



FACOLTA' DI ECONOMIA
Via del Gregorio 13-15, 44100 Ferrara
DIPARTIMENTO DI
ECONOMIA ISTITUZIONI TERRITORIO
Corso Ercole I D'Este n.44, 44100 Ferrara
Gruppo di lavoro su:
*“Modelli di organizzazione,
risorse umane e sistemi di pagamento”*
Coordinatore scientifico Prof. Paolo Pini



IRES EMILIA ROMAGNA
Istituto di ricerche economiche
e sociali
Via del Porto, 12
40122 Bologna
Direttore Dott. Loris Lugli

**QUESTIONARIO PER LE RAPPRESENTANZE SINDACALI
NELLE IMPRESE DEL SETTORE AGRO-ALIMENTARE
DELL'EMILIA - ROMAGNA**

(periodo rilevante per le risposte: 1 gennaio 1998 – 30 giugno 2001)

Struttura del questionario

<u>SEZIONE</u>	<u>TITOLO</u>
0	Scheda anagrafica: Impresa – Rappresentanze
A	Relazioni sindacali
B	Flessibilità e modelli organizzativi
C	Schemi di retribuzione

CODICE QUESTIONARIO

CODICE IMPRESA

28 Agosto 2001

INDICE DEL QUESTIONARIO

SEZIONE 0: Scheda anagrafica: Impresa – Rappresentanze

(SEZIONE 0 da distribuire alle Rappresentanze sindacali una settimana prima dell'intervista)

- *Cap. 0.1 – Dati di base dell'Impresa*
- *Cap. 0.2 – Dati di base delle Rappresentanze*
- *Cap. 0.3 – Contrattazione aziendale*
- *Cap. 0.4 – Informazioni sull'intervistato*
- *Allegato*

SEZIONE A: Relazioni sindacali

- *Cap. A.1 – Relazioni Rappresentanze – Direzione*
- *Cap. A.2 – Relazioni Rappresentanze – Lavoratori*
- *Cap. A.3 – Relazioni Rappresentanze – Organizzazioni sindacali territoriali e nazionali*
- *Cap. A.4 – Relazioni Lavoratori – Direzione*

SEZIONE B: Flessibilità e modelli organizzativi

- *Cap. B.1 – Caratteristiche dell'occupazione*
- *Cap. B.2 – Organizzazione dell'impresa e del lavoro*
 - *B.2.1 – Struttura gerarchica dell'impresa*
 - *B.2.2 – Ingresso, mobilità uscite*
 - *B.2.3 – Organizzazione della produzione*
 - *B.2.4 – Flessibilità dell'orario*
 - *B.2.5 – Processi di formazione*
 - *B.2.6 – Flessibilità del lavoro e cambiamenti organizzativi e tecnologici*

SEZIONE C: Schemi di retribuzione

- *Cap. C.1 – Retribuzione corrisposta*
- *Cap. C.2 – Schemi di retribuzione in cifra fissa*
- *Cap. C.3 – Schemi di incentivi individuali*
- *Cap. C.4 – Schemi di incentivi collettivi*

0. SCHEDA ANAGRAFICA: IMPRESA – RAPPRESENTANZE

Da compilarsi prima dell'intervista

0.1 Dati di base dell'impresa

0.1.1. Ragione sociale dell'impresa:

.....

0.1.2. Indirizzo dell'impresa o dell'unità locale:

.....
.....

0.1.3. Anno di costituzione dell'impresa: Anno

--	--	--	--

0.1.4. Associazione sindacale di appartenenza dell'impresa:

- Federalimentari
- Federez.Naz.Coop.Agric. e Agroalim.
- Fiaal-CNA
- Fedal-Confartigianato
- Legacoop
- Altra (specificare):

0.1.5. Indicare l'attività produttiva principale dell'impresa:

(barrare il settore economico rilevante)

Settori economici ISTAT ATECO 91:

- DA (15) Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco (generico)
- DA (15.1) Produzione, lavorazione e conservazione di carne e prodotti a base di carne
- DA (15.2) Lavorazione e conservazione di pesce e prodotti a base di pesce
- DA (15.3) Lavorazione e conservazione di frutta ed ortaggi
- DA (15.4) Fabbricazione di oli, grassi vegetali ed animali
- DA (15.5) Industria lattiero-casearia
- DA (15.6) Lavorazione delle granaglie e dei prodotti amidacei
- DA (15.7) Fabbricazione di prodotti per l'alimentazione degli animali
- DA (15.8) Fabbricazione di altri prodotti alimentari
- DA (15.9) Industria delle bevande
- Altro

0.1.6. Indicare il fatturato dell'impresa (in MLD di lire) nel 2000:

.....

0.1.7. Su quali aree geografiche opera prevalentemente l'impresa?

(indicare percentuali)

Mercato	%
Nazionale	
<i>di cui:</i>	
<i>Provinciale</i>	
<i>Regionale</i>	
<i>Extra-regionale</i>	
Internazionale	
<i>di cui:</i>	
<i>Europeo</i>	
<i>Extra-europeo</i>	
Totale	100

0.1.8. L'impresa opera (in %):

- Per la vendita sul mercato (con marchi propri):%
- Come sub-fornitrice (con marchi di terzi):%

0.1.9. Le precedenti quote, dal 1998 sono:

(Barrare ove necessario)

	Per la vendita sul mercato	Come sub-fornitrice
In aumento		
In diminuzione		
Costanti		

0.1.10. Indicare il tipo di impresa tra le seguenti alternative:

- Azienda privata **(Passare al quesito 0.1.12)**
- Azienda cooperativa **(Passare al quesito 0.1.12)**
- Consorzio (o appartiene a ..) **(Passare al quesito 0.1.11)**
- Gruppo industriale (o appartiene a ..) **(Passare al quesito 0.1.11)**
- Gruppo cooperativo (o appartiene a ..) **(Passare al quesito 0.1.11)**

0.1.11. **Se l'impresa è o appartiene ad un gruppo o consorzio**, questo è:

- Nazionale
- Internazionale

0.1.12. Qual è stato nel 2000, rispetto all'anno precedente, l'andamento dell'impresa per quanto riguarda i seguenti indicatori ?

(Barrare ove necessario)

Indicatori	in crescita	stabile	in declino
Produzione			
Fatturato			
Investimenti			
Occupazione			
Utili			
Indebitamento			
Esportazioni			

0.1.13. N° di unità locali riferibili all'impresa o gruppo:

0.1.14. Di cui localizzate nel **vostro** territorio di:

..... (**indicare territorio**): (**indicare N° unità locali**)

0.1.15. N° di dipendenti complessivi nell'impresa o nel gruppo al **31/12/00** (esclusi gli stagionali):

.....

0.1.16. N° di dipendenti al **31/12/00** della **vostra unità locale** localizzata nel **vostro** territorio (esclusi gli stagionali):

..... (**indicare N° dipendenti**)

0.2 Dati di base delle Rappresentanze

0.2.1. Qual è il principale contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) applicato nell'impresa ?

- Alimentari artigianato
- Alimentari cooperazione
- Alimentari piccola industria, settore alimentare
- Alimentari piccola industria, settore panificazione
- Alimentari industria
- Altro (specificare):

0.2.2. Quale percentuale di dipendenti è interessata da tale contratto collettivo nazionale nell'impresa:

..... %

0.2.3 Esiste un eventuale secondo contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) applicato nell'impresa che interessi almeno il 10% dei dipendenti ?

- No (**Passare al quesito 0.2.5**)
- Sì, specificare tale contratto:

0.2.4. Se **Si**, indicare la percentuale di dipendenti interessata da tale contratto collettivo nazionale nell'impresa:.....%

0.2.5. Indicare il numero degli addetti iscritti al sindacato nel 2000 (esclusi gli stagionali), sul totale dei dipendenti dell'impresa:

C.G.I.L.	C.G.I.L. – C.I.S.L. – U.I.L.	Non confederali

0.2.6. Qual è stato l'andamento complessivo delle iscrizioni al sindacato precedente ?

- Aumentato
- Diminuito
- Invariato

0.2.7. Indicare gli organismi di rappresentanza **eletti direttamente** dai dipendenti nell'impresa:

- RSU
- RSA
- Altro (specificare):

0.2.8. In quale anno c'è stata l'ultima elezione generale di tale organismo ?

Anno

0.2.9. Qual è stata la percentuale di partecipazione dei lavoratori alle elezioni ?

- Meno del 60%
- Dal 60% all'80%
- Oltre l'80%

0.2.10. Quali organizzazioni sindacali sono presenti nell'organismo di rappresentanza ?
(Sono possibili più risposte)

- C.G.I.L.
- C.I.S.L.
- U.I.L.
- Associazioni Quadri/funzionari
- Cobas/Rappresentanze di base
- Altri sindacati (specificare):

0.2.11. Esiste un organismo di coordinamento di gruppo aziendale o di settore delle Rappresentanze Sindacali?

- Sì
- No
- Lo stiamo costituendo
- Esisteva in passato

0.3 Contrattazione aziendale

0.3.1. Dal 1998 avete firmato **accordi integrativi di secondo livello** ?
(Sono possibili più risposte)

- A livello di gruppo
- A livello di impresa
- A livello di stabilimento
- A livello interaziendale e/o di territorio

0.3.2. **Se sì**, in che data ?

- | | | | | |
|---|------|------|------|----------|
| <input type="checkbox"/> A livello di gruppo | Mese | __ _ | Anno | __ _ _ _ |
| <input type="checkbox"/> A livello di impresa | Mese | __ _ | Anno | __ _ _ _ |
| | Mese | __ _ | Anno | __ _ _ _ |
| | Mese | __ _ | Anno | __ _ _ _ |
| <input type="checkbox"/> A livello stabilimento | Mese | __ _ | Anno | __ _ _ _ |
| | Mese | __ _ | Anno | __ _ _ _ |
| | Mese | __ _ | Anno | __ _ _ _ |
| <input type="checkbox"/> A livello interaziendale e/o di territorio | Mese | __ _ | Anno | __ _ _ _ |

0.3.3. **Se sono stati firmati accordi dal 1998**, si è trattato

- Del rinnovo dell'integrativo aziendale dell'anno: __|_|_|_|
- Del primo accordo aziendale

0.3.4. Dal 1998 avete firmato altri accordi:

(Sono possibili più risposte)

- Di tipo gestionale
- Di tipo difensivo (crisi aziendale, ristrutturazione, ecc.)

