tipologia di laurea (laurea specialistica o diploma di laurea vecchio ordinamento)

Università:

**Esperienza lavorativa**

*Indicare in modo sintetico le esperienze lavorative a partire da quelle più recenti*

**Dal – al:**

**Società/Ente:**

**Mansione/qualifica:**

**Esperienze e competenze professionali rilevanti per la gara**

In relazione ai requisiti professionali richiesti **per l’accesso alla gara** si richiede di elencare, sulla base dello schema sottostante, i progetti e le attività rilevanti per cui è stato svolto il ruolo di coordinatore/responsabile di progetto realizzati per un periodo minimo di 10 anni anche non continuativi.



Denominazione progetto/ breve descrizione dell'attività svolta	Tipologia di attività svolta (consulenza, ricerca o studi sul campo)	Le imprese oggetto di questa attività soddisfano requisiti richiesti (a)? SI/NO	Elencare le principali ragioni sociali delle imprese o gruppi oggetto di questa attività	Responsabile/ coordinatore del progetto? SI/NO	Da (mese/anno)	A (mese/anno)

(a) Sono da considerare come oggetto delle attività di consulenza, ricerca ecc. esclusivamente le imprese o i gruppi di imprese che presentano in almeno uno degli anni tra il 2009 e il 2011 un numero di addetti pari o superiore a 250 oppure un fatturato pari o superiore a 100 milioni di euro in relazione alle attività svolte in Italia e all'estero.

**Conoscenze informatiche strumentali:** Conoscenza e utilizzo dei principali applicativi su PC portatile con particolare riguardo all'utilizzo dei browser di navigazione on line come specificato nel bando di gara.

In relazione ai requisiti professionali richiesti **per l'assegnazione di punteggio** si richiede di elencare, sulla base dello schema sottostante, i progetti e le attività coordinati in qualità di responsabile del progetto e che presentano le seguenti caratteristiche:

- progetti e attività diversi da quelli riportati per l'accesso alla gara
- progetti e attività valutati sulla base del loro importo economico fino ad un valore massimo cumulato per tutti i progetti ed attività pari a 4 milioni di euro

Denominazione progetto/ breve descrizione dell'attività svolta	Tipologia di attività svolta (consulenza, ricerca o studi sul campo)	Le imprese oggetto di questa attività soddisfano requisiti richiesti (a)? SI/NO	Elencare le principali ragioni sociali delle imprese o gruppi oggetto di questa attività	Responsabile/ coordinatore del progetto? SI/NO	Da (mese/anno)	A (mese/anno)	Importo economico in euro al netto di IVA

(a) Sono da considerare come oggetto delle attività di consulenza, ricerca ecc. esclusivamente le imprese o i gruppi di impresa che presentano in almeno uno degli anni tra il 2009 e il 2011 un numero di addetti pari o superiore a 250 oppure un fatturato pari o superiore a 100 milioni di euro in relazione alle attività svolte in Italia e all'estero.

All'interno dell'apposita busta confezionata secondo quanto indicato negli atti di gara dovrà essere riportata la corrispondenza tra "sigla identificativa" e nome della risorsa unitamente alla dichiarazione firmata dalla risorsa stessa relativa alla veridicità di dati ed informazioni riportate all'interno del CV reso in forma anonima.

Es:

**Sigla  
identificativa**

**Nome e  
Cognome**

**Profilo Dichiarazione e firma**

CJ 1 Mario Rossi Responsabile Senior Dichiaro che i dati e le informazioni contenute nel mio corrispondente curriculum vitae reso in forma anonima corrispondono al vero  
(firma)

**ALLEGATO 4.3b – CARATTERISTICHE DELLE FIGURE PROFESSIONALI E STRUTTURA DEI CURRICULA PER GLI INTERVISTATORI PER LE IMPRESE DI TIPOLOGIA A DA PRESENTARE IN SEDE DI OFFERTA**

Requisiti professionali richiesti
Laurea specialistica o diploma di laurea conseguito secondo il precedente ordinamento con esperienza professionale successiva di almeno 10 anni in attività di ricerca o consulenza in materia di organizzazione, pianificazione o strategie aziendali avente per oggetto imprese o gruppi di imprese che presentano in almeno uno degli anni tra il 2009 e il 2011 un numero di addetti pari o superiore a 250 oppure un fatturato pari o superiore a 100 milioni di euro in relazione alle attività svolte in Italia e all'estero.

