



ValueFactoring
SMEs...

The ValueFactoring SMEs project has received funding from the European Commission under the grant agreement No 101102391



Co-funded by
the European Union

PROJECT DETAILS

Project acronym:	ValueFacturing SMEs
Project name:	ValueFacturing SMEs - Fostering SMEs Competitiveness in Manufacturing GVCs through Social Dialogue
Project code:	Project 101102391
Document Information	
Document ID name:	D3.1
Document title:	Training Materials
Type:	PDF
Date of Delivery:	31/05/2024
WP Leader:	CONFIMI INDUSTRIA
Task Leader:	FONDAZIONE ADAPT
Implementation Partner:	Fondazione ADAPT, ADAPT
Dissemination level:	PU

DOCUMENT HISTORY

Versions	Date	Changes	Type of change	Delivered by
1	31/05/2024	N/A	N/A	FONDAZIONE ADAPT

DISCLAIMER

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

ValueFacturing SMEs Consortium			
Partner Number	Participant organisation name	Short name	Country
1	Confimi Industria	CONFIMI	IT
2	Confimi Industria Digitale	CID	IT
3	FIM CISL LOMBARDIA	FIM CISL LOMBARDIA	IT
4	FONDAZIONE ADAPT	Fondazione ADAPT	IT
5	ADAPT ASSOCIAZIONE PER GLI STUDI INTERNAZIONALI E COMPARATI SUL DIRITTO DEL LAVORO E SULLE RELAZIONI INDUSTRIALI	ADAPT	IT
6	European DIGITAL SME Alliance	DSME	BE
7	Budapest Chamber of Commerce and Industry	BCCI	HU
8	CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY TIRANA	CCIT	AL
9	ASSOCIAZIONI NON RICONOSCIUTE E COMITATI	Confimi Puglia	IT
10	VASAS SZAKSZERVEZETI SZOVETSEG	VASAS SZAKSZERVEZETI SZOVETSEG	HU
11	Trade Union Federation of Industrial Workers of Albania	FSPISH	AL
12	INDUSTRIALL EUROPEAN TRADE UNION ASSOCIATION DE FAIT	INDUSTRIALL EUROPE INDUSTRIALL EUROPEAN TU	BE
13	CONSIGLIO REGIONALE DELLA PUGLIA - REGIONAL COUNCIL OF APULIA	CONSIGLIO REGIONALE DELLA PUGLIA - REGIONAL COUNCIL OF APULIA	IT
14	FEDERAZIONE ITALIANA METALMECCANICI-CISL ASSOCIAZIONE	FIM CISL	IT

Table of contents

ESTRATTI DAL “ VALUEFACTURING SMES REPORT” (RASSEGNA RAGIONATA DELLA LETTERATURA, §§ 1-4).....	5
1. INTRODUZIONE AL CONCETTO DI “CATENE GLOBALI DEL VALORE” NEL SETTORE MANIFATTURIERO.....	5
2. APPROFONDIMENTO SUI FATTORI CHE POSSONO FAVORIRE/OSTACOLARE LA PARTECIPAZIONE DELLE PMI ALLE CATENE GLOBALI DEL VALORE.	8
3. INQUADRAMENTO TEORICO SUL RUOLO DEL DIALOGO SOCIALE E DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NELLA GOVERNANCE DELLE CATENE GLOBALI DEL VALORE.....	11
4. ANALISI DEL POSIZIONAMENTO DELLE PMI ITALIANE NELLE CATENE GLOBALI DEL VALORE, DELLE CARATTERISTICHE PECULIARI DEL SETTORE PRODUTTIVO E DEL SISTEMA DI RELAZIONI INDUSTRIALI (FOCUS SULLE RI PER LE CATENE DEL VALORE: AD ESEMPIO, CONTRATTAZIONE DI DISTRETTO/SETTORE, CONTRATTAZIONE SULLA QUALITÀ DEL LAVORO/FORMAZIONE E IMPATTO SU COMPETITIVITÀ E INNOVAZIONE, ECC.).....	14

ESTRATTI DAL “ VALUEFACTURING SMEs REPORT” (RASSEGNA RAGIONATA DELLA LETTERATURA, §§ 1-4)

1. Introduzione al concetto di “catene globali del valore” nel settore manifatturiero

Lo sviluppo di un'economia globalizzata, insieme alle trasformazioni della produzione legate all'innovazione tecnologica e all'economia della conoscenza, sta portando verso una complessiva ristrutturazione della geografia industriale (Raymond *et al.*, 2014). In questo contesto, si assiste, per lo meno a partire dagli anni '90, ad un fenomeno di contemporanea frammentazione e internazionalizzazione delle imprese, che, per competere nel mercato sempre più globale, danno vita alle c.d. catene globali del valore, anche definite come reti di produzione globali o catene di fornitura globali. La caratteristica delle catene globali del valore è quella di essere costituite da anelli che «si sostanziano in un variegato sistema di operazioni, transazioni e relazioni instaurate tra imprese collocate in differenti parti nel mondo, con il fine di realizzare un bene attraverso la trasformazione della materia prima in input intermedi, moduli, semilavorati e, da ultimo, prodotti finiti pronti per la commercializzazione sul mercato globale» (Brino, 2019).

Quello delle catene globali del valore non è un fenomeno trascurabile: secondo il World Development Report del 2020, circa la metà del commercio globale avviene all'interno delle catene globali del valore (World Bank 2020), tanto che per alcuni si sta assistendo ad un inarrestabile declino della «vertically integrated firm» (Kano *et al.*, 2020). Solitamente la catena vede la presenza di una lead firm, con sede in un Paese più ricco, che svolge un'azione di coordinamento delle altre imprese nonché esegue le attività non routinarie che richiedono creatività e elevate competenze (come la capacità di analizzare i dati), mentre le imprese con sede in Paesi in via di sviluppo si specializzano in compiti ad alta intensità di manodopera, caratterizzati da un'elevata ripetitività (Lewandowski *et al.*, 2023). Da questo punto di vista, dunque, sebbene ne siano stati evidenziati i lati positivi per quanto riguarda le occasioni di innovazione e sviluppo, appare come concreto il rischio che le catene globali del valore possano generare violazioni dei principi di lavoro dignitoso, soprattutto negli snodi marginali e periferici sui quali viene scaricata la pressione competitiva (ILO, 2016). D'altro canto è questo un rischio avvertito da tutti i principali organismi internazionali, tant'è che, con la Risoluzione approvata nella 105° sessione della Conferenza internazionale del lavoro dell'ILO, sono state espressamente riconosciuti «failures at all levels within global supply chains» (ILO Resolution concerning decent work in global supply chains, 2016).