0.3.5. Avete firmato **accordi integrativi di secondo livello** prima del 1998, a partire dal 1994 ?

- Sì
 - 1994
 - 1995
 - 1996
 - 1997
- No

0.4. Informazioni sull'intervistato

0.4.1. Nome e cognome:

0.4.2. Ruolo ricoperto nell'impresa:

0.4.3. Eventuale ruolo ricoperto nell'organizzazione sindacale territoriale:

.....
.....

0.4.4. Recapito dell'intervistato:

.....
.....
.....
.....
.....

0.4.5. Data dell'intervista.....

0.4.6. Luogo dell'intervista:

A. RELAZIONI SINDACALI

A.1. Relazioni Rappresentanze – Direzione

A.1.1. Dal 1998, qual è stata mediamente la frequenza degli incontri fra **Direzione** e **Organismo di Rappresentanza** in riunioni **formali** regolarmente convocate ?

- 1 volta all'anno
- 2 volte all'anno
- 4 volte all'anno
- 1 volta al **mese**
- più di 1 volta al **mese**

A.1.2. Quali tematiche sono state affrontate con maggiore rilevanza?

(Sono possibili più risposte)

- Produzione
- Qualità
- Occupazione
- Sicurezza alimentare
- Aspetti finanziari (performance finanziaria, bilanci,...)
- Evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative sviluppi futuri dell'impresa
- Processi di esternalizzazione
- Nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto
- Retribuzioni, sistemi di incentivi collettivi, sistemi di incentivi individuali
- Rapporti di lavoro, organizzazione, orari, mansioni e qualifiche
- Processi di riorganizzazione/ristrutturazione
- Pianificazione delle assunzioni, selezione del personale, sospensione e cessazione del lavoro
- Formazione
- Servizi ai dipendenti (cura dei figli, parcheggi, mensa, ricreazione,.....)
- Salute e sicurezza sul luogo di lavoro
- Pari opportunità
- Previdenza integrativa
- Disciplina aziendale
- Altro (specificare):

A.1.3. Sono previsti incontri a **scadenza fissa** ?

(Sono possibili più risposte)

- No
- Sì, in seguito ad accordi
- Sì, per prassi consolidata

A.1.4. Vi sono nella vostra impresa o gruppo, **accordi formali** che stabiliscono prassi di informazione, di consultazione sindacale, o di verifica congiunta su specifiche questioni ?

- Sì
- No

A.1.5. Dal 1998, la Direzione ha dato informazioni alle **Rappresentanze Sindacali** sulla situazione economica e di mercato e sulle prospettive di sviluppo e occupazionali dell'impresa ?

- Come previsto dalla prima parte dei contratti nazionali e/o aziendali
- In misura inferiore al previsto
- In misura superiore al previsto
- Nessuna informazione

A.1.6. Dal 1998 qual è stato il comportamento tenuto dalla Direzione nei confronti delle **Rappresentanze Sindacali** quando è stato necessario prendere decisioni relative alle seguenti questioni ?

(Barrare ove necessario)

Temi	Negozia	Consulta	Informa	Non coinvolge
Produzione				
Qualità				
Occupazione				
Sicurezza alimentare				
Aspetti finanziari (performance finanziaria, bilanci,...)				
Evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative sviluppi futuri				
Processi di esternalizzazione				
Nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto				
Retribuzioni, sistemi di incentivi collettivi, sistemi di incentivi individuali				
Rapporti di lavoro, organizzazione, orari, mansioni e qualifiche				
Processi di riorganizzazione/ristrutturazione				
Pianificazione delle assunzioni, selezione del personale, sospensione e cessazione del lavoro				
Formazione				
Servizi ai dipendenti (cura dei figli, parcheggi, mensa, ricreazione,...)				
Salute e sicurezza sul luogo di lavoro				
Pari opportunità				
Previdenza integrativa				
Disciplina aziendale				
Altro (specificare):				

A.1.7. Esistono Commissioni/Comitati strutturate formate da rappresentanti dell'impresa e rappresentanti dei dipendenti preposte alla **consultazione**, e se **Sì** con quale cadenza si riuniscono ?

- No **(Passare al quesito A.1.8)**
- Sì

segue

- Settimanalmente
- Mensilmente
- Semestralmente
- Annualmente
- Occasionalmente
- Mai

A.1.8. Esistono Commissioni/Comitati strutturate formate da rappresentanti dell'impresa e rappresentanti dei dipendenti preposte alla **negoziazione**, e se **Sì** con quale cadenza si riuniscono ?

- No **(Passare al quesito A.1.9)**
- Sì
 - Settimanalmente
 - Mensilmente
 - Semestralmente
 - Annualmente
 - Occasionalmente
 - Mai

A.1.9. Esiste negoziazione **informale** fra Direzione dell'impresa e Rappresentanze Sindacali ?

- Sì
- No **(Passare al quesito A.1.12)**

A.1.10. **Se sì**, quali sono le tematiche affrontate con maggiore rilevanza?
(Sono possibili più risposte)

- Produzione
- Qualità
- Occupazione
- Sicurezza alimentare
- Aspetti finanziari (performance finanziaria, bilanci,...)
- Evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative sviluppi futuri dell'impresa
- Processi di esternalizzazione
- Nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto
- Retribuzioni, sistemi di incentivi collettivi, sistemi di incentivi individuali
- Rapporti di lavoro, organizzazione, orari, mansioni e qualifiche
- Processi di riorganizzazione/ristrutturazione
- Pianificazione delle assunzioni, selezione del personale, sospensione e cessazione del lavoro
- Formazione
- Servizi ai dipendenti (cura dei figli, parcheggi, mensa, ricreazione,...)
- Salute e sicurezza sul luogo di lavoro
- Pari opportunità
- Previdenza integrativa
- Disciplina aziendale
- Altro (specificare):

A.1.11. Con quale cadenza avviene tale negoziazione **informale** fra **Direzione** dell'impresa e **Rappresentanze Sindacali** ?

- Settimanalmente
- Mensilmente
- Semestralmente
- Annualmente
- Occasionalmente
- Mai

A.1.12. In presenza di Commissioni/Comitati preposti alla consultazione, avviene che questi svolgano un ruolo anche negoziale?

- Sì
- No

A.2. Relazioni Rappresentanze – Lavoratori

A.2.1. Dal 1998 con quale frequenza avete incontrato i dipendenti dell'impresa ?

- Una volta al mese
- Una volta ogni tre mesi
- Una volta ogni sei mesi
- Una volta all'anno
- Mai

A.2.2. Come consultate i lavoratori su questioni aziendali ?

(Sono possibili più risposte)

- I lavoratori non sono consultati, ma informati
- Nel corso delle assemblee, per alzata di mano
- Attraverso referendum
- Attraverso contatti diretti individuali
- Altro (specificare):

A.2.3. Come comunicate con i dipendenti dell'impresa ?

(Sono possibili più risposte)

- In nessun modo
- Attraverso comunicazioni scritte di routine
- Attraverso avvisi affissi in un luogo pubblico, aperto a tutti i dipendenti
- Posta elettronica
- Contatti personali
- Mediante riunioni/assemblee generali
- Mediante riunioni/assemblee di reparto e/o ufficio
- Altro (specificare):

A.2.4. Dal 1998 su quali temi vi sono stati contatti frequenti fra le rappresentanze e i lavoratori ?
(Sono possibili più risposte)

Tematiche aziendali

- Produzione
- Qualità
- Occupazione
- Sicurezza alimentare
- Aspetti finanziari (performance finanziaria, bilanci,...)
- Evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative sviluppi futuri dell'impresa
- Processi di esternalizzazione
- Nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto
- Retribuzioni, sistemi di incentivi collettivi, sistemi di incentivi individuali
- Rapporti di lavoro, organizzazione, orari, mansioni e qualifiche
- Processi di riorganizzazione/ristrutturazione,
- Pianificazione delle assunzioni, selezione del personale, sospensione e cessazione del lavoro
- Formazione
- Servizi ai dipendenti (cura dei figli, parcheggi, mensa, ricreazione,...)
- Salute e sicurezza sul luogo di lavoro
- Pari opportunità
- Previdenza integrativa
- Disciplina aziendale
- Altro (specificare):

Tematiche generali

- CCNL
- Riforma delle pensioni
- Politica economica governativa
- Congressi sindacali di categoria

A.2.5. Dal 1998, avete avuto episodi di contestazione delle vostre posizioni ?
(Sono possibili più risposte)

- No **(Passare al quesito A.2.7)**
- Sì, si sono verificati dissensi nel corso di contatti individuali
- Sì, si sono verificate spaccature in assemblea
- Sì, si sono formati gruppi di dissenso organizzato

A.2.6. **Se sì**, quali dei seguenti temi sono stati oggetto di contestazione fra le rappresentanze e i lavoratori ?
(Sono possibili più risposte)

Tematiche aziendali

- Produzione
- Qualità
- Occupazione
- Sicurezza alimentare
- Aspetti finanziari (performance finanziaria, bilanci,...)
- Evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative sviluppi futuri dell'impresa
- Processi di esternalizzazione

segue... ..

- Nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto
- Retribuzioni, sistemi di incentivi collettivi, sistemi di incentivi individuali
- Rapporti di lavoro, organizzazione, orari, mansioni e qualifiche
- Processi di riorganizzazione/ristrutturazione
- Pianificazione delle assunzioni, selezione del personale, sospensione e cessazione del lavoro
- Formazione
- Servizi ai dipendenti (cura dei figli, parcheggi, mensa, ricreazione,...)
- Salute e sicurezza sul luogo di lavoro
- Pari opportunità
- Previdenza integrativa
- Disciplina aziendale
- Altro (specificare):

Tematiche generali

- CCNL
- Riforma delle pensioni
- Politica economica governativa
- Congressi sindacali di categoria

A.2.7. Dal 1998 il numero di contatti fra le rappresentanze e i lavoratori è:

- In aumento
- Stazionario
- In diminuzione

A.2.8. Dal 1998 i rapporti fra le rappresentanze e i lavoratori sono:

- Migliorati
- Stazionari
- Peggiorati

A.3. Relazioni Rappresentanze – Organizzazioni sindacali territoriali e nazionali

A.3.1. Le organizzazioni sindacali **territoriali** e **nazionali** partecipano alla contrattazione aziendale ?

