



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo  
Investiamo nel tuo futuro



ANDREA RICCI, **SERGIO SCICCHITANO**, GIULIANA TESAURO

# ASSETTI DI GOVERNANCE E RELAZIONI INDUSTRIALI DELLE IMPRESE

Imprese, lavoro e istituzioni: evidenze e  
prospettive per le politiche pubbliche

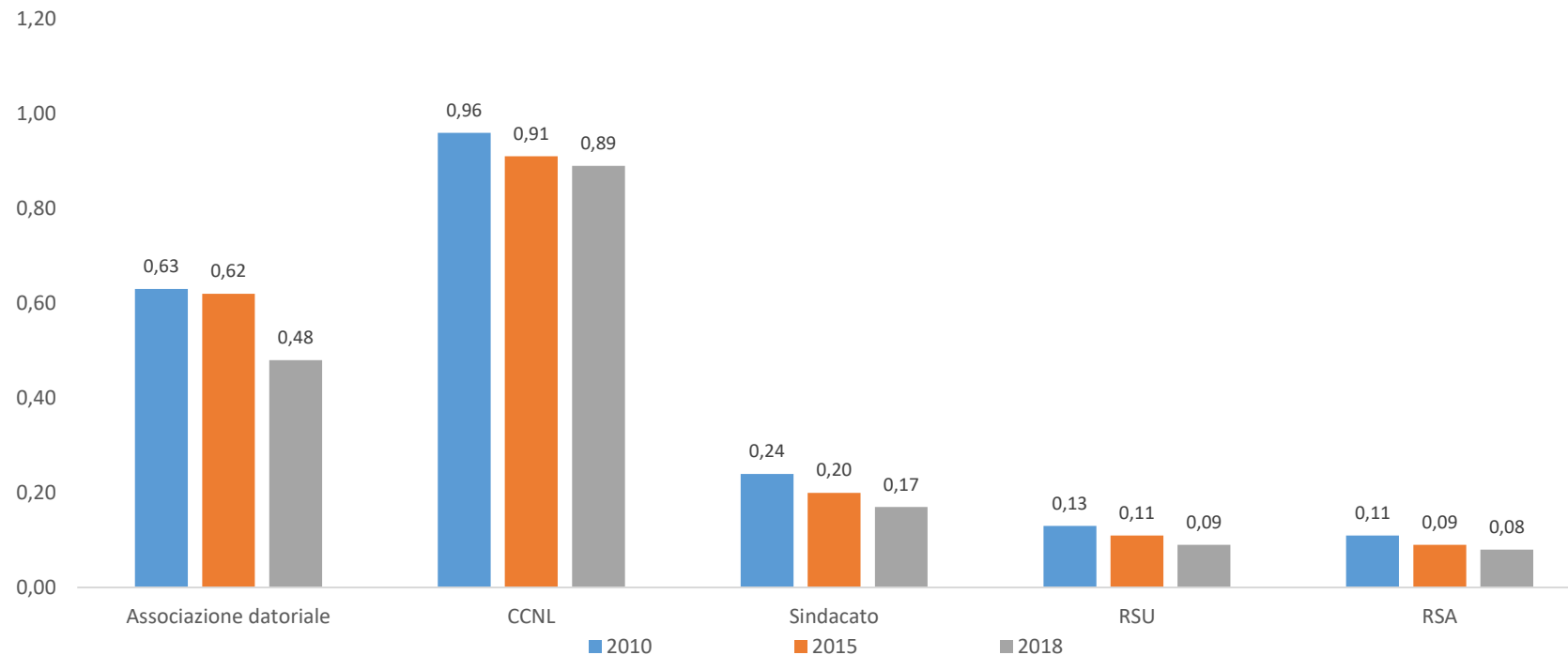
Roma, 14 Dicembre

Il seminario è stato organizzato da INAPP in qualità di Organismo Intermedio del PON SPAO con il contributo  
del FSE 2014-2020 Azione 8.5.6 Ambito di attività 3

- Evoluzione in Italia negli ultimi anni di
    - **Governance delle imprese** (proprietà e conduzione familiare/dinastica o esterna)
    - **Assetti delle relazioni industriali delle imprese** (iscrizione ad associazioni datoriali, presenza rappresentanze sindacali)
  - **Fattori sottostanti l'associazionismo datoriale e gli assetti delle relazioni industriali a livello micro**
  - **Correlazione tra assetti relazioni industriali, governance e *outcomes* impresa:**
    - **Produttività**
    - **Costo del lavoro**
-