Queste brevissime considerazioni preliminari sono tanto più vere nell'ambito dei settori manifatturieri, in cui le imprese, per far fronte ad un livello di concorrenza

che nei loro mercati locali, regionali o nazionali è in costante aumento e alla riduzione del ciclo di vita dei prodotti e servizi, avvertono il continuo bisogno di ridurre i costi di produzione e, allo stesso tempo, necessitano di nuovi mercati in cui poter esportare i propri prodotti o servizi. Proprio la possibilità di esportare i propri prodotti in connessione con un mercato globale, infatti, ha rappresentato per molte imprese del settore manifatturiero, soprattutto per le PMI, l'occasione per non essere estromesse da un'economia sempre più connotata da processi di produzione innovativi e incentrati sulla conoscenza (Raymond *et al.*, 2014). Questo ben spiega le ragioni per cui è stato osservato che le imprese manifatturiere sono tra le più propense ad operare nelle catene globali del valore, sia come produttori che come acquirenti di beni e servizi (Li *et al.*, 2019). Sul punto è altresì da evidenziare che bisogna distinguere tra catene globali del valore nelle quali predomina il produttore (producer-driven GVC), e altre nelle quali, invece, il processo produttivo è dominato dal compratore (buyer-driven GVC): le prime, tipicamente capital intensive, si sviluppano in settori tecnologicamente avanzati, come quelli automobilistico e delle nuove tecnologie, in cui l'impresa leader produce alcune componenti chiave e procede all'assemblaggio del prodotto finito, delegando ad ulteriori snodi della catena il confezionamento di altri semilavorati; le seconde, caratterizzate dalla prevalenza nel processo produttivo del fattore lavoro, sono tipiche del mercato del tessile, dei giocattoli e dei prodotti per la casa in cui la leading firm è proprietaria di un marchio famoso o un grande distributore che, al fine di tagliare i costi, concentra la produzione in Paesi con standard lavoristici particolarmente modesti (Boscati, Sartori, 2023).

Per questi motivi, in un mercato sempre più globalizzato, appaiono evidenti sia le opportunità sia i rischi che le imprese manifatturiere possono intravedere nelle catene di fornitura globali e nell'ingresso nel mercato globale di Paesi in cui il costo del lavoro è minore. Da un lato, infatti, attraverso l'apertura al mercato globale, è possibile per le imprese immaginare opportunità di crescita e innovazione (sia per quanto riguarda i prodotti sia per quanto concerne i processi), connesse alla possibilità di esportare i propri prodotti e servizi (Golovko, Valentini, 2011). Dall'altro, però, sussiste il concreto rischio che il ricorso alle catene globali del valore avvenga unicamente in chiave di riduzione dei costi di produzione e, nello specifico, del costo del lavoro (Lewandowski *et al.*, 2023), con la conseguenza che, se è vero che le catene globali del valore possono contribuire a creare posti di lavoro nei Paesi in via di sviluppo, permettendo anche che si specializzino in taluni segmenti della produzione in virtù di specifici vantaggi competitivi (Kuzmishin, Kuzmishinova, 2016), possono contribuire anche alla crescita di violazioni di diritti fondamentali dei lavoratori (Micheli, 2023).

Sul primo versante, è da evidenziare che le imprese manifatturiere, attraverso la partecipazione alle catene globali del valore, hanno dimostrato la capacità, dovuta alla possibilità di sfruttare le competenze locali combinate con nuovi processi produttivi posti in relazione con lo sviluppo di una organizzazione a rete su scala internazionale, di creare nuove conoscenze utili a favorire l'innovazione (Bettli *et al.*, 2022). Da questo punto di vista, la forte interazione tra competenze produttive locali e pratiche innovative può permettere a tutte le imprese inserite

nelle catene globali del valore di implementare nuove conoscenze, utili anche al fine di assumere una posizione più rilevante all'interno della stessa catena globale del valore. Si è infatti osservato che le PMI che investono in pratiche innovative volte a contenere i costi e mantenere standard elevati di prezzo e qualità (anche mediante l'implementazione di modelli di economia circolare; Suchek *et al.*, 2023) godono di un vantaggio naturale nel contesto delle GVC, riuscendo a ritagliarsi spazi rilevanti perché difficilmente sostituibili (Juergensen *et al.*, 2020). Inoltre, l'introduzione di nuove e più avanzate tecnologie di produzione attraverso gli investimenti realizzati dalle imprese dei Paesi del Nord del mondo comportano spesso anche un aumento dei salari dei lavoratori specializzati. Risultano quindi innegabili gli effetti positivi sulle imprese manifatturiere derivanti dall'inclusione nelle catene globali del valore, sia per quelle poste in posizione di vertice sia per quelle ai margini (Belussi *et al.*, 2018).

