



Le PMI italiane nelle catene globali del valore: inquadramento e prospettive future per il settore manifatturiero

Workshop 1 - Italia

25 giugno 2024 - Bergamo



The ValueFactoring SMEs project has received funding from the European Commission under the grant agreement No 101102391. The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect 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.

Quale definizione per "catene globali del valore"?



Catene globali del valore - Reti di produzione globali - 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).

World Development Report del 2020 → circa la metà del commercio globale avviene all'interno delle catene globali del valore.

Declino della «vertically integrated firm» (Kano *et al.*, 2020)?



Struttura della catena globale del valore:

Lead firm:

- sede in un Paese più ricco
- svolge un'azione di coordinamento delle altre imprese
- esegue le attività non routinarie che richiedono creatività e elevate competenze (come la capacità di analizzare i dati)

Suppliers:

- spesso localizzati in paesi in via di sviluppo
- si specializzano in compiti ad alta intensità di manodopera, caratterizzati da un'elevata ripetitività
- ridotta dimensione delle imprese

Crescita, innovazione e sviluppo <> Potenziali violazioni dei principi di lavoro dignitoso

«*Failures at all levels within global supply chains*» (ILO Resolution concerning decent work in global supply chains, 2016).



Crescita, innovazione e sviluppo: le opinioni della letteratura scientifica

- 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** (Bettiol *et al.*, 2022).
- 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 osservato che **le PMI che investono in pratiche innovative volte a contenere i costi e mantenere standard elevati di prezzo e qualità godono di un vantaggio naturale nel contesto delle GVC, riuscendo a ritagliarsi spazi rilevanti perché difficilmente sostituibili** (Juergensen *et al.*, 2020).
- 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).



Potenziali violazioni dei principi di lavoro dignitoso: le opinioni della letteratura

- Attraverso le catene globali del valore, le imprese possono implementare strategie incentrate **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).
- 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).



Focus: le catene globali del valore nel settore manifatturiero

La possibilità di **esportare i propri prodotti in connessione con un mercato globale** ha rappresentato per molte imprese del settore manifatturiero, soprattutto per le PMI, l'occasione per **non essere estromesse da un'economia sempre più orientata alla competitività**, in cui sono fondamentali i processi di produzione innovativi e incentrati sulla conoscenza.

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.

Catene globali del valore «Producer-driven»

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.

VS

Catene globali del valore «Buyer-driven»

Caratterizzate dalla **prevalenza nel processo produttivo del fattore lavoro**, sono tipiche del mercato del tessile, dei giocattoli e dei prodotti per la casa. In questo caso **la leading firm, proprietaria di un marchio famoso o grande distributore**, al fine di tagliare i costi, **concentra la produzione in Paesi con un minore costo del lavoro e standard lavoristici più blandi**.

Il posizionamento delle PMI nelle catene globali del valore

Le PMI rappresentano la **maggioranza delle imprese globali** - 90% secondo la World Bank - e sono state definite, dalla Commissione Europea, «***the backbone of the European economy***».

Sempre secondo la Commissione europea, è un obiettivo strategico la loro **inclusione all'interno delle catene globali del valore** (*COM(2020) 103 final*) – cosa che, però, oggi difficilmente accade.

Quali sono le ragioni di questo fenomeno?



Secondo la letteratura:

- **Scarsa comprensione** delle catene globali del valore da parte delle PMI: 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).
- Alle PMI (soprattutto nel settore manifatturiero) presenti nelle catene globali del valore sono spesso 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).
- Le PMI **stentano nel trovare risposte convincenti alle sfide poste dalla transizione digitale**, il cui governo è essenziale per partecipare alle GVC (Stefanelli, 2021).



- **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 (Stein et al., 2013).
- **I problemi relativi a redditività e liquidità** rendono le imprese minori «particolarmente vulnerabili a shock esterni», 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).
- **La mancanza di alcune competenze, sia hard che soft, negli organici delle imprese di minori dimensioni** impedisce alle PMI di collocarsi stabilmente in posizione di autosufficienza sul mercato globale (Lunati, 2008).



Il contesto italiano: i dati (ISTAT, 2022)

	Generale	Manifattura
PMI – percentuale sul totale delle imprese in Italia	99,6%	99,6%
Lavoratori impiegati nelle PMI	76,71%	75,46%

	Percentuale sulle imprese manifatturiere in Italia	Percentuale di occupazione dei lavoratori nel settore
Piccole imprese (fino a 49 dipendenti)	96,94%	50,44%

Le PMI e, soprattutto, le imprese con meno di 50 dipendenti, rappresentano il modello più diffuso di impresa in Italia



Attivismo delle PMI italiane all'interno delle catene globali del valore (outsourcing e offshoring), benché soprattutto **in veste 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.

Tuttavia, in molti casi 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.

Altre imprese, tuttavia, soprattutto quelle che operano in settori 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 del prodotto) a livello locale**.



Il contesto italiano: i dati (*Chiarvesio et al., 2013*)

	Unione Europea	Europa dell'Est	Estremo Oriente
Rapporti delle PMI italiane con imprese estere per la fornitura di prodotti	60,5%	37%	46,2%

Notevoli differenze tra le imprese manifatturiere:

- **Imprese della meccanica (capital intensive):** si rivolgono prevalentemente ad altre imprese dell'area dell'Unione Europea, commissionando per lo più specifiche componenti dei prodotti.
Finalità: ricerca di qualità e capacità di realizzare innovazioni di prodotto e di processo.
- **Imprese tessili (labour intensive):** ricorrono più spesso a delocalizzazioni presso l'Europa dell'Est e l'Asia, commissionando semilavorati o prodotti finiti ai loro fornitori
Finalità: risparmio sui costi di produzione (lavoro, materie prime).