(Barrare ove necessario)

<i>Modalità</i>	<i>Territoriali</i>	<i>Nazionali</i>
Sempre		
In relazione agli specifici argomenti trattati		
Saltuariamente, senza definite priorità		
Mai		

A.3.2. La conclusione delle trattative viene esaminata congiuntamente con le OO.SS. **territoriali** e **nazionali** ?

(Barrare ove necessario)

<i>Modalità</i>	<i>Territoriali</i>	<i>Nazionali</i>
Sempre		
In relazione agli specifici argomenti trattati		
Saltuariamente, senza definite priorità		
Mai		

A.3.3. Quale contributo forniscono le OO.SS. **territoriali** e quelle **nazionali** alle iniziative delle Rappresentanze Sindacali dell'impresa ?

(Sono possibili più risposte)(Barrare ove necessario)

<i>Modalità</i>	<i>Territoriali</i>	<i>Nazionali</i>
Trasmettono le linee guida di politica sindacale		
Recepiscono istanze provenienti dalle rappresentanze, analizzano temi, e prospettano soluzioni specifiche sulle iniziative delle rappresentanze		
Indicano le azioni da intraprendere e ne verificano i risultati		
Vincolano i temi da trattare e le iniziative da intraprendere da parte delle rappresentanze aziendali		
Nessun contributo rilevante		

A.4. Relazioni Lavoratori – Direzione

A.4.1. Rispetto a quali dei seguenti aspetti l'informazione è resa disponibile dall'impresa, **in forma scritta**, direttamente **a tutti i dipendenti** ?

(Sono possibili più risposte)

- Produzione
- Qualità
- Occupazione
- Sicurezza alimentare
- Aspetti finanziari (performance finanziaria, bilanci,...)
- Evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative sviluppi futuri dell'impresa
- Processi di esternalizzazione
- Nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto
- Retribuzioni, sistemi di incentivi collettivi, sistemi di incentivi individuali
- Rapporti di lavoro, organizzazione, orari, mansioni e qualifiche
- Processi di riorganizzazione/ristrutturazione
- Pianificazione delle assunzioni, selezione del personale, sospensione e cessazione del lavoro
- Formazione
- Servizi ai dipendenti (cura dei figli, parcheggi, mensa, ricreazione,...)
- Salute e sicurezza sul luogo di lavoro
- Pari opportunità
- Previdenza integrativa
- Disciplina aziendale
- Altro (specificare):

A.4.2. Per ognuno dei sottoindicati temi indicare se la Direzione dell'azienda normalmente, **Consulta** o **Informa direttamente i dipendenti** ovvero **Non li coinvolge affatto**.
(Barrare ove necessario)

Materie	Consulta	Informa	Non li coinvolge affatto
Produzione			
Qualità			
Occupazione			
Sicurezza alimentare			
Aspetti finanziari (performance finanziaria, bilanci,...)			
Evoluzione dei mercati, pianificazione e iniziative sviluppi futuri dell'impresa			
Processi di esternalizzazione			
Nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto			
Retribuzioni, sistemi di incentivi collettivi, sistemi di incentivi individuali			
Rapporti di lavoro, organizzazione, orari, mansioni e qualifiche			
Processi di riorganizzazione/ristrutturazione			
Pianificazione delle assunzioni, selezione del personale, sospensione e cessazione del lavoro			
Formazione			
Servizi ai dipendenti (cura dei figli, parcheggi, mensa, ricreazione,...)			
Salute e sicurezza sul luogo di lavoro			
Pari opportunità			
Previdenza integrativa			
Disciplina aziendale			
Altro (specificare):			

A.4.3. Avete la sensazione che, dal 1998, singoli dipendenti vadano a discutere con una significativa frequenza direttamente in Direzione specifici temi di carattere contrattuale ?

- Sì
 No **(Passare al quesito A.4.6)**

A.4.4. **Se sì**, indicare su quali temi e per quali categorie di lavoratori ciò è avvenuto.
(Barrare ove necessario)

Inquadramento	Carriera, passaggi categoria	Cambiamenti mansione, trasferimenti	Reclami, questioni disciplinari	Aumenti retributivi, indennità, ecc.	Orario, ferie, straordinario	Percorsi formativi	Incentivi individuali	Problemi personali e/o familiari	Altro (indicare):
Quadri									
Impiegati									
Operai qualificati e specializzati									
Operai comuni									

A.4.5. **Se Sì**, avete la percezione di come si comportata la Direzione di fronte a richieste individuali dei lavoratori appartenenti ai diversi inquadramenti, dal 1998 ?
(Barrare ove necessario)

A.4.5.1. Quadri

	Carriera, passaggi categoria	Cambiamenti mansione, trasferimenti	Reclami, questioni disciplinari	Aumenti retributivi, indennità, ecc.	Orario, ferie, straordinario	Percorsi formativi	Incentivi individuali	Problemi personali e/o familiari	Altro (indicare):
Ha trattato direttamente									
Ha coinvolto anche il sindacato o la rappresentanza									
Ha rimandato ad una negoziazione con le rappresentanze sindacali									

A.4.5.2 Impiegati

	Carriera, passaggi categoria	Cambiamenti mansione, trasferimenti	Reclami, questioni disciplinari	Aumenti retributivi, indennità, ecc.	Orario, ferie, straordinario	Percorsi formativi	Incentivi individuali	Problemi personali e/o familiari	Altro (indicare):
Ha trattato direttamente									
Ha coinvolto anche il sindacato o la rappresentanza									
Ha rimandato ad una negoziazione con le rappresentanze sindacali									

A.4.5.3. Operai specializzati e qualificati

	Carriera, passaggi categoria	Cambiamenti mansione, trasferimenti	Reclami, questioni disciplinari	Aumenti retributivi, indennità, ecc.	Orario, ferie, straordinario	Percorsi formativi	Incentivi individuali	Problemi personali e/o familiari	Altro (indicare):
Ha trattato direttamente									
Ha coinvolto anche il sindacato o la rappresentanza									
Ha rimandato ad una negoziazione con le rappresentanze sindacali									

A.4.5.4. Operai comuni

	Carriera, passaggi categoria	Cambiamenti mansione, trasferimenti	Reclami, questioni disciplinari	Aumenti retributivi, indennità, ecc.	Orario, ferie, straordinario	Percorsi formativi	Incentivi individuali	Problemi personali e/o familiari	Altro (indicare):
Ha trattato direttamente									
Ha coinvolto anche il sindacato o la rappresentanza									
Ha rimandato ad una negoziazione con le rappresentanze sindacali									

A.4.6. E' prevista una partecipazione **formale** dei dipendenti nell'impresa, mediante la presenza in organismi decisionali ?

(Si intende partecipazione negli organi di Direzione dell'impresa o intervento diretto in tali organi su richiesta dell'impresa)

- Sì
- No

A.4.7 E' prevista una partecipazione **formale** dei dipendenti in altri organismi di tipo non decisionale per i quali è richiesta la segretezza delle informazioni ?

- Sì
- No

A.4.8. Quali iniziative assume generalmente la Direzione dell'impresa per coinvolgere i lavoratori nelle varie attività produttive e/o nella soluzione dei problemi ?

(Sono possibili più risposte)

- Non assume alcuna iniziativa
- Iniziative di tipo gerarchico/di comando su singoli individui
- Iniziative di tipo gerarchico/di comando su gruppi di lavoratori
- Sollecita incontri di gruppo tra lavoratori volti alla soluzione dei problemi
- Organizza incontri tra lavoratori e Direzione volti alla soluzione dei problemi
- Si confronta con le proposte avanzate dai lavoratori volte alla soluzione dei problemi
- Altro (specificare):

B. FLESSIBILITA' E MODELLI ORGANIZZATIVI

B.1 Caratteristiche dell'occupazione

B.1.1. Occupati per inquadramento alla data del **31.12.2000** (esclusi gli stagionali)

Inquadramento	valore assoluto	Maschi (%)	Femmine (%)
Dirigenti			
Quadri			
Impiegati			
Operai specializzati e qualificati			
Operai comuni			
Totale			

B.1.2. Occupati per inquadramento e rapporto di lavoro alla data del **31.12.2000** (esclusi gli stagionali)
(Valori assoluti, oppure percentuali per riga)

Inquadramento	A tempo indeterminato	A tempo Determinato	Apprendistato e/o Cfl	Interinale	Para-subordinato: collaborazioni e prestazioni	Totale	Di cui Part-time, sul totale per riga:
Dirigenti						100	
Quadri						100	
Impiegati						100	
Operai specializzati e qualificati						100	
Operai Comuni						100	
Totale						100	

B.1.3. Potreste indicare per ognuno dei seguenti livelli di inquadramento il livello di istruzione **prevalente in media** dei dipendenti dell'impresa alla data del 31.12.2000 (esclusi gli stagionali) ?

(Barrare ove necessario)

Inquadramento	Diploma Universitario, Laurea e post-laurea	Diploma di scuola media superiore	Diploma di qualifica professionale	Diploma di scuola media inferiore	Licenza elementare	Altro (specificare)
Dirigenti						
Quadri						
Impiegati						
Operai specializzati e qualificati						
Operai comuni						

B.1.4. Indicare per ciascun inquadramento l'andamento (+, =, -) dell'occupazione nel periodo 1998-2000

Inquadramento	Indicare: +, =, -
Dirigenti	
Quadri	
Impiegati	
Operai specializzati e qualificati	
Operai comuni	

B.1.5. Indicare l'andamento dell'occupazione a seconda del rapporto di lavoro nel periodo 1998-2000
(Barrare ove necessario)

Variazione	A tempo indeterminato	A tempo determinato	Apprendistato e/o Cfl	Interinale	Para-subordinato: collaborazioni e prestazioni	Part-time
Aumentato						
Diminuito						
Costante						

B.1.6. Qual è la percentuale di lavoratori extra-comunitari (**esclusi i dirigenti**) dipendenti dell'impresa alla data del **31.12.2000** (esclusi gli stagionali)?
.....%

B.1.7. Indicare il numero medio dei dipendenti con rapporto di lavoro stagionale, nel periodo delle "campagne"

(Barrare ove necessario)

Inquadramento	Valore medio	Maschi (%)	Femmine (%)
Impiegati			
Operai specializzati e qualificati			
Operai comuni			

B.1.8. Indicare le quote degli iscritti al sindacato sui dipendenti dell'impresa per i seguenti inquadramenti:

(In percentuale per riga)

Inquadramento	%	Totale
Quadri		100
Impiegati		100
Operai specializzati e qualificati		100
Operai comuni		100
Totale		100

B.1.9. Qual è la percentuale di lavoratori che non aderisce ad alcun sindacato ?