Sul secondo versante, però, non è possibile negare neanche che, attraverso le catene globali del valore, appare tangibile il rischio che le imprese implementino strategie incentrate sul passaggio da organizzazioni gerarchiche a reti di imprese basate sull'esternalizzazione di tutte le attività non attinenti al *core business*, sulla separazione del lavoro intellettuale da quello manuale e sul ricorso al subappalto del lavoro con il principale fine di ridurre i costi del lavoro e i diritti collettivi dei lavoratori (Anner *et al.*, 2021). Tali rischi sono molto evidenti in alcune produzioni proprie del settore manifatturiero, come quelle legate al tessile, dove è frequente l'esternalizzazione di segmenti produttivi ad alta intensità di manodopera e a bassa specializzazione verso Paesi in cui il costo del lavoro è minore (Borsato, Volpe, 2022). In questi casi, dunque, c'è il rischio che il ricorso alle catene globali del valore non permetta alcuna innovazione nei Paesi più marginali, ma, anzi, porti a frequenti violazioni del diritto del lavoro. Per rispondere ad una mole di ordini di entità variabile nel più breve tempo possibile, infatti, è stato osservato che i fornitori ricorrono massicciamente a schemi di lavoro temporaneo, al lavoro straordinario, al lavoro informale e al subappalto, anche in violazione delle più basilari regole di tutela dei lavoratori, soprattutto in materia di salute e sicurezza (Anner, 2020). Non a caso, infatti, proprio in materia di salute e sicurezza sul lavoro sono stati individuati anche dalle organizzazioni internazionali alcuni dei principali rischi connessi alle catene globali del valore (EU-OSHA, 2024).

Diviene quindi essenziale comprendere come le catene globali del valore possano rappresentare un'occasione di sviluppo e innovazione per le imprese - e, in particolare, per le PMI, che per limiti strutturali (si veda il §2) sono spesso costrette ai margini delle catene - senza che siano diminuiti gli standard di tutela per i lavoratori. Da questo punto di vista, la linea di ricerca che si intende adottare è volta a dimostrare che un ruolo virtuoso in materia può essere svolto dal dialogo sociale e dalla contrattazione collettiva (si veda il §3), che possono essere strumenti utili per governare le catene globali del valore assicurando il rispetto della dignità della persona che lavora. Attraverso l'impegno delle parti sociali, infatti, possono essere sviluppati modelli concertati di governance che consentono di implementare percorsi virtuosi di crescita per le PMI poste ai vari livelli delle catene globali del valore puntando sull'innovazione e sulla qualità del lavoro.

2. Approfondimento sui fattori che possono favorire/ostacolare la partecipazione delle PMI alle catene globali del valore.

Come anticipato, la partecipazione delle PMI alle catene globali del valore non è sempre facile e immediata per alcune caratteristiche strutturali proprie di questa tipologia di imprese e intrinsecamente connesse alla dimensione aziendale.

Le PMI, infatti, pur rappresentando la maggioranza delle imprese globali - tanto che secondo la World Bank «SMEs (...) represent about 90% of businesses and more than 50% of employment worldwide» (World Bank, 2021) - e pur essendo, nel contesto europeo, state definite come «the backbone of the European economy» (European Commission, 2022), hanno conosciuto notevoli difficoltà nella partecipazione alle catene globali del valore. Malgrado la loro centralità nell'economia globale e continentale, infatti, risulta chiaro che le PMI non abbiano sviluppato pienamente uno strumentario idoneo a consentire loro di partecipare al mercato globale (WTO, 2019). Secondo le istituzioni internazionali, questa circostanza dipende dalla scarsa comprensione delle catene globali del valore da parte delle PMI, unitamente alle difficoltà nell'individuare i propri punti di forza competitivi, nel gestire il proprio patrimonio intellettuale e nello sviluppare alcune professionalità e competenze necessarie per competere sul mercato globale (De Backer, Pilat, 2008).

La stessa EC, non a caso, con la comunicazione COM(2020) 103 final, ha sottolineato la necessità di includere le PMI nelle catene del valore, evidenziando allo stesso tempo il rischio che queste siano soggette a pratiche commerciali sleali, a causa delle asimmetrie di potere che caratterizzano i rapporti contrattuali tra loro e le grandi aziende clienti. Spesso, infatti, proprio questo squilibrio di potere è un fattore che rischia di ostacolare la sostenibilità economica e sociale (soprattutto in riferimento alle condizioni di lavoro) delle PMI e di comprometterne una partecipazione virtuosa al mercato globale. Tale squilibrio di potere può anche essere accentuato dalla circostanza che, di sovente, alle PMI (soprattutto nel settore manifatturiero) nelle catene globali del valore sono affidati segmenti di produzione a basso valore aggiunto e, dunque, connotati da una elevata sostituibilità sul mercato, ponendole in una posizione fortemente subordinata alle imprese committenti (Suchek *et al.*, 2023).

Questa peculiare difficoltà che incontrano le PMI nel partecipare al mercato globale è aggravata dai problemi che sono posti dalle recenti e contemporanee grandi trasformazioni del lavoro. In particolare, le PMI stentano nel trovare risposte convincenti alle sfide poste dalla transizione digitale, il cui governo è essenziale per partecipare alle GVC (Stefanelli, 2021), malgrado le opportunità connesse, soprattutto nel settore manifatturiero, allo sviluppo della transizione 4.0 (Suchek *et al.*, 2023). Non è infatti un caso che proprio questo aspetto sia stato più volte sottolineato al fine di evidenziare che la «digitalisation of SMEs is crucial in building inclusive and resilient economies and societies. Ensuring the uptake of digital technologies by all SMEs and entrepreneurs is central to fully unlocking the potential of the digital revolution at large» (OECD, 2021). Da questo punto di vista, il coinvolgimento delle PMI nelle GVC potrebbe essere facilitato dalla crescente digitalizzazione delle attività commerciali attraverso l'uso di nuove

tecnologie, che accelera lo sviluppo di nuovi modelli di business e riduce le barriere geografiche per le transazioni economiche (Poitiers *et al.* per il Parlamento Europeo, 2020). Tuttavia si è rilevato come «many SMEs risk missing the benefits digitalisation can offer. At the firm level, digital gaps are strongly associated with gaps in productivity, scaling up, innovation and growth. These gaps contribute to inequalities among firms, and, in turn, people and places, with concerns that the benefits of digitalisation could accrue mainly to early adopters» (OECD, 2021). Sul punto, è stato osservato anche che la difficoltà di partecipare alla transizione digitale per le PMI sia spesso da imputare ad «a range of factors and barriers, including SME lack of information and awareness, skills gaps, insufficient capital or missing complementary assets such as technology itself or organisational practices (OECD, 2019). Smaller businesses often face more difficulties in adapting to changing regulatory frameworks, dealing with digital security and privacy issues or simply accessing quality digital infrastructure» (OECD 2021).

