



**INAPP**

PUBLIC POLICY INNOVATION

*INAPP, 19 Aprile 2017*

**Etica, Impresa e Competitività:  
L'esperienza di Cucinelli**

*Andrea Ricci*

### PRESENTAZIONE

- Formazione, innovazione e competitività: il ruolo dell'etica nelle strategie aziendali
- Crisi economica e strategie di investimento
- Welfare aziendale e welfare nella contrattazione integrativa: un confronto
- Welfare aziendale, caratteristiche dell'occupazione e competitività
- Politiche per il lavoro, decisioni di impresa e fenomeni di complementarità

### TEORIE ECONOMICHE

**Pratiche manageriali efficienti e politiche delle risorse umane** → investimenti in competenze e forme decentrate di organizzazione del personale per adattare le strategie aziendali alle nuove tecnologie (Bloon e Van Reenen 2010; Lazear e Oyer, 2010)

**Teorie del capitale umano, preferenze temporali e comportamenti imprenditoriali** → massimizzazione del valore vs minimizzazione dei costi della produzione, lungo periodo vs medio periodo, innovazione vs negoziazione (Shane, Lowenstein e O'Donoghue, 2002)

**Fiducia e cooperazione come meccanismi relazionali per correggere inefficienze legate a incompletezza dei contratti di lavoro** → motivazione e coinvolgimento dei lavoratori, incrementi di efficienza, crescita salari (Bowles e Gintis, 2013; Fehr, Goette e Zehnder, 2008)

**Assetti istituzionali, politiche per il lavoro e competitività** → welfare aziendale e contrattazione integrativa a confronto (INAPP-Ex ISFOL, 2014; Commissione Europea, 2014)

### CRISI ECONOMICA e STRATEGIE di INVESTIMENTO\*

- Investimenti in **formazione professionale** in crescita
- Investimenti in **innovazione** in diminuzione
- **Redditività** e **costo del lavoro** stazionari

Tabella: statistiche descrittive

	2010	2014	2010-2014
% contrattazione Il livello	6,3	6,9	6,6
<b>Formazione</b>			
% aziende formatrici	35,5	50,6	43,2
% dipendenti formati	19,7	35,5	27,7
costo formazione per dipendente (euro)	79,1	102,6	90,4
costo formazione per dipendente (euro)	178,0	598,3	296,5
<b>Innovazione</b>			
% aziende innovazione di prodotto	41,2	33,7	37,4
% aziende innovazione di processo	33,5	27,7	30,6
% aziende con brevetti	3,3	3,4	3,4
% aziende attività di R&D	10,6	6,6	8,6
<b>Competitività</b>			
% aziende su mercati esteri	24,7	26,6	25,7
log (ricavi per dipendente)	11,6	11,7	11,7
log (costo lavoro per dipendente)	9,81	9,99	9,88
N di oss	6.602	6.361	12.963

Fonte: INAPP elaborazioni condotte su dati RIL per gli anni 2010-2014

## TEMI DELLA CONTRATTAZIONE II LIVELLO

Accordi integrativi del contratto collettivo nazionale: in media il **6,1%** delle imprese con almeno 5 dipendenti.

Nel totale delle imprese con almeno 5 dipendenti\*: **salario accessorio e di performance** (4,5%), **pari opportunità** (0,3%), **servizi di welfare – nidi, ecc.** (0,3%), **previdenza e assistenza** (0,7%).

Tabella: Contrattazione II livello

	Contrattazione II livello	Salario accessorio	Pari Opportunità	servizi di welfare	Previdenza e assistenza sanitaria
<b>Dimensione aziendale</b>					
4 < n. di dipendenti < 15	3,0%	1,0%	0,1%	0,1%	0,3%
14 < n. di dipendenti < 100	8,5%	7,0%	0,2%	0,3%	0,8%
99 < n. di dipendenti < 250	27,3%	22,1%	1,2%	1,9%	3,0%
<b>n di dipendenti &gt; 249</b>	<b>58,4%</b>	<b>49,3%</b>	<b>8,1%</b>	<b>15,8%</b>	<b>13,7%</b>
<b>Macroarea</b>					
Nord Ovest	8,1%	6,0%	0,3%	0,6%	0,7%
Nord Est	7,8%	5,8%	0,5%	0,3%	1,1%
Centro	3,8%	3,1%	0,1%	0,4%	0,5%
Sud e Isole	2,8%	2,0%	0,1%	0,1%	0,3%
<b>Totale</b>	<b>6,1%</b>	<b>4,5%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,7%</b>

Fonte: INAPP elaborazione su dati del 2014 ottenuti dall'Indagine RIL 2015. Applicazione pesi campionari

\* Possibili risposte multiple.