Le opinioni degli stakeholder intervistati durante il progetto

«Sono sostanzialmente due e la criticità (per la partecipazione delle PMI nelle GVCs): da un lato il passaggio generazionale che spesso, se realizzato in termini non appropriati, può portare nelle PMI ad decadimento totale; dall'altro in taluni contesti anche la dimensione, a volte davvero micro, non piccola o media, dell'azienda, che di fatto si pone più come un subappaltatore, poco aiuta alla strutturazione di un albero maestro che invece è realizzato con pari dignità con pari aziende»

«La dimensione aziendale influisce sulla partecipazione alle GVC soprattutto in termini di approccio culturale all'internazionalizzazione, che spesso manca nelle aziende più piccole. Tuttavia, alcune microimprese (ad esempio nel settore automobilistico) hanno la capacità di partecipare alle catene globali del valore, quindi la dimensione non è sempre rilevante»

«Se fino a un decennio fa i piccoli e medi imprenditori coglievano solo le opportunità di competitività e riduzione dei costi derivanti dall'essere parte di una catena del valore globale, oggi si preoccupano di possibili "effetti farfalla", relativi a eventi che accadono a migliaia di chilometri di distanza (ad esempio le tensioni sul Canale di Suez) e che possono influire sulle dinamiche decisionali delle aziende»



«Le dimensioni dell'azienda sono un fattore significativo per l'accesso e la partecipazione alle catene globali del valore, sia in termini di offerta che di competenze. Le PMI devono affrontare difficoltà istituzionali, sociali o culturali, come la mancanza di dipartimenti/funzioni per la gestione delle risorse umane, la limitata capacità di prevedere il fabbisogno di manodopera, la sottovalutazione della formazione e del riconoscimento delle competenze e la dipendenza da agenzie di selezione del personale o di reclutamento»

«Le PMI spesso non hanno una rappresentanza diretta sui mercati internazionali e quindi a volte non riescono a cogliere le tendenze globali, le nuove sfide e i potenziali cambiamenti del mercato che potrebbero influenzare le loro attività, ostacolando la loro crescita. Comprendere le esigenze dei clienti e le tendenze del mercato è essenziale per la crescita e la competitività delle PMI»

«Le PMI spesso non hanno una rappresentanza diretta sui mercati internazionali e quindi a volte non riescono a cogliere le tendenze globali, le nuove sfide e i potenziali cambiamenti del mercato che potrebbero influenzare le loro attività, ostacolando la loro crescita. Comprendere le esigenze dei clienti e le tendenze del mercato è essenziale per la crescita e la competitività delle PMI»

«Le PMI hanno spesso difficoltà ad accedere ai mercati globali a causa di barriere tariffarie, normative complesse ed elevati requisiti di qualità e sicurezza imposti dai Paesi di destinazione»



«Le PMI devono competere per farsi conoscere sui mercati globali e competere con le grandi imprese che dispongono di maggiori risorse per promuovere i loro prodotti e servizi. Inoltre, le GVC presentano un alto livello di complessità e interconnessioni talvolta imprevedibili che richiedono una gestione efficiente delle forniture, della produzione e della distribuzione, che può essere impegnativa per le PMI con risorse limitate»

«Le dimensioni dell'azienda sono un fattore significativo per l'accesso e la partecipazione alle catene globali del valore, sia in termini di offerta che di competenze. Le PMI devono affrontare difficoltà istituzionali, sociali o culturali, come la mancanza di dipartimenti/funzioni per la gestione delle risorse umane, la limitata capacità di prevedere il fabbisogno di manodopera, la sottovalutazione della formazione e del riconoscimento delle competenze e la dipendenza da agenzie di selezione del personale o di reclutamento»

«Un'azienda di piccole dimensioni ha meno probabilità di impiegare persone con competenze sufficienti a cogliere tutte le possibilità e le logiche di una catena del valore globale»

«Le PMI spesso ricoprono il ruolo di subappaltatori nelle GVC e di conseguenza hanno un impatto relativo rispetto a quello che potrebbero comportare gli accordi o le negoziazioni con le aziende leader»



L'inclusione delle PMI nelle catene globali del valore: il ruolo del dialogo sociale

- Nel contesto delle GVC, la libertà di associarsi e contrattare collettivamente le proprie condizioni di lavoro appaiono costantemente messe in discussione dalle **delocalizzazioni verso nazioni in cui non sono garantite libertà e diritti sindacali** e dove si registrano **frequenti violazioni dei diritti dei lavoratori**.
- Specularmente, **nei contesti in cui sono presenti vivaci relazioni industriali, si registrano migliori condizioni di lavoro e un più diffuso rispetto dei codici di condotta** adottati dalle imprese.
- Per questo motivo, **il coinvolgimento dei lavoratori e delle loro rappresentanze può essere uno strumento idoneo a favorire la partecipazione delle imprese alle GVC e ad assicurare il rispetto degli standard minimi di tutela dei lavoratori e di dignità del lavoro.**



Strumenti che possono consentire la tutela delle condizioni di lavoro nelle GVC

Dialogo sociale/Contrattazione collettiva	Codici di condotta
<p>"Tutti i tipi di negoziazione, consultazione o condivisione di informazioni tra i rappresentanti dei governi, dei datori di lavoro e dei lavoratori, o tra quelli dei datori di lavoro e dei lavoratori, su questioni di interesse comune relative alla politica economica e sociale" (ILO, 2003).</p>	<p>Adottati nell'ambito delle procedure di due diligence in materia di diritti umani.</p>
<p>Sorgono dalla volontà e dall'azione delle parti sociali e si sviluppano attraverso la negoziazione.</p>	<p>Sebbene siano nate come volontarie, sono oggi sempre più spesso imposte da autorità pubbliche. Lasciano all'impresa la facoltà di determinare in maniera unilaterale le proprie azioni</p>



