



# **Comitati Aziendali Europei come piattaforma di sostegno per gli accordi aziendali transnazionali (TCA)**

**Ed.  
Jan Czarzasty**

Publicazione realizzata nell'ambito del progetto VS/2015/0405  
"Comitati Aziendali Europei come piattaforma di sostegno per gli accordi aziendali transnazionali (TCA)"  
finanziata dall'Unione europea

Gdańsk 2017

IT

**Autori:** Jan Czarzasty (capitoli 1, 4, 9, 10, 11), Łukasz Pisarczyk (capitolo 8), Barbara Surdykowska (capitoli 2, 3, 5, 6, 7)

**Editore:**

Komisja Krajowa NSZZ „Solidarność”  
Wały Piastowskie 24, 80-855 Gdańsk

**Composizione, impaginazione:**

Przedsiębiorstwo Prywatne WIB Piotr Winczewski, tel. 58 341 99 89

**ISBN: 978-83-85610-28-1**

**Pubblicazione gratuita:**

Pubblicazione finanziata dall'Unione europea nell'ambito del progetto n. VS/2015/0405  
“Comitati Aziendali Europei come piattaforma di sostegno per gli accordi aziendali transnazionali (TCA)”

La pubblicazione presenta esclusivamente le opinioni dei suoi autori e la Commissione Europea non si assume alcuna responsabilità per il suo contenuto.

## INDICE

Introduzione .....	4
Capitolo 1. Imprese multinazionali in Europa: situazione attuale, prospettive.....	6
Capitolo 2. Le multinazionali nel diritto internazionale.....	11
Capitolo 3. Comitati Aziendali Europei: regolamentazioni.....	16
Capitolo 4. Comitati Aziendali Europei e relazioni industriali nazionali.....	21
Capitolo 5. I CAE e il ruolo dei sindacati.....	25
Capitolo 6. Sviluppo dei TCA e il meccanismo del dialogo sociale europeo.....	29
Capitolo 7. I TCA come strumento per rafforzare la contrattazione collettiva in Europa: tra la teoria e la prassi.....	31
Capitolo 8. Accordi aziendali transnazionali: la situazione attuale e le proposte di regolamentazione.....	36
Capitolo 9. Impatto dei TCA nel settore dei servizi, metalmeccanico e alimentare di alcuni stati membri dell'Unione Europea: analisi di casi significativi.....	44
Capitolo 10. Ottimizzazione della comunicazione per rafforzare la posizione dei CAE, il loro impatto sulle relazioni industriali nazionali e l'efficienza del dialogo sociale nel contesto europeo.....	74
Capitolo 11. Riepilogo e conclusioni.....	78
Bibliografia .....	83

## Introduzione

Presentiamo il rapporto conclusivo del progetto “Comitati Aziendali Europei come piattaforma di sostegno per gli accordi aziendali transnazionali (TCA)”<sup>1</sup>. Al centro del nostro interesse si trovano proprio i TCA. Si tratta di accordi collettivi con delle caratteristiche specifiche, una specie di accordi quadro intesi a regolare i rapporti di lavoro in modo autonomo (bilaterale) nell’epoca della globalizzazione e del ruolo crescente delle imprese multinazionali. Gli accordi aziendali transnazionali vengono chiamati in modi diversi: *transnational company agreements* (TCA), ma anche *European framework agreements* (accordi quadro europei, EFA), *international framework agreements* (accordi quadro internazionali IFA) o anche *global framework agreements* (accordi quadro globali GFA) e non si tratta di differenze esclusivamente superficiali, anche se dietro di esse non si celano contenuti diversi, quanto piuttosto riferimenti al diverso ambito territoriale degli accordi.

Secondo la banca dati sui TCA della Commissione Europea (CE)<sup>2</sup> nel 2015 sono Stati sottoscritti 282 accordi di questo tipo, però più di un anno fa il funzionamento della banca dati è stato sospeso e di conseguenza non sono disponibili dati più recenti sulle dinamiche di negoziazione e di conclusione dei TCA.

L’obiettivo generale del presente progetto era quello di preparare i membri dei CAE di alcuni settori a creare in modo efficace nelle imprese multinazionali le condizioni per:

- iniziare a negoziare i TCA
- monitorare l’attuazione dei TCA in essere e rafforzare la consapevolezza relativa al miglior funzionamento dei CAE rispetto alle premesse contenute nella rifusione della direttiva sui CAE e nelle direttive concernenti l’informazione, le consultazioni e la partecipazione dei lavoratori.

Gli obiettivi specifici del progetto erano:

- migliorare le conoscenze sui TCA come un nuovo strumento di dialogo sociale europeo tra i membri dei CAE partecipanti al progetto e rafforzare la collaborazione transfrontaliera tra di loro per promuovere i TCA;
- preparare uno studio teso a valutare la necessità o meno di elaborare un quadro normativo per i TCA, nonché la procedura di scambio di informazioni tra i CAE all’interno di un settore e di trasferimento di informazioni dal livello europeo a quello nazionale e vice versa;

---

<sup>1</sup> Gli autori ringraziano le seguenti persone che si sono impegnate a realizzare il progetto e senza le quali il presente rapporto non sarebbe nato: Jerzy Jaworski, Maria Żytko, Karol Nosal, Sławomir Adamczyk (NSZZ “Solidarność”) e coloro che hanno redatto i *case studies* nazionali: Igor Samardzija (Croazia), Barbara Surdykowska (Polonia), Diana Chelaru (Romania), Stephane Portet (Regno Unito) e Francesco Lauria ed Antonio Famiglietti (Italia). Un ringraziamento a parte va a Daniel Kiewra di Syndex Polska (già S Partner).

<sup>2</sup>La banca dati si trova all’indirizzo: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978>

- ◎ divulgare e promuovere le informazioni sui TCA come strumento del dialogo sociale nelle relazioni industriali europee tra le parti sociali ed altri portatori d'interesse dell'UE partecipanti al progetto.

Nell'ambito del progetto sono state realizzate delle indagini empiriche sulla pratica del funzionamento dei TCA. Nei paesi interessati dal progetto (Croazia, Polonia, Romania, Regno Unito, Italia) sono stati realizzati 13 *case studies*.

Il presente rapporto è composto di undici capitoli, i cui autori sono: Jan Czarzasty (capitoli 1, 4, 9, 10, 11), Barbara Surdykowska (capitoli 2, 3, 5, 6, 7) e Łukasz Pisarczyk (capitolo 8). Il capitolo 1 contiene una descrizione sintetica della situazione attuale e delle prospettive delle imprese multinazionali nel mondo. Nel capitolo 2 l'autrice presenta la problematica della situazione giuridica delle multinazionali, mentre nel capitolo 3 compie una breve rassegna della storia e delle attuali prospettive di evoluzione dei Comitati Aziendali Europei (CAE). Il capitolo 4 è dedicato ad una concisa analisi delle relazioni reciproche e dei condizionamenti tra i Comitati Aziendali Europei (CAE) ed i sistemi nazionali di relazioni industriali. Il capitolo 5 è dedicato all'attività sindacale a livello dei CAE, mentre nel capitolo 6 l'autrice si sofferma sul problema del ruolo degli accordi aziendali transnazionali (TCA) nel dialogo sociale europeo. Il capitolo 7 prende in esame gli accordi aziendali transnazionali (TCA) come strumento per rafforzare la contrattazione collettiva in Europa, mentre il capitolo 8 cerca di rispondere alla domanda se gli accordi aziendali transnazionali (TCA) hanno bisogno di un inquadramento normativo. Il capitolo 9 è dedicato alla descrizione ed all'esame dei *case studies* degli accordi aziendali transnazionali (TCA) raccolti dai partner del progetto nel corso delle indagini empiriche, mentre il capitolo 10 contiene i progetti di due procedure di comunicazione destinate alle parti sociali di vari livelli. Il capitolo 11 contiene un riepilogo e le conclusioni.

## Capitolo 1.

### Imprese multinazionali in Europa: situazione attuale, prospettive

Descrivendo la situazione attuale delle multinazionali e valutando le loro prospettive per i prossimi anni, occorre concentrarsi sulla *rilevanza* del ruolo delle imprese multinazionali nell'economia mondiale, in quella delle singole regioni della triade globale (e prima di tutto in Europa) ed a livello nazionale. Questo decennio ha visto numerose importanti pubblicazioni che rivelano l'esistenza dei legami profondi e articolati che intercorrono tra le maggiori multinazionali e dimostrano che essi costituiscono una "rete di controllo globale corporato" (Vitali, Glattfelder, Battiston, 2011, 2014) che avvolge e controlla l'economia mondiale.

**Tab.1 Scambi internazionali di merci e di servizi commerciali, € mld., situazione al 2013**

Stato o regione globale	Importazione	Esportazione
UE	2188	2415
USA	2079	1688
Cina	1716	1817
Giappone	750	648
Corea	468	506

**Fonte:** <http://ec.europa.eu/trade/policy/eu-position-in-world-trade/>, sulla base dei dati di Eurostat, WTO

Per cominciare, occorre definire l'oggetto del presente capitolo. L'OCSE definisce come sovranazionali (o, meglio, multinazionali - *multinational enterprises*, MNE) le "imprese o gruppi di imprese che intraprendono investimenti esteri diretti, sono proprietarie e controllano delle attività in due o più paesi".

L'UNCTAD invece definisce:

*come impresa transnazionale (TNC), generalmente, un'impresa che comprende società da più di un paese, che operano nell'ambito del sistema decisionale che permette di formulare politiche coerenti ed una strategia comune. Tali società sono legate dai vincoli di proprietà od altri tali che uno o più società possono esercitare un'influenza decisiva sulle altre, in particolare per condividere le conoscenze, le risorse e gli obblighi.*

Secondo UNCTAD l'impresa transnazionale si caratterizza per il seguente assetto proprietario:

*imprese transnazionali (TNC) sono imprese con o senza personalità giuridica, composte dall'impresa controllante e dalle sue filiali estere. L'impresa controllante è quella che controlla l'attivo di altre società provenienti da paesi diversi di quello d'origine, di solito detenendo una certa quota del capitale sociale delle altre società.*

L'importanza delle imprese transnazionali risulta soprattutto dalla loro quota negli scambi commerciali a livello globale: le 500 multinazionali più grandi controllano il 70% degli

scambi commerciali internazionali e la loro quota è in costante crescita negli ultimi due decenni, mentre il 40% del valore aggiunto globale è prodotto da 147 imprese multinazionali (Czarzasty 2014). Le multinazionali sono protagoniste degli scambi internazionali dei beni e dei servizi ed allo stesso tempo sono responsabili per gli investimenti diretti esteri (IDE).

Esistono numerose classifiche, molto conosciute e citate, delle maggiori imprese nel mondo. Una delle più importanti è la classifica delle maggiori imprese multinazionali non finanziarie al mondo secondo la quota delle attività estere in loro possesso, elaborata ogni anno dall'UNCTAD (un'agenzia della ONU specializzata nella ricerca e nel sostegno dello sviluppo economico), utilizzando l'indice TNI che illustra il livello di internazionalizzazione di un'impresa<sup>3</sup>. Pur precisando che il TNI va utilizzato insieme ad altri dati concernenti l'internazionalizzazione di un'impresa (p.es. il numero dei paesi nei quali la stessa è presente), si può affermare che si tratta di una misura che riflette in modo chiaro l'importanza di vari mercati internazionali per un'azienda. Tra le prime cinquanta imprese contemplate dalla classifica il 60% (30) sono imprese degli Stati membri dell'UE (25, di cui 6 rispettivamente dalla Germania e dal Regno Unito, 5 dalla Francia, 2 dalla Spagna e dall'Italia, 1 dal Belgio, dall'Olanda, dall'Irlanda e dal Lussemburgo) o dallo Spazio Economico Europeo (SEE, 5, di cui 4 dalla Svizzera e 1 dalla Norvegia).

Nella riflessione sulle prospettive delle imprese multinazionali nel mondo nei prossimi anni bisogna tener conto di una chiara svolta che si è verificata nel dibattito sul ruolo di queste società di dimensioni gigantesche nell'economia globale ed in particolare delle relazioni tra le multinazionali e lo Stato in seguito alla crisi finanziaria globale del 2008 (che si è trasformata velocemente in una serie di crisi economiche di diversa natura ed ambito). Da un lato, infatti, si è rivelato che le multinazionali (soprattutto del settore finanziario) che hanno visto la loro stessa esistenza a rischio, non esitano ad accedere a sovvenzioni pubbliche; dall'altro, che lo Stato riconosce come eccessivo il rischio (economico, politico, sociale) degli effetti di un eventuale fallimento di tali imprese e di conseguenza non resta impassibile di fronte ad esso ("troppo grande per fallire"). L'intervento dello Stato mediante l'utilizzo del denaro pubblico è stato accolto in modo contrastante, come "una privatizzazione dei benefici a fronte della pubblicizzazione dei rischi", ma da nessuna parte ha suscitato resistenze sociali tali da sospenderlo o bloccarlo completamente. Un altro aspetto di interdipendenza dello Stato e del grande capitale è venuto alla luce dopo il 2008, quando alcune imprese hanno deciso di dislocare le proprie attività o di effettuare dei trasferimenti nell'ambito delle catene di valore per la pressione dei governi dei singoli Stati nazionali. Per attenuare gli effetti della recessione (in particolare per il mercato del lavoro nazionale) alle direzioni centrali è capitato – sotto la

---

<sup>3</sup> *Transnationality Index* (TNI) viene calcolato come media dei seguenti tre indici: attività estere verso il totale delle attività, quota di fatturato estero nel fatturato complessivo e occupazione complessiva all'estero.

pressione dello Stato d'origine della multinazionale (di regola sostenuta da argomentazioni di natura finanziaria) – di assumere delle decisioni vantaggiose per le controllate o per le aziende che operavano sul territorio di questo paese, a scapito delle società controllate o delle aziende operanti in altri paesi, come nell'esempio della FIAT, che nel 2010 ha affidato la produzione della nuova versione della Panda allo stabilimento di Pomigliano d'Arco in provincia di Napoli, anche se la generazione precedente dello stesso modello (che ha registrato il maggior successo nelle vendite tra i modelli allora offerti dall'azienda) è stato prodotto negli stabilimenti polacchi di Tychy (v. Czarzasty 2013).

L'interdipendenza delle imprese multinazionali e dello Stato si estende anche ad un altro livello: un numero relativamente elevato di multinazionali sono imprese a maggiore o minore partecipazione statale. Anche se negli ultimi anni il numero delle imprese statali nel mondo è in diminuzione, in alcuni settori strategici, come p.es. la produzione di materie grezze o le telecomunicazioni, lo Stato ha cercato di mantenere il controllo e le imprese con tale struttura di proprietà hanno registrato successi nella loro espansione sui mercati internazionali (Musacchio, Lazzarini 2014). Dalla classifica pubblicata da Global Watch risulta che nel 2011 nell'assetto proprietario del 10% delle maggiori imprese mondiali (204 su 2000) lo Stato aveva una posizione dominante, mentre il fatturato complessivo di tali imprese corrispondeva al 6% del PIL globale (Corporate Clout 2013: 12). È vero che molte di queste imprese statali multinazionali provengono dai paesi nei quali si è consolidato un modello di capitalismo lontano da quello liberale (Cina, altre economie importanti dell'Asia Orientale, Russia), ma anche nella classifica UNCTAD troviamo imprese a partecipazione (a volte dominante) statale, tra le quali ci sono alcune imprese dell'UE (Airbus, Deutsche Telekom, EDF, Enel, Engie – fino a poco tempo fa noto come GDF Suez, Eni) ed alcune dello SEE (Statoil).