## CONTRATTAZIONE II LIVELLO, DIMENSIONE e TERRITORIO

Tra le imprese che adottano contrattazione di II livello\*: **salario accessorio e di performance** (74,9%), **pari opportunità** (4,4%), **servizi di welfare - nidi, ecc.** (5,8%), **previdenza complementare e assistenza** (11,4%).

La contrattazione su pari opportunità e servizi di welfare aumenta significativamente con la dimensione aziendale; ampia eterogeneità a livello territoriale

Tabella: Tipologia della contrattazione II livello

	Salario accessorio	Pari Opportunità	Servizi di Welfare	Previdenza/assistenza sanitaria
<b>Dimensione aziendale</b>				
4 < n. di dipendenti < 15	60,0%	4,1%	1,9%	10,6%
14 < n. di dipendenti < 100	84,1%	2,1%	3,2%	9,2%
99 < n. di dipendenti < 250	81,0%	4,4%	7,0%	11,2%
<b>n di dipendenti &gt; 249</b>	<b>84,4%</b>	<b>13,8%</b>	<b>27,1%</b>	<b>23,5%</b>
<b>Macroarea</b>				
Nord Ovest	74,1%	3,6%	6,8%	8,6%
Nord Est	74,8%	6,0%	3,8%	14,1%
Centro	80,5%	3,6%	9,7%	<b>13,9%</b>
Sud e Isole	71,3%	3,2%	3,2%	11,1%
<b>Totale</b>	<b>74,9%</b>	<b>4,4%</b>	<b>5,8%</b>	<b>11,4%</b>

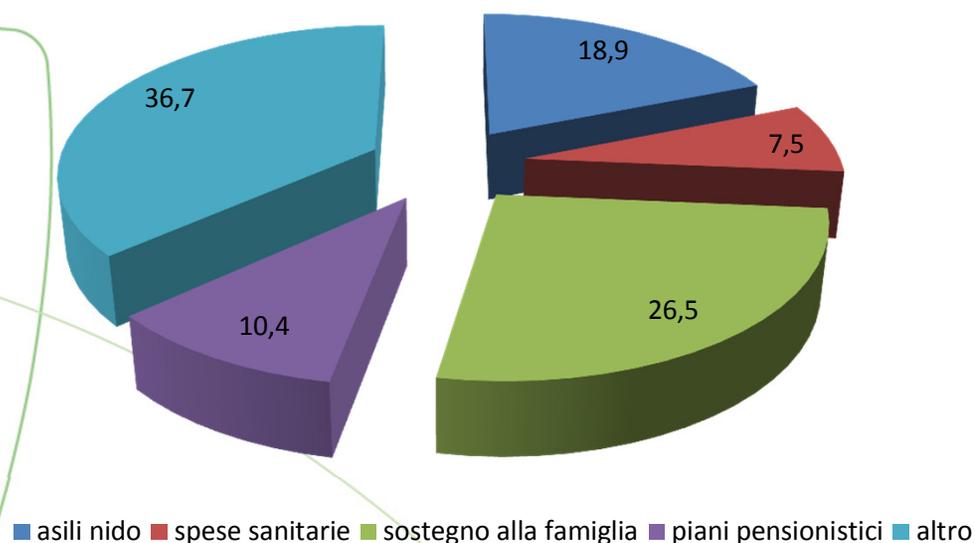
Fonte: INAPP elaborazione su dati 2014 ottenuti dall'Indagine RIL 2015. Applicazione pesi campionari