Dialogo sociale VS Codici di condotta

- 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.
- Tuttavia, molti studiosi osservano che **lo sviluppo di codici di condotta in assenza di solide relazioni industriali è destinato a non sortire effetti significativi.**
- Le procedure di **due diligence e il dialogo sociale possono rafforzarsi vicendevolmente**: secondo l'OECD, le azioni a sostegno della contrattazione collettiva e del dialogo sociale dovrebbero rientrare tra le azioni da mettere in campo all'interno dei codici di condotta.
- La partecipazione delle parti sociali allo sviluppo delle procedure di due diligence può dare un importante contributo alla democratizzazione dell'economia e alla garanzia di standard di base per i diritti umani nella vita lavorativa in tutto il mondo



Dialogo sociale nelle catene globali del valore

- Già dai primi anni 2000 le parti sociali hanno iniziato a porsi il problema della **rappresentanza transnazionale** e della **stipula di accordi globali per governare le delocalizzazioni attuate dalle imprese multinazionali**, ideando nuovi strumenti per garantire ai lavoratori la tutela del dialogo sociale e della contrattazione collettiva anche nel contesto delle catene globali del valore.
- Appare soprattutto complesso **garantire il rispetto degli standard minimi di tutela in materia di condizioni di lavoro nelle aziende fornitrici (suppliers)** poiché, anche nei rari casi in cui un'impresa committente 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.**
- L'impegno delle parti sociali per prevenire gli abusi che possono verificarsi nelle catene di fornitura globale deve **articolarsi su più livelli, coinvolgendo**, oltre che agli attori al livello sovranazionale, **gli attori locali** per verificare il rispetto dei medesimi standard con riferimento ai segmenti più periferici della catena.



Dialogo sociale nelle catene globali del valore: il caso PMI

- Lo sviluppo del dialogo sociale e della contrattazione collettiva potrebbe garantire **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 del lavoro.
- L'ILO evidenzia 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.
- Nei sistemi in cui esiste una **robusta tradizione di relazioni industriali**, si osserva 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**.
- In ogni caso, resta comunque rilevante **l'obiettivo di coinvolgere il più possibile le PMI nel dialogo sociale**.



Le opinioni degli stakeholder intervistati durante il progetto

«Il dialogo sociale a livello nazionale e territoriale dovrebbe “tradurre” nel contesto nazionale le decisioni prese a livello internazionale (ad esempio, durante le riunioni del CAE). Il dialogo sociale territoriale dovrebbe mantenere il legame tra le comunità locali e la “vocazione internazionale” del settore metalmeccanico»

«Il livello di dialogo sociale su cui intervenire per gestire le catene globali del valore è quello aziendale (ove possibile), ma è molto importante anche il ruolo di “protezione sociale” del contratto nazionale. Anche il livello europeo del dialogo sociale potrebbe essere estremamente rilevante: tuttavia, i CAE sono organi obsoleti, con un ruolo solo consultivo e non di contrattazione. Il livello territoriale potrebbe davvero cogliere le caratteristiche di un sistema produttivo, soprattutto nel caso in cui le PMI abbiano una o poche unità locali nello stesso territorio»

«La contrattazione collettiva è molto importante dal punto di vista ESG. Le aziende hanno un valore sociale per loro stessa natura, e questo valore sociale deve essere coltivato in armonia con i lavoratori perché abbia effetti concreti. Tuttavia, va sottolineato che la contrattazione collettiva non può intervenire sulle strategie aziendali, che restano di competenza degli azionisti»



«I governi locali e gli istituti di formazione (ad esempio, gli ITS) dovrebbero essere coinvolti nel dialogo sociale per stimolare l'adesione delle PMI alle GVC»

«La contrattazione collettiva e il dialogo sociale possono e devono svolgere un ruolo centrale nella regolazione dei rapporti all'interno delle catene globali del valore, ma sono ancora pochi i contesti in cui ciò avviene a livello transnazionale. Si spera che si inizi ad affrontare la questione a livello globale, coinvolgendo organizzazioni internazionali come l'ILO»

«Le organizzazioni di rappresentanza italiane dovrebbero concentrarsi maggiormente sulle interazioni con gli altri Paesi. Ad oggi, l'intero sistema degli Istituti per il Commercio Estero e delle Camere di Commercio è ancora ancorato a un sistema obsoleto di promozione degli interessi dell'Italia nel mondo. Attualmente non esiste una definizione plurale di quali siano i Paesi a cui l'Italia si rivolge, né si discute se le politiche economiche ed estere italiane siano in linea con le sue esigenze industriali o produttive»



«Le organizzazioni rappresentative, come le associazioni dei datori di lavoro, possono essere uno strumento di supporto per le PMI, in quanto dispongono di uffici di ricerca o di helpdesk che rispondono a domande specifiche sulle GVC, evitando così che le singole imprese si assumano il 100% dell'onere economico legato alle analisi di mercato»

«Considerando che il tema delle GVC ha un elevato grado di tecnicismo, i delegati sindacali dovrebbero partecipare a corsi di formazione su questi temi per essere in grado di affrontare le varie questioni connesse durante i negoziati»