Sempre più spesso le relazioni dello Stato e delle grandi imprese sono oggetto di critiche che portano al ribaltamento delle valutazioni ribadite dalla retorica neoliberale degli ultimi decenni: si ricorda il ruolo dello Stato nel dare luogo a innovazioni che stimolano lo sviluppo economico, accompagnato spesso dalla mesta riflessione sulla “privatizzazione dei benefici a fronte della pubblicizzazione dei rischi” (Mazzucato 2013).

La regolazione dei rapporti di lavoro nelle imprese multinazionali è un processo complesso, soprattutto per l'annacquamento della responsabilità, dovuto alla struttura di proprietà diffusa, all'incrociarsi a più livelli di interessi divergenti, a volte apertamente contrastanti (prima di tutto la collisione della logica dell'azionista con quella di altri portatori d'interesse), e infine ad un insufficiente potenziale di mobilitazione (e quindi potere di veto) da parte dei lavoratori. Le tradizionali forme di rappresentanza dei lavoratori (sindacali e non) si caratterizzano per le fragilità simili a quelle che accusa l'istituto dello Stato, perché in entrambi i casi si ha a che fare con dei vincoli territoriali, a differenza del capitale mobile, anche se



anche quest'ultimo (come già segnalato) ha o almeno gli capita di avere una “nazionalità”. Ciò non è affatto in contrasto con l'esistenza della presunta “classe transnazionale di capitalisti” (Sklair 2012), i cui interessi collettivi in parte ed a volte coincidono, e in parte e regolarmente sono divergenti da quelli dei portatori d'interesse collettivi e dall'identità definita dallo Stato nazionale. La crisi del 2008 e le successive hanno rafforzato i legami tra le grandi multinazionali e lo Stato, ma questo avvicinamento si è rivelato effimero. Dalla prospettiva attuale pare che da parte del capitale questo passo fosse dovuto ad una tattica opportunistica, esauritasi abbastanza velocemente.

Il capitalismo vanta numerose declinazioni, come spiega la cosiddetta scuola della varietà del capitalismo (VoC). Per le nostre analisi è essenziale distinguere la posizione delle imprese multinazionali nell'*economia di mercato coordinata* (CME) da quella nell'*economia liberale di mercato* (LME). Tale differenza è dovuta al fatto che ciascuno di questi due tipi di economia di mercato viene definito da altre logiche istituzionali (Hall e Soskice 2001).

Per la relazione capitale-lavoratori è di importanza fondamentale la posizione dei lavoratori, determinata dal modo in cui in una data economia viene definito l'interesse: come individuale o collettivo. Nelle economie liberali domina l'orientamento individualistico che porta al decentramento della contrattazione collettiva, alla frammentazione dei rapporti di lavoro e alla sempre maggiore mercificazione del lavoro. Nelle economie coordinate è forte l'orientamento collettivo che facilita l'aggregazione degli interessi, in tal modo favorendo la centralizzazione della contrattazione collettiva, il consolidamento dei rapporti di lavoro e la demercificazione del lavoro. Bisogna precisare che questi due tipi di economia di mercato si distinguono anche dal punto di vista delle principali fonti di provenienza del capitale. Nelle economie liberali domina il capitale che si può ottenere con facilità e velocemente (dalla borsa), con la conseguente importanza dei mercati finanziari ed anche il predominio della cosiddetta logica dell'azionista, i cui interessi devono essere assicurati con un ritorno veloce, a breve termine dall'investimento, a prezzo di una lunga programmazione ed a scapito di interessi di altri soggetti, compresi i lavoratori. Di contro, nelle economie coordinate si fa ricorso soprattutto al capitale bancario, compreso quello degli istituti finanziari cooperativi o comunali oppure al capitale ottenuto grazie alle alleanze strategiche delle imprese. Tali investimenti a breve non portano a risultati spettacolari, ma sono vantaggiosi a lungo termine, permettendo di tener conto degli interessi di un ampio spettro di portatori d'interesse (si parla quindi della logica del portatore d'interesse), compresi i lavoratori. La logica del portatore d'interesse rafforza la tendenza delle imprese a gestire le risorse umane (GRU) in modo orientato al modello del capitale umano (a differenza del modello del setaccio). Quale prova

migliore del carattere coordinato dell'economia tedesca che l'accordo nell'industria automobilistica che ha attutito gli effetti del crollo della congiuntura nel 2009?<sup>4</sup>

Accanto alle relazioni Stato nazionale-imprese multinazionali occorre soffermarsi anche sulle relazioni delle multinazionali con le strutture sovranazionali, in particolare con l'Unione Europea. Bruxelles è la capitale con la maggior concentrazione di lobbisti, da cui si conclude erroneamente che il processo legislativo e di applicazione del diritto comunitario sia influenzato dal grande capitale, il che non necessariamente trova conferma nei fatti: alcune misure adottate dalle autorità dell'UE (in particolare dalla Commissione) colpiscono le condotte delle imprese dannose per il pubblico interesse, caratterizzate dall'abuso di posizione dominante sul mercato (p.es. il pagamento per roaming, Google) o manipolazioni fiscali (p.es. Apple). L'efficacia delle misure e il loro orientamento sono oggetto di controversie, ma la loro stessa esistenza infrange l'immagine di indolenza assoluta dell'UE nei confronti delle imprese globali.

---

<sup>4</sup> In virtù all'accordo i datori di lavoro hanno rinunciato a licenziare, i lavoratori hanno accettato una riduzione dell'orario di lavoro (*Kurzarbeit*) e lo Stato ha provveduto a stimolare la domanda interna offrendo delle agevolazioni a chi rottamava un'automobile vecchia (più di nove anni) per comprarne una nuova.

## Capitolo 2.

### Le imprese multinazionali nel diritto internazionale

#### 2.1. Problema di definizione

Tra i ricercatori non c'è consenso sulla definizione di impresa multinazionale. David E. Liliethal nel 1960 ha definito come multinazionali quelle società che hanno la sede in un paese, ma operano e vivono anche secondo le leggi e gli usi di altri paesi (Karski 2009: 330). La definizione dell'impresa transnazionale di UNCTAD è stata citata al capitolo 1. La Dichiarazione tripartita dei principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale dell'OIL sottolinea, che le multinazionali “possiedono o controllano la produzione, la distribuzione, i servizi ed altri mezzi al di fuori del paese in cui hanno la loro sede centrale”. Le Linee Guida OCSE per le imprese multinazionali osservano che “la proprietà può essere privata, pubblica o mista”.

Si potrebbe concludere citando la famosa battuta “saprò di cosa si tratta, quando lo vedrò”, riferita alla pornografia e formulata nel 1964 da Potter Stewart, giudice della Corte Suprema degli USA. Sulla scia di questo ragionamento, soltanto con un'analisi di una data impresa si potrebbe determinare, se si tratta di un'impresa multinazionale. La più corretta sembra una definizione molto capiente, secondo la quale dicesi multinazionale un'impresa con qualsiasi forma giuridica, che possieda, controlli o svolga la sua attività, da sola o d'intesa con altre imprese, in due o più paesi (Deva 2004: 6).

#### 2.2. Le imprese multinazionali come soggetti di diritto internazionale

Per illustrare la discussione concernente la soggettività delle multinazionali nel diritto internazionale occorre partire da alcuni brevi cenni sui soggetti di diritto internazionale diversi dagli Stati. Nella dottrina di diritto internazionale si è affermato il concetto di attori non statali, spesso definiti con il termine inglese “*non-state actors*” (Perkowski 2012). Tale concetto rispecchia la fase di sviluppo attuale della teoria delle soggettività nel diritto internazionale<sup>5</sup>. Nella letteratura si osserva che gli attori non statali sono stati riconosciuti per la prima volta con un parere consultivo della Corte Internazionale di Giustizia nella causa *Riparazioni*<sup>6</sup>. In questo modo si è formato il concetto di organizzazioni internazionali, nell'ambito delle quali successivamente individui e gruppi di persone hanno lottato per l'autodeterminazione, la parità

<sup>5</sup> Conf. (Mielnik, 2008) e (Perkowski, 2007: 454 e seguenti).

<sup>6</sup> Parere consultivo in merito alla richiesta di risarcimento dei danni subiti nel corso del servizio all'ONU, ICJ report 1949, p 187, 188. Come fa notare M. Perkowski in questo parere è stata riconosciuta una soggettività autonoma dell'ONU. Non si può però dimenticare che tale riconoscimento, anche se indicava una categoria autonoma di classificazione nell'ambito della soggettività nel diritto internazionale, per principio si basava sul nucleo statale – gli Stati delegavano alle organizzazioni internazionali una parte del livello soggettivo del diritto internazionale, cedendo ad esse competenze che potevano essere esercitate in modo più efficace a livello internazionale (Perkowski).

ed i diritti umani, il che progressivamente ha introdotto nel diritto internazionale dei soggetti individuali. In risultato a questo processo le istituzioni giuridiche o quasi-giuridiche internazionali (p.es. la Corte Europea dei Diritti dell'Uomo) si sono aperte alle persone fisiche, riconoscendo agli individui un attributo importante della capacità giuridica internazionale nella forma della capacità processuale internazionale. Dopo la II guerra mondiale l'attenzione si è concentrata sulla responsabilità individuale dei singoli (p.es. i processi di Norimberga). Dopo un periodo di stasi, le conseguenze delle guerre sui Balcani negli anni '90 del Novecento e dei crimini commessi in Ruanda e Sierra Leone hanno contribuito alla nomina di corti *ad hoc* e in definitiva alla costituzione della Corte Penale Internazionale<sup>7</sup>. Da queste osservazioni sulla soggettività di realtà diverse da quello dello Stato (organizzazioni internazionali, persone fisiche) nel diritto internazionale passiamo alla questione della soggettività (o mancanza di essa) delle multinazionali nel diritto internazionale.

La questione della soggettività delle multinazionali nel diritto internazionale non è estranea alla dottrina polacca del diritto internazionale. Wojciech Góralczyk e Stefan Sawicki sottolineano che alle persone giuridiche fondamentalmente non si riconosce il *locus standi* nel diritto internazionale ed esse non hanno diritti e doveri risultanti direttamente da tale diritto. Negli ultimi anni si osserva la tendenza ad ammettere le persone giuridiche alle materie della collaborazione internazionale regolate direttamente dal diritto internazionale (Góralczyk, Sawicki 2009: 148-149). Si può citare qui p.es. l'Accordo operativo sull'Organizzazione internazionale per le comunicazioni marittime via satellite (INMARSAT) che può essere firmato dagli Stati e da enti organizzativi di diritto pubblico o privato indicati dagli stessi. Un altro esempio è lo statuto dell'Associazione Internazionale del Congresso delle Ferrovie, i cui firmatari possono essere Stati, amministrazioni delle ferrovie o organizzazioni ferroviarie. Recentemente si registrano tentativi di assegnare la soggettività nel diritto internazionale ad alcune società pubbliche internazionali ed imprese multinazionali, cercando di definire regole che dovrebbero caratterizzare i soggetti di questo tipo sulla scena internazionale (Pienkos 2004: 63).

Il riconoscimento delle multinazionali come soggetti di diritto internazionale avrebbe effetti profondi soprattutto per la responsabilità giuridica e di conseguenza per la responsabilità per la violazione dei diritti dell'uomo. Si ritiene quindi che le multinazionali vadano trattate come soggetti di diritto nazionale che però sono titolari di alcuni diritti e doveri risultanti dal diritto internazionale (Oleszczuk 2013: 27).

Per complicare ulteriormente la questione si può aggiungere che, anche se le multinazionali non sono trattate come soggetti di diritto internazionale, godono della sempre

---

<sup>7</sup> Conf. (Mik, 2003: 68 e seguenti).

maggior tutela prevista dalle norme internazionali concernenti la tutela dei diritti dell'uomo. Pur non sviluppando qui questo tema, si può richiamare una "serie" di tre pronunce controverse della Corte Europea dei Diritti dell'Uomo, con le quali alle multinazionali è stata concessa la tutela dell'area di business sulla base delle norme relative alla "casa"; la tutela di un'espressione completamente commerciale sulla base delle norme relative alla libertà di espressione e il diritto alla equa riparazione per un danno immateriale (Emberland 2006). Il primo gruppo di pronunce è stato aperto dalla sentenza *Société Colas Est Sa and Others v Francia* (2002), dove sulla base dell'art. 8 della Convenzione è stata garantita una protezione agli uffici e ad altri locali utilizzati dalla società<sup>8</sup>. La Corte ha affermato nella pronuncia che la Convenzione è per natura "un documento vivente". Il secondo gruppo, di cui fa parte la sentenza *Autronic AG v Svizzera* (1990) concerne la tutela di un'espressione puramente commerciale sulla base dell'art. 10 della Convenzione<sup>9</sup>. Del terzo gruppo fa parte la sentenza *Comingersoll SA v Portogallo* (2001), relativa al risarcimento rivendicato dall'impresa portoghese a titolo della violazione del principio di cui all'art. 6 c. 1 (diritto alla durata ragionevole del processo). Il governo portoghese argomentava che la riparazione spetta per lo stress o per le emozioni negative che possono essere naturalmente percepite da una persona fisica, ma non da quella giuridica, ma la Corte non ha condiviso tale argomentazione, osservando che la "tensione" e gli inconvenienti dovuti alla lungaggine del processo venivano vissuti dal consiglio di amministrazione della società e dai suoi azionisti. Si nota qui un'asimmetria, in quanto la multinazionale può richiamarsi direttamente alle norme di un accordo internazionale, pur non essendo soggetto di diritto internazionale.

Riepilogando, nella dottrina del diritto internazionale domina l'idea che le multinazionali non abbiano obbligazioni dirette risultanti dal diritto internazionale (Cassese 1986: 103; de Brabandere 2010: 66 i 80; Crawford 2012: 122). Sono pochi gli autori che sostengono la loro soggettività nel diritto internazionale, partendo dal ruolo svolto di fatto dalle stesse (Adedayo Ijalaye 1978) o dalla progressiva privatizzazione del diritto internazionale che si manifesta nella normativa relativa agli investimenti e in quella sull'arbitrato (Zambrana Téva 2012).