Tra i diversi fattori che compromettono la partecipazione delle PMI alle GVC è stata più volte rimarcata anche la difficoltà per le PMI di accedere a fonti di finanziamento. Si tratta infatti di una difficoltà connaturata alla ridotta dimensione aziendale, dal momento che è stato rilevato che affligge certamente le PMI in misura maggiore rispetto alle grandi imprese. Non solo, è stato altresì osservato che «banks in developing economies – compared to those in developed economies – tend to be less exposed to SMEs, and to charge them higher interest rates and fees (...). This has been largely due to three factors: (i) informational asymmetries related to SMEs that create risks, e.g. banks are mostly unable to gauge the creditworthiness of SMEs and thus ask for higher charges and collateral requirements; (ii) low revenue per client; and (iii) the need for local presence, and thus for a large branch network, which may not necessarily be optimal from a cost perspective, especially in a developing country setting» (Stein *et al.*, 2013).

Non da trascurare è anche il rilievo mosso da quanti riconnettono alla dimensione e alla struttura proprietaria propria delle PMI anche problemi di redditività e liquidità, che rendono particolarmente complesso per le imprese minori investire in innovazione e adattarsi alle nuove transizioni dell'economia garantendo la sostenibilità. Da questo punto di vista, ad esempio, è stato sottolineato come rispetto alle grandi imprese per le PMI sia molto più complesso investire in salute e sicurezza e in sistemi di gestione dei processi aziendali conformi alle certificazioni che attestano il rispetto degli standard più elevati in materia di protezione dei lavoratori (EU-OSHA, 2024). Allo stesso tempo, inoltre, i problemi relativi a redditività e liquidità rendono le imprese minori «particularly vulnerable to external shocks», come è stato sottolineato anche in connessione alla recente crisi pandemica dovuta alla diffusione del Covid-19 (Juergensen *et al.*, 2020). Le PMI, infatti, sebbene possano essere connotate da una maggiore flessibilità, hanno più difficoltà nel mitigare gli effetti delle interruzioni della produzione causate dalla limitata disponibilità di risorse (Bak *et al.*, 2020). Proprio il caso della pandemia, infatti, ha evidenziato come lo sviluppo di una situazione di monopsonio della produzione all'interno delle GVC, dovuta alla ricerca del contenimento dei costi mediante il ricorso a manodopera a basso costo e modelli

di produzione just-in-time, rischia di essere estremamente fragile e di danneggiare soprattutto le PMI che partecipano alle GVC. Negli ultimi anni, quindi, è stato evidenziato come siano necessari cambiamenti nelle catene globali del valore «in terms of reshoring, supplier diversification, stock management and embracing proximity, which brings new opportunities for European specialist-supplier SMEs and industrial stand-alone SMEs» (Juergensen *et al.*, 2020).

Un altro fattore che mina la possibilità delle PMI di partecipare alle GVC attiene alla mancanza di competenze, sia *hard* che *soft*, sviluppate dai lavoratori impiegati presso le imprese di minori dimensioni, competenze che invece potrebbero permettere alle medesime di PMI di collocarsi stabilmente in posizione di autosufficienza sul mercato globale (Lunati, 2008). Da questo punto di vista, infatti, è da sottolineare come le competenze dei lavoratori influenzino direttamente la capacità delle imprese di innovare, adattarsi ai cambiamenti del mercato, fornire prodotti e servizi di alta qualità e soddisfare le esigenze dei clienti globali (OECD, 2023). I lavoratori con competenze avanzate, dunque, possono contribuire a processi di produzione più efficienti, a una migliore gestione delle risorse e a una maggiore capacità di risolvere problemi in contesti internazionali. Sul punto, però, è da rilevare che, almeno tradizionalmente, le minori risorse a disposizione delle PMI rendono certamente molto più complesso l'accesso a programmi di formazione per i lavoratori rispetto a quanto avviene per i lavoratori impiegati presso le imprese di dimensioni maggiori. Per questo motivo appare evidente che una delle sfide cruciali per la fruttuosa partecipazione delle PMI alle GVC attenga proprio alla possibilità di formare al meglio i propri lavoratori, poiché dalla capacità delle PMI di sviluppare le competenze e le professionalità dei dipendenti passa la possibilità per le medesime PMI di rispondere al meglio alle sfide poste dalla globalizzazione (Tian *et al.*, 2022).

Malgrado i diversi fattori che la rendono complessa, però, non è trascurabile che l'inclusione attiva delle PMI nelle catene globali del valore, non rappresenti solo un obiettivo auspicabile, ma piuttosto un impegno strategico per lo sviluppo dell'economia globale e continentale. Questa prospettiva emerge come fondamentale nell'ambito delle politiche economiche e commerciali applicate dalle diverse istituzioni sovranazionali, che identificano come area di intervento fondamentale l'incremento del grado di internazionalizzazione, crescita e innovazione delle PMI stesse (OECD, 2008). L'importanza di questo obiettivo è inoltre tanto cruciale quanto sono da reputare rilevanti i vantaggi che, se apprendessero efficacemente come operare all'interno delle reti globali e delle catene del valore, le PMI potrebbero trarre dalle economie di scala e di specializzazione. L'accesso stabile alle GVC, infatti, potrebbe consentire alle PMI di ottimizzare le loro risorse, di accrescere la loro competitività e di perseguire strategie di diversificazione più efficaci. Tali vantaggi, inoltre, oltre a riguardare direttamente le PMI, potrebbero avere effetti positivi per la crescita dell'intera economia, soprattutto in ambito continentale, dove, come rilevato, le PMI rivestono un ruolo centrale (Eurofound, 2018).