«Il sindacato spesso non riesce, attraverso la contrattazione, a essere presente nelle sfere strategiche in cui le imprese prendono le decisioni relative alle GVC. Tuttavia, il sindacato dovrebbe investire in alcune attività di ricerca, perché ha a disposizione un'elevata quantità di dati sulle imprese, che potrebbero aiutare a capire in che misura esse sono incluse nelle catene del valore»



L'importanza della formazione e dell'innovazione organizzativa per l'accesso delle PMI italiane alle catene globali del valore

«La trasmissione della cultura dell'internazionalizzazione legata alle catene globali del lavoro deve essere facilitata attraverso un modello organizzativo e decisionale partecipativo, da promuovere in tutte le parti della filiera - indipendentemente dalla dimensione dell'azienda»

«Il coinvolgimento del lavoratore nel processo produttivo ha un effetto benefico in termini di produttività. Il fatto che i sindacati non possano intervenire direttamente sui modelli organizzativi delle PMI ostacola lo sviluppo di modelli organizzativi più partecipativi»

«Occorre sviluppare sia la contrattazione collettiva che le attività di ricerca sui migliori modelli organizzativi da implementare nelle aziende. Tali modelli dovrebbero essere più piatti, più legati ai risultati del team, più coinvolgenti e in qualche modo devono dare più spazio alla responsabilità di chi vi partecipa: questa è la chiave per le aziende che vogliono rimanere competitive nell'immediato futuro»

«Le PMI possono adottare modelli organizzativi e competenze che consentano loro di superare le barriere all'accesso alle GVC, come l'adozione di tecnologie digitali, la collaborazione con fornitori e clienti per il miglioramento continuo di prodotti e servizi, l'adeguamento ai più elevati standard internazionali di qualità e di responsabilità sociale e ambientale e lo sviluppo di partnership strategiche a tutti i livelli territoriali.»



«I modelli organizzativi e gli strumenti innovativi che potrebbero essere sviluppati per consentire la partecipazione delle PMI alle GVC includono reti di imprese e piattaforme di collaborazione digitale che facilitano lo scambio di informazioni e la gestione condivisa della catena del valore»

«Le PMI non hanno bisogno di assumere a tempo pieno determinate figure professionali (analista di dati, responsabile IT...), ma la possibilità di assumere queste stesse figure in maniera condivisa tra più aziende potrebbe essere utile alle PMI per dotarsi delle competenze professionali necessarie a competere nelle GVC»

«Le aziende devono raggiungere i loro obiettivi commerciali e operativi attraverso il progresso tecnologico, senza trascurare le esigenze del capitale umano. Le imprese europee, e in particolare quelle italiane, possono mantenere la loro posizione sui mercati internazionali non cercando di pagare meno o di assumere personale meno qualificato, ma investendo nell'istruzione e nello sviluppo del personale, migliorando le competenze linguistiche e adottando nuovi processi produttivi»

«Le giovani generazioni possono apportare alle aziende contributi significativi in termini di competenze linguistiche e interculturali per affrontare l'internazionalizzazione. Anche il movimento cooperativo è seguito e considerato un modello valido e resiliente per mettere al centro le persone che collaborano e adattarsi alle nuove sfide»



«La formazione non obbligatoria può essere uno strumento per raggiungere la compliance ESG, che molte aziende italiane sottovalutano ma che sta diventando sempre più una pietra miliare del business internazionale. Le aziende che hanno fatto della compliance nelle dimensioni ESG una priorità aziendale hanno ottenuto risultati mediamente migliori di quelle che non l'hanno fatto in termini di produttività»

«Affinché le PMI possano partecipare alle GVC, la formazione dovrebbe essere multidisciplinare: lingue straniere, progettazione, calcoli, intelligenza artificiale, sistemi di gestione, Internet of things»

«La formazione ha un ruolo significativo nella promozione di modelli organizzativi partecipativi, in particolare quelli diretti a migliorare le soft skills dei lavoratori»

«È importante investire nella formazione e nello sviluppo di competenze tecniche e trasversali che siano rilevanti per le esigenze delle PMI che partecipano alle GVC. Esempi importanti sono la formazione sulle tecnologie digitali, la gestione della catena di approvvigionamento, il problem solving, la comunicazione interculturale e la gestione del cambiamento»

«La contrattazione collettiva può intervenire promuovendo programmi di formazione e sviluppo professionale per i lavoratori, negoziando clausole contrattuali che tutelino i diritti dei lavoratori e promuovano un ambiente di lavoro sicuro e inclusivo, e collaborando con le aziende per sviluppare politiche e pratiche che favoriscano lo sviluppo delle competenze dei dipendenti»



Formazione e welfare all'interno del settore metalmeccanico, tra «white» e «blue collars»: casi studio aziendali

G) FORMAZIONE PROFESSIONALE

Le Parti confermano la rilevanza della formazione professionale per la costante crescita delle competenze e/o capacità professionali e delle capacità di risposta rispetto all'evoluzione tecnologica, con particolare riferimento alla trasformazione digitale collegata all'Industry 4.0, ed ai continui cambiamenti dei contesti competitivi e degli aspetti organizzativi. Pertanto, nell'ambito di quanto previsto nel vigente CCNL e dal presente accordo aziendale, potranno essere programmati incontri a livello locale con le commissioni territoriali per la formazione professionale con il compito di verificare le specifiche esigenze formative, il numero e la qualifica dei lavoratori coinvolti.

In occasione degli incontri le RSU potranno presentare eventuali suggerimenti e/o proposte con riferimento a specifici contenuti formativi.