Di fronte alla "governance gap" universalmente riconosciuta, dagli anni '70 del secolo scorso le organizzazioni internazionali: l'OIL, l'OCSE e la ONU hanno cercato di formulare delle obbligazioni vincolanti nell'ambito del diritto internazionale dedicate alle multinazionali, ma nessuno di questi tentativi è stato coronato da pieno successo. Di seguito parleremo della

---

<sup>8</sup> Art. 8 c. 1 Ogni persona ha diritto al rispetto della propria vita privata e familiare, del proprio domicilio e della propria corrispondenza.

<sup>9</sup> Art. 10 c. 1 Ogni persona ha diritto alla libertà di espressione. Tale diritto include la libertà d'opinione e la libertà di ricevere o di comunicare informazioni o idee senza che vi possa essere ingerenza da parte delle autorità pubbliche o senza limiti di frontiera. (...).

Dichiarazione tripartita dei principi sulle imprese multinazionali e sulla politica sociale dell'OIL, Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali e le attività intraprese dall'ONU come Global Compact e Principi Guida dell'ONU per le imprese e i diritti umani "Proteggere, rispettare, rimediare" (i cosiddetti principi guida di Ruggie).

Tutti questi documenti, di seguito brevemente descritti, hanno un carattere di obbligazioni volontarie, non vincolanti. Alcuni autori ritengono che i meccanismi di regolamentazione *soft* sono adeguati all'attuale fase di sviluppo e li percepiscono come preparazione ad altre misure vincolanti (Walczak 2010: 643), però c'è anche chi ritiene che questo tipo di regolamentazioni sia da ritenersi peggiore dell'assenza di qualsiasi regolamentazione (Chesterman 2011: 324).

### **2.3. Attività dell'OIL rivolta alle multinazionali**

La Dichiarazione tripartita dei principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale dell'OIL è nata nel 1977 (e successivamente modificata nel 2000 e nel 2006) (Cernic 2009) e costituisce una serie di norme e linee guida non vincolanti che comprendono i seguenti aspetti: la promozione dell'occupazione, l'uguaglianza di opportunità e di trattamento, la sicurezza dell'occupazione, i salari, le prestazioni e condizioni di lavoro, l'età lavorativa minima, la sicurezza ed igiene sul lavoro, la libertà sindacale e il diritto di organizzazione, la contrattazione collettiva, la consultazione, l'esame dei reclami, il regolamento delle vertenze di lavoro. Al p. 10 della Dichiarazione leggiamo che "Le imprese multinazionali dovrebbero tener pienamente conto degli obiettivi di politica generale che i paesi dove esse operano si sono fissati. Le loro attività dovrebbero armonizzarsi con le priorità dello sviluppo e con le strutture e gli obiettivi sociali del paese in cui operano. A tal fine, dovrebbero aver luogo consultazioni tra le imprese multinazionali, il governo e, se necessario, le organizzazioni nazionali di imprenditori e di lavoratori interessate." Al p. 46 si osserva che "Là dove i governi dei paesi di accoglienza offrono incentivi speciali per attrarre gli investimenti stranieri, tali incentivi non dovrebbero tradursi in restrizioni di qualsiasi tipo della libertà sindacale dei lavoratori o del loro diritto di organizzazione e di contrattazione collettiva." Al p. 53 si afferma che, nel corso di contrattazioni svolte in buona fede con i rappresentanti dei lavoratori sulle condizioni d'impiego, le imprese multinazionali non dovrebbero minacciare di far ricorso al trasferimento dell'attività in un altro paese. Come si vede, la *Dichiarazione* è diretta sia agli Stati membri, sia alle multinazionali. Essa ha un carattere non vincolante, non prevede procedure di

impugnazione, ma esclusivamente la possibilità di chiederne un'interpretazione all'Ufficio Internazionale del Lavoro<sup>10</sup>.

#### **2.4. Attività dell'OCSE rivolte alle imprese multinazionali**

Uno dei primi strumenti concernenti la responsabilità sociale del business sono le Linee Guida dell'OCSE destinate alle Imprese Multinazionali. Adottate dall'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) nel 1976, più volte modificate, formalmente fanno parte della Dichiarazione dell'OCSE sugli investimenti internazionali e le imprese multinazionali del 25 maggio 2011. Il documento è composto di due parti. La prima comprende regole e pratiche, la seconda il meccanismo di implementazione basato sui Punti di Contatto Nazionali che avranno il compito di promuovere le *Linee Guida* e di garantirne l'osservazione. I Punti di Contatto Nazionali esaminano i ricorsi presentati in caso di violazioni delle Linee Guida da parte delle multinazionali. In Polonia il Punto Nazionale di Contatto opera dal 2001 presso l'Agenzia Polacca per l'Informazione e per gli Investimenti Esteri S.A. In Italia, invece, il Punto di Contatto Nazionale è istituito presso il Ministero dello Sviluppo Economico, con l'attivo coinvolgimento delle parti sociali.

#### **2.5. Attività ONU diretta alle imprese multinazionali: *Global Compact***

L'iniziativa *Global Compact* presentata dall'allora Segretario delle Nazioni Unite Kofi Annan nel 1999, è ritenuta attualmente la più estesa piattaforma per promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese. Ad essa hanno aderito più di 10 mila soggetti da 145 paesi. Si tratta di 10 principi che si riferiscono a 4 sfere di attività: i diritti umani, la tutela dell'ambiente, la tutela dei diritti dei lavoratori e l'anti-corrruzione.

---

<sup>10</sup> La procedura per la risoluzione delle controversie relative all'applicazione della Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale tramite l'interpretazione delle sue disposizioni è stata adottata dal Consiglio di amministrazione dell'Ufficio internazionale del Lavoro nel marzo 1986.

## **Capitolo 3.**

### **Comitati Aziendali Europei: regolamentazioni**

La Direttiva 94/45 è stata adeguata dal Consiglio dell'UE più di 30 anni fa. Si è trattato di un tentativo originale di coinvolgere i lavoratori nel controllo del processo di globalizzazione e come tale la Direttiva ha fatto nascere molte domande tuttora attuali, alle quali col tempo se ne sono aggiunte altre. Diversificati nelle loro funzioni e sempre alle prese con i problemi di identificazione dei propri compiti nei confronti dell'azienda e dei loro mandanti, i Comitati Aziendali Europei sono oggetto di un acceso dibattito negli ambienti sindacali, in quelli accademici, in particolare nelle scienze sociali e nelle direzioni delle imprese multinazionali. Queste ultime si stanno progressivamente abituando all'idea che è nato un nuovo partner nel meccanismo della *corporate governance*.

#### **3.1. Motivi dell'adozione della Direttiva sui CAE**

Il progetto della direttiva che doveva regolare i diritti dei lavoratori occupati nelle filiali delle imprese multinazionali europee nei confronti delle direzioni centrali è nato nel 1983, però la Direttiva è stata adottata soltanto nel 1994, anche se inizialmente non comprendeva il Regno Unito.

La regolamentazione si caratterizza per un approccio flessibile, che è consistito nella definizione delle condizioni limite per raggiungere l'obiettivo prefissato del rafforzamento del diritto all'informazione e alla consultazione nelle imprese di dimensioni comunitarie. Per farlo si potevano costituire i CAE, ma non necessariamente, perciò erano ammesse anche altre soluzioni. La Direttiva ha ordinato quanto basta la logistica delle attività, fatto particolarmente importante, se si tiene presente che si trattava di unificare i sistemi di rappresentanza dei lavoratori nazionali spesso molto differenti tra di loro. I dettagli delle soluzioni adottate, anche sostanziali, dovevano essere concordate tra i portatori d'interesse. Allo stesso tempo per non far sentire troppo sicuri i datori di lavoro, sono state create garanzie in forma di disposizioni ausiliarie da applicare in caso di mancato raggiungimento dell'accordo. È stata data la possibilità di rinunciare completamente dall'istituzione dei CAE, nel caso in cui i datori di lavoro e i lavoratori di comune accordo riterranno superflua l'attuazione dei meccanismi europei del dialogo. Si è trattato di una soluzione originale che apriva la strada alle successive regolamentazioni comunitarie in materia sociale, in particolare all'adozione delle direttive quadro con un accento forte sul carattere volontario della formazione delle soluzioni finali. Però c'è sempre il rovescio della medaglia. In caso di Direttiva sui CAE tale approccio è stato fonte di una serie di incomprensioni in merito alla sua applicazione.



Non va dimenticata qui una soluzione che è stata accolta calorosamente dai datori di lavoro. All'art. 13 la Direttiva premiava tutti quelli che intendevano rafforzare la qualità del dialogo prima della data prevista per il recepimento nello Stato membro: per due anni si potevano negoziare accordi che, pur non essendo conformi alle disposizioni della stessa, restavano validi dopo il 22 settembre 1996. Una parte delle imprese multinazionali ha approfittato di questa occasione, promuovendo l'iniziativa negoziale. In quel periodo sono Stati istituiti quasi 400 CAE che si richiamavano all'art. 13 della Direttiva. Va osservato che i sindacati hanno aderito volentieri a questo tipo di negoziati, in quanto essi si sono svolti in modo poco formalizzato, senza che fosse necessario nominare delegati e seguire regole che bisognava successivamente applicare. Sulla qualità di questo tipo di accordi ci sono pareri differenti. In questo periodo sono stati istituiti sia i CAE rivelatisi costruiti "tascabili" dei datori di lavoro, sia altri che si sono distinti nelle loro relazioni con le direzioni delle imprese.

### **3.2. Trasformazione della Direttiva (rifusione)**

La Direttiva 94/45/CE disponeva che dopo 5 anni dalla sua adozione sarebbe stata effettuata una revisione per apportare eventuali modifiche, ma ciò si è rivelato piuttosto difficile. Le organizzazioni dei datori di lavoro hanno cercato in tutti i modi di rimandarla. La svolta è avvenuta nel 2008 grazie alla pressione dei sindacati e all'approccio della presidenza francese che ha assegnato grande importanza all'esito positivo del dibattito sul futuro dei CAE. In seguito a ciò è stata approvata la rifusione della normativa precedente in forma della Direttiva 2009/38/CE.

La Direttiva rinnovata in modo esplicito obbliga i membri dei CAE a trasmettere ai lavoratori le informazioni ottenute. Sono importanti anche le disposizioni che rafforzano il ruolo delle federazioni settoriali europee, concedendo esplicitamente ai loro rappresentanti di partecipare al processo dei negoziati dei CAE<sup>11</sup> e istituendo l'obbligo di informare la federazione sull'avvio del processo di istituzione di un CAE<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Art. 5 c. 4 - Ai fini dei negoziati, la delegazione speciale di negoziazione può chiedere di essere assistita da esperti di propria scelta, che possono comprendere rappresentanti delle competenti organizzazioni dei lavoratori riconosciute a livello comunitario. Tali esperti e rappresentanti delle organizzazioni sindacali possono partecipare alle riunioni negoziali con funzioni di consulenza su richiesta della suddetta delegazione.

<sup>12</sup> Art. 5 c. 2 p. c- la direzione centrale e le direzioni locali, nonché le competenti organizzazioni europee dei lavoratori e dei datori di lavoro, sono informate della composizione della delegazione speciale di negoziazione e dell'avvio dei negoziati.

### 3.3. Situazione attuale dei CAE – informazioni di base

Le ricerche e il monitoraggio svolto dall'Istituto Europeo Sindacale permettono di avere un'idea abbastanza precisa del funzionamento attuale dei CAE<sup>13</sup>.

Attualmente si contano 1071 CAE attivi. Negli ultimi 5 anni sono stati istituiti annualmente in media 25 CAE nuovi, il che dimostra chiaramente che l'incremento del numero di nuovi CAE comincia a rallentare. Dalle stime disponibili del numero delle imprese multinazionali (occorre sottolineare, molto approssimative e che le ultime disponibili si riferiscono all'anno 2005) risulta che i CAE potenzialmente potrebbero essere istituiti in 2200 soggetti. Insieme all'adozione della Direttiva sui CAE (2009/38/CE) modificata nel 2009 è stata aperta la possibilità di stipulare accordi volontari negli anni 2009-2011, come nel periodo 1994-96, ma stavolta non si è registrato nessun incremento radicale del numero dei CAE. 240 CAE hanno smesso di esistere: la stragrande maggioranza (il 74%) dei casi è il risultato dei cambiamenti nella struttura aziendale (fusioni, acquisizioni ecc.). Il 39% dei CAE è istituito sulla base dell'art. 13 della Direttiva e di conseguenza non tutte le sue disposizioni sono ad essi applicabili (rispetto ad essi la Direttiva non dispone degli standard minimi).

I dati dimostrano che tra i CAE attivi almeno il 35% ha rinegoziato il proprio accordo almeno una volta. La maggior parte degli accordi rinegoziati sono quelli nati "prima della direttiva", i più vecchi. In ogni caso, circa la metà di questo tipo di CAE finora non ha ancora rinegoziato i propri accordi, il che sembra molto problematico, considerando il tempo passato dal momento della loro stipula.

La distribuzione dei CAE per settori è la seguente:

- 373 – settore metalmeccanico
- 239 - servizi
- 190 - industria chimica
- 95 - industria alimentare, settore alberghiero e di catering
- 79 - industria edile e del legno
- 37 – trasporti
- 26 - industria tessile
- 20 – servizi pubblici
- 12 - altri settori/settori non definibili

In altre parole, tre quarti dei CAE opera nel settore metalmeccanico, in quello chimico e in quello dei servizi.

Un elemento importante che caratterizza i CAE sono le dimensioni dell'impresa in termini del numero degli occupati. La maggioranza dei CAE è stata istituita in grandi imprese

---

<sup>13</sup> Ulteriori informazioni basate su (de Spiegelaere & Jagodzinski, 2016)

multinazionali. Più del 47% dei CAE opera in imprese con più di 5000 dipendenti (il 32% in quelle con più di 10.000 dipendenti, tra 5000 e 10000 dipendenti - il 15%, meno di 5000 dipendenti – il 35%).

### 3.4. Poteri dei CAE

Meno di un decimo dei CAE è titolare di poteri che vanno oltre a quello di informazione, consultazione e rilascio di pareri. Nel 40% degli accordi sull'istituzione dei CAE si dispone esplicitamente che i rappresentanti delle federazioni settoriali europee abbiano il diritto a partecipare alle riunioni.

Raramente gli accordi garantiscono esplicitamente ai CAE dei diritti che oltrepassino quello all'informazione ed alla consultazione. Va però ricordato che una parte di quei CAE che non hanno competenze più estese, in pratica intraprende attività negoziale.

Un esempio di CAE dotato formalmente di poteri negoziali è il CAE in Solvay. La norma in questione non è solo teorica: dal 1999 Solvay ha stipulato più di un TCA relativo alla sicurezza ed igiene sul lavoro o allo sviluppo sostenibile. Quest'ultimo accordo ha introdotto un sistema di partecipazione dei lavoratori agli utili dell'azienda<sup>14</sup>.

Allo stesso modo i poteri negoziali sono esplicitamente concessi ai CAE negli accordi insitutivi nelle multinazionali come Allianz SE<sup>15</sup>, Credit Lyonnais, Danone e Danske Bank<sup>16</sup>.