Ciò che ci si propone di evidenziare nel prosieguo del presente lavoro, dunque, è il ruolo che possono assumere gli attori sociali nel favorire la partecipazione delle PMI alle GVC, escogitando strategie volte a superare le difficoltà evidenziate. È già ora da rimarcare, però, che, come è noto, in tutta Europa le PMI incontrano

numerose difficoltà nell'essere incluse nella contrattazione collettiva e nel dialogo sociale, a causa di barriere sia strutturali che associative (ad esempio, dimensioni ridotte, scarsa presenza di rappresentanza dei dipendenti, ecc.), che rendono complesso l'incontro tra rappresentanze dei datori di lavoro e dei lavoratori (vanno in ogni caso segnalate sin da ora differenze importanti tra medie imprese, in cui la contrattazione è tendenzialmente diffusa, e microimprese, in cui la contrattazione riveste un ruolo residuale; ILO, 2018). A tal fine, quindi, nel prossimo paragrafo è analizzato il ruolo che gli attori sociali possono giocare nel governo delle GVC con particolare attenzione alle politiche che possono essere realizzate per garantire e favorire la partecipazione delle PMI alle stesse catene globali.

3. Inquadramento teorico sul ruolo del dialogo sociale e della contrattazione collettiva nella governance delle catene globali del valore

Le libertà dei lavoratori di associarsi e di contrattare collettivamente le condizioni di lavoro sono storicamente considerate quali diritti fondamentali sia dai trattati internazionali sia dalle principali fonti del diritto nazionali ed eurounitarie. Nonostante ciò, però, è da evidenziare che, nel contesto delle GVC, queste libertà appaiono come costantemente messe in discussione (Morris *et al.*, 2021). In particolare, in un mercato sempre più globalizzato, risultano problematiche le delocalizzazioni verso nazioni in cui non sono garantite libertà e diritti sindacali ed in cui il movimento sindacale non è radicato, poiché in tali casi si registrano frequenti violazioni dei diritti dei lavoratori e i codici di condotta delle imprese leader (su cui si tornerà a breve), da soli, non appaiono bastevoli ad assicurare i diritti dei lavoratori (Micheli, 2023). Specularmente, risulta evidente che, in contesti in cui sono presenti vivaci relazioni industriali, si registrano migliori condizioni di lavoro e un più diffuso rispetto dei codici di condotta (Kuruvilla *et al.*, 2021). Per questo motivo, dunque, appare evidente che il coinvolgimento dei lavoratori e delle loro rappresentanze possa essere uno strumento idoneo a favorire la partecipazione delle imprese alle GVC e, al contempo, ad assicurare il rispetto degli standard minimi di tutela dei lavoratori e di dignità del lavoro (Micheli, 2023).

Per quanto riguarda gli strumenti che possono consentire la tutela delle condizioni di lavoro nelle GVC, è preliminarmente necessario distinguere tra dialogo sociale, definito come «all types of negotiation, consultation or information sharing among representatives of governments, employers and workers, or between those of employers and workers, on issues of common interest relating to economic and social policy» (ILO, 2003), e codici di condotta adottati nell'ambito delle procedure di due diligence in materia di diritti umani. Sul punto, è stato osservato che «entrambi gli strumenti prendono le mosse da una lettura condivisa della realtà economica, che riconosce il potere delle imprese che occupano la posizione di vertice delle catene del valore e intende utilizzarlo per condizionare il comportamento di fornitori e sub-appaltatori» (Micheli, 2023). Se quindi entrambi mirano a tutelare i diritti fondamentali sanciti dalle convenzioni internazionali e

dalle carte costituzionali, è da rilevare che il dialogo sociale e la contrattazione collettiva sorgono dalla volontà e dall'azione delle parti sociali e si sviluppano attraverso la negoziazione, mentre le procedure di due diligence, sebbene siano nate come volontarie, sono oggi sempre più spesso imposte da autorità pubbliche, anche se lasciano all'impresa la facoltà di determinare in maniera unilaterale le proprie azioni (Micheli, 2023). Proprio questa libertà di cui godono le imprese nel selezionare i diritti da tutelare all'interno dei codici di condotta, tra l'altro, ha portato molti a considerare che, mentre i codici possono migliorare le condizioni individuali di lavoro, questi hanno soltanto «a limited impact on the promotion of union rights such as freedom of association and the right to bargain collectively» (Lévesque *et al.*, 2018).

Nonostante queste differenze, è da sottolineare che le procedure di due diligence e il dialogo sociale appaiono comunque come fortemente connessi, poiché possono rafforzarsi vicendevolmente. Non a caso, infatti, l'OECD identifica le azioni a sostegno della contrattazione collettiva e del dialogo sociale tra gli esempi di azioni da mettere in campo all'interno dei codici di condotta (OECD, 2018), mentre molti studiosi osservano che lo sviluppo dei codici di condotta in assenza di solide relazioni industriali siano destinati a non sortire effetti significativi (Holdcroft, 2015). L'impegno delle rappresentanze dei lavoratori e delle imprese, quindi, risulta fondamentale anche per rafforzare e dare concretezza e respiro agli strumenti di natura privatistica approntati unilateralmente dalle imprese, che senza la spinta e il controllo delle parti sociali potrebbero risultare non effettivi (Boscati, Sartori, 2023), tanto che è stato rilevato come la partecipazione delle parti sociali allo sviluppo delle procedure di due diligence «can make an important contribution to democratising the economy as well as to secure basic human rights standards for working life worldwide» (Zimmer, 2023).