In particolare, in occasione degli incontri potrà essere verificata fra le Parti, a livello locale, la necessità di accrescere le competenze di base della generalità dei lavoratori della singola unità produttiva o di settori della stessa, in riferimento soprattutto alle conoscenze informatiche, alla sicurezza ed all'ambiente di lavoro, al lavoro di gruppo, oltre che ai limiti ed alle condizioni di accesso alle strumentazioni ed alle aree aziendali. L'Azienda provvederà, in applicazione con quanto verrà definito dalla Commissione Formazione sul punto, a documentare la partecipazione a corsi di formazione con apposita dichiarazione.

L'Azienda riconferma nella propria politica di inserimento delle risorse umane, ivi compresi i contratti a tempo determinato e di somministrazione, il ricorso all'intervento formativo di "ingresso" finalizzato ad assicurare la disponibilità, in fase di inizio del rapporto lavorativo, delle conoscenze utili ed indispensabili in materia di sicurezza ambientale, di antinfortunistica, di specifico contenuto professionale e, ove necessario, di competenze linguistiche.

ABB (25-9-2023)



A tal fine è stata costituita una Commissione Paritetica aziendale a livello nazionale per la formazione professionale come previsto dal vigente CCNL. In tale Commissione potrà essere valutata l'eventuale definizione di un più efficace programma di comunicazione sui programmi formativi del catalogo aziendale (Fondimpresa e altro) rivolto alla generalità dei dipendenti.

Tale Commissione avrà altresì la finalità di analizzare, condividere e proporre gli interventi formativi dell'anno successivo relativamente alla formazione finanziata (Fondimpresa) e non finanziata.

Per quanto concerne la formazione finanziata (Fondimpresa) la Commissione validerà le iniziative formative che, in particolare per la popolazione operaia, diventeranno parte integrante del piano formativo dell'anno successivo.

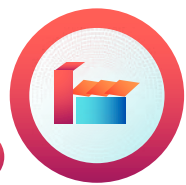
La Commissione si incontrerà di regola con cadenza trimestrale e il piano di formazione finanziata dovrà essere discusso e definito entro il terzo trimestre di ogni anno per poi essere validato dal Comitato di Pilotaggio entro fine anno.

Nel corso di uno dei due incontri annuali di cui al capitolo A) RELAZIONI SINDACALI del presente accordo (da svolgersi di norma nel mese di Ottobre) l'Azienda informerà il

Coordinamento Sindacale Nazionale (C.S.N) circa le attività della Commissione e le linee guida del piano di formazione finanziata (Fondimpresa) e non finanziata dell'anno successivo; il confronto avverrà altresì sulle attività svolte nell'anno e prevederà un momento di approfondimento su temi inerenti la formazione professionale.

Le Parti riconoscono che la modalità di formazione in e-Learning (FAD – Formazione a distanza), incluso il programma aziendale sulle competenze digitali (SkillaCloud – Amicucci Formazione) a partire dal 2018, rientra fra le tipologie di erogazione e fruizione di contenuti formativi idonea a realizzare quanto previsto dall' art. 7, Sezione Quarta, Titolo VI del vigente CCNL.





M) **WELFARE AZIENDALE, METASALUTE, COMETA e PARI OPPORTUNITA'**

Le Parti, nell'intento di promuovere e rafforzare gli strumenti di welfare aziendale esistenti in relazione al vigente CCNL ed a fronte della vigente normativa fiscale e previdenziale, condividono di offrire a tutti i lavoratori l'opportunità di utilizzare tali strumenti, con la finalità di promuovere un accesso personalizzato agli stessi.

Per queste ragioni viene confermato il gruppo di lavoro paritetico nazionale con l'obiettivo di conoscere, promuovere e proporre alle parti iniziative articolate di Welfare aziendale. Il gruppo di lavoro sarà composto da 6 componenti il CSN e 6 componenti della Direzione di ABB, relazionerà annualmente alle parti nel corso del secondo incontro annuale tra la Direzione ABB ed il CSN.

Inoltre, a seguito del superamento della pregressa intesa del 07 Novembre 2008 (4 - Fondi Sanitari) relativa alla costituzione del FAI attraverso l'applicazione di quanto disposto dal vigente CCNL in tema di Assistenza Sanitaria Integrativa (art. 16 – Sez. Quarta – Titolo IV), l'azienda conferma l'integrazione del Piano Sanitario Base del Fondo MétaSalute con l'assegnazione, con oneri a proprio carico, del "Piano Sanitario Integrativo A", o equivalente, a ciascun dipendente, ferma restando l'applicazione della citata normativa contrattuale e del regolamento del Fondo.

Per quanto attiene il Fondo di Previdenza Complementare Cometa, nel riconfermare i presupposti delle intese del 16 gennaio 2019 e del 21 luglio 2022, la quota annua a carico azienda (aggiuntiva rispetto a quanto a quanto già previsto dal CCNL) per ciascun iscritto è stata elevata a 250 euro. Il versamento di tale quota avverrà in due tranches da 125 euro

cadauna, rispettivamente nel mese di aprile e nel mese di ottobre di ciascun anno. Il versamento di tale quota non riguarderà i dipendenti che abbiano aderito o aderiscano al Fondo Cometa unicamente per la quota di TFR conferita ai sensi del D.lgs. 252/2005. Resta inteso che tale versamento verrà effettuato unicamente per ogni dipendente in forza nel mese dell'effettuazione del versamento stesso.

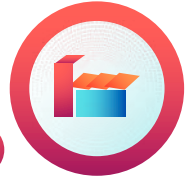
Le Parti attiveranno iniziative congiunte di sensibilizzazione sull'importanza della previdenza complementare ed in particolare sull'adesione al fondo di categoria (Cometa).