..... %

B.1.10. Qual è la percentuale di lavoratori extra comunitari che aderisce al sindacato sul totale degli extra – comunitari dipendenti dell'impresa ?

..... %

B.2 Organizzazione dell'impresa e del lavoro

B.2.1. - Struttura gerarchica dell'impresa

B.2.1.1. La gestione ordinaria dell'impresa è affidata a:

- Manager – Dirigente aziendale
- Proprietario/i – Titolare/i
- Manager e proprietario/i

B.2.1.2. Barrare le funzioni riconosciute in modo distinto e formalizzate nell'impresa:

- Direzione
- Amministrazione
- Finanza
- Marketing (politiche di vendita)
- Commerciale (gestione amministrativa delle vendite)
- Acquisti
- Produzione
- Logistica
- Distribuzione (gestione punti vendita sul mercato finale)
- Personale/Risorse umane
- Sicurezza
- Ricerca e sviluppo
- Ufficio Tecnico
- Ufficio Progettazione
- Controllo qualità e sicurezza del prodotto
- Altro (specificare):

B.2.1.3. Per ognuna delle precedenti funzioni riconosciute in modo distinto nell'impresa, potreste indicare il livello gerarchico, tenendo presente che più funzioni possono essere sullo stesso livello.

(Numerare i possibili livelli)

- Direzione ┌
- Amministrazione ┌
- Finanza ┌
- Marketing (politiche di vendita) ┌
- Commerciale (gestione amministrativa delle vendite) ┌
- Acquisti ┌
- Produzione ┌
- Logistica ┌
- Distribuzione (gestione punti vendita sul mercato finale) ┌
- Personale/Risorse umane ┌
- Sicurezza ┌
- Ricerca e sviluppo ┌
- Ufficio Tecnico ┌
- Ufficio Progettazione ┌
- Controllo qualità e sicurezza del prodotto ┌
- Altro (specificare): ┌

B.2.1.4. Dal 1998, secondo voi la struttura gerarchica dell'impresa, dal punto di vista del **numero delle funzioni** e delle **relazioni gerarchiche tra queste**, è diventata:

- più gerarchica
- meno gerarchica
- non è cambiata

B.2.1.5. Esistono le seguenti divisioni all'interno dell'impresa ?

- Direzione del personale
- Ufficio risorse umane e/o formazione del personale
- Relazioni sindacali
- Nessuna delle precedenti

B.2.2. Ingresso, mobilità, uscite

B.2.2.1. Secondo voi, in quale circostanza l'impresa decide di assumere nuovo personale:

(Sono possibili più risposte) (Barrare ove necessario)

Inquadramento	In fase di "campagna" produttiva	In seguito a un incremento della domanda del bene prodotto	In seguito all'introduzione di un nuovo prodotto/processo	Per far fronte a disfunzioni organizzative	In seguito a dimissioni volontarie di un dipendente	In seguito alla necessità di nuove competenze
Quadri						
Impiegati						
Operai specializzati e qualificati						
Operai comuni						

B.2.2.2. Quale tipologia contrattuale l'impresa attiva per i neo-assunti ?

(Barrare ove necessario)

Inquadramento	A tempo indeterminato	A tempo determinato	Apprendistato e/o Cfl	Interinale	Para-subordinato: collaborazioni e prestazioni	Part-time
Quadri						
Impiegati						
Operai specializzati e qualificati						
Operai comuni						

B.2.2.3. Gli avanzamenti di carriera avvengono con consultazione e/o negoziazione con le **Rappresentanze Sindacali** ?

- Sì
- No **(Passare al quesito B.2.2.5)**

B.2.2.4. **Se Sì**, sapreste indicare per i seguenti inquadramenti in quale percentuale si ha consultazione e/o negoziazione sui passaggi di carriera?

Inquadramento	<30%	30 – 60%	>60%
Quadri			
Impiegati			
Operai specializzati e qualificati			
Operai comuni			

B.2.2.5. Come si determinano gli avanzamenti di carriera nell'impresa (**non solo quelli contrattati**):

(Barrare ove necessario)

Inquadramento	(1) Attraverso "percorsi" automatici e/o "routinari" (es.: anzianità di servizio)	(2) Gli avanzamenti si determinano sulla base delle caratteristiche individuali del lavoratore, ma rispettando "percorsi" standardizzati e/o "routinari"	(3) Gli avanzamenti si determinano esclusivamente sulla base di valutazione circa le caratteristiche individuali del lavoratore (competenze, abilità, formazione, impegno)
Quadri			
Impiegati			
Operai specializzati e qualificati			
Operai comuni			

B.2.2.6. In quale circostanza l'impresa riduce il personale ?

(Sono possibili più risposte)

- In seguito a un decremento delle domanda del bene prodotto
- In seguito a un innovazione tecnologica
- In seguito a comportamento scorretto e/o scarsa efficienza del dipendente
- In seguito alla necessità di nuove competenze, per favorire i processi di sostituzione di lavoratori con professionalità obsolete, con lavoratori dotati di professionalità più aggiornate
- Non riduce il personale **(Passare al quesito B.2.3.1)**

B.2.2.7. Quali criteri adotta l'impresa per determinare le uscite ?

(Sono possibili più risposte)

- Non vengono rinnovati contratti a tempo determinato, di qualunque forma;
- Vengono licenziati lavoratori con professionalità obsolete, indipendentemente dall'età dei lavoratori stessi
- In seguito ad un comportamento scorretto e/o per scarsa efficienza del dipendente
- Lavoratori potenzialmente tutelati da ammortizzatori sociali
- L'ultimo entrato è il primo ad uscire
- Il primo entrato è il primo ad uscire

B.2.2.8. **In caso di esuberi di personale**, l'impresa contratta con le Rappresentanze Sindacali il numero delle uscite ?

- Sì
- No

B.2.2.9. **In caso di esuberi di personale**, l'impresa contratta con le Rappresentanze Sindacali i criteri per l'individuazione delle persone in uscita ?

- Sì
- No

B.2.3. Organizzazione della produzione

B.2.3.1. L'attività di produzione è organizzata in turni di lavoro

- Sì
- No **(Passare al quesito B.2.3.4)**

B.2.3.2. Se Sì, per quale arco temporale ?

- Saltuariamente
- Per alcuni mesi
- Per l'intero anno

B.2.3.3. Se Sì, quale percentuale di lavoratori è coinvolta in turni di lavoro ?

.....%

B.2.3.4. La produzione avviene per ciclo continuo (7 giorni su 7) ?

- Sì, e coinvolge tutte le linee di produzione **(Passare al quesito B.2.3.6)**
- Sì, ma coinvolge solo alcune linee di produzione **(Passare al quesito B.2.3.6)**
- No

B.2.3.5. La produzione avviene per ciclo parzialmente continuo (meno di 7 giorni su 7) ?

- Sì, e coinvolge tutte le linee di produzione
- Sì, ma coinvolge solo alcune linee di produzione
- No

B.2.3.6. Qual è la caratteristica prevalente della produzione ?

- Grande serie e/o grandi lotti
- Piccola serie e/o piccoli lotti
- Entrambe, a seconda della linea di produzione

B.2.3.7. Nella vostra impresa la produzione, ha luogo in prevalenza:

(Sono possibili più risposte)

- Su impianti rigidi, con modalità lavorative rigidamente prestabilite
- Su impianti flessibili (polivalenti), con modalità lavorative flessibili e adattabili
- Su impianti rigidi, con modalità lavorative flessibili e adattabili
- Su impianti flessibili (polivalenti), con modalità lavorative rigidamente prestabilite

B.2.3.8. Attività esternalizzate: indicare le aree interessate dal decentramento delle attività dal 1998

B.2.3.8.1. Esternalizzazione di attività accessorie e/o di servizi

(Barrare ove necessario)

Attività	Effettuata all'interno dell'impresa	Effettuata all'esterno dell'impresa	Effettuata da impresa controllata (proprietà)
Gestione magazzino			
Movimentazione			
Distribuzione			
Packaging			
Monitoraggio sicurezza alimentare			
Pulizie			
Manutenzione fabbricati			
Manutenzione macchine			
CED (Centro Elaborazione Dati)			
Commerciale			
Progettazione			
Ricerca Sviluppo			
Gestione del personale			
.....			

B.2.3.8.2. Attività di sub-fornitura commissionate ad altre imprese:

(Barrare ove necessario)

Attività	Effettuata all'interno dell'impresa	Effettuata all'esterno dell'impresa	Effettuata da impresa controllata (proprietà)
Fornitura di prodotti intermedi			
Fasi specifiche della lavorazione (es: stagionatura, congelamento, stoccaggio, macellazione, disosso).....			
Fornitura di servizi specializzati e innovativi per l'alimentare (es: controllo standard, analisi di laboratorio, ricerca):.....			
Specifici prodotti e/o marchi			
Commercializzazione			
.Marketing			
Altro (specificare).....			

B.2.3.8.3. Attività di sub-fornitura commissionate da altre imprese
(Barrare ove necessario)

Attività	Effettuata all'interno dell'impresa	Effettuata all'esterno dell'impresa	Effettuata da impresa controllata (proprietà)
Fornitura di prodotti intermedi			
Fasi specifiche della lavorazione (es:stagionatura, congelamento, stoccaggio, macellazione, disosso).....			
Fornitura di servizi specializzati e innovativi per l'alimentare (es: controllo standard, analisi di laboratorio, ricerca):.....			
Specifici prodotti e/o marchi			
Commercializzazione			
.Marketing			
Altro (specificare).....			

B.2.3.9. Dal 1998 il ricorso ad **esternalizzazione e subfornitura** è variato ?
(Barrare ove necessario)

Attività	Subfornitura	Esternalizzazione
Aumentato in modo consistente		
Aumentato in modo non consistente		
Rimasto sostanzialmente stabile		
Diminuito		
Non vi si ricorre		

B.2.4 Flessibilità dell'orario

B.2.4.1. Come viene stabilito nell'impresa il calendario lavorativo ?