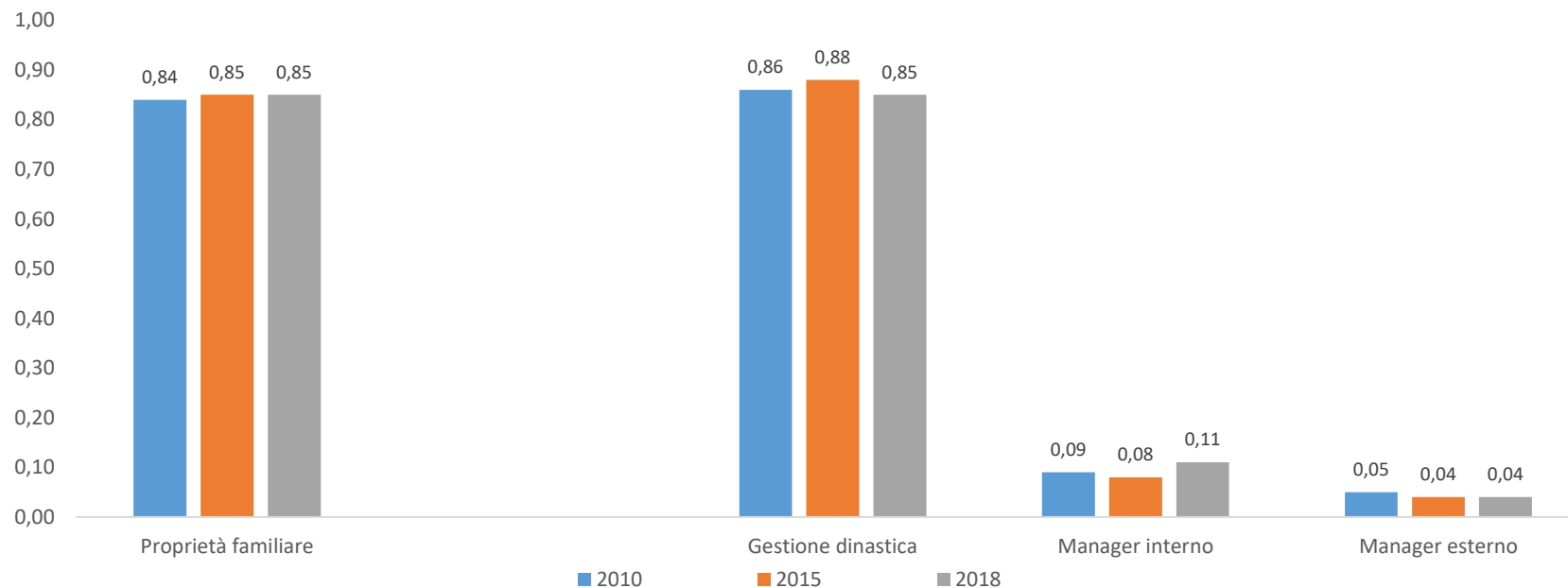
- G. Cardullo M. Conti & Ricci & S. Scicchitano & G. Sulis, 2022. "[On the Emergence of Cooperative Industrial and Labor Relations](#)," [Working Paper CRENoS INAPP WP n. 78](#), .
  - Determinanti di lungo periodo della presenza di relazioni industriali “cooperative”
  - Le imprese situate in comuni che erano stati un **libero comune medievale** hanno ora maggiori reali probabilità di adottare strutture di contrattazione a due livelli e di essere sindacalizzate
- Cardullo G., Conti M., Damiani M., Ricci A., Scicchitano S., Sulis G. (2022), Dynastic management and historical origins. The Italian experience, **Inapp, WP, 94** <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3628>
  - Determinanti di lungo periodo delle caratteristiche di *corporate governance*
  - Le imprese situate in comuni che erano stati un libero comune medievale hanno ora maggiori (minori) probabilità di essere guidate da un manager esterno (dinastico, espressione della famiglia proprietaria)

## Relazioni industriali nell'impresa. Anni 2010, 2015 e 2018



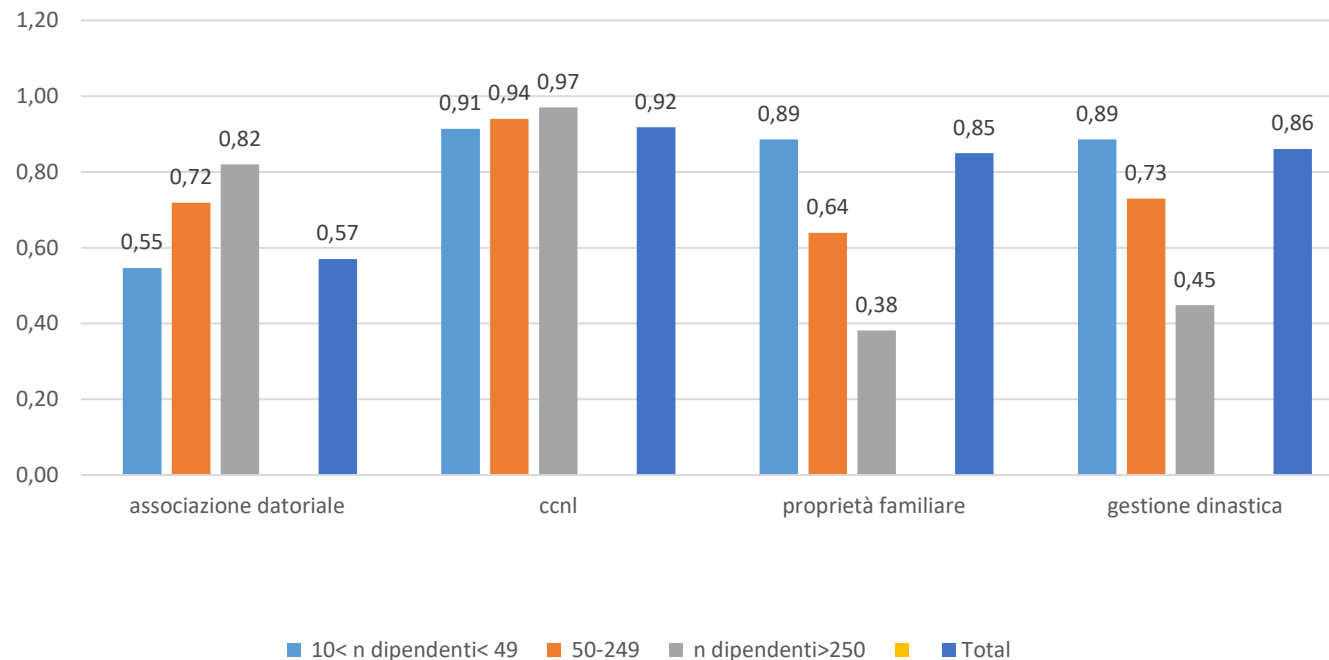
- Riduzione negli anni
  - della quota (media) di imprese iscritte ad associazioni datoriali e al CCNL
  - della quota (media) di imprese con rappresentanze sindacali: RSA e RSU