Dall'esame del contenuto degli accordi istitutivi dei CAE risulta che:

in più del 60% degli accordi si parla delle seguenti sfere:

- - situazione economica e finanziaria dell'azienda
- - situazione occupazionale e previsioni in questo campo
- - sviluppo di attività, produzione, vendita
- - cambiamenti nei modelli del lavoro/organizzativi

nel 40- 60% degli accordi si parla di:

- - struttura aziendale

---

<sup>14</sup> Solvay è firmataria dei TCA seguenti:

- Group's practices for Subcontracting, 1999 r. (con il CAE)
- Group' practices on health and safety of the personnel 2002 (con il CAE)
- Guidelines on Social Policy in Joint Ventures, 2003 (con il CAE)
- Charter on sustainable development and corporate social responsibility, 2008 (con il CAE)
- Global Corporate Social Responsibility Agreement between Solvay and IndustriAll Global Union, 2013, (con IndustriAll Global)

<sup>15</sup> Allianz è firmataria dei TCA seguenti:

- Agreement concerning the participation of employees in Allianz SE, 2006 (stipulato da un organo negoziale specifico)
- Agreement on guidelines concerning work related stress, 2011, (con il CAE)
- Agreement on guidelines concerning Lifelong Learning (con il CAE)

<sup>16</sup> Danske Bank è firmataria dei TCA seguenti:

- Global Framework Agreement on fundamental labour rights within Danske Bank Group, 2013 (con il sindacato nazionale)

- - politiche sulle nuove tecnologie
- - fusioni e rilevamenti
- - dislocazioni
- - licenziamenti collettivi
- - riorganizzazione della produzione

in meno del 40% degli accordi si parla di:

- - sicurezza ed igiene sul lavoro
- - tutela dell'ambiente
- - formazione
- - prassi relative alla gestione delle risorse umane
- - pari opportunità
- - politiche di ricerca e sviluppo
- - orario di lavoro
- - responsabilità .

Bisogna tener presente che l'esame del contenuto degli accordi non fornisce un'immagine completa, in quanto nella pratica del funzionamento dei CAE i temi vengono spesso ampliati.

Gli accordi sul funzionamento dei CAE oltre ad indicare alcuni argomenti, individuano anche alcune "sfere escluse". Si tratta di: problemi individuali dei dipendenti: l'8%, condizioni di impiego: l'8%, negoziazione: l'11%, competenze relative all'informazione ed alla consultazione con le autorità nazionali: il 14%, salari ed altre prestazioni: il 15%, diritti e doveri degli organi amministrativi: il 16%, contrattazione collettiva: il 22%.

La maggioranza (il 70%) dei CAE si riunisce in assemblea plenaria una volta all'anno, il 23% due volte e il 3% più di due volte.

Quanto al contenuto dei corsi di formazione, nei CAE ai quali tale diritto è stato garantito nell'accordo, il più delle volte esso è definito in modo generale come "diritto alla formazione", ma in qualche caso si parla anche del diritto alla formazione linguistica.

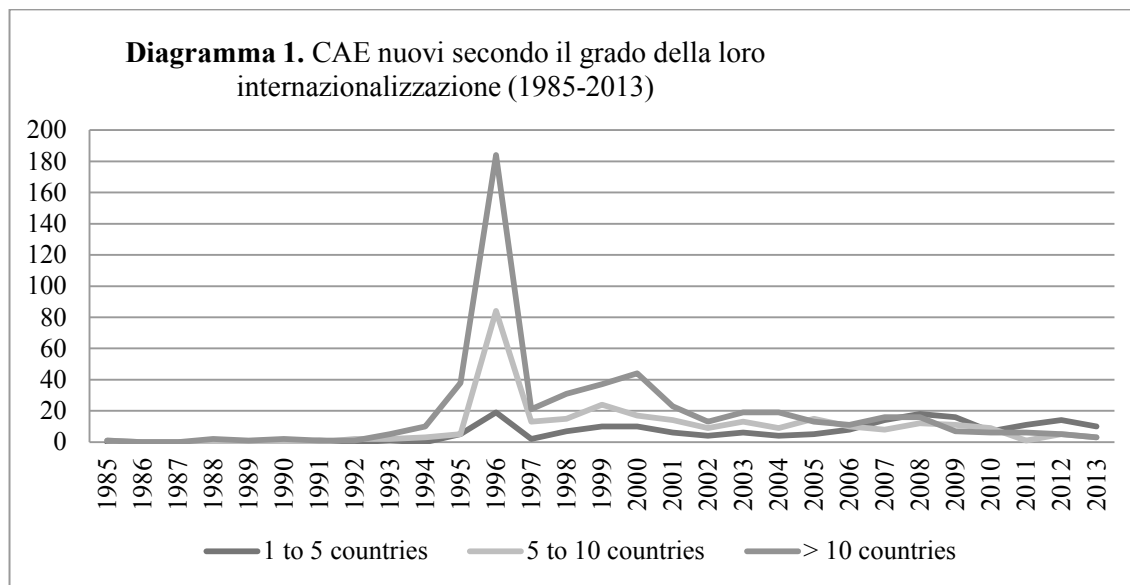
## **Capitolo 4.**

### **Comitati Aziendali Europei e relazioni industriali nazionali**

I giudizi sulla reale efficacia e sul potenziale dei CAE come piattaforma di articolazione di interessi collettivi dei dipendenti delle multinazionali non sono concordi (p.es. Jagodziński 2011; Mählmeyer, Rampeltshammer e Hertwig 2017). Negli anni precedenti l'adozione della Direttiva 94/45 (dal 1983 al 1994) e nel periodo immediatamente successivo allo sviluppo di questa istituzione ha suscitato molte aspettative (v. Mueller e Platzer 2003, Lecher et al. 2001), accompagnate però anche da pareri scettici, secondo i quali i CAE rischiavano di soccombere al ritualismo e al predominio da parte dei datori di lavoro ed allo stesso tempo potevano compromettere il ruolo dei sindacati come rappresentanza dei lavoratori (p.es. Schulten 1996, Streeck 1997).

Con il passare del tempo la prassi sembrava confermare la visione pessimista. Riepilogando le esperienze dei tre decenni della presenza di questa istituzione, si è parlato delle sue principali debolezze: problemi nell'esercizio dei poteri d'informazione e di consultazione, risorse limitate a disposizione dei delegati, ambito sostanziale (programma) dei lavori dei CAE plasmato principalmente dai datori di lavoro, oltre a barriere culturali (a partire da quelle linguistiche) di ostacolo al funzionamento dei delegati dei lavoratori (Köhler, Gonzalez Begega 2010). L'importanza dei CAE per le relazioni industriali viene vista più nel loro impatto simbolico che reale (Waddington 2011). Tra i successi più tangibili, anche se non quantificabili, si può citare il successo nell'introduzione della funzione informativo-educativa dei CAE, vale a dire del meccanismo di formazione, attraverso il quale i delegati possono – anche in modo informale – condividere delle conoscenze (Czarzasty 2014). Per avviare e mantenere tale meccanismo è necessario costruire una reciproca fiducia (Timming 2006). Il processo può essere ostacolato non soltanto dalle barriere culturali (linguistiche), ma anche quelle cognitive (delegati da vari paesi vedono gli stessi fenomeni in modo diverso, attraverso i sistemi di relazioni industriali nei loro paesi) (Whittall 2000; Huzzard, Docherty 2005), e infine quelle di natura economico-politica (che danneggiano la solidarietà transnazionale dei lavoratori e sono dovuti alla divergenza degli interessi specifici nell'ambito di una multinazionale, spesso trasversali rispetto alle divisioni nei rapporti di lavoro, p.es. le coalizioni contrarie alla dislocazione della produzione o i tentativi di ottenere nuovi investimenti nei cosiddetti “concorsi di bellezza”) (Banuyls ed altri. 2008; Pernicka, Glassner, Dittmar 2014). L'internazionalizzazione dell'impresa è correlata con l'esistenza dei CAE: più di metà dei CAE funzionanti opera in imprese attive in più di 10 paesi, mentre più di un quarto in imprese presenti in almeno 5 paesi (Köhler, Gonzalez Begega ed Aranea 2015). La dinamica dell'istituzione di nuovi CAE è rimasta pressochè la stessa per quasi trenta anni

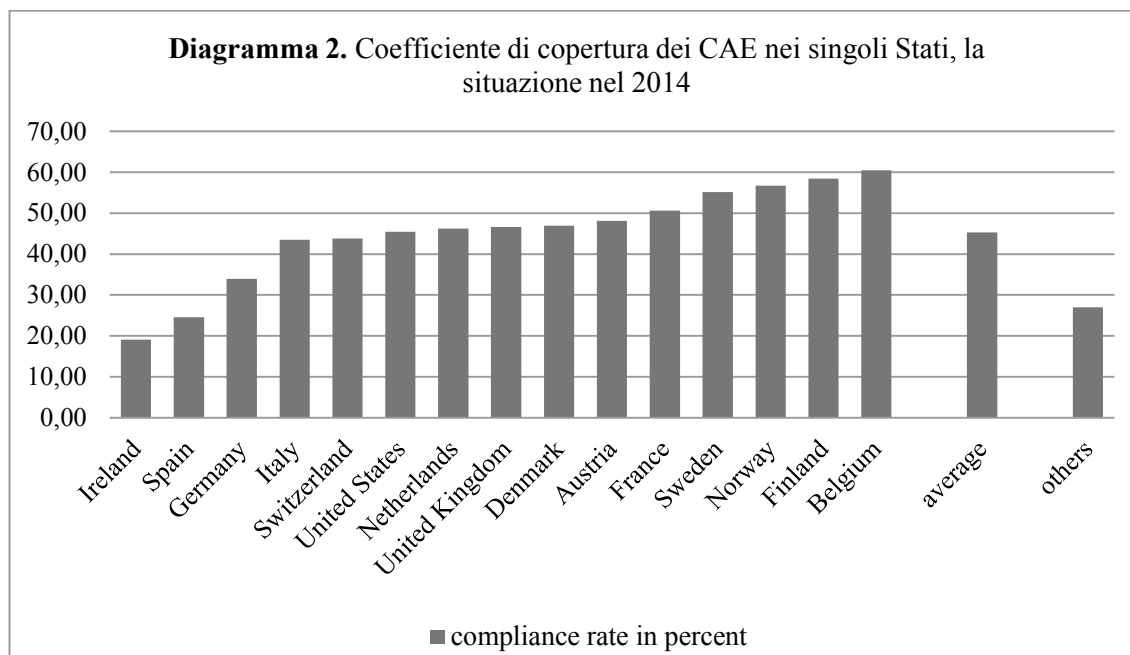
(Diagramma 1). Una crescita repentina negli anni 1994-96 e (minore) negli anni 1997-99 secondo gli stessi autori trova spiegazione nelle regolamentazioni che hanno aperto aree nuove per l'istituzione dei comitati: nel primo periodo si è trattato dell'adozione della Direttiva 96/45, nel secondo, dell'estensione - con la Direttiva 97/75 - delle competenze d'informazione e di consultazione su scala europea ai lavoratori delle imprese del Regno Unito. L'adozione della Direttiva modificata 2009/38 (rifusione) non ha invece portato al rafforzamento del processo di internazionalizzazione dei CAE.



**Fonte:** Köhler, Gonzalez Begega ed Aranea (2015)

Le tre maggiori economie europee: Germania, Regno Unito e Francia contano il maggior numero di imprese domiciliate nelle quali sono stati istituiti i CAE (rispettivamente: 260, 158 e 142). Però già la quarta economia dal punto di vista dimensionale, l'Italia (44) e la quinta, la Spagna (12) si piazzano in questa classifica dietro i paesi con il minor potenziale economico.

Per avere una visione completa non bastano però i valori assoluti. Essi vanno confrontati con il coefficiente di copertura dei CAE che esprime la quota delle imprese nelle quali sono stati istituiti i CAE rispetto al numero complessivo delle imprese soggette alla Direttiva (Diagramma 2)



**Fonte:** Köhler, Gonzalez Begega ed Aranea (2015)

I suddetti risultati sono a prima vista piuttosto sorprendenti: le principali economie liberali (LME), il Regno Unito e gli USA si piazzano molto meglio (rispettivamente il 47% e il 46%) del modello dell'economia di mercato coordinata (CME), Germania (il 34%). Il secondo fattore ovvero le relazioni industriali nazionali e la loro infrastruttura istituzionale, ha quindi un'influenza decisiva, ma diversa da quella che si potrebbe presumere sulla base dei clichés sui singoli sistemi dei rapporti collettivi di lavoro. I lavoratori tedeschi più che dei CAE si fidano delle istituzioni nazionali di rappresentanza dei lavoratori, vale a dire dei consigli di fabbrica che ritengono più efficaci dei CAE come canale di articolazione dei loro interessi (Whittal, Lücking e Trinczek 2009).

Cosa si può dire però dei paesi nei quali non esistono gli organismi così forti (e quindi attraenti come piattaforma di negoziazione) come i consigli di fabbrica tedeschi? Il valore aggiunto dei CAE viene percepito come maggiore e quindi si registra maggiore motivazione per impegnarsi nei lavori del comitato. Numerose pubblicazioni dimostrano che lo stato d'origine dell'impresa influenza la formula operativa del CAE. Il cosiddetto effetto del paese d'origine significa una "deviazione" della percezione dei rapporti di lavoro all'interno dell'impresa, dando importanza eccessiva ai problemi specifici dello Stato d'origine a scapito delle questioni relativamente più importanti per i paesi nei quali hanno le loro sedi le società controllate (Streeck 1997). Mette anche in posizione privilegiata i delegati del paese d'origine, il che non va inteso come favoreggiamento da parte della direzione centrale o manifestazione di etnocentrismo (il concetto di "*ethnopoly*" usato rispetto ad uno dei comitati presi in esame, v. Bicknell 2007), ma piuttosto come maggiore fiducia in sé nelle relazioni con le direzioni centrali dovuta all'assenza della barriera linguistica (Gold e Rees 2013). Huzzard e Docherty (2005), parlando dei CAE nelle imprese svedesi, notano il ruolo del management che

– magari anche non proprio intenzionalmente – trasferisce i modelli di relazioni industriali elaborati nel proprio paese a livello del comitato. Di tendenze simili parlano p.es. Royle, Cavallini, Gold e Senatori (2016), riferendosi alle imprese italiane.