Le Parti convengono, in linea con l'intesa del 21 luglio 2022, sul riconoscimento di un valore in strumenti di welfare in accordo con la normativa, le modalità applicative e le tempistiche di all'art. 17 – Sez. Quarta – Titolo IV del vigente CCNL di categoria. Tale valore annuale, aggiuntivo rispetto a quanto già definito dal CCNL, viene definito nei seguenti importi:

- Euro 190,00 (centonovanta/00) per l'anno 2022;
- Euro 210,00 (duecentodieci/00) per l'anno 2023;
- Euro 230,00 (duecentotrenta/00) per l'anno 2024;
- Euro 250,00 (duecentocinquanta/00) per l'anno 2025;
- Euro 270,00 (duecentosettanta/00) per l'anno 2026;
- Euro 290,00 (duecentonovanta/00) per l'anno 2027.

Inoltre, per ogni dipendente che abbia optato – in base all'intesa oggi sottoscritta ed inerente al Premio di Risultato 2024/2027 – per la conversione del P.d.R. in Servizi di Welfare per una misura almeno del 10%, sarà riconosciuto un "contributo Welfare aggiuntivo" pari al 20% della "quota convertita"; ciò in riferimento esclusivo alle tipologie di beni, servizi e/o rimborsi spese di cui all'art. 51, commi 2, 3 e 4 del TUIR. Resta inteso che, nei termini previsti dal regolamento in vigore, qualora dovessero risultare importi residui non fruiti di "contributo Welfare aggiuntivo", i valori specificamente riferiti al medesimo "contributo Welfare aggiuntivo" saranno azzerati, non essendo possibile, sul piano normativo, prevedere la riscossione di tali valori. Nei casi di cessazione del rapporto di lavoro nel periodo di vigenza del P.d.R., gli eventuali valori riferiti al "contributo Welfare aggiuntivo" saranno azzerati.





Marelli (4-5-2023)

Genitorialità

Nell'ottica di offrire specifico supporto ai lavoratori dipendenti madri o padri (anche affidatari e adottivi) in tema di genitorialità, sarà predisposto da parte aziendale un programma di e-learning, fruibile attraverso specifica piattaforma informatica anche da remoto, che consentirà di avere una migliore conoscenza di tutti gli istituti previsti e di tutte le tutele/opportunità garantite dalle vigenti norme di legge e dal presente Accordo integrativo, concernenti i genitori lavoratori. L'iniziativa sarà inoltre finalizzata a migliorare l'utilizzo degli istituti a disposizione, in modo da agevolare la conciliazione dei tempi del lavoro con quelli della gestione familiare, nonché a consentire un più agevole reinserimento al lavoro al termine del periodo di congedo per maternità/paternità.

Trasporti e mobilità

E' condivisa la volontà di riconoscere ampia attenzione ai problemi relativi agli spostamenti casa-lavoro, che hanno rilevanti effetti sull'equilibrio complessivo del benessere del lavoratore e sulla sua possibilità di conciliare esigenze e tempi di vita e di lavoro.

A questo proposito si conferma quanto a oggi in essere in ordine a servizi di trasporto messi a disposizione dei lavoratori tramite specifiche convenzioni o accordi con le società di trasporto locale, intendendo sviluppare l'analisi e l'elaborazione di proposte modificative o integrative all'interno della Commissione Servizi Aziendali, insieme con il Mobility Manager aziendale e con le strutture specificamente dedicate e d'intesa con gli Enti locali e le società di gestione dei trasporti operanti su ciascun territorio.

Esprimendo apprezzamento per esperienze maturate in casi specifici, sarà valutata, a livello aziendale e/o di singolo stabilimento, la possibilità di migliorare, senza oneri aggiuntivi per l'Azienda, l'offerta di servizi utili per la copertura del tragitto casa-lavoro, favorendo l'implementazione di programmi di car pooling secondo modalità e nei tempi che saranno specificamente valutati e decisi, avuto riguardo alle condizioni operative esistenti nel territorio, d'intesa con Enti locali e società di trasporto pubblico.



GD (30-5-2023)

5.2 PROFESSIONALITÀ E INQUADRAMENTO

Le Parti, alla luce della recente introduzione nel CCNL di riferimento del nuovo e più articolato sistema di classificazione del personale basato sul possesso di determinate competenze, concordano circa la necessità di valutare, nell'ambito della durata del presente accordo ed attraverso uno specifico lavoro da attivarsi nell'ambito della Comitato Occupazione e professionalità, l'impatto di tale novità sui fabbisogni formativi e sui possibili sviluppi professionali per le lavoratrici e i lavoratori, anche valorizzando l'esperienza già maturata dalle Parti in merito alla costruzione di uno specifico reticolo professionale di G.D. Nell'ambito dello stesso Comitato, sarà oggetto di analisi altresì la verifica della congruità tra mansioni svolte e inquadramento, anche alla luce dell'introduzione di eventuali nuove competenze e professionalità. Qualora durante la verifica si evinca la mancata congruità tra mansioni svolte e inquadramento, alla luce della verifica di cui sopra, le Parti concordano che l'attribuzione del corretto inquadramento debba avvenire entro 3 mesi dalla verifica dello stesso, ferma restando la sussistenza delle condizioni di legge, art. 2103 c.c. e altra normativa applicabile.

Le Parti inoltre, alla luce del piano strategico aziendale e della importanza dello sviluppo di competenze digitali a livello trasversale, nell'ambito della durata del presente accordo, si impegnano a valutare congiuntamente ed attraverso il Comitato Occupazione e professionalità i fabbisogni volti all'implementazione di un piano di formazione dedicato a tale materia anche al fine di verificare la coerenza tra professionalità e ruolo svolto.