\* Possibili risposte multiple

### WELFARE AZIENDALE\*

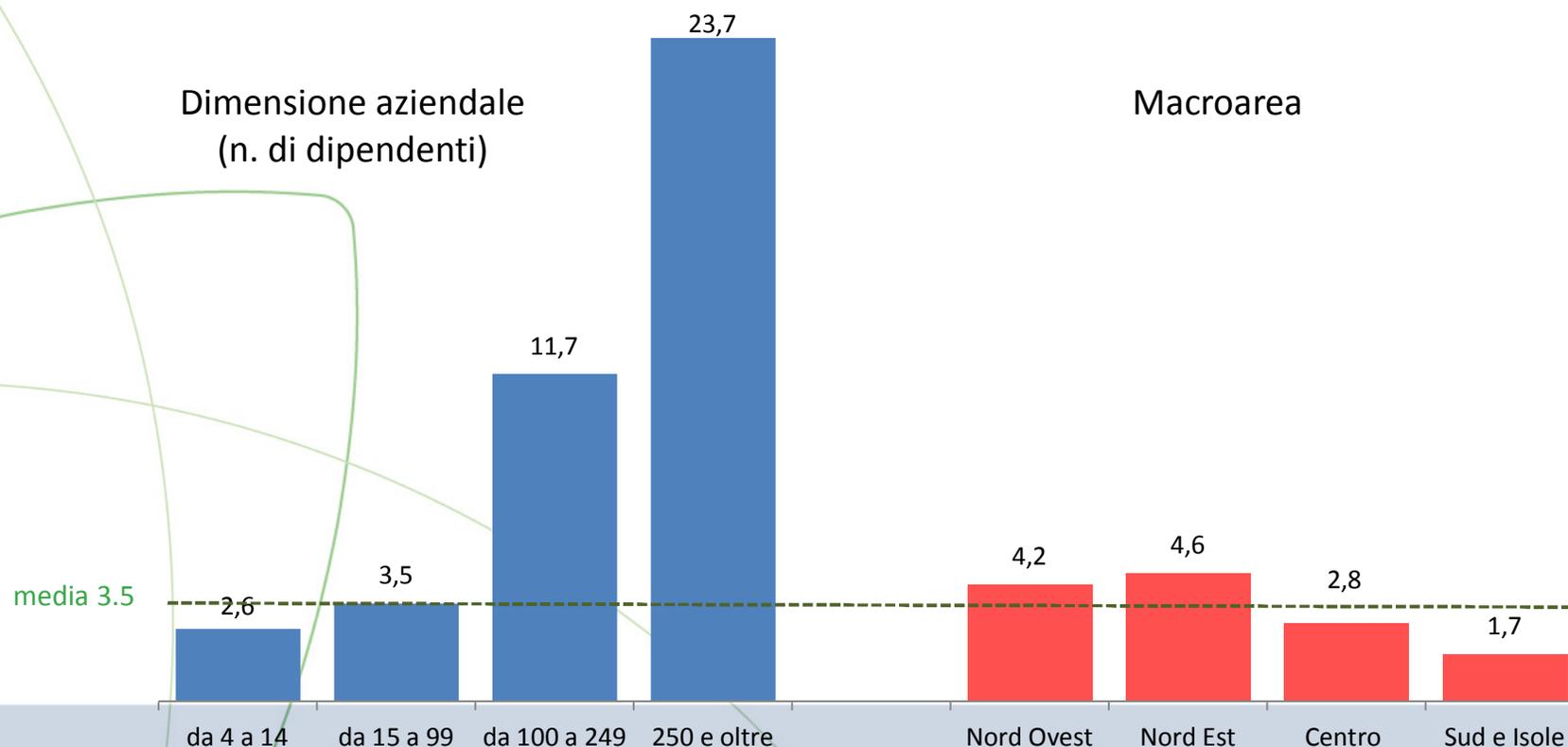
Finanziamento/erogazione di servizi sociali ai dipendenti: in media il **3,5%** delle imprese con almeno 5 dipendenti.