**SCHEMA DEL CURRICULUM VITAE**

I curricula degli intervistatori da presentare in sede di Offerta tecnica, dovranno essere conformi allo schema che segue. Le parti riportate in corsivo sono una spiegazione per la compilazione e devono essere cancellate.

**Dati Personali**

Nome e Cognome: *deve essere sostituito da una “sigla identificativa”. L’elenco dei nominativi corrispondenti alle sigle identificative riportate sui curricula dovrà essere inserita in apposita busta (come indicato negli Atti di Gara) che verrà aperta dall’ISTAT solo in caso di aggiudicazione.*

Data di nascita:

Residenza:

**Istruzione e formazione**

*Specificare le seguenti informazioni a partire da quelle più recenti:*

Data di conseguimento del titolo:

Denominazione del corso di laurea:

Tipologia di laurea (laurea specialistica o diploma di laurea vecchio ordinamento)

Università:

**Esperienza lavorativa**

*Indicare in modo sintetico le esperienze lavorative a partire da quelle più recenti*

**Dal – al:**

**Società/Ente:**

**Mansione/qualifica:**

**Dal – al:**

**Società/Ente:**

**Mansione/qualifica:**

## Esperienze e competenze professionali rilevanti per la gara

In relazione ai requisiti professionali richiesti per l'accesso alla gara nonché ai criteri di assegnazione di punteggio si richiede di elencare, sulla base dello schema sottostante, i progetti e le attività rilevanti realizzati per un periodo minimo di 10 anni e massimo di 20, anche non continuativi.

Denominazione progetto/ breve descrizione dell'attività svolta	Tipologia di attività svolta (consulenza, ricerca)	Le imprese oggetto di questa attività soddisfano requisiti richiesti (a)? SÌ/NO	Elencare le principali ragioni sociali delle imprese o gruppi oggetto di questa attività	Ruolo svolto e responsabilità	Da (mese/anno)	A (mese/anno)	Tipo di valutazione (b)

(a) Sono da considerare come oggetto delle attività di consulenza, ricerca ecc. esclusivamente le imprese o i gruppi di imprese che presentano in almeno uno degli anni tra il 2009 e il 2011 un numero di addetti pari o superiore a 250 oppure un fatturato pari o superiore a 100 milioni di euro in relazione alle attività svolte in Italia e all'estero.

(b) Si prega di contraddistinguere ciascuna attività elencata con il termine "A" se si richiede la valutazione ai fini esclusivi dei requisiti minimi per l'accesso alla gara e con il termine "B" ai fini esclusivi di attribuzione di punteggio aggiuntivo. La stessa attività non può essere valutata per entrambe le tipologie.

**Conoscenze informatiche strumentali:** Conoscenza e utilizzo dei principali applicativi su PC portatile con particolare riguardo all'utilizzo dei browser di navigazione on line come specificato nel bando di gara.

All'interno dell'apposita busta confezionata secondo quanto indicato negli atti di gara dovrà essere riportata la corrispondenza tra "sigla identificativa" e nome della risorsa unitamente alla dichiarazione firmata dalla risorsa stessa relativa alla veridicità di dati ed informazioni riportate all'interno del CV reso in forma anonima.