Il programma complessivo, nonché le valutazioni congiunte di cui al paragrafo precedente, saranno poi presentate dall'Azienda alla RSU nell'ambito della specifica riunione annuale di cui al capitolo "Relazioni Industriali" del presente accordo, anche al fine di raccogliere eventuali proposte.

Le Parti, infine, con l'obiettivo di monitorare e accompagnare la transizione tecnologica in atto e di supportare il percorso di orientamento delle professionalità tecniche e produttive verso competenze digitali legate ai processi e alle piattaforme di prodotto, condividono rispetto a tale obiettivo l'implementazione di uno specifico piano formativo basato sulle direttrici identificate nel prossimo paragrafo.







5.3.1 Diretrici per sviluppo delle competenze innovative in G.D

9B ✓
Come illustrato nel precedente capitolo “Assetti industriali”, il piano strategico della divisione RMS, pur riconfermando l’impegno a garantire il mantenimento e lo sviluppo delle professionalità nei mercati tradizionali in cui è presente, si basa altresì su una crescita rispetto ai due seguenti fronti:

- New Generation Products (NGP), in fase di sviluppo nel settore del mercato del Tabacco;
- Nuovi mercati altamente innovativi, come consumer electronics e batterie.

Le due principali evoluzioni che stanno caratterizzando lo sviluppo delle competenze di G.D sono l’innovazione tecnologica trainata dalla transizione digitale e l’ingresso in nuovi mercati, ad alto contenuto innovativo, che richiederanno lo sviluppo di nuove competenze attraverso azioni di aggiornamento e formazione continua, di cui di seguito vengono definite le principali direttrici.

A. COMPETENZE TECNOLOGICHE DIGITALI

I clienti di G.D richiedono macchine in grado di svolgere operazioni industriali in modo più autonomo e dotate di software, sensori e livelli di automazione sempre più avanzati, che garantiscano l’ottimizzazione dei loro processi interni. Si rende pertanto necessario sviluppare le competenze dei lavoratori G.D in particolare in ambiti, strumenti e discipline di cui riportiamo un elenco a mero titolo esemplificativo e non esaustivo:

– Intelligenza artificiale

Per Intelligenza artificiale si fa riferimento a una serie di modelli, algoritmi e tecnologie che permettono di riprodurre l’interazione, il ragionamento e l’apprendimento tramite algoritmi in grado di elaborare grandi quantità di dati. Consente dunque di connettere fra loro persone, processi e oggetti creando un sistema integrato e intelligente (IoT). La maggior parte delle applicazioni di intelligenza artificiale in ambito industriale riguardano la manutenzione predittiva, il controllo predittivo della qualità, l’uso della visione artificiale per il rilevamento dei guasti, la pianificazione e l’ottimizzazione della produzione.

– IoT (Internet of Things)

Per Internet of Things (IoT) o Internet delle Cose si intende quel percorso nello sviluppo tecnologico in base al quale, attraverso la rete Internet, ogni oggetto dell’esperienza quotidiana potenzialmente acquista una sua identità nel mondo digitale. L’IoT si basa sull’idea di oggetti “intelligenti” tra loro interconnessi in modo da scambiare le informazioni possedute, raccolte e/o elaborate.



- Machine learning

Il Machine Learning (ML) è un sottoinsieme dell'intelligenza artificiale (AI) che si occupa di creare sistemi che apprendano o migliorino le performance in base ai dati che utilizzano.

- Digital Twin

Per ridurre le complessità legate alle attività di sviluppo si rende necessario introdurre soluzioni del cosiddetto «gemello digitale», che ha l'obiettivo di creare repliche virtuali di prodotti fisici fornendo una fotografia dello stato del prodotto, oltre che modelli predittivi elaborati da algoritmi di Intelligenza Artificiale (AI) per prevedere le prestazioni future dell'asset fisico e sperimentare miglioramenti senza doverli testare sul prodotto stesso.

- Additive manufacturing

Tecnica di produzione che permette di ottenere prodotti e manufatti dalla generazione e successiva addizione di strati di materiale. Questa tecnologia assicura dunque la realizzazione di oggetti tridimensionali mediante l'uso di speciali stampanti a getto di materia.

- Robotica a bordo macchina

Introduzione a bordo macchina di così detti "cobots", ovvero robot collaborativi concepiti per interagire fisicamente con l'uomo in uno specifico spazio di lavoro a cui destinare attività ripetitive e a basso valore aggiunto.

- Meccatronica

La meccatronica è la disciplina che studia il modo di far interagire tre sotto discipline – la meccanica, l'elettronica e l'informatica – al fine di automatizzare e digitalizzare i sistemi di produzione e industriali in genere.

B. COMPETENZE SPECIFICHE

Per favorire ed accelerare l'ingresso in nuovi mercati, è necessaria l'acquisizione di competenze specifiche relative a tali ambiti (es. batterie, consumer electronics, farmaceutico). Questo sarà possibile mediante diverse azioni: in primo luogo, tramite attività di formazione per orientare le competenze dei lavoratori G.D, in secondo luogo, mediante l'inserimento di specifiche competenze dal mercato.

In Particolare, le aree di apprendimento individuate sono riconducibili ai seguenti settori:

- Tecniche di saldatura
- Tecniche di taglio laser
- Tecnologie dei materiali
- Elettrochimica
- Sistemi di validazione
- Processo aseptico



Spindox (29-3-2023)

1. Consulenza su genitorialità e caregivers

Viene attivato un servizio di consulenza orientata alla genitorialità ed ai caregivers, messa a disposizione dei dipendenti che necessitano di supporto per affrontare tematiche e bisogni concreti legati alle fragilità in ambito educativo e socio-assistenziale.