- Su base annua
- Su base semestrale/quadrimestrale
- Su base mensile
- Non è previsto alcun calendario lavorativo prestabilito

B.2.4.2. Nell'impresa si fa impiego dello **straordinario**, e **se sì** come è il suo andamento dal 1998 ?

- Sì, è impiegato

<i>Frequenza</i>	In aumento	Stazionario	In diminuzione
<i>(barrare ove necessario)</i>			

- No, non è impiegato

B.2.4.3. Dal 1998, le seguenti modalità di lavoro sono previste ?

(Barrare ove necessario)

<i>Modalità</i>	<i>Sabato lavorativo</i>	<i>Domenica lavorativa</i>
Previsto sempre		
Previsto in modo saltuario		
Mai previsto		

B.2.4.4. Nell'impresa avete applicato quanto previsto dal CCNL sul tema "regimi di orario di lavoro"?

- Sì
- No

B.2.4.5. Rispetto a quanto previsto dal CCNL, nell'impresa sono state introdotte altre modalità di orario di lavoro di tipo innovativo ?

- Sì
- No **(Passare al quesito B.2.4.7)**

B.2.4.6. **Se Sì**, su quali aspetti è intervenuti ?

(Sono possibili più risposte)

- Turni (doppi, tripli, quadrupli)
- Calendario lavorativo annuo
- Banca ore annuale
- Riduzione aggiuntiva dell'orario di lavoro
- Rimodulazione dell'orario giornaliero e/o settimanale
- Introduzione dei regimi di flessibilità:
 - di cui**
 - Flessibilità settimanale dell'orario
 - Flessibilità plurisettimanale
 - Flessibilità annuale dell'orario
- Flessibilità orario entrata/uscita
- Istituito della reperibilità/disponibilità
- Introduzione del part-time orizzontale
- Introduzione del part-time verticale
- Lavoro di sabato e domenica con squadre specifiche
- Altro (specificare).....

B.2.4.7. **Se sono stati introdotti cambiamenti dell'orario**, come sono stati realizzati ?

- Su proposta della Direzione
- Su proposta delle Rappresentanze Sindacali
- Sono emerse in commissioni congiunte o proposte da organismi paritetici
- Su richiesta di specifici gruppi di lavoratori

B.2.4.8. Per quale motivo sono stati introdotti questi cambiamenti nell'orario di lavoro ?
(Sono possibili più risposte)

- Per far fronte a disfunzioni organizzative
- Mutate condizioni di mercato affrontate dall'impresa
- Per far fronte alle "campagne"
- Cambiamenti organizzativi introdotti nell'impresa
- Introduzione di innovazioni tecnologiche di prodotto o di processo
- Richieste provenienti da parte dei dipendenti
- Richieste provenienti da parte del sindacato
- Altro (specificare):

B.2.4.9. I mutamenti nei regimi di orario di seguito indicati, sono stati contrattati tra Direzione e Rappresentanze Sindacali ?

Modalità di distribuzione dell'orario:

- Sì
- No

Ulteriori riduzioni dell'orario di lavoro rispetto al CCNL:

- Sì
- No

B.2.4.10. Qual è la valutazione delle Rappresentanze sindacali sugli effetti dei cambiamenti dei regimi di orario del lavoro:

In positivo

- Le prestazioni del lavoro sono diminuite, comportando una minore saturazione del tempo
- E' diminuita la "forbice" tra orario impegnato ed orario effettivo della prestazione lavorativa
- Le nuove modalità dell'orario consentono una gestione del tempo complessivo del lavoratore tale da rispondere ad esigenze familiari e/o personali

In negativo

- Le prestazioni del lavoro sono aumentate, comportando una maggiore saturazione del tempo
- E' aumentata la "forbice" tra orario impegnato ed orario effettivo della prestazione lavorativa
- Le nuove modalità dell'orario non consentono una gestione del tempo complessivo del lavoratore tale da rispondere ad esigenze familiari e/o personali

B.2.5. Processi di formazione

B.2.5.1. Esistono programmi di formazione per i **neo-assunti** ?

- Sì
- No **(Passare al quesito B.2.5.3)**

B.2.5.2. Se sì, quali:

(Barrare ove necessario)

Inquadramento	Affiancamento	Corsi interni di formazione specifica	Corsi interni di formazione generale	Corsi esterni di formazione specifica	Corsi esterni di formazione generale
Quadri					
Impiegati					
Operai specializzati e qualificati					
Operai comuni					

B.2.5.3. Escludendo i neo-assunti, esistono programmi di formazione per i dipendenti ?

- Sì
 No (Passare al quesito B.2.5.5)

N.B.: Se avete risposto no sia al quesito B.2.5.1 sia al quesito B.2.5.3 passate al quesito B.2.6.1

B.2.5.4. Se Sì, quali:

(Barrare ove necessario)

Inquadramento	Affiancamento	Corsi interni di formazione specifica	Corsi interni di formazione generale	Corsi esterni di formazione specifica	Corsi esterni di formazione generale
Quadri					
Impiegati					
Operai specializzati e qualificati					
Operai comuni					

B.2.5.5. Sapreste indicare i contenuti formativi per il totale dei lavoratori occupati ?

(Barrare ove necessario)

Inquadramento	Competenze informatiche	Lavoro di gruppo	Relazioni interpersonali e comunicazione	Addestramento per utilizzo operativo di nuove macchine	Servizi alla clientela	Ambiente e sicurezza sul posto di lavoro	Metodi di problem solving	Sistemi di gestione e valutazione del personale	Gestione del tempo	Competenze economiche	Qualità	Sicurezza alimentare	Evoluzione dei mercati e dei prodotti	Gestione del cambiamento
Quadri														
Impiegati														
Operai specializzati e qualificati														
Operai comuni														

B.2.5.6. Qual è la percentuale di lavoratori coinvolti in processi di formazione, per inquadramento?

Inquadramento	Percentuale
Quadri	
Impiegati	
Operai specializzati e qualificati	
Operai comuni	

B.2.5.7. Vengono **Informate**, **Consultate**, o **Negoziare** con le **Rappresentanze Sindacali** i programmi di formazione e/o i contenuti formativi degli stessi che riguardano le seguenti categorie di dipendenti ?

(Barrare ove necessario)

	Informate	Consultate	Negoziare
Quadri			
Impiegati			
Operai specializzati e qualificati			
Operai comuni			

B.2.6. Flessibilità del lavoro e cambiamenti organizzativi e tecnologici

B.2.6.1. E' presente o sono state adottate di recente (dal 1998) una o più delle seguenti pratiche organizzative ?

(Sono possibili più risposte)

- Produzione in gruppi di lavoro
- Circoli di qualità
- Just-in-Time
- Rotazione delle mansioni
- Gestione della Qualità Totale
- Altro (specificare)
- Nessuna pratica organizzativa nuova è presente o è stata adottata (**Passare al quesito B.2.6.5**)

B.2.6.2. Quanti lavoratori sono coinvolti in queste nuove pratiche organizzative ?

(In percentuale sul totale dei lavoratori dipendenti nell'impresa)

Produzione in gruppi di lavoro	%
Circoli di qualità	%
Just-in-Time	%
Rotazione delle mansioni	%
Gestione della Qualità Totale	%
Altro (specificare)	%
Totale lavoratori dipendenti dell'impresa	%

B.2.6.3. Se esiste lavoro di gruppo, quali delle seguenti modalità rispecchia l'operare del gruppo ?

(Barrare ove necessario)

	Sì	No
I membri del gruppo sono in grado di nominare il loro capo		
I membri del gruppo decidono insieme come deve essere svolto il lavoro		
I gruppi sono responsabili di prodotti/servizi specifici		
I singoli dipendenti appartenenti al gruppo sono responsabili di prodotti/servizi specifici		

B.2.6.4. In che modo vengono eventualmente riconosciuti a questi gruppi i loro risultati ?

(Sono possibili più risposte)

- Ricompensa economica
- Percorsi di carriera
- Percorsi formativi
- Altro (specificare):
- Nessun modo

B.2.6.5. Se non ci sono **oggi** gruppi di lavoro, sono esistiti **nel passato** ?

- Sì
- No **(Passare al quesito B.2.6.7)**

B.2.6.6. **Se sono esistiti nel passato ma non più ora**, per quale delle seguenti ragioni sono stati abbandonati ?

(Sono possibili più risposte)

- Non erano adatti al tipo di processo produttivo utilizzato dall'impresa
- Non erano adatti al tipo di prodotto realizzato dall'impresa
- Troppo costosi e complessi in termini di gestione delle risorse umane
- I dipendenti non erano collaborativi
- Le rappresentanze sindacali contrastavano la gestione organizzativa di tali gruppi fatta dall'impresa
- Non si riscontravano sufficienti guadagni di efficienza
- La Direzione non si è dimostrata in grado di organizzare e gestire il lavoro di gruppo
- I gruppi di lavoro avevano solo carattere formale, ed il lavoro era governato dall'impresa, non vi era autonomia e/o responsabilità degli appartenenti al gruppo
- I gruppi di lavoro mancavano di efficienza il quanto il lavoro di gruppo non veniva riconosciuto con ricompense economiche o di altro tipo (carriera, formazione, altro
- Altre ragioni (specificare):

B.2.6.7. **Indipendentemente dai sopra menzionati gruppi**, esistono altri canali tramite i quali i dipendenti possono suggerire miglioramenti nei metodi lavorativi ?

- Sì
- No **(Passare al quesito B.2.6.9)**

B.2.6.8. **Se Sì**, i suggerimenti e le proposte di miglioramento dei lavoratori beneficiano di premi economici ?

- Sì
- No

B.2.6.9. Dal 1998 la Direzione ha introdotto, o ha tentato di introdurre (senza riuscirci) alcuni dei sottoindicati cambiamenti ?

(Barrare ove necessario)

Cambiamenti	Sì	No	Tentato senza riuscirci
Cambiamenti nei sistemi di remunerazione			
Introduzione di nuove tecnologie di processo			
Modificazioni nel sistema degli orari lavoro			
Cambiamenti nell'organizzazione del lavoro			
Cambiamenti nelle tecniche o modalità di lavoro			
Introduzione di iniziative di coinvolgimento dei dipendenti			
Introduzione di iniziative di coinvolgimento delle rappresentanze			
Introduzione di nuovi prodotti/servizi			
Introduzione della qualità totale			
Altro (specificare):.....			