In tutti i paesi compresi dalla nostra ricerca i CAE esistono, nel senso che i rappresentanti dei lavoratori ne fanno parte, ma soltanto in due casi (Regno Unito e Italia) abbiamo a che fare con imprese sottoposte alla direttiva di riferimento, nelle quali sono stati istituiti i CAE<sup>17</sup>. Si tratta di rispettivamente di 158 e 44 organismi, con un coefficiente di copertura pari al 47% e al 43%. L’esperienza di funzionamento dei CAE provenienti da questi due paesi è documentata. Hall, Hoffmann, Marginson, Mueller (2003) affermano di aver trovato prove di influenza dei CAE sui processi gestionali e sulle decisioni, precisando però che, mentre nei processi gestionali l’attività dei comitati lascia un’impronta positiva, rendendoli più coerenti, nel caso delle decisioni l’influenza dei CAE si limita solitamente alla loro adozione e non a modifiche sostanziali. Il caso dei CAE nelle aziende britanniche (e americane) è interessante, soprattutto per il fatto che mostra i meccanismi costitutivi del modello operativo dei CAE in modo articolato, non cedendo alla tentazione di spiegazioni superficiali (“decide lo Stato d’origine e di conseguenza anche il modello delle relazioni industriali che vi prevale”).

Il numero di imprese di origine italiana nelle quali sono stati istituiti dei CAE è molto più ridotto. Oltre al già citato articolo a quattro mani – Royle, Cavallini, Gold e Senatori (2016) – che prende in esame il funzionamento del CAE all’Unicredit dominato dai delegati italiani ed una raccolta di *case studies* con quattro esempi italiani (Telljohann 2011), in pratica non esiste pubblicazione dedicata specificamente ai CAE “italiani”. I CAE nelle imprese italiane sono invece oggetto di ricerche caratterizzate dall’orientamento settoriale. Si può citare qui l’esempio di FIAT, di cui nel contesto del settore automobilistico hanno scritto p.es. Rymkevich (2013) o Da Costa (2015).

Non è possibile stabilire con precisione in quale misura il contesto nazionale delle relazioni industriali determini il modo di funzionare dei CAE. Indubbiamente esso non resta senza importanza, sia tenendo conto del fattore del paese d’origine, sia di quello del paese ricevente/paesi riceventi, ma in ogni caso accanto ad esso un ruolo significativo viene svolto anche dai fattori specifici legati all’impresa.

---

<sup>17</sup> Quanto ad altri paesi interessati dalla ricerca (Croazia, Polonia, Romania), per il momento in nessuno di essi è stato registrato un CAE secondo la legge in vigore in ciascuno di questi paesi. Eppure si possono indicare le imprese che rispondono ai requisiti della Direttiva, nelle quali i CAE potrebbero essere istituiti, come p.es. PKN Orlen.



## Capitolo 5.

### I CAE ed il ruolo dei sindacati

Anche se i sindacati sono stati accessi fautori dell'idea della costituzione di una rappresentanza istituzionale dei lavoratori nelle multinazionali, il loro ruolo nell'istituzione e nel funzionamento dei CAE non trova un riflesso univoco nel diritto comunitario. Occorre notare che nella prima direttiva 94/45/CE i sindacati non sono stati nemmeno citati. Il richiamo ad essi è avvenuto soltanto nella versione profondamente modificata della direttiva (la cosiddetta rifusione), finalmente approvata nel 2009<sup>18</sup>, del resto in presenza di una forte delusione da parte delle organizzazioni dei datori di lavoro comunitari. Questo stato dei fatti si spiega pensando alle premesse che stanno alla base del "progetto europeo". Il Trattato che istituiva la Comunità Economica Europea (CEE) non ha riconosciuto i sindacati come uno dei suoi fondamenti, allo stesso modo della libera circolazione del capitale, delle merci, dei servizi e del lavoro o la creazione delle imprese. È mancata la premessa che i lavoratori si possono organizzare in sindacati che realizzano i loro compiti indipendentemente dai confini esistenti tra gli Stati membri della CEE. Al legislatore comunitario non è neppure passato per la testa di offrire una normativa per creare dei sindacati europei (come strutture distinte dalle organizzazioni internazionali dei sindacati, federazioni o confederazioni internazionali) operanti in tutto il territorio dell'Unione (Sanetra 2012: 68).

Nella prima versione del Trattato in pratica mancava qualsiasi riferimento ai sindacati, tranne l'articolo 118 (l'art. 156 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea secondo la numerazione attuale), del resto poco significativo, che recitava che la Commissione incoraggia la cooperazione tra gli Stati membri per quanto riguarda il diritto di associazione e la contrattazione collettiva tra datori di lavoro e i lavoratori<sup>19</sup>. Non è stato previsto quindi quella che si potrebbe chiamare "libertà di circolazione della rappresentanza dei lavoratori". I sindacati non venivano visti come elemento di integrazione, il che era probabilmente espressione di una forte sfiducia dovuta alla convinzione che il loro rafforzamento sarebbe stato in contrasto con il modo estremamente liberale di concepire il libero mercato sul quale si fondavano le regolamentazioni previste nei trattati (Sanetra 2012: 67).

In risultato di ciò la legittimazione dei sindacati nei CAE non è molto robusta. Si noti pure che la prassi delle imprese multinazionali che consiste in continui programmi di ristrutturazione e la pressione sulla competitività tra le localizzazioni nazionali che li

---

<sup>18</sup> La Direttiva 2009/38/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 6 maggio 2009 riguardante l'istituzione di un comitato europeo o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie (rifusione)

<sup>19</sup> Altre sfere nelle quali la Commissione incoraggia la cooperazione tra gli Stati membri secondo l'art. 156 TFUE sono: l'occupazione, il diritto del lavoro e le condizioni del lavoro, la formazione e il perfezionamento professionale, la sicurezza sociale, la protezione contro gli infortuni e le malattie professionali, l'igiene del lavoro.

accompagna, si estende anche ai rapporti all'interno dei CAE. In risultato a ciò, i singoli rappresentanti nazionali dei lavoratori hanno la tendenza a pensare esclusivamente agli interessi nazionali o locali (Muller, Rubb 2007: 206). Di conseguenza il comitato smette di essere una piattaforma di collaborazione europea dei sindacati in difesa degli interessi dei lavoratori, diventando piuttosto uno strumento a sostegno del modello di competizione tra unità locali della multinazionale (Adamczyk, 2011). Non sono rari anche i tentativi di iscrivere i CAE all'interno della struttura della cultura societaria come elemento legittimante la realizzazione delle strategie transfrontaliere di gestione del personale. Per i sindacati nessuno di questi scenari è vantaggioso, quindi la rappresentanza dei lavoratori nelle imprese multinazionali non sempre va a braccetto con i sindacati. Vale la pena di ricordare le parole di Walerian Sanetra, secondo cui il datore di lavoro comunitario, scommettendo piuttosto sulla rappresentanza sovrainsindacale dei lavoratori e promuovendo il diritto all'informazione e alla consultazione, più che sui sindacati come fondamento delle relazioni industriali correttamente modellate, contribuisce all'indebolimento del ruolo dei sindacati a livello dell'azienda (Sanetra 2012: 74).

### **5.1. Ruolo dei coordinatori sindacali**

Tenendo conto di quanto sopra è chiaro che il movimento sindacale europeo deve elaborare i propri strumenti d'influenza sui CAE. Un ruolo decisivo dovrebbe spettare ai coordinatori sindacali nominati dalle federazioni europee di settore. La loro presenza ha un significato fondamentale per garantire la prospettiva sindacale nei CAE. Di seguito citiamo brevemente dei principi elaborati dalla federazione industriale europea IndustriAll, nella cui area d'influsso si trova più della metà dei CAE esistenti.

I coordinatori devono garantire che il CAE acquisti un profilo d'attività realmente "europeo", mirando alla coesione della rappresentanza transnazionale dei lavoratori e al consolidamento della collaborazione tra i sindacati presenti nell'azienda. In caso di ristrutturazione i coordinatori di IndustriAll Europe fungono da consulenti per i CAE e forniscono loro l'assistenza per elaborare una strategia comune, garantendo che gli interessi dei lavoratori da tutti i paesi siano adeguatamente rappresentati ed espressi e che nessun paese realizzi i propri interessi a scapito di un altro. Il ruolo dei coordinatori è essenziale nella situazione in cui nell'azienda nasca un'iniziativa di negoziati a carattere transnazionale. In quel caso si tratta di garantire l'applicazione della procedura interna di IndustriAll relativa a tali trattative.

La nomina dei coordinatori avviene nell'ambito di un ampio processo di consultazione con i sindacati nazionali interessati e con il CAE. Essenzialmente il coordinatore dovrebbe provenire dal paese in cui ha sede la direzione centrale dell'azienda o essere dipendente

sindacale con adeguate conoscenze della specificità del funzionamento di una data azienda o del settore in cui essa opera.

Se nel corso della ristrutturazione transnazionale le strutture del CAE si rivelano insufficienti per rappresentare in modo efficace gli interessi dei lavoratori in tutta l'Europa e influenzare il processo nell'azienda, IndustriAll Europe può creare ad hoc dei gruppi di coordinamento aggiuntivi. Principi simili sono Stati adottati nelle altre federazioni settoriali europee che hanno a che fare con le imprese multinazionali.

Potrebbe sembrare che nella direttiva modificata 2009/38/CE la posizione dei sindacati sia stata in qualche modo rafforzata. Va però osservato che questo riferimento giuridico al ruolo dei sindacati si riferisce esclusivamente al processo di formazione dei CAE. La possibilità di coinvolgere le organizzazioni sindacali nel funzionamento normale dei comitati dipende esclusivamente dalle buone relazioni tra il CAE e la direzione centrale.

## **5.2. Risultati delle indagini empiriche**

Parlando del ruolo dei sindacati nel contesto del funzionamento dei CAE, occorre richiamare i risultati delle indagini che dimostrano che un numero inquietante di CAE non realizza i compiti assegnati dalla Direttiva e dalle singole normative nazionali di recepimento di quest'ultima. Le indagini di Waddington e del suo gruppo (2016) svolte nel 2015 mostrano che nel 72% dei CAE presi in esame i CAE sono stati informati della ristrutturazione nello stesso momento dei soggetti esterni. Nel 15% dei casi i manager responsabili per la collaborazione con il CAE intervistati hanno risposto che l'informazione è stata fornita ai CAE più tardi che ai soggetti esterni e soltanto nel 13% dei casi la comunicazione è avvenuta prima che fossero prese le decisioni strategiche relative all'attività di ristrutturazione. Le ricerche provano quindi che nella maggioranza dei casi con i CAE vengono consultate soltanto le modalità del processo di ristrutturazione e non la decisione stessa in una o in un'altra forma. Le conclusioni delle indagini citate corrispondono ai risultati delle indagini precedenti svolte tra i membri dei CAE (Waddington 2011: 103), che dimostrano che in quelle multinazionali nelle quali il CAE si basa sull'art. 6 della Direttiva, a differenza dei CAE precedenti alla direttiva, fondati sull'art. 13, la direzione centrale è maggiormente incline a coinvolgere il CAE nel processo consultivo e decisorio.

Questi risultati riassuntivi delle indagini empiriche dimostrano che l'istituto stesso dei CAE ha bisogno di essere rafforzato. Sembra che a tale rafforzamento potrebbe contribuire la modificazione della Direttiva con la quale tutti i CAE attivi (compresi quelli istituiti ai sensi dell'art. 13) sarebbero tenuti ad adattare i propri standard di funzionamento alle sue disposizioni.

Non si sottolineerà mai abbastanza che i CAE sono istituti dinamici, il cui funzionamento in grande misura dipende dalle prassi consolidate (e non dalla pura “lettera della legge” contenuta nell’accordo), dal grado di fiducia, dalle capacità di costruire strumenti di comunicazione efficaci e perciò le attività non prescrittive come la condivisione di buone pratiche o delle esperienze sono tanto importanti, quanto i cambiamenti legislativi nella Direttiva.

I sindacati dovrebbero ascoltare anche la voce dei rappresentanti delle direzioni centrali. Dalle indagini risulta che essi spesso si concentrano su questioni apparentemente di poco conto, ma in realtà di grande rilevanza pratica, p.es. qualcuno ha fatto notare il problema della mancata indicazione del numero massimo dei mandati dei rappresentanti sindacali nei CAE. I manager osservano che il fatto di ricoprire la carica troppo a lungo in certi casi porta all’alienazione dall’attività dell’azienda e, di conseguenza, il ruolo del rappresentante diventa “simbolico”.

Essenziale è anche costruire dei canali di comunicazione tra i comitati settoriali del dialogo sociale, da un lato, e i sindacalisti delegati ai CAE in un dato settore, dall’altro. La disponibilità delle conoscenze sui processi che avvengono nell’ambito del dialogo settoriale europeo può costituire uno stimolo per le attività realizzate nell’ambito dei CAE. Le indagini di J. Waddington dimostrano che i manager dei CAE presi in esame nella stragrande maggioranza non avevano idea delle attività intraprese nell’ambito dei comitati del dialogo sociale settoriali, quindi la domanda sull’influenza di tali attività sul funzionamento dei singoli CAE non aveva senso. Si teme però che nel caso in cui l’indagine condotta tra i sindacalisti delegati ai CAE dimostrasse maggior grado di consapevolezza in merito al dialogo sociale settoriale europeo, essa non sarebbe comunque soddisfacente.

## Capitolo 6.

### Sviluppo dei TCA e il meccanismo del dialogo sociale europeo

Attualmente gli accordi transnazionali conclusi dalle direzioni centrali delle multinazionali con i CAE e altri soggetti (federazioni europee di settore o sindacati nazionali) non hanno nessun fondamento giuridico. Giuridicamente parlando, si tratta di documenti che esistono parallelmente o accanto alla legge in vigore (Jagodziński, 2011a: 28). In caso di accordi aziendali transnazionali è importante il contesto in cui essi vengono stipulati e di conseguenza è ravvisabile sempre di più un'assimetria tra una dimensione economica e sociale dell'integrazione europea (Scharpf, 2010: 21). La contrattazione collettiva transfrontaliera sta diventando uno degli strumenti con i quali i sindacati cercano di riequilibrare le relazioni con gli organi amministrativi delle imprese multinazionali. Bisogna notare però che i comitati europei hanno partecipato alla conclusione della maggior parte degli EFA finora identificati, firmandoli anche autonomamente – senza partecipazione dei sindacati (Adamczyk, Surdykowska 2016). Per tale motivo questi ultimi sempre più spesso esprimono i loro timori legati a questa “emancipazione” dei CAE.

Ormai da tempo si pone quindi la questione se il futuro dei TCA possa essere regolato nell'ambito del meccanismo del dialogo sociale europeo. La risposta a questa domanda non è univoca. BUSINESSEUROPE, la principale rappresentanza europea degli imprenditori privati, fin dall'inizio di questo dibattito si oppone in modo deciso ad un inquadramento normativo per la conclusione degli EFA, anche di carattere facoltativo (Dufresne 2012: 116), mentre la CEEP (The European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services), la seconda organizzazione europea che rappresenta i datori di lavoro del settore pubblico e dei servizi di pubblico accesso, prende le distanze dal problema stesso, il che non significa però che la sua posizione sia diversa da quella di BUSINESSEUROPE. L'ambiente dei datori di lavoro europei è piuttosto restio rispetto a tutti i tentativi di parlare in modo più concreto delle negoziazioni transfrontaliere. I rappresentanti delle organizzazioni dei datori di lavoro spesso affermano che gli accordi conclusi nelle imprese multinazionali esprimono soltanto idee e valori comuni, ma non sono conclusi per essere vincolanti dal punto di vista giuridico. Questo approccio freddo può però portare a certi risultati. A. Dufresne ricorda il caso del *Libro verde della responsabilità sociale del business*, dove la Commissione inizialmente aveva programmato di fornire un quadro normativo per codici di buone pratiche, ma di fronte alle resistenze del mondo degli affari, ha finito solo per promuoverle (Dufresne 2012).