Tra le imprese che erogano/finanziano welfare aziendale - prevalentemente: **nidi e maternità** (18,9%), **spese correnti famiglie** (26,5%), **spese sanitarie e assistenza** (7,5%), **piani pensionistici** (10,4%) , **altri servizi** (36,7%)



## WELFARE AZIENDALE, DIMENSIONE e TERRITORIO

Il welfare aziendale cresce significativamente con la dimensione di impresa: il **23,7%** tra le imprese con oltre **250 dipendenti**; è concentrato relativamente nel **Nord Ovest (4,2%)** e **Nord Est (4,6%)**

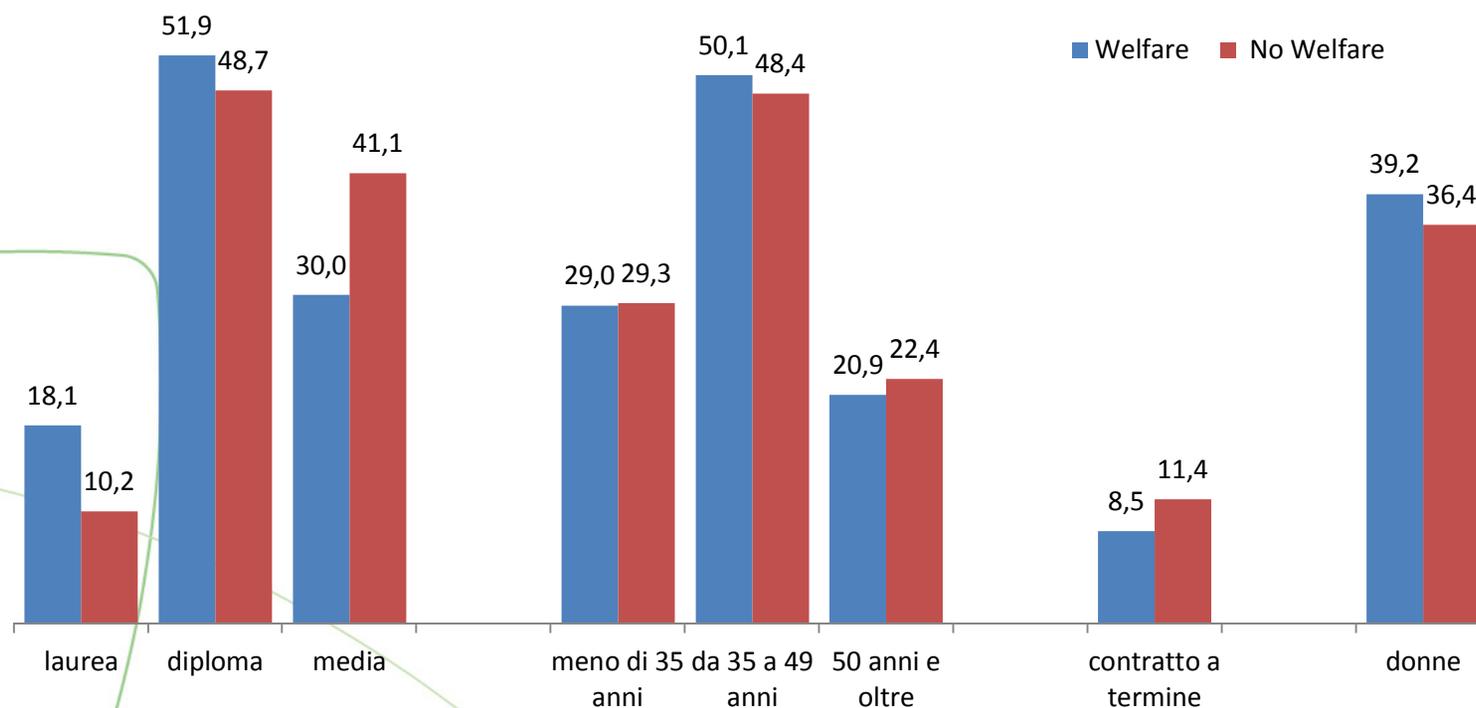


\* I risultati si riferiscono a dati 2014 ottenuti da RIL 2015

## *Etica, Impresa e Competitività*

Le imprese che finanziano/erogano servizi di welfare aziendale hanno:

- **Lavoratori più istruiti**
- **Più donne**
- **Meno contratti a tempo determinato**



## *Etica, Impresa e Competitività*

Le imprese che finanziano/erogano servizi di welfare:

- Investono di più in **formazione professionale**
- Investono di più in **innovazione** e **capitale fisico**
- Hanno migliori indici di **redditività, competitività** e **salari**