B.2.6.10. **Se non si è riusciti ad introdurre alcuni** dei cambiamenti desiderati, quali sono le ragioni dell'impossibilità di introdurre i cambiamenti desiderati ?
(sono possibili più risposte)

- Incapacità/difficoltà da parte della Direzione dell'impresa
- Resistenze da parte dei dirigenti/quadri delle varie funzioni aziendali
- Resistenze da parte dei rappresentanti dei lavoratori
- Resistenze da parte dei dipendenti
- Carenze di risorse umane qualificate
- Risorse finanziarie insufficienti per introdurre il/i cambiamento/i
- Altre ragioni (specificare):

B.2.6.11. **Dal 1998, se sono stati realizzati i seguenti cambiamenti nell'organizzazione del lavoro,** indicare con quali modalità sono avvenuti.

(Barrare ove necessario)

Cambiamenti	Su proposta della Direzione	Su proposta delle Rappresentanze Sindacali	Sono emerse in commissioni congiunte o proposte da organismi paritetici	Su proposta dei lavoratori
Istituzione di gruppi di lavoro nella produzione				
Progetti di qualità totale				
Rotazione delle mansioni				
Maggiore autonomia dei gruppi e/o di singoli dipendenti nella soluzione dei problemi				
Istituzione di modalità strutturate di suggerimenti dei lavoratori alla Direzione su temi organizzativi				
Istituzione di modalità strutturate di suggerimenti dei lavoratori alla Direzione sulla qualità del prodotto				
Percorsi di formazione continua connessi alle nuove esigenze organizzative dell'impresa				
Definizione di obiettivi per gruppi di lavoro e/o individuali per i dipendenti				
Definizione di procedure di lavoro standard				
Accrescimento e maggiore separazione di livelli gerarchici				
Altro (specificare):				

B.2.6.12. Dal 1998, se sono stati realizzati i seguenti cambiamenti nell'organizzazione in seguito ad una nuova concezione del **prodotto**, indicare con quali modalità sono avvenuti ?

(Barrare ove necessario)

Cambiamenti	Su proposta della Direzione	Su proposta delle Rappresentanze Sindacali	Sono emerse in commissioni congiunte o proposte da organismi paritetici	Su proposta dei lavoratori
Consentire l'introduzione di nuovi prodotti				
Proteggere la tipicità dei prodotti (DOC, DOP, DOCG, IGP, altro)				
Salvaguardare la qualità dei prodotti				
Migliorare i tempi di consegna (soprattutto in presenza di prodotto fresco)				
Seguire i cambiamenti derivanti da evoluzioni del gusto o di particolari nicchie di mercato				
Seguire norme sanitarie (tracciatura, norme sugli OGM, altro...)				
Tutela dell'ambiente				
Migliorare il packaging				
Migliorare l'etichettatura (chiarezza, informatività)				
Adeguarsi all'introduzione di nuove normative (es: BSE)				
Rispondere alle richieste provenienti dalla grande distribuzione				
Seguire nuovi canali di vendita (diretta, via internet)				
Altro (specificare):				

B.2.6.13. L'azienda ha ottenuto "certificazioni di qualità" ?

- Sì
- No **(Passare al quesito B.2.6.15)**

B.2.6.14. **Se sì**, sapreste indicare le certificazioni di qualità ottenute ?

.....

B.2.6.15. Indipendentemente dalle certificazioni di qualità, come viene controllata la qualità ?

(Sono possibili più risposte)

- La qualità è controllata dalla linea gerarchica
- La qualità è controllata da ispettori appartenenti ad un'unità/sezione separata
- La qualità è controllata individualmente dai dipendenti ai diversi livelli
- Registrazione degli sbagli/reclami/resi
- Indagini di soddisfazione del cliente
- Mediante procedure routinarie sulla qualità
- Attraverso enti/personale esterno
- In altro modo (specificare):
- La qualità non è sistematicamente controllata

B.2.6.16. Il mutamento della concezione del prodotto ha richiesto interventi sulla professionalità dei lavoratori mediante formazione dei dipendenti e/o assunzione di personale ?

(Sono possibili più risposte)

- Nessuna formazione
- Semplice affiancamento
- Formazione interna all'impresa
- Formazione esterna all'impresa
- Assunzione di personale con nuove competenze
- Altro (specificare):

B.2.6.17. Quali motivazioni hanno indotto le organizzazioni dei lavoratori a proporre o accogliere (anche in modo passivo) alcune modifiche nell'organizzazione del lavoro, anche con riferimento ad una nuova concezione dei prodotti ?

(Sono possibili più risposte)

- Rispondere alle esigenze dell'impresa
- Controllare la flessibilità del lavoro
- Evitare riduzioni di organico

- Modificare l'organizzazione del lavoro
- Migliorare la qualità del lavoro
- Ridurre l'orario di lavoro
- Accrescere le competenze dei dipendenti

- Rispondere alla evoluzione della domanda
- Tenere conto dei nuovi mercati di riferimento (nazioni, fasce d'età, livello di vita, livello culturale)
- Rispondere a modificazioni della normativa
- Rispondere alle nuove strategie di settore
- Variazione di domanda dei prodotti dell'impresa
- Cambiamenti nel *mix* della domanda dei prodotti dell'impresa
- Carezza di personale qualificato
- Razionalizzazione della produzione e dell'organizzazione del lavoro
- Riduzione dei costi unitari
- Introduzione nuove tecnologie
- Accrescere la qualità del prodotto
- Ridurre i tempi di consegna
- Altro (specificare):

B.2.6.18. In generale, su tali cambiamenti di tipo organizzativo vi è stata **informazione, consultazione e/o negoziazione** tra Direzione e Rappresentanze Sindacali ?

(Sono possibili più risposte)

Tipo di confronto	Sì	No
Informazione		
Consultazione		
Negoziazione		
Nessun confronto		

B.2.6.19. Qual è la valutazione generale delle Rappresentanze Sindacali sugli effetti dei cambiamenti organizzativi ?
(Sono possibili più risposte)

In positivo

- Il clima aziendale è migliorato in senso partecipativo
- E' aumentato il riconoscimento, anche economico, dell'attività lavorativa svolta
- E' stata favorita la crescita delle competenze dei dipendenti
- E' aumentato il senso di coinvolgimento ed appartenenza all'impresa da parte dei dipendenti
- E' migliorata la sicurezza sul posto di lavoro, e sono stati ridotti gli infortuni e le malattie professionali
- E' migliorata la stabilità/sicurezza del rapporto di lavoro
- E' migliorata l'efficienza organizzativa
- Si è riscontrato l'effettivo miglioramento della qualità/sicurezza/commerciabilità del prodotto
- Sono migliorate le performance dell'impresa (produttività e/o redditività)
- E' migliorato il grado di conoscenza del/intervento sul processo produttivo

Nessun effetto

- Non è stato riscontrato alcun effetto rilevante né sul clima partecipativo, né sulla sicurezza, infortuni, malattie, né sull'efficienza organizzativa, né sulle performance dell'impresa, né sulla qualità, sicurezza e/o come altro

In negativo

- Si sono riscontrati effetti negativi sul clima partecipativo
- E' diminuito il riconoscimento, anche economico, dell'attività lavorativa svolta
- E' stata limitata la crescita delle competenze dei dipendenti
- E' diminuito il senso di coinvolgimento ed appartenenza all'impresa da parte dei dipendenti
- E' peggiorata la sicurezza sul posto di lavoro, e sono aumentati gli infortuni e le malattie professionali
- E' peggiorata la stabilità/sicurezza nel rapporto di lavoro
- Si sono riscontrati effetti negativi sull'efficienza organizzativa
- Si è riscontrato un effetto negativo sulla qualità, sicurezza e/o commerciabilità del prodotto
- Si sono riscontrati effetti negativi sulle performance dell'impresa (produttività e/o redditività)
- E' peggiorato il grado di conoscenza del/intervento sul processo produttivo

C. SCHEMI DI RETRIBUZIONE

C.1. Retribuzione corrisposta

C.1.1. Indicare il livello **salariale aziendale mensile medio** (in migliaia di lire) corrisposto nel **1998, 1999, 2000 al netto degli oneri sociali e previdenziali** per:

- A) Operaio di livello intermedio (con 0 anni di anzianità di servizio):
 qualifica di appartenenza: **4° livello** (CCNL Alimentare: artigianato, industria, cooperazione)
- B) Impiegato di livello intermedio (con 0 anni di anzianità di servizio):
 qualifica di appartenenza: **3° livello** (CCNL Alimentare: artigianato, industria, cooperazione)

Indicare le cifre in **Migliaia di Lire (.000)**

	Operaio 4° livello			Impiegato 3° livello		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000
Retribuzione base da C.C.N.L.						
Contingenza prevista da C.C.N.L.						
Salario aziendale strutturale						
Salario variabile collettivo						
Ulteriore elemento retributivo collettivo elargito sottoforma di:						
1) Una tantum non connessa in alcun modo alla gestione del salario variabile (es.:vacanza contrattuale)						
2) Una tantum connessa alla gestione del salario variabile						

C.2. Schemi di retribuzione in cifra fissa

C.2.1. Dal 1998, avete negoziato aumenti retributivi (a) **in cifra fissa e irreversibili** (ad esempio, salario aziendale strutturale, premio di produzione, superminimo, ecc.) e (b) **una tantum**, e **se Sì**, quali sono state le motivazioni ? *(Sono possibili più risposte)*

Istituti retributivi	(a) Aumenti retributivi in cifra fissa irreversibili: premio di produzione, superminimo, salario aziendale strutturale	(b) Aumenti retributivi in cifra fissa reversibili: una tantum
Non negoziati		
Negoziati		
MOTIVAZIONI		
Recuperare il potere d'acquisto del salario rispetto e effettiva		
Distribuire la crescita della produttività aziendale		
Retribuire competenze e professionalità dei dipendenti		
Distribuire la crescita della redditività aziendale		
Altro (specificare):		

C.3 Schemi di incentivi individuali

C.3.1. A quali di queste forme di incentivazione la Direzione ha previsto di far ricorso dal 1998 **(non necessariamente le ha realizzate)** ?