Es:

**Sigla  
identificativa**

**Nome e  
Cognome**

**Profilo Dichiarazione e firma**

CJ 1 Mario Rossi Cons. Junior Dichiaro che i dati e le informazioni contenute nel mio corrispondente curriculum vitae reso in forma anonima corrispondono al vero  
(firma)

**ALLEGATO 4.3c – CARATTERISTICHE DELLE FIGURE PROFESSIONALI E STRUTTURA DEI CURRICULA PER GLI INTERVISTATORI PER LE IMPRESE DI TIPOLOGIA B DA PRESENTARE IN SEDE DI OFFERTA**

Requisiti professionali richiesti
Laurea specialistica o diploma di laurea conseguito secondo il precedente ordinamento con esperienza professionale successiva di almeno 5 anni in attività di ricerca o consulenza in materia di organizzazione, pianificazione o strategie aziendali oppure nella predisposizione e analisi dei conti economici delle imprese avente per oggetto imprese o gruppi di imprese che presentano in almeno uno degli anni tra il 2009 e il 2011 un numero di addetti pari o superiore a 250 oppure un fatturato pari o superiore a 100 milioni di euro in relazione alle attività svolte in Italia e all'estero.

**SCHEMA DEL CURRICULUM VITAE**

I curricula degli intervistatori da presentare in sede di Offerta tecnica, dovranno essere conformi allo schema che segue. Le parti riportate in corsivo sono una spiegazione per la compilazione e devono essere cancellate.

**Dati Personali**

Nome e Cognome: *deve essere sostituito da una “sigla identificativa”. L’elenco dei nominativi corrispondenti alle sigle identificative riportate sui curricula dovrà essere inserita in apposita busta (come indicato negli Atti di Gara) che verrà aperta dall’ISTAT solo in caso di aggiudicazione.*

Data di nascita:

Residenza:

**Istruzione e formazione**

*Specificare le seguenti informazioni a partire da quelle più recenti:*

Data di conseguimento del titolo:

Denominazione del corso di laurea:

Tipologia di laurea (laurea specialistica o diploma di laurea vecchio ordinamento)

Università:

**Esperienza lavorativa**

*Indicare in modo sintetico le esperienze lavorative a partire da quelle più recenti*

**Dal – al:**

**Società/Ente:**

**Mansione/qualifica:**

**Dal – al:**

**Società/Ente:**

**Mansione/qualifica:**

## Esperienze e competenze professionali rilevanti per la gara

In relazione ai requisiti professionali richiesti per l'accesso alla gara nonché ai criteri di assegnazione di punteggio si richiede di elencare, sulla base dello schema sottostante, i progetti e le attività rilevanti realizzati per un periodo minimo di 5 anni e massimo di 10, anche non continuativi.

Denominazione progetto/ breve descrizione dell'attività svolta	Tipologia di attività svolta (consulenza, ricerca)	Le imprese oggetto di questa attività soddisfano requisiti richiesti (a)? SI/NO	Elencare le principali ragioni sociali delle imprese o gruppi oggetto di questa attività	Ruolo svolto e responsabilità	Da (mese/anno)	A (mese/anno)	Tipo di valutazione (b)

(a) Sono da considerare come oggetto delle attività di consulenza, ricerca ecc. esclusivamente le imprese o i gruppi di imprese che presentano in almeno uno degli anni tra il 2009 e il 2011 un numero di addetti pari o superiore a 250 oppure un fatturato pari o superiore a 100 milioni di euro in relazione alle attività svolte in Italia e all'estero.

(b) Si prega di contraddistinguere ciascuna attività elencata con il termine "A" se si richiede la valutazione ai fini esclusivi dei requisiti minimi per l'accesso alla gara e con il termine "B" ai fini esclusivi di attribuzione di punteggio aggiuntivo. La stessa attività non può essere valutata per entrambe le tipologie.

**Conoscenze informatiche strumentali:** Conoscenza e utilizzo dei principali applicativi su PC portatile con particolare riguardo all'utilizzo dei browser di navigazione on line come specificato nel bando di gara.

All'interno dell'apposita busta confezionata secondo quanto indicato negli atti di gara dovrà essere riportata la corrispondenza tra "sigla identificativa" e nome della risorsa unitamente alla dichiarazione firmata dalla risorsa stessa relativa alla veridicità di dati ed informazioni riportate all'interno del CV reso in forma anonima.