In questo contesto, dunque, è da rilevare che le rappresentanze dei lavoratori e delle imprese, che già dai primi anni del Nuovo millennio avevano iniziato a porsi il problema della rappresentanza sindacale transnazionale (Helfen, Fichter, 2013) e della stipula di accordi globali per governare le delocalizzazioni attuate dalle imprese multinazionali (Hadwiger, 2015), hanno dovuto ideare nuovi strumenti per garantire la tutela del dialogo sociale e della contrattazione collettiva anche nel contemporaneo contesto caratterizzato dalle catene globali del valore. Nelle catene globali del valore, infatti, rispetto al caso dei primi accordi transnazionali stipulati per le imprese multinazionali, non si pone tanto il tema della tutela delle condizioni di lavoro presso imprese che sono in ogni caso controllate dall'impresa leader multinazionale, quanto presso imprese che, rispetto all'impresa leader, sono fornitrici e, quindi, che sono legate a questa soltanto da contratti di fornitura. In questi casi, dunque, appare più complesso garantire il rispetto degli standard minimi di tutela in materia di condizioni di lavoro proprio perché, anche nei casi (che comunque non rappresentano la totalità) in cui un'impresa della catena abbia stipulato accordi collettivi o adottato codici di condotta che garantiscono la dignità del lavoro, questi non si estendono alle imprese fornitrici. Salvo sporadici casi che prevedono la possibilità di terminare il rapporto contrattuale di fornitura, quindi, non sono certe le conseguenze del mancato rispetto da parte dei fornitori dei diritti

sanciti dagli accordi o dai codici di condotta applicati presso l'impresa committente (Micheli, 2023).

Da questa circostanza, dunque, deriva la necessità di un nuovo impegno delle parti sociali per prevenire gli abusi che possono verificarsi nelle catene di fornitura globale, soprattutto nei segmenti più periferici della produzione. Tale impegno deve necessariamente articolarsi su più livelli, poiché, per risultare effettivo, non può esaurirsi nella sola previsione a livello sovranazionale di apposite clausole contrattuali volte a garantire standard minimi di tutela in tutti i segmenti della catena del valore, ma richiede il necessario coinvolgimento degli attori locali per verificare il rispetto dei medesimi standard, soprattutto con riferimento ai segmenti più periferici della catena (Fichter, McCallum, 2015). Anzi, a ben vedere, è stato sottolineato che l'impegno delle parti sociali su scala sovranazionale «is a necessary but not a sufficient condition for the respect of worker rights», perché deve essere imprescindibilmente accompagnato dalle azioni che le parti sono chiamate a svolgere a livello locale (Lévesque *et al.*, 2018).

Lo strumento che più di tutti appare come idoneo per assicurare una governance condivisa delle catene globali del valore, permettendo al contempo un coinvolgimento dei lavoratori e delle imprese a livello sia territoriale sia sovranazionale, dunque, è, come ha confermato di recente l'ILO anche in relazione alla situazione post-pandemica (ILO, 2020), il dialogo sociale. Proprio l'ILO, infatti, reputa il dialogo sociale idoneo a sviluppare «suitable tools for strengthening the Corporate Social Responsibility processes in supply chains, creating a bond of trust between the various stakeholders» (Spinelli, 2022). Similmente, anche la EC ha rimarcato l'importanza della costruzione di un'efficace sistema di contrattazione transnazionale, che «could support companies and sectors to handle challenges dealing with issues such as work organization, employment, working conditions, training». In particolare, secondo l'EC, lo sviluppo della contrattazione transnazionale può «give the social partners a basis for increasing their capacity to act at transnational level. It will provide an innovative tool to adapt to changing circumstances, and provide cost-effective transnational responses» (EC, 2005).

Rispetto alle problematiche poste dalle GVC, lo sviluppo del dialogo sociale e della contrattazione collettiva potrebbe garantire, per quanto riguarda i livelli delle retribuzioni, condizioni economiche migliori per i lavoratori, favorendo un ricorso alle catene di fornitura virtuoso e non lesivo della dignità del lavoro e spingendo le imprese a competere su una razionalizzazione dei costi basata sull'efficienza, sull'innovazione dei processi, sulle competenze e sul miglioramento della qualità, anziché a puntare sul risparmio dei costi legati ai salari e alle condizioni di lavoro (Hadwiger, 2015; sul ruolo che possono avere il dialogo sociale e le parti sociali nello sviluppo della transizione digitale: Vogel, 2017). In questo senso, quindi, è stato suggerito che le parti sociali dovrebbero porsi quale primario obiettivo, da realizzare attraverso il ricorso agli strumenti del dialogo sociale e ad azioni rivolte tanto alle imprese committenti quanto a quelle fornitrici, quello dell'estensione delle previsioni fondamentali in materia di tutela del lavoro alle imprese che operano nelle catene globali del valore come fornitrici e subfornitrici, che spesso risultano escluse dagli accordi collettivi, in modo da garantire, anche in questi

contesti, la crescita dei salari e un miglioramento delle condizioni di vita e ridurre l'asimmetria di potere che caratterizza le GVC (Azarhoushang *et al.*, 2015).

Per quanto concerne più specificamente le imprese di minore dimensione, infine, sebbene non siano presenti solidi studi che dimostrino l'impatto dello sviluppo del dialogo sociale sulle PMI, sono le stesse organizzazioni internazionali ad evidenziare che, nei contesti in cui il dialogo sociale è maggiormente strutturato, le condizioni di lavoro sono migliori anche in relazione alle PMI che si aprono ai mercati globali, non solo con riferimento alle retribuzioni, ma anche per quanto attiene al più generale benessere dei lavoratori (ILO, 2018). Nei sistemi in cui esiste una robusta tradizione di relazioni industriali, infatti, si è osservato che, attraverso alcuni strumenti sviluppati dalle parti sociali, come la previsione di livelli sovraziendali e territoriali di contrattazione, è possibile sopperire alle tipiche difficoltà delle PMI nello stipulare contratti collettivi (si veda il paragrafo precedente). In ogni caso, resta comunque rilevante l'obiettivo di coinvolgere il più possibile le PMI nel dialogo sociale (Smallbone *et al.*, 2005). I progressi registrati su questo punto, infatti, non possono portare a «overlook the problems, particularly as regards the inclusion of the position of SMEs and their employees by all the bodies where social dialogue takes place» (Voss, 2009).