In tale contesto, l'azienda si impegna ad ampliare il ventaglio di misure di welfare messe a disposizione dei dipendenti con un servizio di consulenza sulla genitorialità e un supporto ai caregiver, da avviarsi entro il 1/6/2022

Welfare aziendale, genitorialità e parità di genere

La promozione di politiche aziendali che migliorino il benessere dei lavoratori è espressione di impegno a creare valore a lungo termine per l'organizzazione. Pertanto, le Parti intendono migliorare il benessere della persona attraverso l'adozione di specifiche misure organizzative e di integrazione al welfare finalizzate anche al miglioramento del clima aziendale e all'accrescimento del senso di appartenenza.

Si concorda quindi di introdurre e/o potenziare le misure di welfare che seguono

1. Consulenza psicologica

L'emergenza causata dalla diffusione del Covid-19, le conseguenze legate alle azioni mirate al contenimento del virus ed il conseguente cambiamento degli stili di vita, hanno portato ad un diffuso aumento del livello di ansia e stress.

Le ricerche condotte in questi ultimi due anni hanno evidenziato poi una serie di circostanze che hanno minato il benessere dei lavoratori quali, ad esempio, la difficoltà emerse durante il lavoro da remoto e la sempre più difficile conciliazione del lavoro con gli impegni familiari. L'eccezionalità di questa situazione ed il generale senso di incertezza hanno favorito l'insorgenza di effetti di tipo psicologico che alterano la qualità della vita e le consuete capacità lavorative degli individui.

In tale contesto, l'azienda si impegna ad ampliare il ventaglio di misure di welfare messe a disposizione dei dipendenti con un servizio di consulenza psicologica, da avviarsi entro il 1/6/2022

Lo sportello avrà l'obiettivo di tutelare il benessere psicologico della persona, favorendo i processi di elaborazione emotiva e le strategie di adattamento individuali ed intervenendo sui livelli di stress, dando la possibilità ai lavoratori di avere una concreta occasione di confronto emotivo e relazionale.

Il primo consulto psicologico effettuato sarà gratuito per la totalità dei dipendenti ed i successivi saranno fruibili con tariffe agevolate.

Per tutto quanto non previsto all'interno del presente articolo, si rinvia ad apposito regolamento.



3.2. Libri di testo

L'azienda rimborserà le somme utilizzate dai dipendenti aventi RAL inferiore ad euro 35.000 per l'acquisto dei libri scolastici di figli iscritti alle scuole medie e superiori.

Il rimborso avverrà entro un limite massimo di euro 150,00 annui a seguito della presentazione della relativa ricevuta d'acquisto.

Ai lavoratori con RAL inferiore ad euro 35.000 i cui figli abbiano conseguito il diploma di laurea rispettando le scadenze annuali del ciclo di studi, verranno riconosciuti beni e servizi per un importo massimo pari ad euro 3.000,00 a titolo di erogazione liberale.

Al fine di certificare la regolarità del ciclo di studi, il lavoratore sarà tenuto a presentare idonea certificazione rilasciata dall'ateneo.

4. Ticket Restaurant

A decorrere dal primo mese utile dopo la stipula del presente accordo, verrà implementato il valore dei Ticket Restaurant in formato elettronico, nella misura di euro 0,50, per un importo totale pari ad euro 7,50 giornalieri.

I ticket giornalieri verranno erogati alla totalità dei dipendenti, con esclusione dei dirigenti, per ogni giorno di effettiva presenza, anche in regime di Smart Working.

5. Rimborso delle spese di viaggio per la frequenza di corsi di aggiornamento professionale

Ai lavoratori che frequenteranno corsi di aggiornamento professionale al di fuori della propria sede di lavoro, per scopi legati all'acquisizione di ulteriori competenze utili alla posizione lavorativa aziendale, sarà riconosciuto il rimborso delle spese di viaggio sostenute per il raggiungimento della sede del corso.

Il rimborso sarà riconosciuto previa presentazione della documentazione attestante le spese sostenute.

6. Spese abbonamenti ai servizi di trasporto pubblico

Viene confermato per i lavoratori ubicati presso le unità produttive di Roma, Milano, Torino, Ivrea, Maranello e Bari il rimborso delle spese per l'acquisto degli abbonamenti ai servizi di trasporto pubblico urbano, sostenute per il raggiungimento della sede di lavoro.

Il rimborso sarà riconosciuto previa presentazione di idonea documentazione, fatta salva la possibilità per l'azienda di stipulare convenzioni dirette con le aziende di trasporto.

Limitatamente alla sede produttiva di Cagliari, in sostituzione del rimborso delle spese per l'acquisto degli abbonamenti, l'azienda fornisce ai dipendenti un servizio di parcheggio gratuito in loco.

7. Integrazione maternità facoltativa

Ai sensi della normativa vigente in materia di congedi parentali, i lavoratori hanno diritto ad un'indennità pari al 30% della retribuzione, posta a carico dell'INPS. In un'ottica di miglior favore, l'azienda si impegna ad integrare la suddetta indennità corrisposta dall'INPS fino al raggiungimento del 50% della retribuzione.



ValueFacturing
SMEs...

Thank you

Francesco Alifano, ADAPT Research fellow,
Assegnista di ricerca UniMORE
francesco.alifano@adapt.it

Diletta Porcheddu, Ricercatrice Fondazione ADAPT
diletta.porcheddu@adapt.it



The ValueFacturing SMEs project has received funding from the European Commission under the grant agreement No 101102391. The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect 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.