Corporate Governance. Anni 2010, 2015 e 2018

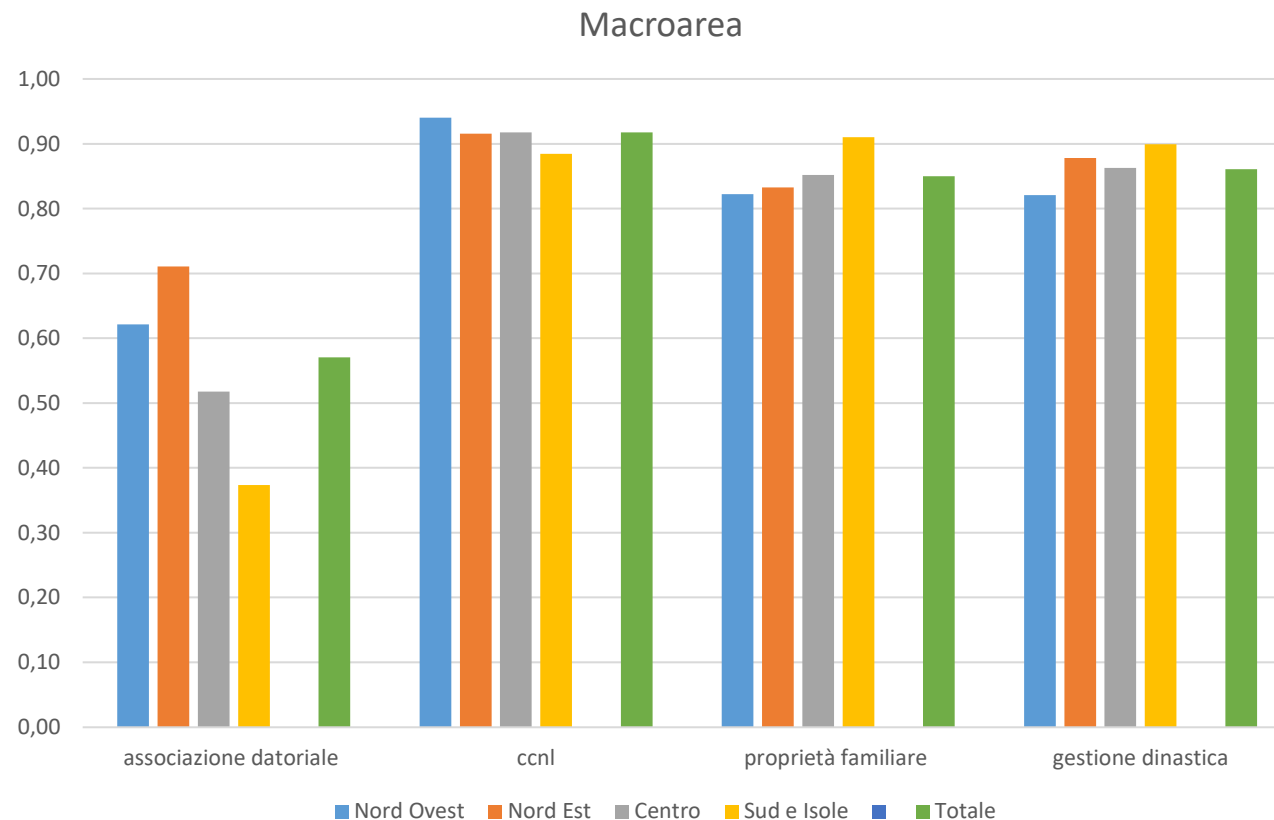


- **Pochi cambiamenti negli ultimi anni: dato strutturale dell'economia italiana**
- La quota media di imprese a proprietà familiare è circa l'85%
- La quota media di imprese a gestione dinastica è circa l'85%
  - Il manager interno (carriera interna all'impresa) per l'11% (lieve aumento)
  - **Solo il 4% delle imprese è gestito da un manager esterno**