Es:

**Sigla**

**identificativa**

**Nome e**

**Cognome**

**Profilo Dichiarazione e firma**

CJ 1 Mario Rossi Cons. Junior Dichiaro che i dati e le informazioni contenute nel mio corrispondente curriculum vitae reso in forma anonima corrispondono al vero  
(firma)

## **Allegato 4.4 al CAPITOLATO TECNICO**

### **AFFIDAMENTO DEL SERVIZIO DI CONDUZIONE DI INTERVISTE AL MANAGEMENT DELLE IMPRESE PER LE RILEVAZIONI MULTISCOPO SULLE UNITÀ COMPLESSE (MPSUC) PER CA. N. 3.000 INTERVISTE CAPI**

#### **CRITERI E SUBCRITERI DI AGGIUDICAZIONE**

**Criteri e subcriteri per la qualità del servizio: 60 punti, suddivisi come segue:**

Criterio: la qualità verrà valutata sulla base dei CV richiesti dal bando di gara per il responsabile di progetto e per 9 intervistatori. In particolare, la qualità verrà valutata in relazione alle attività svolte per il periodo eccedente l'esperienza minima richiesta per i diversi profili quale condizione di accesso alla gara (requisiti minimi: 10 anni di esperienza professionale per il responsabile di progetto, 10 anni di esperienza professionale per gli intervistatori di imprese di tipologia A e 5 anni di esperienza professionale per gli intervistatori di imprese di tipologia B). In particolare, saranno valutate le attività realizzate negli anni più recenti ma comunque precedenti la data di pubblicazione del presente bando. Nel caso del responsabile del progetto le attività saranno misurate in termini monetari (valore cumulato dei progetti coordinati su materie di interesse per la gara) mentre per gli intervistatori verranno valutati gli anni di esperienza aggiuntivi rispetto a quelli richiesti per l'accesso alla gara.

#### **Quadro riassuntivo dei punteggi per la qualità**

<b>Profilo di candidatura nel CV</b>	<b>Oggetto di valutazione</b>	<b>Punteggio totale per profilo</b>	<b>Numero di CV richiesti</b>	<b>Punteggio totale</b>
<b>Responsabile del progetto</b>	Importo economico cumulato, al netto di IVA, di tutti i progetti coordinati per un periodo massimo di dieci anni nella direzione di ricerche e/o come responsabile di progetti di consulenza in materia di organizzazione, pianificazione e strategie aziendali e/o nella gestione di rilevazioni in materia di organizzazione, strategie e contabilità aziendale, aventi per oggetto imprese o gruppi di imprese che presentano in almeno uno degli anni tra il 2009 e il 2011 un numero di addetti pari o superiore a 250 oppure un fatturato pari o superiore a 100 milioni di euro in relazione alle attività svolte in Italia e all'estero.	10	1	10
<b>Intervistatore di imprese di tipologia A</b>	Numero di anni di esperienza professionale fino ad un massimo di dieci in attività di ricerca o consulenza in materia di organizzazione, pianificazione o strategie aziendali aventi per oggetto imprese o gruppi di imprese che presentano in almeno uno degli anni tra il 2009 e il 2011 un numero di addetti pari o superiore a 250 oppure un fatturato pari o superiore a 100 milioni di euro in relazione alle attività svolte in Italia e all'estero.	8	5	40
<b>Intervistatore di imprese di tipologia B</b>	Numero di anni di esperienza professionale fino ad un massimo di cinque anni in attività di ricerca e/o consulenza in materia di organizzazione, pianificazione e strategie aziendali oppure nella predisposizione e analisi dei conti economici avente per oggetto imprese o gruppi di imprese che presentano in almeno uno	2,5	4	10

	degli anni tra il 2009 e il 2011 un numero di addetti pari o superiore a 250 oppure un fatturato pari o superiore a 100 milioni di euro in relazione alle attività svolte in Italia e all'estero.			
<b>Totale</b>			<b>10</b>	<b>60</b>

## CRITERI ANALITICI DI ASSEGNAZIONE DEI PUNTEGGI PER LA QUALITA'

### Responsabile di progetto:

In relazione all'oggetto di valutazione per questo profilo, verranno assegnati un punto per ogni 400.000 euro (al netto di IVA) fino ad un massimo di 10 punti.