(Sono possibili più risposte)

- Forme di partecipazione agli utili
- Previdenza integrativa
- Possibilità di partecipare ad aggiornamenti, seminari, giornate di studio
- Incentivi economici collettivi (salario variabile negoziato fra Direzione e Rappresentanze Sindacali)
- Incentivi economici individuali (salario variabile negoziato direttamente fra Direzione e lavoratori)
- Percorsi di carriera (passaggi di qualifica)
- Forme di incentivo individuale non monetario sotto forma di fringe benefits (ad esempio uso di cellulare, rette scolastiche, trasporti)
- Altro (specificare):
- Nessuna **(Passare al quesito C.3.4)**

C.3.2. Se è stata prevista una o più forme di incentivazione fra quelle precedentemente indicate, vi è stata negoziazione con il sindacato ?

(Barrare ove necessario)

<i>Forme di incentivazione</i>	<i>Sì</i>	<i>No</i>
Forme di partecipazione agli utili		
Previdenza integrativa		
Possibilità di partecipare ad aggiornamenti, seminari, giornate di studio		
Incentivi economici collettivi (premi di produttività di gruppo, o per il raggiungimento di obiettivi)		
Incentivi economici individuali (salario variabile negoziato direttamente fra Direzione e lavoratori)		
Percorsi di carriera (passaggi di qualifica)		
Forme di incentivo individuale non monetario sotto forma di fringe benefits (ad esempio uso di cellulare, rette scolastiche, trasporti, altro)		
Altro (specificare):		

C.3.3. Tra le forme di incentivazione sopra indicate, a quali la Direzione **ha fatto effettivamente ricorso** dal 1998 ?

(Sono possibili più risposte)

- Forme di partecipazione agli utili
- Previdenza integrativa
- Possibilità di partecipare ad aggiornamenti, seminari, giornate di studio *segue*

- Incentivi economici collettivi (salario variabile negoziato fra Direzione e Rappresentanze Sindacali)
- Incentivi economici individuali (salario variabile negoziato direttamente fra Direzione e lavoratori)
- Percorsi di carriera (passaggi di qualifica)
- Forme di incentivo individuale non monetario sotto forma di fringe benefits (ad esempio uso di cellulare, rette scolastiche, trasporti)
- Altro (specificare):
- Nessuna

C.3.4. Per quali dei seguenti inquadramenti è prevista una valutazione formale periodica (es. annuale, semestrale, ecc.) della prestazione lavorativa del dipendente ?

(Barrare ove necessario)

Inquadramento	
Quadri	
Impiegati	
Operai specializzati e qualificati	
Operai comuni	

C.3.5. Qual è la quota di dipendenti la cui performance è sottoposta periodicamente ad una valutazione formale ?

- Tutti100%
- Quasi tutti80-99%
- La maggior parte.....60-79%
- Circa metà.....40-59%
- Alcuni.....20-39%
- Pochi1-19%
- Nessuna.....0%

C.3.6. Quali sono gli obiettivi principali della valutazione ?

(Sono possibili più risposte)

- Valutare l'opportunità di promozioni/trasferimenti
- Fornire informazioni di ritorno ai dipendenti sulla loro prestazione/competenze espresse
- Determinare incrementi salariali e/o premi
- Stabilire/valutare bisogni di formazione e sviluppo
- Incentivare l'impegno lavorativo dei dipendenti
- Determinare lo scostamento dei risultati realizzati rispetto agli obiettivi
- Altri obiettivi (specificare):

C.3.7. Quali sono le modalità della valutazione ?

- soggetti coinvolti nella valutazione:

(sono possibili più risposte)

- Esclusivamente superiori gerarchici rispetto al soggetto valutato
- Superiori gerarchici e soggetti coordinati dal soggetto valutato
- Direzione del personale
- Rappresentanze sindacali
- Organismo paritetico di valutazione

segue... ..

- procedure di valutazione:

- Determinate unilateralmente dall'impresa
- Negoziare con le organizzazioni sindacali e/o di rappresentanza dei lavoratori
- Determinate congiuntamente, in modalità individuale, con il soggetto valutato
- Determinate congiuntamente, in modalità collettiva, con organismi paritetici

- trasparenza della valutazione:

(sono possibili più risposte)

- Il soggetto valutato viene informato del solo risultato finale
- Il soggetto valutato viene costantemente aggiornato sulle valutazioni ricevute
- Il soggetto valutato non viene mai informato dei risultati
- Il soggetto valutato conosce i soggetti valutatori
- Per valutazioni non continue, il soggetto valutato conosce il periodo in cui è soggetto a valutazione

C.3.8. Esistono incentivi/ bonus individuali ?

(Sono possibili più risposte)

- Sì, per tutti
- Sì, per i dirigenti
- Sì per i quadri
- No **(Passare al quesito C.4.1)**

C.3.9. **Se Sì (nei vari casi sopra indicati)**, tali bonus/incentivi vengono erogati ai dipendenti in modo discrezionale dalla Direzione?

- Sì **(Passare al quesito C.4.1)**
- No

C.3.10. **Se No**, per la determinazione dei premi, l'azienda fissa obiettivi sulle seguenti voci ?

(Sono possibili più risposte) (Barrare ove necessario)

	Sì	No	Non so
Fatturato			
Costi			
Profitto			
Costi del lavoro			
Produttività			
Qualità			
Turnover			
Assenteismo			
Formazione			
Indebitamento			
Esportazioni			
Investimenti			
Occupazione			
Altro (specificare):			

C.3.11. Per la determinazione degli incentivi/bonus, alcuni di questi obiettivi sono fissati **informando, consultando, negoziando** con i dipendenti o i loro rappresentanti ?

(Sono possibili più risposte)

Tipo di confronto	Sì	No
Informazione		
Consultazione		
Negoziazione		
Nessun confronto		

C.4 Schemi di incentivi collettivi

C.4.1. Quando è stato introdotto un sistema retributivo variabile negoziato con le rappresentanze dei lavoratori ?

- Non è stato mai introdotto
- Introdotto con l'accordo aziendale del**(indicare mese e anno)**
(Passare al quesito C.4.3)

C.4.2. **Se non è mai stato introdotto**, per quali ragioni ?

(Sono possibili più risposte)

- Non si è raggiunto un accordo con la Direzione (avevano posizioni troppo diverse da quelle delle Rappresentanze Sindacali)
- Si è manifestata opposizione da parte dei lavoratori
- La Direzione non reputava il salario variabile uno strumento idoneo per accrescere l'efficienza
- Le Rappresentanze Sindacali non reputavano il salario variabile uno strumento idoneo per accrescere la partecipazione/coinvolgimento dei dipendenti all'impresa
- I costi di contrattazione/gestione dell'accordo sul salario variabile erano ritenuti eccessivamente elevati rispetto ai benefici attesi
- La Direzione ha preferito utilizzare altri strumenti di incentivazione dei dipendenti
indicare quali:
- Le rappresentanze sindacali hanno preferito utilizzare altri istituti retributivi per accrescere il salario dei dipendenti
indicare quali:
- Altro (specificare):

FINE QUESTIONARIO se avete risposta al Quesito precedente C.4.2,

altrimenti continuare

C.4.3. **Se è stato introdotto un sistema retributivo variabile**, è stato rinnovato l'accordo sul premio variabile dalla data della sua prima introduzione ?

- Sì
- No **(Passare al quesito C.4.5)**

C.4.4. **Se Sì**, quando:..... **(indicare mese ed anno)**

C.4.5. **Se non è stato rinnovato**, per quali ragioni ?

(Sono possibili più risposte)

- I costi di contrattazione/gestione dell'accordo sono stati eccessivamente elevati
- Non si è raggiunto un accordo con la Direzione (aveva posizioni troppo diverse da quelle delle Rappresentanze Sindacali)
- Si è manifestata opposizione da parte dei lavoratori
- L'esperienza precedente è stata valutata negativamente dalla Direzione
- L'esperienza precedente è stata valutata negativamente dalle Rappresentanze Sindacali
- Non è ancora scaduto
- Altro (specificare):

C.4.6. Nel caso in cui esista il salario variabile, quali sono state le motivazioni per le **Rappresentanze Sindacali** che hanno condotto alla stipulazione di un accordo aziendale sulle retribuzioni che prevede tale istituto ?

(Sono possibili più risposte)

- Perché previsto dal Protocollo del 23 luglio 1993
- Migliorare la competitività dell'impresa
- Accrescere la produttività individuale dei lavoratori
- Ridurre l'assenteismo
- Flessibilizzare il costo del lavoro
- Convenienza fiscale
- Attrarre lavoratori qualificati nell'impresa
- Migliorare la gestione dell'organizzazione del lavoro
- Accrescere la partecipazione dei lavoratori
- Accrescere l'impegno dei lavoratori sul lavoro
- Accrescere il senso di solidarietà tra lavoratori
- Aumentare il senso di collaborazione tra lavoratori e impresa
- Recuperare il potere d'acquisto rispetto all'inflazione effettiva
- Riconoscimento del livello e/o dello sviluppo delle competenze dei dipendenti
- Altro (specificare):

C.4.7. **Secondo voi**, quali sono state le motivazioni per la **Direzione** che hanno condotto all'introduzione del salario variabile ?

(Sono possibili più risposte)

- Perché era presente nell'accordo precedente
- Migliorare la competitività dell'impresa
- Accrescere la produttività individuale o di gruppo dei lavoratori
- Ridurre l'assenteismo
- Flessibilizzare il costo del lavoro
- Convenienza fiscale
- Attrarre lavoratori qualificati nell'impresa
- Migliorare la gestione dell'organizzazione del lavoro
- Accrescere la partecipazione dei lavoratori

segue

- Accrescere l'impegno dei lavoratori sul lavoro
- Accrescere il senso di solidarietà tra lavoratori
- Aumentare il senso di collaborazione tra lavoratori e impresa
- Recuperare il potere d'acquisto rispetto all'inflazione effettiva
- Perché richiesto dalle Rappresentanze Sindacali
- Riconoscimento del livello e/o dello sviluppo delle competenze dei dipendenti
- Altro (specificare):

C.4.8. Oggi, a distanza di alcuni anni dalla firma dell'accordo aziendale sul salario variabile, ritenete che le motivazioni delle **Rappresentanze Sindacali** siano ancora valide ?