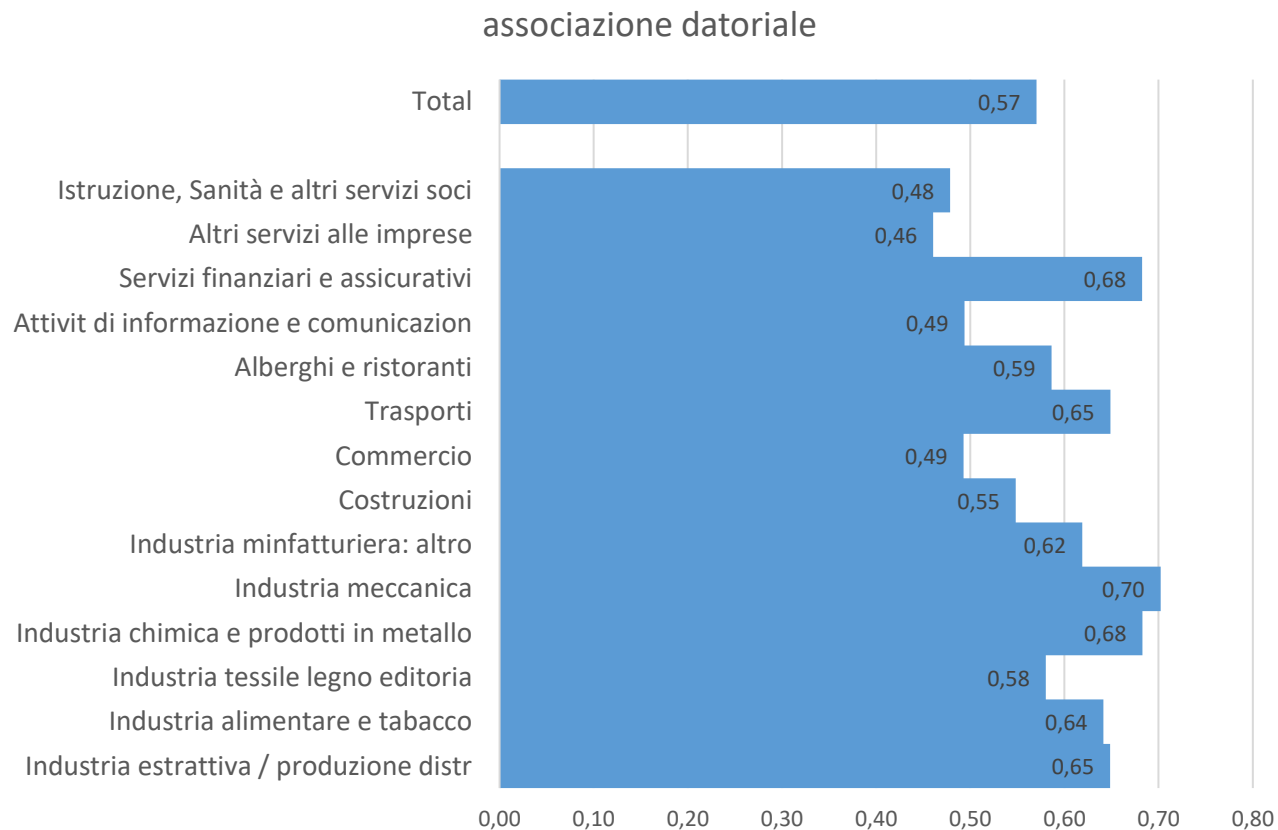
Dimensione di impresa



- L'associazionismo datoriale aumenta con la dimensione di impresa
- L'iscrizione al CCNL è maggiore (di poco) nelle grandi imprese
- L'incidenza della proprietà familiare e la gestione dinastica diminuiscono con la dimensione di impresa
  - Le PMI sono in gran parte a proprietà familiare e gestione dinastica