Tabella: Statistiche descrittive. Welfare formazione e competitività

	Welfare	No Welfare	Totale
<b>Formazione</b>			
% inv in formazione	74,5	47,2	48,2
% dipendenti formati	47,2	32,6	33,1
costo formazione per dipendente (in euro)	201,2	90,5	94,5
costi formazione per formato (in euro)	592,1	554,0	556,4
<b>Innovazione</b>			
% aziende con innovazioni di prodotto	50,0	32,6	33,2
% aziende con innovazioni di processo	44,4	27,8	28,3
% aziende con brevetti	6,6	3,8	3,9
<b>Competitività</b>			
totale investimenti per dipendente (in euro)	10.100	7.516	7.602
% aziende su mercati esteri	33,8	24,6	24,9
% fatturato su mercati esteri	11,59	7,01	7,17
log(ricavi per dipendente)	11,96	11,70	11,71
log(costi lavoro per dipendente)	10,2	9,9	9,9
N di oss	1.080	17.554	18.634

Fonte: INAPP elaborazioni su dati 2014 ottenuti dall'Indagine RIL 2015. Applicazione dei pesi campionari

## RIFORME PENSIONISTICHE e WELFARE AZIENDALE

Il welfare aziendale è correlato positivamente (+2,2%/+9,8%) all'introduzione della **legge 214/2011** su innalzamento età minima per accesso ai diritti pensionistici (cosiddetta riforma Fornero)

Il welfare aziendale è correlato positivamente (+1,4%/+1,6%) alla presenza delle **rappresentanze RSU/RSA**

Esistono fenomeni di complementarità tra welfare aziendale e istituzioni del mercato del lavoro

Tabella 5: analisi di regressione

	PROBIT	OLS	ATET-PSM*
Legge 214 2011 Riforma "Fornero"	0,022*** [0.007]	0,029*** [0.010]	0,098***
Rappresentanze RSU/RSA	0,014*** [0,005]	0,016*** [0005]	
Controlli su occupati	sì	sì	sì
Controlli su imprese	sì	sì	sì
Controlli su management	sì	sì	sì
N di oss	12.377		6.040

\* La stima dell'ATET con le tecniche *propensity score matching* è ottenuta sulla componente panel del campione RIL sui dati 2010-2014 riferito a imprese con almeno 20 dipendenti

### RIEPILOGO

La crisi economica , mercati internazionali e le nuove tecnologie ⇒ richiede cambiamenti dell'organizzazione e delle strategie competitive

Dimensione cooperativa e etica nelle politiche del personale ⇒ il welfare aziendale può costituire un meccanismo di soluzione alle incompletezze contrattuali e valorizzazione delle competenze e conoscenze dei lavoratori

Eterogeneità produttiva delle realtà imprenditoriali, della cultura manageriale e del territorio ⇒ ciò chiama in causa la specificità della politica economica e «disegno» inclusivo degli assetti istituzionali e normativi del mercato del lavoro

### BIBLIOGRAFIA

- Bloom N. e Van Reenen J. (2010), "Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries?," *Journal of Economic Perspectives*, vol. 24, pp 203-224
- Bowles S. e Gintis H., *A Cooperative Species: Human Reciprocity and Its Evolution*, Princeton University Press, 2013
- Commissione Europea (2014), *Employment and Social Developments in Europe 2013*, DG Employment Social Affairs and Inclusion, Bruxelles
- Fehr E., Goette L. e Zehnder C. (2009), "A Behavioral Account of the Labor Market: The Role of Fairness Concerns", *Annual Review of Economics*, vol. 1, pp. 355-384
- Leazar E. e Oyer P., *Personnel Economics*, Handbook of Organizational Economics, Princeton, 2010
- INAPP (2014), *Mercato del lavoro, capitale umano e Imprese: una prospettiva di politica del lavoro*, I libri del Fondo Sociale Europeo, Roma
- Shane F., Lowenstein G. e O'Donoghue T. (2002), "Time Discounting and Time Preference: A Critical Review", *Journal of Economic Literature*, vol. 40(2), pp. 351-401

*Andrea Ricci - an.ricci@inapp.org*

---



INAPP - Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche  
Corso d'Italia, 33 - 00198 Roma - tel. +39.06.85447.1 - [www.inapp.org](http://www.inapp.org)