Il dialogo sociale europeo (sia sovrasettoriale, sia settoriale) può fungere da stimolo o ispirazione per gli argomenti delle trattative intraprese nell'ambito delle negoziazioni con le direzioni centrali delle imprese multinazionali. Per esempio, nel 2004 i partner sociali europei

hanno concluso un accordo sullo stress legato al lavoro, integrato nel 2007 con un accordo sul mobbing e sulla violenza nel luogo di lavoro. Questa tematica (rischi psicosociali) trova anche riscontro nel contenuto dei TCA in essere. Se ne possono citare alcuni esempi: l'accordo firmato da Allianz nel maggio 2011 (*Agreement on guidelines concerning work related stress*); l'accordo concluso da Danone nell'ottobre 2011 (*Danone / IUF Agreement on health, safety, working conditions and stress*). Indubbiamente il rapporto tra il dialogo sociale europeo e i TCA richiede ulteriori analisi, ma va sottolineato che negli ultimi anni il dialogo sociale europeo incontra sempre maggiori ostacoli, il che trova riflesso p.es. nell'assenza di accordi, per cui si ha a che fare con una richiesta concorde proposta dai firmatari di trasformarli in una direttiva (Adamczyk, Surdykowska 2014). L'ultimo accordo trasformato in direttiva venne concluso nel 2009 e va sottolineato che si è trattato di una revisione di un accordo precedente del 1996 (accordo relativo al congedo parentale).

Riepilogando, bisogna affermare che senza pressioni da parte della Commissione Europea non si può immaginare un dibattito sostanziale sul futuro dei TCA nell'ambito del dialogo sociale europeo. Va ricordato, infatti, che già all'origine di tale meccanismo nel 1992 i datori di lavoro europei si sono rifiutati con decisione di parlare di un inquadramento normativo per i Consigli Aziendali Europei, delineando così un limite invalicabile, costituito dalla negoziazione di qualsiasi argomento legato alle relazioni industriali.

## Capitolo 7.

### I TCA come strumento per rafforzare la contrattazione collettiva in Europa: tra la teoria e la prassi

#### 7.1. A che cosa serve negoziare un TCA?

Le negoziazioni all'interno delle imprese multinazionali in molti casi sono trattate dai sindacati come un fenomeno "estraneo" o addirittura pericoloso per la loro posizione negoziale. Spesso i TCA vengono accusati di essere l'elemento di un processo di decentralizzazione della contrattazione collettiva. Si tratta di un'accusa grave, in quanto l'esperienza storica dei sindacati dimostra che la maggior forza negoziale esiste a livello settoriale. Ma è un'accusa fondata? È lecito dubitarne. Si è parlato in precedenza di una decentralizzazione indipendente della contrattazione collettiva in un'area dell'UE e dell'incapacità di formare un livello settoriale in un'altra. Sembra che nel crescente vuoto societario lo sviluppo dei TCA potrebbe portare addirittura una ventata di aria fresca per i sindacati, offrendo loro la possibilità di dimostrare la loro capacità di adattarsi ad un ambiente nuovo. Ciò richiederebbe però un cambiamento di paradigma dei sindacati. Quale è il ruolo attuale dei TCA? Essi servono ad istituire degli standard *corporate* relativi alle questioni *soft*, come la parità, le politiche formative e la responsabilità sociale del business. I TCA sono anche negoziati come misura che serve o alla negoziazione dei piani sociali nel corso dei processi di ristrutturazione, o ad aumentare il consenso dei lavoratori a tale processo.

La posizione del CES nei confronti dei TCA sembra mostrare piuttosto chiaramente che da un lato si vede la necessità di fornire un quadro normativo opzionale per il loro funzionamento, visto che il vuoto giuridico in cui funzionano i TCA è insoddisfacente e oggettivamente comporta problemi per la loro implementazione; dall'altro, i TCA non vengono percepiti come strumento da promuovere, invitando i propri membri a intraprendere delle attività che potrebbero portare alla conclusione di un accordo con la direzione centrale della multinazionale. Tale situazione è dovuta ad un motivo fondamentale: è percepibile una chiara resistenza da parte dei sindacati della Vecchia Europa, in particolare dai paesi scandinavi, a trasferire a livello transnazionale la negoziazione delle questioni *hard*, che costituiscono il nucleo della classica contrattazione collettiva svolta dai sindacati, come le questioni salariali, l'orario di lavoro o gli ammortizzatori sociali, i processi di ristrutturazione (come le indennità di mobilità o altre misure che compensano la riduzione dei posti di lavoro). Tale atteggiamento sembra risultare da due premesse: la prima, che la forza negoziale attraverso la negoziazione nazionale di settore che comprende anche le imprese multinazionali, è sufficientemente forte, e la seconda che i risultati di tali trattative sono soddisfacenti.

Lo spostamento del “nucleo negoziale” a livello transnazionale della direzione centrale comporterebbe il rischio che le multinazionali evitino del tutto il livello nazionale. Ciò dimostra chiaramente che la forza sindacale (p.es. nella forma del diritto ad uno sciopero effettivo) esiste a livello nazionale e non a quello transnazionale.

Sembra che le aspettative dei sindacati provenienti dai nuovi Stati membri siano decisamente più ambiziose: riguardano la possibilità di proporre alle negoziazioni transnazionali le questioni concrete che costituiscono il *trade unions' core business* (come le retribuzioni e l'orario di lavoro) per avvicinare gli standard occupazionali delle filiali delle multinazionali nei vecchi e nei nuovi Stati membri dell'UE (Adamczyk & Surdykowska 2012). Queste aspettative sono dovute alla consapevolezza dell'esistenza delle limitazioni negoziali a livello nazionale. Si può citare qui l'opinione di un sindacalista polacco di un'impresa multinazionale sulla pratica del dialogo colà sviluppata: “è difficile negoziare localmente l'aumento del salario nella situazione in cui le decisioni strategiche vengono prese a Parigi” (Adamczyk, Surdykowska 2012a).

## **7.2. Cosa succede con l'implementazione dei TCA?**

Il problema fondamentale consiste nel fatto che in tanti casi, una volta concluso, l'accordo quadro viene lasciato a se stesso. Non ha “titolare” da parte dei lavoratori (Adamczyk, Surdykowska 2016). La direzione della multinazionale ha ottenuto quello che voleva, ha cioè rafforzato la propria immagine di un datore di lavoro socialmente responsabile. I sindacati nei paesi con un sistema di contrattazione collettiva consolidato (solitamente nella vecchia UE) si sono assicurati che non fosse intaccata la loro autonomia negoziale e che i TCA non contengano disposizioni che subentrano nelle loro competenze (il che significa semplicemente che le disposizioni sono “sufficientemente” generiche). Invece il ruolo fondamentale dei CAE non consiste nel vegliare sull'attuazione di questo tipo di accordo. I sindacati delle filiali delle multinazionali nei nuovi Stati membri, se presenti, non sanno bene come convincere le direzioni locali ad applicare le disposizioni dei TCA.

Le indagini descritte al cap. 9 hanno dimostrato che l'implementazione degli accordi è, da un lato, la questione più problematica, dall'altro, la più importante, in quanto soltanto un accordo implementato può aver un impatto indiretto su un posto di lavoro concreto e sulle sue condizioni.

Sembra che la questione fondamentale sia quella di costruire fin dall'inizio dei canali di comunicazione più efficaci ed aperti, sia nella fase della definizione della necessità di negoziare un TCA, sia in quella negoziale e in quella della decisione della sua sottoscrizione. Informando tutti i sindacati nazionali attivi nelle singole localizzazioni che fanno parte della



multinazionale, si costruisce un fondamento per un loro ruolo attivo nel processo di implementazione.

È essenziale che nella fase stessa della conclusione del TCA prevedere in esso dei meccanismi di valutazioni cicliche del grado e della correttezza dell'implementazione ed obbligare le direzioni locali a far tradurre il documento nella lingua nazionale e ad informare della sua sottoscrizione. Purtroppo il *case study* Suez Environment dimostra che anche in caso di inserimento di questo tipo di clausole, il processo di implementazione può essere nullo.

### **7.3. TCA verso la rinazionalizzazione delle trattative**

Sembra che la maggior importanza dei TCA sia direttamente legata a tutte le attività che potenzialmente potrebbero essere intraprese rispetto alla forza delle federazioni europee di settore che deve essere potenziata, anche finanziamente, dai suoi membri. In tal modo si potrebbe arrivare ad una possibilità reale di avviare i negoziati ed in seguito utilizzare al massimo le potenzialità dei TCA. Questo rapporto contiene anche certi suggerimenti riguardanti la necessità di prevedere determinate procedure fisse di comunicazione per potenziare le conoscenze sui TCA attualmente negoziate (e sulle soluzioni in essi contenute) e sul processo negoziale stesso. Il rafforzamento delle federazioni europee di settore sembra un elemento indispensabile, perchè attualmente la maggioranza di esse non è in grado di inserirsi in modo effettivo nei processi legati ai TCA.

Vale la pena notare che le ultime ricerche svolte nell'ambiente dei manager responsabili per i contatti con i CAE dimostrano che nelle multinazionali, in cui non sono stati conclusi i TCA, come motivo principale di ciò il management indica il fatto che i rappresentanti dei lavoratori non l'hanno mai chiesto, è mancata qualsiasi iniziativa di aprire le trattative (Waddington, Pulignano, Turk, Swerts 2016). Si vede quindi chiaramente che è necessario sviluppare le conoscenze sui TCA, sulle questioni che potenzialmente potrebbero essere regolate attraverso di essi e condividere le pratiche sulle singole clausole e la loro implementazione.

Sembra che la tendenza negativa nel numero dei TCA conclusi, che si registra nell'ultimo periodo, dovrebbe essere oggetto di un'analisi approfondita. È vero che tale diminuzione è difficile da valutare per mancanza di qualsiasi banca dati aggiornata (la banca dati della Commissione Europea ha smesso di registrare dati nuovi e da più di un anno ha un carattere esclusivamente storico), ma a prescindere dall'assenza di dati empirici certi si possono avanzare alcune ipotesi relative a questo trend. Una di esse, piuttosto neutrale, è la supposizione che abbiamo a che fare con gli effetti della crisi in differita. La seconda ipotesi è però molto più inquietante e riguarda una possibile rinazionalizzazione delle relazioni

industriali legata al dibattito sul futuro dell'Europa e sull'ipotesi delle due velocità, anche nella sfera sociale.

È possibile che di fronte al pilastro europeo dei diritti sociali si assisterà ad una rinascita del dialogo sociale europeo, il che può costituire un impulso per una successiva “ondata” di europeizzazione delle relazioni industriali, ma per il momento la questione resta completamente aperta.

#### **7.4. Necessità di cambiare il paradigma di fronte alla contrattazione collettiva europea in merito ai salari**

Indipendentemente dalla questione stessa della possibilità reale dell'impatto dei TCA sull'allineamento delle condizioni lavorative e occupazionali nelle singole unità di una determinata impresa multinazionale, bisogna valutare la questione da una prospettiva più vasta. Notiamo che in tutte le analisi del problema del dumping sociale si ripete quasi fino alla noia, citando l'art. 153 c. 5 del Trattato, che la determinazione dell'ammontare delle retribuzioni fa parte delle competenze degli Stati membri e non dell'Unione Europea e si finisce qui. Indubbiamente l'art. 153 c. 1 del Trattato prevede dei settori nei quali l'Unione sostiene e completa l'azione degli Stati membri. Nei settori di cui al c. 1 dell'art. 153 lettera a-i il Parlamento Europeo e il Consiglio possono adottare, mediante direttive, le prescrizioni minime applicabili progressivamente, tenendo conto delle condizioni e delle normative tecniche esistenti in ciascuno Stato membro. Come prevede il c. 5 dell'art. 153 le disposizioni di questo articolo non si applicano alle retribuzioni, al diritto di associazione, al diritto di sciopero né al diritto di serrata.

Sembra però che non si rifletta abbastanza sulla possibilità di approfittare di una “via d'uscita d'emergenza generale” contenuta nel Trattato all'art. 352<sup>20</sup> che al c. 1 recita: “Se un'azione dell'Unione appare necessaria, nel quadro delle politiche definite dai trattati, per realizzare uno degli obiettivi di cui ai trattati, senza che questi ultimi abbiano previsto i poteri di azione richiesti a tal fine, il Consiglio, deliberando all'unanimità su proposta della Commissione e previa approvazione del Parlamento europeo, adotta le disposizioni appropriate. Allorché adotta le disposizioni in questione secondo una procedura legislativa speciale, il Consiglio delibera altresì all'unanimità su proposta della Commissione e previa approvazione del Parlamento europeo.” Secondo il c. 3 “le misure fondate sul presente articolo non possono comportare un'armonizzazione delle disposizioni legislative e regolamentari degli Stati membri nei casi in cui i trattati la escludono.” La Commissione Europea ha deciso di utilizzare questa soluzione, perchè l'art. 352 doveva costituire il fondamento giuridico del

---

<sup>20</sup> Conf. Osservazioni sull'art. 352 nel contesto del diritto sullo sciopero, (Boto, 2016).

cosiddetto decreto Monti II, relativo al riordino delle questioni di indennità spettanti ai lavoratori delegati<sup>21</sup>. A questo punto bisognerebbe valutare se non sia possibile applicarlo anche all'armonizzazione dei principi retributivi all'interno di un'impresa multinazionale. A motivazione di ciò si potrebbe richiamare l'art. 136 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea (il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro per garantire il loro riallineamento, contestualmente salvaguardando il progresso) o l'art. 2 del Trattato sull'Unione Europea (l'economia sociale di mercato, il progresso sociale).

Non c'è posto qui per sviluppare questo argomento, ma sembra che mostrando chiaramente le possibilità di regolare le questioni importanti relative ai lavoratori in modo transfrontaliero, che finora sembravano escluse dalla competenza dell'UE, si potrebbe in modo radicale rafforzare il ruolo dei TCA come possibili strumenti negoziali per definire i principi applicabili alle retribuzioni dei lavoratori occupati nelle imprese multinazionali. È una questione estremamente importante, se si tiene presente un'importante disposizione nella risoluzione della CES sulla strategia comune rispetto alle paghe minime e basse adottata dalla confederazione il 27 marzo 2017 che afferma che “va raggiunta una convergenza positiva delle paghe per eliminare le differenze esistenti tra [...] i paesi dell'Est e dell'Ovest” (ETUC 2017). Su richiesta di NSZZ Solidarność nella risoluzione è stata inserita una precisazione importante secondo la quale quanto sopra riguarda “in particolare le imprese multinazionali che operano in ambedue queste aree”.