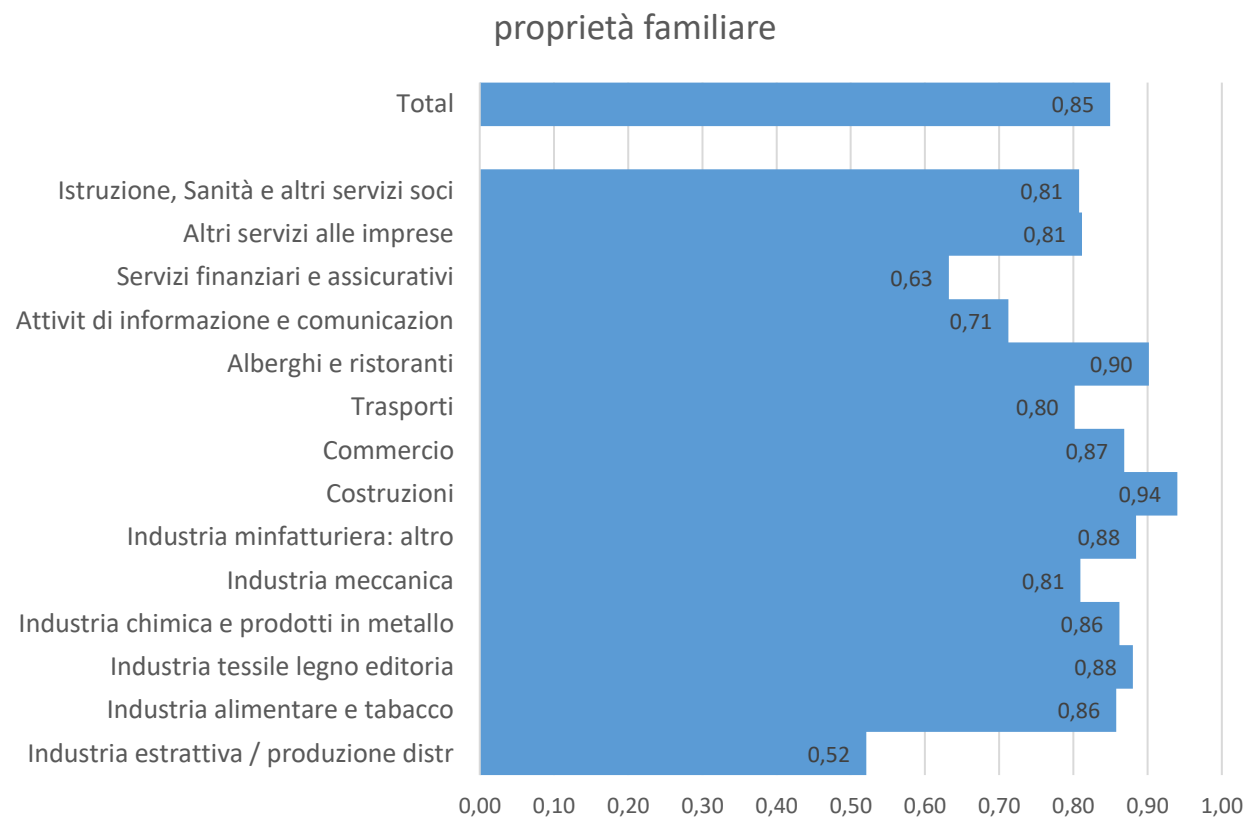


- L'associazionismo datoriale è più presente al Nord
- L'iscrizione al CCNL è maggiore (di poco) al Nord
- La proprietà familiare è più frequente al Sud e nelle Isole (e al Centro)
- La gestione dinastica è più frequente al Sud e nelle Isole (e nel Nord Est)