È comunque da evidenziare che l'affermare le potenzialità del dialogo sociale nella governance delle GVC non equivale a sostenere che questo possa di per sé essere sufficiente a garantire tutti i diritti dei lavoratori nelle catene globali del valore. Piuttosto è possibile considerare il dialogo sociale come uno «strategic compass», ossia lo strumento attraverso cui coinvolgere, non senza tensioni e conflitti, le parti sociali nella governance multilivello di un complesso fenomeno economico come è quello delle GVC per contemperare le differenti esigenze di imprese e lavoratori coinvolti e garantire il rispetto della dignità del lavoro (Lévesque *et al.*, 2018).

Nel prosieguo, dunque, sono approfonditi alcuni casi nazionali di interesse, selezionati sulla base della provenienza degli enti partner del progetto. In particolare, si sviluppa un'analisi che tiene conto della posizione delle PMI dei Paesi selezionati all'interno delle GVC e dei fattori economici ed istituzionali, a partire dal sistema di relazioni industriali, che incidono sulla possibilità delle stesse PMI di partecipare al mercato globale.

4. Analisi del posizionamento delle PMI italiane nelle catene globali del valore, delle caratteristiche peculiari del settore produttivo e del sistema di relazioni industriali (focus sulle RI per le catene del valore: ad esempio, contrattazione di distretto/settore, contrattazione sulla qualità del lavoro/formazione e impatto su competitività e innovazione, ecc.)

Tra i Paesi nelle cui economie le PMI rivestono un ruolo importante, l'Italia costituisce un caso senza dubbio di primo piano. Guardando alla conformazione del tessuto imprenditoriale italiano, infatti, è ben possibile osservare che il dibattito sulla responsabilità sociale delle imprese all'interno delle catene globali del valore

non può restare confinato alla condotta delle grandi imprese, ma deve coinvolgere necessariamente anche le PMI, atteso che «it is already clear that the engagement of SMEs in responsible business conduct is crucial to world economies, considering that these enterprises help create employment opportunities, drive economic growth and a more equitable distribution of income in society» (Marchegiani, 2021).

Le PMI in Italia, intendendosi come tali le imprese che impiegano fino a 249 dipendenti, rappresentano il 99,9% del totale delle imprese e, anche restringendo il campo alla sola manifattura, tale percentuale non cambia di molto, riducendosi al 99,61% (dati ISTAT relativi al 2022). Guardando ai lavoratori, invece, sono impiegati nelle PMI il 76,71% dei lavoratori italiani, percentuale che, con riferimento alla manifattura, si riduce ad un - in ogni caso notevole - 75,46% (dati ISTAT relativi al 2022). Limitandosi alle sole imprese manifatturiere che impiegano fino a 49 dipendenti, è possibile registrare che queste rappresentano il 96,94% del totale delle imprese manifatturiere italiane e che impiegano il 50,44% dei lavoratori del settore (dati ISTAT relativi al 2022). Da questi dati, dunque, è ben possibile osservare come, sia in generale sia con specifico riferimento al settore manifatturiero, le PMI e, soprattutto, le imprese con meno di 50 dipendenti rappresentino il modello più diffuso di impresa in Italia. Questa circostanza è valorizzata anche nell'ordinamento giuridico interno: ai sensi dell'art. 2083 del Codice Civile, infatti, la categoria dei piccoli imprenditori dovrebbe comprendere soltanto «coloro che esercitano un'attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia» (Marchegiani, 2021), dovendosi quindi implicitamente dedurre che imprese che occupano da pochi lavoratori fino ai 50 dipendenti, considerate piccole secondo le più diffuse tassonomie economiche, non potrebbero essere ritenute tali rispetto alla legge italiana, a conferma di come il legislatore abbia inteso questo modello imprenditoriale come l'ordinario modello imprenditoriale in Italia.

Al contempo, l'Italia è notoriamente caratterizzata per essere un Paese connotato da relazioni industriali solide. Pur mancando dati disaggregati per classe dimensionale, è stato rilevato come per più del 95% dei rapporti di lavoro si applichino le disposizioni di un contratto collettivo nazionale (Spattini, Tiraboschi, 2022; più di recente CNEL, 2023). Questa elevata copertura da parte della contrattazione nazionale sopperisce, nel caso delle PMI, almeno in parte alla mancanza di una solida contrattazione decentrata: nelle imprese di minore dimensione, infatti, per i limiti strutturali di cui già si è detto (§2), sono rari gli accordi conclusi a livello aziendale, mentre, almeno nei territori economicamente più floridi, è diffusa una contrattazione territoriale (in riferimento alle imprese artigiane, spesso considerate come il modello delle PMI italiane, si vedano i diversi contributi in Loi, Nunin, 2018).

Questi rilievi preliminari sono utili per esaminare il ruolo ricoperto dalle PMI italiane nelle catene globali del valore. È stato infatti osservato che la subfornitura in Italia abbia subito una «graduale ma radicale trasformazione», passando dall'essere, in una cornice in cui il mercato era per lo più nazionale, «una co-protagonista importante, ancorché poco visibile, della crescita e del rafforzamento della struttura manifatturiera del Paese» all'attuale contesto in cui le imprese che

ricorrono alla subfornitura sono chiamate «a rispondere alle impegnative sfide della globalizzazione e ad adattarsi al nuovo contesto competitivo, con un adeguato sviluppo delle capacità tecniche, organizzative e relazionali e un'espansione del proprio mercato su scala internazionale e globale» (Giunta, Scalera, 2011).