Bisogna tener presente che una probabile alternativa per i TCA efficace come elemento vero e proprio della contrattazione collettiva è lo sviluppo delle clausole di deroga dalle disposizioni dei contratti settoriali conclusi in Occidente (*concessional bargaining*) insieme alla competizione mediante il costo del lavoro più ridotto nell'Est.

---

<sup>21</sup> Il progetto ha introdotto per primo la procedura del cartellino giallo e a differenza della proposta delle modifiche nella direttiva sui lavoratori delegati la Commissione ha deciso di rinunciare alla propria proposta.

## Capitolo 8.

### Accordi aziendali transnazionali: la situazione attuale e le proposte di regolamentazione

Gli accordi aziendali transnazionali conclusi nelle imprese o gruppi di imprese di carattere transfrontaliero indubbiamente sono da annoverare tra le più significative istituzioni del diritto del lavoro nate e sviluppate negli ultimi decenni. Le loro disposizioni non di rado sono indirizzate anche ai partner commerciali ed ai fornitori che insieme all'impresa multinazionale costituiscono una rete in senso lato<sup>22</sup>. Di solito gli accordi prevedono delle condizioni di impiego omogenee per gli addetti in vari paesi (tra i quali ci possono essere differenze piuttosto sostanziali negli standard occupazionali).

Ai cambiamenti economici, compresi i processi di globalizzazione, si accompagnano dei cambiamenti nel diritto del lavoro che si esprimono nella normativa comunitaria e nazionale (lavoratori delegati, legislazione applicabile). A queste nuove condizioni si devono adattare anche le parti sociali. I soggetti che rappresentano i lavoratori naturalmente cercheranno di trovare delle soluzioni omogenee per strutture organizzative complesse. Di conseguenza possono nascere documenti unilaterali creati dalle imprese o da gruppi di imprese (codici di buone pratiche), ma anzitutto accordi conclusi a livello dell'intera impresa. In quest'ultimo caso si può parlare di un'istituzione nata come risultato del dialogo sociale che può esprimere un compromesso tra le esigenze dei datori di lavoro e le aspettative dei lavoratori. L'ambito territoriale degli accordi di regola deriva dall'ambito territoriale dell'impresa o del gruppo. In alcuni casi esso è limitato al territorio dell'Unione Europea, ma sempre più spesso avrà effetti giuridici anche negli Stati non facenti parte dell'UE, anche fuori dell'Europa. D'altronde è proprio fuori dei confini dell'Unione Europea che per il livello basso degli standard occupazionali il ruolo degli accordi aziendali transnazionali si può rivelare particolarmente significativo. L'importanza pratica degli accordi trova conferma nei 300 accordi finora stipulati.

Gli accordi transnazionali stipulati a livello d'impresa sono oggetto di grandi aspettative, ma anche fonte di difficoltà fondamentali di carattere pratico e dubbi legati alla loro costruzione, dovuti attualmente all'assenza di normativa relativa alla loro conclusione e funzionamento. Le parti sociali non dispongono di strumenti da utilizzare per negoziare l'accordo o per tentare di risolvere le controversie che ne derivano. Sorge quindi la domanda sulla necessità di predisporre un quadro normativo per gli accordi transnazionali, sulla costruzione giuridica da utilizzare e sulla forma di un'eventuale regolamentazione. La

---

<sup>22</sup> Il nucleo del gruppo è costituito da una società controllante e da società controllate, legate da rapporti di carattere societario. Le unità facenti parte del gruppo collaborano con i soggetti esterni, p.es. fornitori. In tal caso si tratta di rapporti di natura contrattuale.

questione è stata oggetto di interesse della dottrina del diritto del lavoro (Ales et. al. 2006; Papadakis 2008; Rodriguez et. al. 2011; Jaspers 2012; Adamczyk, Surdykowska 2012a; Marassi 2016) che ha portato all’elaborazione di alcune relazioni contenenti proposte di soluzioni (compreso il cosiddetto Rapporto Sciarra, Sciarra, Fuchs, Sobczak 2014). L’ultimo rapporto preparato nell’ambito del progetto “*Building an enabling environment for voluntary and autonomous negotiations at transnational level between Trade unions and multinational companies*”<sup>23</sup> (ETUC 2016), realizzato dalla Confederazione Europea dei Sindacati contiene esempi di soluzioni che potrebbero far parte di un’eventuale regolamentazione relativa ad un quadro normativo volontario per gli accordi aziendali transnazionali<sup>24</sup>.

Di fronte all’assenza di un quadro normativo omogeneo per il funzionamento degli accordi transnazionali la valutazione della situazione attuale può essere effettuata prima di tutto prendendo in esame gli accordi conclusi e funzionanti. È discutibile soprattutto la loro natura giuridica (Orlandini 2016) che può essere diversa secondo le circostanze della conclusione dell’accordo e delle ulteriori azioni dei firmatari (ed altri soggetti interessati). L’accordo può avere gli stessi effetti giuridici che un accordo o un contratto collettivo tipico, in particolare può avere carattere normativo, se è stato stipulato in conformità alla procedura in vigore in un dato sistema giuridico. Si tratta però di una situazione eccezionale. Per di più, di solito non esiste un fondamento giuridico per estendere l’efficacia dell’accordo ad altre giurisdizioni. Un’altra possibilità è costituita dal recepimento delle disposizioni dell’accordo quadro tramite accordi (contratti) collettivi stipulati a livello nazionale. Il carattere di tali accordi (contratti) di recepimento dovrebbe corrispondere agli standard nazionali, ma il problema è costituito qui dalla necessità di operare di regola a livello delle controllate, non sempre interessate al miglioramento degli standard occupazionali<sup>25</sup>. Infine si può ritenere tipica la conclusione di un accordo aziendale transnazionale che in mancanza di un fondamento giuridico costituirà una convenzione avente efficacia *inter partes*. La sua natura giuridica e in particolare il suo influsso sulla situazione dei lavoratori dipenderà dai patti tra le parti. Non si può invece escludere che l’accordo sarà una specie di dichiarazione di valori, senza costituire fondamento per le pretese individuali dei lavoratori<sup>26</sup> (a meno che non preveda p.es. un meccanismo di

---

<sup>23</sup> Il rapporto costituisce un fondamento principale delle conclusioni e delle proposte presentate nel presente capitolo.

<sup>24</sup> La normativa si riferirebbe soprattutto agli accordi quadro europei. In qualche misura il progetto si riferisce alle proposte contenute nel cosiddetto Rapporto Sciarra.

<sup>25</sup> Bisogna anche tener presenti le differenze del carattere dei contratti collettivi nei vari paesi, che possono avere carattere normativo e quindi costituire fondamento per le pretese dei lavoratori (tutti oppure soltanto quelli iscritti all’organizzazione firmataria) o essere soltanto convenzioni efficaci *inter partes*.

<sup>26</sup> Dal punto di vista dell’impresa la stessa accusa di violazione dell’accordo può avere conseguenze gravi per la sua immagine.

risoluzione di eventuali controversie)<sup>27</sup>. La mancanza di garanzie esplicite relative alla natura giuridica dell'accordo indubbiamente influenza l'efficacia ed l'effettività di questa forma di inquadramento delle condizioni di impiego.

Un problema chiave è costituito dai soggetti che concludono degli accordi d'impresa transnazionali, sia da parte dei lavoratori, sia da quella dei datori di lavoro. Da parte dei lavoratori è notevole la varietà dei soggetti firmatari. Si tratta non soltanto dei sindacati, ma anche dei Comitati Aziendali Europei (o addirittura, anche se raramente, di rappresentanze scelte a livello nazionale). La scelta del soggetto che rappresenta i lavoratori può dipendere da vari fattori, tra i quali le relazioni nell'impresa (gruppo di imprese) o le tradizioni nello Stato in cui ha sede la controllante. Infine non si possono escludere varie forme di collaborazione dei sindacati e delle rappresentanze non sindacali. Il dubbio principale in caso di rappresentanti riguarda il loro mandato alla contrattazione. I Comitati Aziendali Europei vengono infatti istituiti con la mente alla loro partecipazione nelle procedure di informazione e di consultazione, mentre in caso dei sindacati il diritto alla contrattazione collettiva viene ritenuto uno degli elementi essenziali della libertà di associazione. Allo stesso tempo va però ricordato che avviando le trattative relative ad un TCA, le parti sociali dispongono di una certa libertà e la partecipazione alle negoziazioni si basa di regola su un riconoscimento reciproco. Una simile valutazione può essere espressa per il mandato negoziale dei sindacati (Zimmer 2016) e della direzione centrale che di regola interviene a nome delle controllate (pur non sempre disponendo di un mandato formale). Partecipando alle negoziazioni e concludendo un accordo, il soggetto firmatario conferma di essere in grado di garantire la realizzazione dell'accordo. Nel caso della direzione centrale tale impegno può essere fondato dagli strumenti *corporate* che spettano ad esso nei confronti delle società controllate.

Quanto ai soggetti firmatari dell'accordo, si utilizzano formule aperte (l'accordo viene stipulato per tutti i soggetti che fanno parte del gruppo o eventualmente per tutti i lavoratori dell'impresa o del gruppo) oppure la tecnica della lista che determina i soggetti interessati dall'accordo. Essa non deve comprendere tutte le unità che fanno parte del gruppo, il che però farà sorgere l'interrogativo sui motivi di tale limitazione. L'accordo può prevedere anche delle limitazioni territoriali (geografiche) nella propria applicazione. Il problema più complesso sembra quello dell'applicazione degli standard occupazionali ai soggetti esterni (partner commerciali). In questo caso l'accordo può p.es. condizionare i contatti commerciali all'adozione di determinate condizioni di lavoro o paghe (una verifica pratica può però rivelarsi piuttosto difficile). I soggetti appartenenti a questo gruppo devono p.es. verificare le politiche (standard) applicate ai potenziali contraenti o esigere che questi ultimi si impegnino ad

---

<sup>27</sup> Un problema a parte è costituito dal diritto applicabile. Si può dubitare sulla liceità di trattare gli accordi aziendali transnazionali come semplici contratti.

osservare tali standard. In alcuni accordi si prevede soltanto un impegno a far conoscere ai partner commerciali gli standard in vigore nel gruppo.

Lo svolgimento delle trattative, la forma dell'accordo e la sua validità dipendono dagli stessi interessati, che possono inoltre prevedere le modalità di pubblicazione e di distribuzione del suo contenuto, nonché creare un meccanismo di valutazione del suo funzionamento. Dai firmatari dipende anche il contenuto stesso dell'accordo. Le parti sociali possono garantire che vengano osservati i diritti fondamentali. Possono anche costruire vari tipi di meccanismi di tutela in relazione alle trasformazioni all'interno del soggetto che è datore di lavoro (accordi di ristrutturazione). Le parti possono anche definire un meccanismo autonomo di risoluzione delle eventuali controversie sorte p.es. in risultato alle accuse di violazione dell'accordo mosse nei confronti dei datori di lavoro facenti parte del gruppo, per esempio varie procedure di mediazione. In tutti gli ambiti citati le parti sociali dispongono di una grande libertà, che può essere limitata per un conflitto con la legislazione comunitaria o per la necessità di applicare ad una data questione la normativa nazionale (p.es. imponendo la propria competenza). Da un lato la libertà della quale dispongono le parti dell'accordo riflette la natura del dialogo sociale e permette di adattare l'accordo alle circostanze in cui esso viene concluso, dall'altro essa porta ad una fondamentale differenziazione degli accordi. Il livello di tutela che questi garantiscono non è sempre lo stesso. Alcuni si limitano a disposizioni piuttosto generali (per non dire generiche). Un problema ancora maggiore consiste nella mancanza di meccanismi efficaci di informazione sul contenuto degli accordi e di eliminazione delle eventuali violazioni. Di conseguenza, non tutti i soggetti ai quali l'accordo sarebbe teoricamente applicabile conoscono il suo contenuto (soprattutto i partner commerciali esterni, ma anche soggetti del gruppo). Ci si può chiedere dunque, se in caso di inadempienze, siano ammissibili le pretese dei lavoratori interessati oppure tale diritto spetti soltanto alle parti contrattuali e infine se la responsabilità del soggetto inadempiente abbia un carattere soprattutto morale (lesione dell'immagine del datore di lavoro). Mancano infine strumenti a sostegno del processo stesso delle negoziazioni e dell'applicazione del accordo.

Le riflessioni finora svolte giustificano la tesi secondo la quale la mancanza di una regolamentazione almeno generale degli accordi aziendali transnazionali influisce negativamente sulla situazione e sullo sviluppo di questo importante istituto di diritto del lavoro. Il funzionamento degli accordi aziendali transnazionali dipende in primo luogo dalla buona volontà delle parti sociali e queste non dispongono di sostegno concettuale e organizzativo. Un quadro normativo adeguato sarebbe quindi auspicabile.

Qui nasce spontanea la domanda sulla natura dell'atto che debba in qualche misura regolare la problematica degli accordi aziendali transnazionali (ETUC 2016: 14-16). L'utilizzo di uno strumento non prescrittivo, del tipo *soft law*, sembra insufficiente dal punto di vista

degli obiettivi della regolamentazione già segnalati. Restano quindi gli strumenti di carattere strettamente giuridico. Essi possono però prevedere soluzioni vincolanti per i firmatari oppure lasciare a questi ultimi libertà per quanto riguarda la possibilità di utilizzare i meccanismi e le procedure previste. Considerando il carattere delle negoziazioni a livello transnazionale (un livello elevato di autonomia delle parti sociali), nonché il fatto che un obiettivo fondamentale dovrebbe essere costituito dalla facilitazione delle trattative per concludere gli accordi quadro, si opta per la seconda soluzione, vale a dire la costruzione di meccanismi giuridici applicabili dalle parti sociali, qualora li si ritenga positivi per la conclusione stessa dell'accordo e per il suo futuro funzionamento (un quadro normativo volontario). La decisione se utilizzarli o meno dovrebbe però essere sempre vincolante, nel senso che nessuna delle parti dovrebbe avere la possibilità di ritirarsi dall'applicazione del meccanismo giuridico. Mancano però dei fondamenti giuridici sufficienti per conferire ad un quadro normativo così progettato la forma di un regolamento o di una direttiva. Per tale motivo si propone l'applicazione della forma di una decisione, che può essere interamente vincolante e non individua i propri destinatari (ETUC 2016: 64; Sciarra, Fuchs, Sobczak 2014). La decisione verrebbe emessa sulla base dell'art. 152 del TFUE. L'idea proposta, anche se permette di evitare i problemi risultanti dall'applicazione della tecnica di un regolamento o di una direttiva, suscita però molti dubbi giuridici.