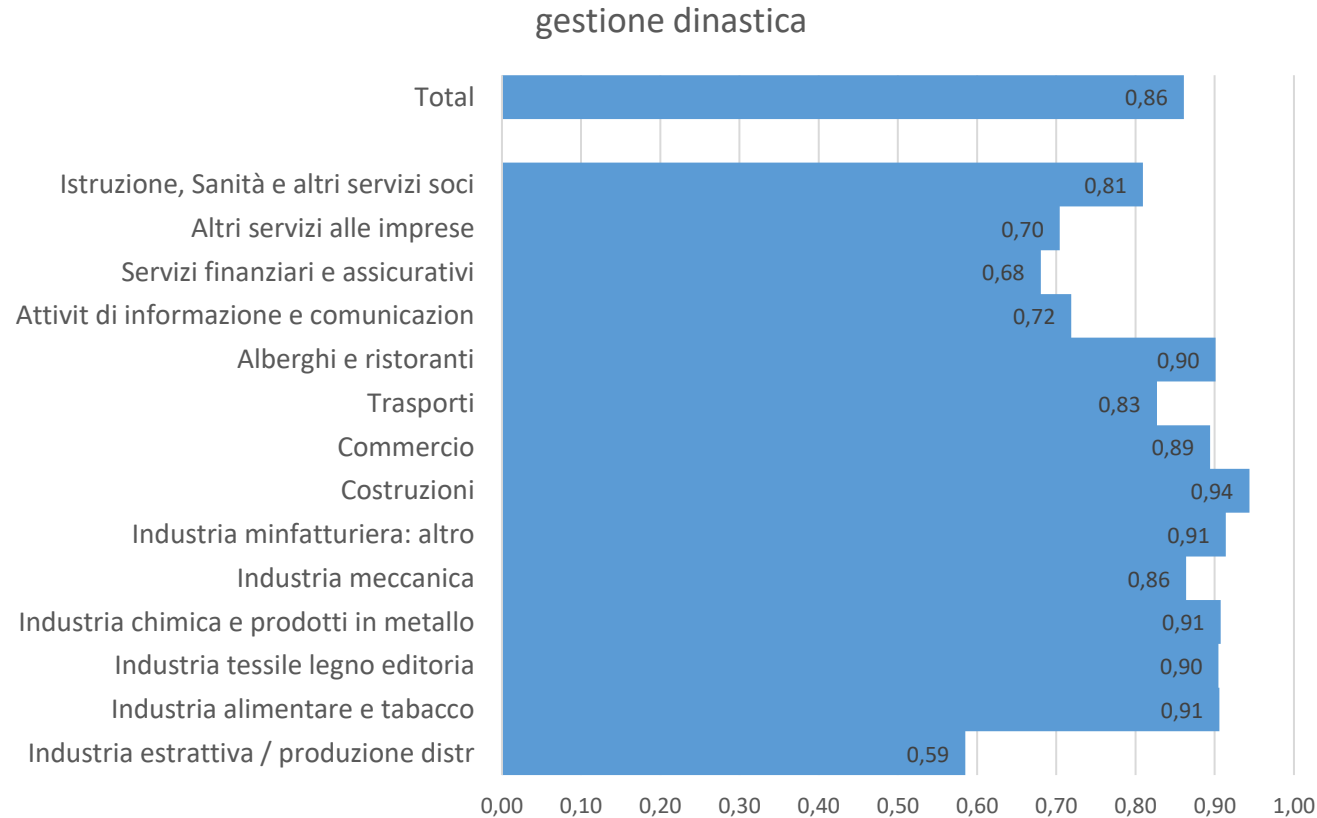


- L'associazionismo datoriale si concentra relativamente:
  - nel settore dell'industria meccanica
  - Nei servizi finanziari e assicurativi e nell'industria chimica e prodotti di metallo
- L'associazionismo datoriale è meno frequente nei servizi alle imprese e nell'istruzione, sanità

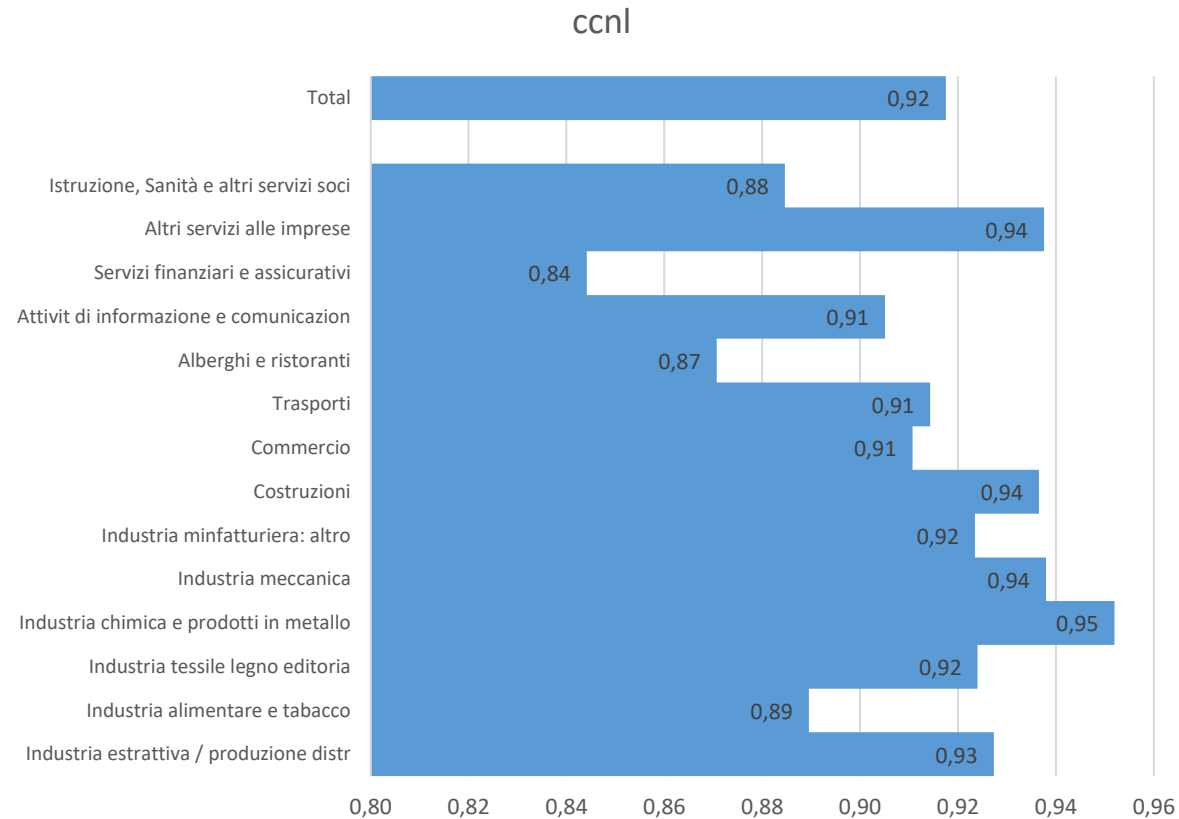




- La proprietà familiare si concentra relativamente
  - nel settore delle costruzioni (94%)
  - Nel settore alberghi e ristoranti
- E' meno frequente nel settore industria estrattiva produzione..



- La gestione dinastica è distribuita in modo tendenzialmente omogeneo
- È più presente nel settore delle costruzioni (94%)
- È meno frequente nel settore industria estrattiva produzione..