Proprio per la loro grande diffusione e il loro forte radicamento nel tessuto economico italiano, dunque, è possibile riscontrare un grande attivismo delle PMI italiane all'interno delle catene globali del valore. Seppure con qualche ritardo rispetto ad altri Paesi dell'Europa occidentale, infatti, le PMI italiane hanno partecipato ai processi di outsourcing e offshoring propri delle catene globali del valore, ma, a causa delle peculiari caratteristiche delle imprese manifatturiere italiane (e in particolare della loro ridotta dimensione media), hanno assunto l'«attitudine a partecipare alle catene del valore, che la globalizzazione ha esteso su scala mondiale, non solo e non tanto in veste di compratore sui mercati dei fattori (outsourcer) quanto nel ruolo di fornitore (supplier), nel ruolo cioè che tipicamente la media e piccola impresa italiana aveva ricoperto nei decenni precedenti, nei distretti industriali o anche al di fuori di essi» (Giunta, Scalera, 2011).

Più nel dettaglio, si è osservato che le imprese italiane ricorrono alle GVC principalmente per esternalizzare segmenti del processo di produzione e, in particolare, «the most frequent activity outsourced consists of operations usually characterized by a high incidence of human work realized by subcontractors (semi-finished products on behalf of the company); this kind of outsourcing is very often flanked by the production of semi-finished products. Of the companies, 45,4% outsource specific components or finished products» (Chiarvesio *et al.*, 2013). Questo perché, solitamente, le imprese italiane che ricorrono alle catene globali del valore lo fanno seguendo il modello producer-driven GVC in cui ad assumere un ruolo centrale è il produttore (o subproduttore): si tratta, quindi, di imprese che operano in settori capital intensive e tecnologicamente avanzati e che si occupano di produrre alcune componenti chiave e assemblare il prodotto finito, delegando ad ulteriori snodi della catena il confezionamento dei semilavorati. Non mancano però anche casi di imprese, soprattutto nel settore tessile, che ricorrono alle catene globali del valore secondo il modello buyer-driven, per esternalizzare segmenti di produzione labour intensive e risparmiare sul costo della manodopera.

Da questo punto di vista, è stato osservato che, per la fornitura di prodotti, le PMI italiane si rivolgono principalmente ad imprese localizzate all'interno della stessa Unione Europea (nel 60,5% dei casi), ma anche che circa il 37% delle piccole e medie imprese italiane ha rapporti consolidati con imprese dell'Europa dell'Est e il 46,2% con imprese dell'Estremo Oriente (i dati sono frutto di una stima di Chiarvesio *et al.*, 2013). Il fatto che la maggior parte delle imprese abbia come riferimento il mercato interno dell'UE è facilmente spiegabile se si tiene conto che, anche negli attuali processi di globalizzazione delle forniture, gli acquirenti mantengono un interesse ad approvvigionarsi da fornitori vicini e specializzati, contribuendo quindi alla crescita di un'economia regionale (Bettiol *et al.*, 2022). Guardando specificamente le imprese manifatturiere, però, si registrano notevoli differenze: ad esempio è evidente che le imprese della meccanica si rivolgono

prevalentemente ad altre imprese dell'area dell'Unione Europea, mentre le aziende tessili ricorrono più spesso a delocalizzazioni presso l'Europa dell'Est e l'Asia (Chiarvesio *et al.*, 2013).

Questa differenza riflette anche un diverso approccio strategico alle catene del valore adottato dalle imprese italiane: mentre le PMI che hanno solidi rapporti commerciali con imprese nordamericane o di altri Stati dell'UE adottato modelli di produzione capital intensive e ricercano nei propri partner commerciali qualità e capacità di realizzare innovazioni di prodotto e di processo commissionando per lo più specifiche componenti dei prodotti, le imprese che ricorrono a delocalizzazioni di alcuni segmenti della produzione presso Paesi asiatici o dell'area dell'Europa dell'Est sono connotate da modelli di produzione labour intensive e mirano principalmente ad ottenere un risparmio dei costi di produzione (con particolare riferimento ai costi legati alla manodopera, ma anche ai costi legati all'approvvigionamento dei materiali) commissionando semilavorati o prodotti finiti ai loro fornitori (Chiarvesio *et al.*, 2013).

Allo stesso tempo, però, non è possibile tralasciare gli effetti che la diffusione delle catene globali del valore hanno avuto nei confronti di imprese che in precedenza ricoprivano il ruolo di fornitrici o subfornitrici all'interno dei locali distretti industriali e che, negli ultimi anni, si sono trovate a dover fronteggiare la concorrenza su scala globale. In questi casi, a fronte di iniziali difficoltà, si è registrata in molti casi un'evoluzione del modello tipico di impresa subfornitrice, che ha scorto nelle catene globali del valore l'occasione per ampliare il proprio mercato, servendo un numero più elevato di clienti (anche su scala internazionale) e sviluppando con i committenti stabili relazioni di collaborazione e complementarietà, finalizzate, cioè, a partecipare alle decisioni rilevanti per la produzione e a proporre modelli e soluzioni per i problemi della committenza (Giunta, Scalera, 2011). Altre imprese, tuttavia, soprattutto quelle che operano in settori, come il settore tessile, tradizionalmente connotati da produzioni labour intensive e che storicamente rivestivano il ruolo di subfornitrici per altre imprese europee, hanno registrato un drastico calo delle esportazioni, dovuto alla concorrenza delle imprese dell'Europa orientale e dei Paesi asiatici: in questi casi anche le PMI italiane, imitando i committenti delle strategie di delocalizzazione attraverso le GVC, hanno esternalizzato le attività a maggiore intensità di manodopera trattenendo invece la gestione delle attività più avanzate (progettazione, sviluppo prodotto) a livello locale (Bettiol *et al.*, 2022).

In questo contesto, dunque, molto può fare la contrattazione collettiva per governare i processi economici connessi alla diffusione delle catene globali del valore, soprattutto in un Paese come l'Italia, in cui le relazioni industriali hanno un solido radicamento. In particolare, accanto alla contrattazione collettiva nazionale, le parti sociali possono esplorare e valorizzare il ruolo che può essere ricoperto dalla contrattazione territoriale, soprattutto nel far risaltare le peculiarità proprie dei singoli distretti industriali e nel conciliare le esigenze legate alla competitività con quelle della qualità del lavoro.