- Sì **(Passare al quesito C.4.10)**
- No

C.4.9. **Se No, ma il salario variabile è tuttora presente**, quali sono le motivazioni che lo giustificano attualmente per le **Rappresentanze Sindacali** ?
(Sono possibili più risposte)

- Perché previsto dal Protocollo del 23 luglio 1993
- Perché era presente nell'accordo precedente
- Migliorare la competitività dell'impresa
- Accrescere la produttività individuale o di gruppo dei lavoratori
- Ridurre l'assenteismo
- Flessibilizzare il costo del lavoro
- Convenienza fiscale
- Attrarre lavoratori qualificati nell'impresa
- Migliorare la gestione dell'organizzazione del lavoro
- Accrescere la partecipazione dei lavoratori
- Accrescere l'impegno dei lavoratori sul lavoro
- Accrescere il senso di solidarietà tra lavoratori
- Aumentare il senso di collaborazione tra lavoratori e impresa
- Recuperare il potere d'acquisto
- Riconoscimento del livello e/o dello sviluppo delle competenze dei dipendenti
- Altro (specificare):

C.4.10. Nel periodo in cui è stato discusso l'accordo con il quale è stato introdotto il salario variabile quali delle seguenti aspettative erano prevalenti nell'impresa per l'immediato futuro ? (Per ogni voce indicare l'aspettativa prevalente, barrare ove necessario)

Anno	Crescita	Stazionario o in diminuzione	Debole crescita
Fatturato			
Profitti (Utile netto)			
Investimenti			
Esportazioni			
Occupazione			
Costo del personale			
Altri costi (materie prime, semilavorati, ..)			
Produttività			
Indebitamento			
Incertezza sul mercato del prodotto			
Qualità			
Flessibilità sul mercato del lavoro			

C.4.11. Le modalità del premio previste dall'accordo sono state determinate tra le parti sociali sulla base di un confronto riguardante le performance dell'impresa, con la disponibilità di adeguate informazioni fornite alle OO.SS. dall'impresa ?

- Sì
- No

C.4.12. L'indicatore al quale è collegato il premio prevede un livello minimo il cui raggiungimento è pressoché garantito per cui ai dipendenti verrà sicuramente erogata una quota minima del premio ?

- Sì
- No

C.4.13. Successivamente alla stipulazione dell'accordo che prevede il salario variabile e nella fase della sua gestione, è stato modificato il meccanismo del premio a fronte di uno scostamento tra performance attesa e performance realizzata dall'impresa oppure è stato strettamente applicato quanto previsto dall'accordo ?

- E' stato modificato il meccanismo del premio
- Si è applicato rigidamente quanto previsto dall'accordo **(Passare al quesito C.4.17)**

C.4.14. Se è stato modificato il meccanismo del premio, è stato concesso un premio, ad esempio una **una tantum**, indipendentemente dalle modalità previste dall'accordo ?

- Sì
- No

C.4.15. Se è stato modificato il meccanismo del premio, è stato fatto perché:

- la performance dell'impresa non era stata soddisfacente, per cui il premio sarebbe stato zero o molto basso, e non si voleva creare un clima conflittuale o comunque di insoddisfazione tra lavoratori, organizzazione sindacale e impresa
- la performance dell'impresa è stata molto positiva, oltre le attese, per cui il premio aggiuntivo rispondeva all'esigenza di redistribuire una maggiore redditività aziendale
- per altre ragioni (specificare quali):

C.4.16. Tale decisione è stata assunta:

(Sono possibili più risposte)

- solo su iniziativa dell'impresa
- solo su pressioni delle rappresentanze dei lavoratori
- con l'interesse dell'impresa e su pressioni delle Rappresentanze Sindacali
- dopo un confronto tra impresa e rappresentanze dei lavoratori, quindi negoziata
- per rispondere a richieste dei dipendenti

C.4.17. Successivamente alla data di stipulazione dell'accordo che prevede il salario variabile, il clima organizzativo è cambiato all'interno dell'impresa ?

(Sono possibili più risposte)

- non è mutato affatto, essendo identico a quello preesistente
- i lavoratori non sono particolarmente interessati alla gestione dell'accordo che prevede il salario variabile
- il sindacato non si dimostra particolarmente interessato alla gestione in senso partecipativo dell'accordo che prevede il salario variabile
- è migliorato in senso partecipativo, in ragione di:
 - maggiore conoscenza del processo produttivo
 - maggiore conoscenza delle strategie aziendali
 - maggiore utilizzo delle capacità dei lavoratori
 - miglioramento della qualità della comunicazione con la gerarchia e con i colleghi
 - maggiore autonomia
 - maggiore responsabilità dei lavoratori
 - maggiore formazione
 - favorita maggiormente la crescita delle capacità e delle conoscenze dei dipendenti
 - introduzione di forme di lavoro di gruppo
 - coinvolgimento maggiore dei lavoratori nella soluzione dei problemi
- è peggiorato in senso partecipativo, in quanto:
 - i dipendenti si sono sentiti insoddisfatti per la gestione e/o realizzazione del premio
 - si sono manifestate difficoltà nel rapporto fra Direzione e dipendenti nella fase di gestione del premio
 - si sono manifestate difficoltà nel rapporto fra dipendenti e Rappresentanze Sindacali
 - si sono manifestate difficoltà nel rapporto fra Direzione e Rappresentanze Sindacali
 - è diminuito il grado di collaborazione fra dipendenti, loro rappresentanti e Direzione
 - è diminuito il grado di collaborazione fra i dipendenti stessi
- non vi è alcun legame tra salario variabile e clima organizzativo

C.4.18. - Successivamente alla data di stipulazione dell'accordo che prevede il salario variabile, come sono cambiate le performance (redditività, produttività) dell'impresa ?

(Sono possibili più risposte)(Assegnare un punteggio crescente da -5 a +5)

- punti..... E' peggiorata/migliorata la competitività dell'impresa
- punti..... E' peggiorata/migliorata la redditività aziendale
- punti.....E' peggiorata/migliorata la produttività aziendale
- punti.....E' peggiorata/migliorata la produttività individuale dei lavoratori
- punti.....E' peggiorata/migliorata la produttività di gruppo dei lavoratori
- punti.....E' peggiorata/migliorata la qualità del prodotto e/o servizio offerto dall'impresa

C.4.19. Avendo come riferimento le **varie modalità** previste per la erogazione del salario variabile, complessivamente le **Rappresentanze sindacali** come giudicano a consuntivo tale meccanismo retributivo e, secondo voi, come lo giudicano i **Dipendenti** ?

(Barrare ove necessario)

Valutazione	(A) Rappresentanze sindacali	(B) Dipendenti
Soddisfacente		
Parzialmente soddisfacente		
Insoddisfacente		

C.4.20. Se la valutazione precedente è **Insoddisfacente** o **Parzialmente soddisfacente**, quali sono le **modalità** che sono risultate particolarmente inadeguate ?

(Sono possibili più risposte)

MOTIVAZIONI (Sono possibili più risposte)	(A) Per le Rappresentanze sindacali	(B) Per i Dipendenti
Il meccanismo di verifica delle performance aziendali		
Gli indicatori adottati che legano il salario alle performance aziendali		
La variabilità/incertezza del premio		
La quota del premio corrisposto		
I parametri utilizzati per l'erogazione individuale del premio		
Il basso grado di coinvolgimento/partecipazione dei dipendenti all'impresa previsto dalle modalità del premio		
Altro (specificare):		

C.4.21. Le **Rappresentanze sindacali** potrebbero essere favorevoli ad un meccanismo di salario variabile che prevede una più elevata **Variabilità del premio** (ovvero maggiore **Incertezza del premio**, maggiore **Flessibilità del salario**) se ciò fosse accompagnato da una delle situazioni indicate in tabella. Indicate, **secondo voi** la valutazione della **Direzione** e dei **Dipendenti** sulle stesse questioni.

(Barrare SI o NO nelle varie caselle)

Valutazioni	Maggiore variabilità del premio ed al contempo una maggiore quota media attesa del premio	Maggiore variabilità del premio ed al contempo una maggiore quota media attesa del premio se ciò fosse accompagnato da un maggior coinvolgimento/partecipazione delle Rappresentanze Sindacali nell'impresa	Maggiore variabilità del premio ed al contempo una maggiore quota media attesa del premio se ciò fosse accompagnato da un maggior coinvolgimento/partecipazione diretta dei Dipendenti nell'impresa	Maggiore variabilità del premio ed al contempo una maggiore quota media attesa del premio se ciò fosse accompagnato da un maggior coinvolgimento/partecipazione diretta sia dei dipendenti sia delle Rappresentanze sindacali
Rappresntanze sindacali	Si No	Si No	Si No	Si No
Direzione (secondo voi)	Si No	Si No	Si No	Si No
Dipendenti (secondo voi)	Si No	Si No	Si No	Si No

Note sul questionario e sugli autori

Il questionario rappresenta uno strumento fondamentale per la raccolta di dati, necessaria per la realizzazione di una sezione del Progetto di Ricerca, promosso dall'Università di Ferrara - Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio, denominato *Evoluzione dell'organizzazione: produzione, conoscenza, retribuzioni e nuove forme di occupazione*.

La ricerca costituisce il contributo dell'Università di Ferrara ad un Progetto di Interesse Nazionale in cui sono coinvolte otto università italiane e il cui finanziamento è in corso di valutazione presso il Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica.

Il questionario è un prodotto originale, nato dal lavoro dei componenti del gruppo di ricerca dell'Università di Ferrara - Dipartimento di Economia Istituzioni Territorio. Il gruppo è composto da: Giulio Cainelli, Susi Cappato, Roberto Fabbri, Giovanni Guidetti, Susanna Mancinelli, Paolo Pini (coordinatore), Ermanno Tortia. Alcune domande del questionario sono il frutto di rielaborazioni di quesiti contenuti in questionari predisposti per ricerche affini. In particolare, ci si è riferiti a: Fabbri R., Pini P. (1998), Fabbri R., Melotti M., Pini P. (1998), IRES-Emilia-Romagna (1999), Leoni R., Cristini A., Mazzoni N., Labory S. (2000) e Department of Trade and Industry (1998).

Tale versione del questionario è stata elaborata dal Gruppo di lavoro su:

***“Modelli di organizzazione,
risorse umane e sistemi di pagamento”***

Coordinatore scientifico Prof. Paolo Pini

nell'ambito di una ricerca condotta in collaborazione con l'IRES Emilia-Romagna