- L'adesione al CCNL è relativamente più frequente nel settore Industria chimica e prodotti in metallo (95%)
- Meno presente nei servizi finanziari e assicurativi (84%): % comunque alta

# PROBABILITA DI ADESIONE ASSOCIAZIONE DATORIALE E AL CCNL



Tabella 1: modello lineare: pooled ols ed effetti fissi

	associazione datoriale		contratto collettivo	
	ols	fe	ols	fe
management dinastico	-0.019*** (0.007)	-0.006 (0.013)	-0.021*** (0.004)	-0.015* (0.008)
istruzione terziaria	0.040*** (0.006)	-0.005 (0.012)	0.008** (0.003)	-0.018** (0.008)
donna	0.024*** (0.008)	0.013 (0.017)	-0.001 (0.005)	-0.002 (0.013)
innov prodotto	0.045*** (0.006)	0.020** (0.009)	0.007** (0.003)	0.004 (0.006)
innovazione processo	0.026*** (0.006)	0.018** (0.009)	0.006* (0.003)	-0.005 (0.006)
commercio internazionale	0.043*** (0.007)	0.040*** (0.014)	0.021*** (0.004)	0.016 (0.010)
ln (ricavi per dipendenti)	0.010*** (0.002)	0.001 (0.003)	0.007*** (0.001)	0.006** (0.002)
composizione forza lavoro	Si	Si	Si	Si
altri controlli	Si	Si	Si	Si
costante	0.283*** (0.029)	0.570*** (0.077)	0.830*** (0.018)	0.859*** (0.056)
Obs	34210	17199	34218	17210
R2	0.157	0.562	0.026	0.123

Fonte: elaborazioni degli autori su dati RIL 2010-2015-2018

- L'associazionismo datoriale si associa in modo significativo:
  - Negativamente alla presenza management dinastico
  - Positivamente a
    - Elevata istruzione dell'imprenditore
    - Manager donna
    - Attività innovativa di prodotto e di processo
    - Commercio internazionale
    - Fatturato pro-capite
- La probabilità di aver sottoscritto un CCNL si associa in modo significativo:
  - Negativamente alla presenza management dinastico
  - Positivamente a
    - Elevata istruzione dell'imprenditore
    - Attività innovativa di prodotto e di processo (meno significativa)
    - Commercio internazionale
    - Fatturato pro-capite

# PROBABILITA' DELLA PRESENZA RSU E RSA

Tabella 2: modello lineare: pooled ols ed effetti fissi

	RSU		RSA	
	ols	fe	ols	fe
management dinastico	-0.019*** (0.007)	-0.006 (0.013)	-0.047*** (0.007)	-0.015 (0.012)
istruzione terziaria	0.040*** (0.006)	-0.005 (0.012)	0.021*** (0.005)	0.003 (0.012)
donna	0.024*** (0.008)	0.013 (0.017)	-0.010 (0.006)	-0.007 (0.016)
innov prodotto	0.045*** (0.006)	0.020** (0.009)	-0.006 (0.005)	0.000 (0.008)
innovazione processo	0.026*** (0.006)	0.018** (0.009)	-0.004 (0.005)	0.006 (0.008)
commercio internazionale	0.043*** (0.007)	0.040*** (0.014)	-0.024*** (0.005)	0.023** (0.011)
ln (ricavi per dipendenti)	0.010*** (0.002)	0.001 (0.003)	-0.005*** (0.002)	0.001 (0.003)
composizione forza lavoro	Si	Si	Si	Si
altri controlli	Si	Si	Si	Si
costante	0.283*** (0.029)	0.570*** (0.077)	0.017 (0.024)	0.121* (0.069)
Obs	34210	17199	33028	17212
r2	0.157	0.562	0.133	0.462

Fonte: elaborazioni degli autori su dati RIL 2010-2015-2018

- La probabilità che in azienda vi sia una rappresentanza sindacale di tipo RSU si associa in modo significativo:
  - Negativamente alla presenza **management dinastico**
  - Positivamente a
    - **Elevata istruzione dell'imprenditore**
    - **Manager donna**
    - Attività innovativa di prodotto e di processo
    - Commercio internazionale
    - **Fatturato pro-capite**
- La probabilità che in azienda vi sia una rappresentanza sindacale di tipo RSA si associa in modo significativo:
  - Negativamente
    - alla presenza **management dinastico**
    - Commercio internazionale
    - Fatturato pro-capite
  - Positivamente a
    - **Elevata istruzione dell'imprenditore**

# PRODUTTIVITA

Tabella 1F: stime regressioni. Var dip: produttività lavoro

	pooled ols	correlated	within fe
Panel A: Italia			
proprietà fam*ass datoriale	0.048***	0.043*	0.029*
	(0.013)	(0.023)	(0.017)
Obs	30421	30421	15376
R2	0.441	0.447	0.777
Panel B: Centro Nord			
proprietà fam*ass datoriale	0.030**	0.069**	0.050**
	(0.012)	(0.024)	(0.021)
Obs	23318	23318	12366
R2	0.419	0.426	0.765
Panel C: Sud			
proprietà fam*ass datoriale	0.048	-0.068	-0.074
	(0.035)	(0.046)	(0.045)
Obs	7084	7084	2960
R2	0.454	0.458	0.805