### Intervistatori di imprese di tipologia A:

In relazione all'oggetto di valutazione per questo profilo, verranno assegnati 0,8 punti per ogni anno di esperienza professionale fino ad un massimo di 8 punti.

### Intervistatori di imprese di tipologia B:

In relazione all'oggetto di valutazione per questo profilo, verranno assegnati 0,5 punti per ogni anno di esperienza professionale fino ad un massimo di 2,5 punti.

### Criteria e subcriteri per il prezzo del servizio: 30 punti, suddivisi come segue:

Sottocriterio	Punti
Sconto percentuale per le interviste ad imprese di tipologia A	10
Sconto percentuale per le interviste ad imprese di tipologia B	10
Sconto percentuale per le interviste ad imprese di tipologia C	20
<b>Totale</b>	<b>40</b>

## CRITERI ANALITICI DI ASSEGNAZIONE DEI PUNTEGGI PER IL PREZZO

Il punteggio verrà attribuito, per ogni subcriterio, assegnando il punteggio massimo all'operatore economico che avrà dichiarato il maggiore sconto percentuale per lo specifico sottocriterio e riproporzionando le altre offerte al massimo sconto. Il punteggio totale per il prezzo sarà dato dalla somma dei punteggi ottenuti nei singoli sottocriteri.

Formule per l'attribuzione dei punteggi tecnico ed economico:

Il punteggio tecnico verrà attribuito sulla base della formula di cui al punto II dell'allegato P del D.P.R. 207/10 (Regolamento di esecuzione del Codice dei contratti pubblici):

$$C(a) = \sum_n [W_i \cdot V(a)_i]$$

Dove:

$C(a)$  = indice di valutazione dell'offerta tecnica (a);

$n$  = numero totale dei requisiti;

$W_i$  = peso punteggio attribuito al requisito (i);

$V(a)_i$  = coefficiente di prestazione dell'offerta (a) rispetto al requisito (i) variabile fra zero e uno;

$\sum_n$  = sommatoria.

Il punteggio economico verrà attribuito sulla base della formula:

$$P(a) = \sum_n [W_i \cdot R(a)_i]$$

Dove:

$P(a)$  = indice di valutazione dell'offerta economica (a);

$n$  = numero totale dei requisiti;

$W_i$  = peso punteggio attribuito al requisito (i);

$R(a)_i$  = sconto percentuale offerto dal concorrente (a) rispetto al requisito (i);

$\sum_n$  = sommatoria.

Si precisa, inoltre, che per rendere omogenea l'attribuzione dei coefficienti della prestazione dell'offerta tecnica  $V(a)_i$  e dell'offerta economica  $R(a)_i$  (esclusi i criteri quantitativi), ciascun commissario della Commissione giudicatrice, nominata ai sensi dell'art. 84 D.lgs. 163/06 s.m.i., assegnerà i coefficienti ad ognuno dei criteri secondo i seguenti livelli di giudizio:

Offerta tecnica corrispondente ai minimi richiesti 0,00; sufficiente 0,25; più che sufficiente 0,50; buono 0,75; ottimo 1,00.

I coefficienti  $V(a)_i$  e  $R(a)_i$  verranno determinati attraverso la media dei coefficienti attribuiti discrezionalmente dai singoli commissari (punto II a) 4. dell'allegato P) mediante la seguente procedura: una volta terminata l'attribuzione discrezionale dei coefficienti, si procederà a trasformare la media dei coefficienti attribuiti ad ogni offerta da parte di tutti i commissari in coefficienti definitivi, riportando ad uno la media più alta e proporzionando a tale media massima le medie provvisorie prima calcolate.

I valori dei punteggi (tecnico ed economico) saranno espressi con 2 decimali, con arrotondamento di tipo fiscale sul terzo.