Fonte: elaborazioni dati RIL-ORBIS 2010-2015-2018. Note: altri controlli includono caratteristiche manageriali, composizione forza lavoro occupata, caratteristiche produttive imprese

- La produttività del lavoro si associa in modo negativo a
  - L'iscrizione ad una associazione datoriale
  - Proprietà familiare
- L'interazione delle due variabili consente però una correlazione positiva con la produttività
  - Una ipotesi plausibile è che la partecipazione ad associazioni datoriali possa favorire la trasmissione di conoscenza e best practices, rompendo l'inerzia competitiva della proprietà familiare.
    - Necessità di approfondire
  - La correlazione positiva con la produttività è trainata dalle imprese del Centro-nord

# COSTO MEDIO DEL LAVORO

Tabella 2F: stime regressioni. Var dip: costo medio del lavoro

	pooled ols	correlated	within fe
Panel A: Italia			
proprietà fam*ass datoriale	0.057***	0.009	0.001
	(0.009)	(0.017)	(0.007)
Obs	30421	30421	15376
R2	0.531	0.540	0.899
Panel B: Centro Nord			
proprietà fam*ass datoriale	0.040***	0.017	0.011
	(0.009)	(0.014)	(0.009)
Obs	23318	23318	12366
R2	0.511	0.522	0.894
Panel C: Sud			
proprietà fam*ass datoriale	0.059**	-0.038	-0.058**
	(0.023)	(0.028)	(0.024)
Obs	7084	7084	2960
R2	0.492	0.497	0.889

Fonte: elaborazioni dati RIL-ORBIS 2010-2015-2018. Note: altri controlli includono caratteristiche manageriali, composizione forza lavoro occupata, caratteristiche produttive imprese

- Costo del lavoro: effetto simile
- Il costo del lavoro si associa in modo negativo a
  - L'iscrizione ad una associazione datoriale
  - Proprietà familiare
- L'interazione delle due variabili consente però una correlazione positiva con il costo del lavoro
  - La correlazione positiva con il costo del lavoro si verifica in questo caso sia per le imprese del Centro-nord sia per quelle del Sud (al Sud l'effetto è più ampio)

- L'adesione alle associazioni datoriali in Italia è diminuzione negli ultimi anni
- L'assetto di *governance* delle imprese italiane è costante (e strutturale): per l'85% a proprietà familiare e gestione dinastica
- Significativa eterogeneità tra area geografica, settore di attività e dimensione di impresa
- L'iscrizione alle associazioni datoriali è associata positivamente a
  - Istruzione, genere (donna), non appartenenza alla famiglia dell'imprenditore
  - Innovazione (prodotto o processo), apertura ai mercati esteri, fatturato pro-capite alto
- La *governance* delle imprese e l'associazionismo datoriale non sono neutrali nei confronti di produttività e salari
- La produttività e il costo del lavoro si associano in modo negativo alla proprietà familiare e all'associazionismo datoriale
  - Ma la loro interazione può consentire di produrre effetti benefici





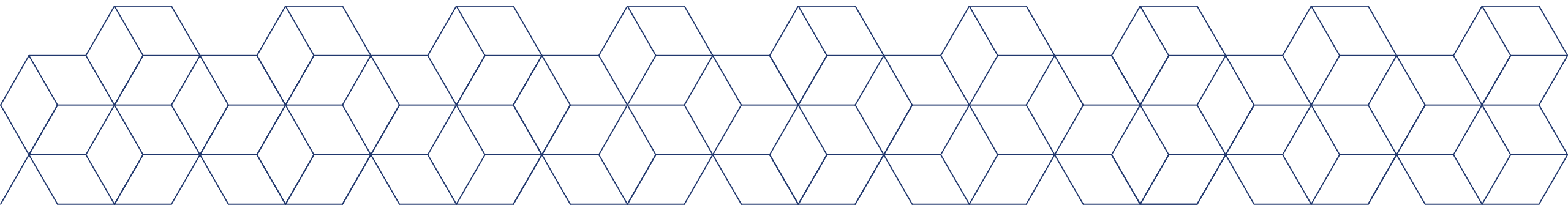
UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo  
Investiamo nel tuo futuro



Sergio Scicchitano – [s.scicchitano@inapp.org](mailto:s.scicchitano@inapp.org)

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**



- G. Cardullo M. Conti & Ricci & S. Scicchitano & G. Sulis, 2022. "[On the Emergence of Cooperative Industrial and Labor Relations](#)," [Working Paper CRENoS 202201](#), **INAPP WP n. 78**.
- Cardullo G., Conti M., Damiani M., Ricci A., Scicchitano S., Sulis G. (2022), Dynastic management and historical origins. The Italian experience, **Inapp, WP, 94** <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3628>
- Ricci A., Scicchitano S. (2022), Competitività e mercato del lavoro: alcune evidenze per le politiche pubbliche, Inapp Report n. 31, Roma, Inapp <<https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3682>>