Infatti prevale la convinzione che da parte dei lavoratori gli accordi dovrebbero essere negoziati dai sindacati, il che rispecchia una fondamentale divisione di competenza tra i soggetti sindacali e le rappresentanze elette. È innegabile però anche l'importanza di queste ultime, non ultimo il loro impegno nella negoziazione di vari tipi di accordi. Sembra che i Comitati Aziendali Europei dovrebbero essere informati sui negoziati ai quali potrebbero in qualche misura partecipare. I Comitati avrebbero anche un ruolo specifico nella fase del funzionamento degli accordi (ETUC 2016: 66). Per quanto riguarda i sindacati, resta da decidere la questione del loro mandato negoziale. Sarebbe difficile istituirlo (imporre) nella decisione stessa. Si discute quindi di due possibili soluzioni. Le federazioni sindacali europee potrebbero di volta in volta ottenere un mandato per i negoziati dalle organizzazioni affiliate interessate. Il mandato negoziale potrebbe risultare anche dai loro statuti, i quali fin dall'inizio ammetterebbero la loro partecipazione alla negoziazione degli accordi transfrontalieri (Zimmer 2016: 18). Quanto ad un'impresa o un gruppo di imprese firmatarie dell'accordo, esse devono avere un carattere transfrontaliero nel senso che assumono lavoratori in almeno due Stati membri. Tenendo conto del fatto che si tratta di un quadro normativo volontario che deve promuovere il dialogo sociale, non c'è motivo per prevedere altri criteri relativi al numero di questi lavoratori (come nel caso dei comitati aziendali europei) oppure alle relazioni all'interno della multinazionale. Per partecipare alle trattative basterà un riconoscimento reciproco delle



parti sociali, che all'inizio delle trattative presenteranno il loro mandato (ETUC 2016: 66-68, 79-80). La direzione centrale potrebbe negoziare l'accordo a nome di tutte le controllate, in seguito assumendosi la responsabilità per la realizzazione dell'accordo.

La regolamentazione prevista deve definire i requisiti formali dell'accordo (la data della stipulazione, la validità, la procedura di rinegoziazione, le modifiche e la risoluzione) (ETUC 2016: 80). L'accordo deve essere debitamente sottoscritto. Bisogna anche indicare la lingua (le lingue) ufficiali per la risoluzione delle eventuali controversie. Non si prevede invece che la regolamentazione in questione possa intervenire sui contenuti sostanziali degli accordi. La decisione sul loro oggetto sarebbe lasciata ai firmatari. Bisogna invece garantire che gli accordi (in conformità alla loro natura) contribuiranno alla promozione di adeguate condizioni di impiego. Per tale motivo è necessario precisare che in caso di conflitto degli stessi con altri atti costitutivi sulle condizioni di lavoro, vanno applicate le disposizioni più vantaggiose per i lavoratori. Sorge invece il dubbio se sia ammissibile ricorrere a clausole che indichino disposizioni da applicare in caso di un eventuale conflitto (ETUC 2016: 70-71, 81).

Infine è importante definire l'ambito applicativo dell'accordo (la lista delle società controllate comprese dalle garanzie) e il meccanismo di verifica dell'applicazione dello stesso. La decisione dovrebbe indicare le regole per modificare l'elenco e addirittura prevedere un meccanismo di estensione automatica dell'accordo ai soggetti che rispondono a determinati criteri (p.es. essere una controllata). Questa soluzione sembra però poco probabile. Si possono infine prospettare almeno tre possibili soluzioni concernenti i partner commerciali esterni. In primo luogo la decisione in merito può spettare ai firmatari stessi dell'accordo. In secondo luogo è possibile prevedere l'obbligo di informare i contraenti sugli standard risultanti dall'accordo (e su quello di invitarli ad applicare questi ultimi). Si tratta di una soluzione abbastanza efficace ed allo stesso tempo realistica. In terzo luogo, si può prevedere che l'osservanza dell'accordo sarà condizione necessaria per i contatti commerciali, ma tale meccanismo sarebbe difficile da introdurre e far osservare già solo per i problemi che accompagnano la verifica dell'attività dei soggetti esterni.

Per garantire il massimo della tutela sarebbe necessario riconoscere che gli effetti giuridici degli accordi quadro siano uguali a quelli dei contratti collettivi previsti dagli ordinamenti giuridici interni. Questo significherebbe però una modifica sostanziale dell'intero sistema della contrattazione collettiva e addirittura delle fonti di diritto. Sarebbe difficile accettare un intervento così radicale, in particolare di fronte all'esclusione del diritto di coalizione dalla competenza legislativa dell'Unione Europea. Molto più probabile sembra la formula di un patto che di per sé non costituisce fondamento per le pretese individuali dei lavoratori, esigendo che venga recepito. Fondata sembra invece qualche forma di registrazione

degli accordi, che contribuirà alla trasparenza del sistema, facilitando la distribuzione delle informazioni sul contenuti degli accordi conclusi.

Sarebbe difficile accettare un'intervento così radicale, soprattutto di fronte all'esclusione della libertà di associazione dalla competenza legislativa dell'Unione Europea. Molto più plausibile sembra la formula di un accordo che di per sé non costituisce fondamento per le pretese individuali dei lavoratori, ma deve essere recepito. Sembra invece fondata qualche forma di registrazione degli accordi che contribuirà alla trasparenza del sistema, facilitando la divulgazione delle informazioni sul contenuto degli accordi conclusi, per tutelare sia i soggetti ai quali l'accordo è applicabile sia terzi. Il meccanismo di registrazione dovrebbe essere definito, d'intesa con le parti sociali europee, dalla Commissione Europea. La soluzione migliore sembra un sito internet in forma di banca dati liberamente accessibile. Bisognerebbe definire una procedura di inserimento dei dati e garantire che essi siano facilmente accessibili. È importante prevedere l'obbligo di indicare la versione linguistica ufficiale dell'accordo. È essenziale anche che la mancata registrazione non pregiudichi l'efficacia giuridica dell'accordo stesso (ETUC 2016: 74, 81).

Una questione essenziale è anche il meccanismo di risoluzione delle controversie sorte in relazione all'accordo. Tale meccanismo dovrebbe in qualche modo astrarre dal carattere dell'accordo stesso, garantendo una certa procedura, a prescindere dal fatto che l'accordo possa essere trattato come fonte del diritto o soltanto nei termini di un contratto. A questi requisiti risponde la procedura di mediazione che potrebbe essere definita in dettaglio dalle parti sociali europee d'intesa con la Commissione Europea. Si propone di creare tre albi di mediatori per assicurare la partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori, dei datori di lavoro e dei mediatori neutrali. In ciascuno degli albi si dovrebbe trovare almeno un mediatore di ogni Stato membro (ETUC 2016: 72-73, 81).

Infine resta il quesito se ai membri delle delegazioni dei lavoratori si debba assicurare un'adeguata tutela, a livello analogo a quella garantita ai rappresentanti dei lavoratori dalle leggi nazionali, a meno che un livello superiore di tutela non risulti dalla normativa in vigore nel paese in cui ha sede la direzione centrale dell'impresa o sul territorio nel quale vengono svolte le trattative. Lo stesso valga anche per le facilitazioni concesse ai delegati per lo svolgimento delle loro funzioni (p.es. il tempo libero concesso per la partecipazione agli incontri con il datore di lavoro) (ETUC 2016: 81-82).

Riepilogando, l'inesistenza di un quadro normativo costituisce un ostacolo allo sviluppo degli accordi d'impresa transnazionale. Perciò è fondato proporre soluzioni giuridiche utilizzabili dalle parti sociali sia nella fase della negoziazione dell'accordo sia in quella applicativa. La scelta del tipo di atto regolatore è molto problematica. Attualmente domina l'idea di una decisione pienamente vincolante senza definirne i destinatari, ma tale soluzione

suscita fondati dubbi giuridici. Per quanto concerne il contenuto della regolamentazione, occorre proporre quei costrutti che faciliteranno lo svolgimento dei negoziati e l'informazione sul contenuto dell'accordo, ed inoltre prevedere un meccanismo di risoluzione dei potenziali conflitti. Non è invece necessario pregiudicare la natura giuridica degli accordi che, come attualmente avviene, possono essere conclusi in varie circostanze ed avere vari effetti giuridici. L'adozione di tale formula d'intervento da un lato permetterà di eliminare in parte alcuni problemi attualmente ravvisabili, dall'altro è realistica e lascia sperare che i lavori verranno continuati.

## Capitolo 9.

### Impatto dei TCA nel settore dei servizi, metalmeccanico e alimentare di alcuni stati membri dell'Unione Europea: analisi di casi significativi

Questo capitolo presenta i risultati delle indagini empiriche relative al funzionamento dei TCA in pratica, realizzate dai partner del progetto. La metodologia delle indagini prevedeva delle interviste semistrutturate realizzate con un questionario elaborato dal leader in collaborazione con i rappresentanti delle parti dei rapporti di lavoro (i rappresentanti della direzione e della rappresentanza dei lavoratori). Realizzando i *case studies* nazionali i ricercatori<sup>28</sup> hanno effettuato una scelta arbitraria dell'oggetto dell'indagine, dividendola in tre fasi: 1) l'identificazione tra i TCA noti alla Commissione Europea e conclusi dalle imprese multinazionali operanti sul territorio di un determinato paese (non tenendo conto dello Stato d'origine della multinazionale, bastava che nel territorio di questo Stato operasse almeno una controllata), vale a dire la definizione di un "elenco esteso", 2) l'individuazione, nell'elenco esteso, di imprese che rappresentano i tre settori scelti per l'indagine (servizi, metalmeccanico e alimentare), vale a dire la definizione di un "elenco ristretto", e 3) la selezione dall'elenco ristretto di quei casi che i ricercatori – in base alle loro competenze tecniche, all'esperienza nel campo delle indagini e alla conoscenza del contesto locale – hanno ritenuto ottimali. In ciascuno dei paesi interessati dall'indagine sono stati effettuati tre *case studies*, ciascuno riferito ad un'altra impresa, ad eccezione della Croazia, dove in considerazione delle dimensioni e della struttura dell'economia è stato realizzato un solo studio di caso (nel settore dei servizi), pur se sono stati esaminati tre TCA in vigore in un'impresa. In seguito al processo di selezione è stato individuato il seguente campione:

Tab. 4. Case studies – localizzazione e settore

Stato	Caso
Croazia	UniCredit
Polonia	Alstom
	Pernod Ricard
	Suez Environment
Romania	ArcelorMittal
	Carrefour

<sup>28</sup> I case studies nazionali sono stati realizzati da: Igor Samardzija (Croazia), Barbara Surdykowska (Polonia), Diana Chelaru (Romania), Stephane Portet (Regno Unito) e Francesco Lauria e Antonio Famiglietti (Italia).

	<b>UniCredit</b>
<b>Regno Unito</b>	<b>EDF</b>
	<b>Sodexo</b>
	<b>Unilever<sup>29</sup></b>
<b>Italia</b>	<b>Ferrero</b>
	<b>Inditex</b>
	<b>Whirlpool</b>

Di seguito presentiamo le relazioni sui singoli *case studies*.

### 9.1. Croazia, Zagrebačka Banka, UniCredit

Per quanto riguarda la Croazia sono stati presi in esame tre TCA conclusi dall'UniCredit Group S.p.A. di origine italiana. Il gruppo UniCredit opera in 17 paesi ed ha complessivamente 142,000 addetti. I tre accordi presi in esame sono:

- Dichiarazione Congiunta “Formazione, apprendimento e sviluppo professionale firmata il 6 dicembre 2008 da UniCredit e dai rappresentanti delle Risorse Umane del Gruppo UniCredit.
- Dichiarazione Congiunta su pari opportunità e non discriminazione firmata il 14 maggio 2009 dal CAE da UniCredit e dai rappresentanti delle Risorse Umane del Gruppo UniCredit.
- Dichiarazione Congiunta sulle Vendite Responsabili firmata il 27 maggio 2015 da UniCredit e dai rappresentanti delle Risorse Umane del Gruppo UniCredit.

Il Gruppo controlla in Croazia la banca Zagrebačka, ha 4100 dipendenti e controlla il 27,6% del mercato bancario. Zagrebačka è anche proprietaria di UniCredit Bank d.d. Mostar in Bosnia e Herzegovina, che possiede il 24% del mercato.

I rapporti di lavoro nella banca Zagrebačka vengono caratterizzate come buoni, nell'azienda opera un'organizzazione sindacale, il Sindacto dei Lavoratori del Settore Finanziario e Bancario di Croazia (SBF ZABA). SBF fa parte della maggiore confederazione sindacale croata “Nezavisni hrvatski sindikati” e di UniFinance. SBF ZABA ha 1300 membri, il che significa un tasso di sindacalizzazione del 31%. Nella banca è in vigore un contratto

<sup>29</sup> L'inserimento di Unilever nel settore metalmeccanico può suscitare dubbi, ma nel vasto ambito di attività della multinazionale viene compresa anche l'attività inerente a questo settore. Il fatto di comprendere questa multinazionale nell'indagine è stato dettato da ragioni pratiche legate alle difficoltà di inserire nel campione un'impresa più rappresentativa di Unilever per il relativo settore.

collettivo stipulato nel 2002, il primo patto di questo tipo nel settore bancario croato. Ogni anno il contratto viene sottoposto a revisione. I rapporti di lavoro nel settore bancario sono decentralizzati, si svolgono soltanto a livello aziendale. Manca un contratto collettivo settoriale. SBF ZABA ha il ruolo di comitato dei lavoratori. I tre TCA in vigore in UniCredit sono stati conclusi nelle seguenti circostanze: da parte dei lavoratori il firmatario è stato l'UEWC (UniCredit's EWC), vale dire il CAE (istituito in conformità al diritto italiano ed alla Direttiva 94/45/CE nel 2007, composto da 44 membri da 22 paesi). In tutte e tre i casi l'iniziativa di stipulare un TCA è partita dal consiglio di amministrazione. La Dichiarazione Congiunta "Formazione, apprendimento e sviluppo professionale" (2008) richiama due documenti: la Dichiarazione congiunta delle parti sociali del settore bancario sulla formazione permanente (2003) e la raccomandazione n. 195 dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) sullo sviluppo delle risorse umane: educazione, formazione e apprendimento permanente (2004). La Dichiarazione Congiunta su pari opportunità e non discriminazione (2009) fa riferimento alla Dichiarazione Congiunta delle Parti Sociali Europee sulla "Occupazione e Affari Sociali nel Settore Bancario Europeo: alcuni aspetti della Responsabilità Sociale dell'Impresa" (2005). La Dichiarazione Congiunta sulle vendite responsabili (2015) è stata approvata dal gruppo direttivo di UNI Finance il 9 giugno 2010.

L'ambito tematico della Dichiarazione Congiunta "Formazione, apprendimento e sviluppo professionale" è concentrato attorno alla questione della formazione permanente. La Dichiarazione Congiunta su pari opportunità e non discriminazione si concentra sulle questioni della gestione delle diversità e deve "orientare la cultura aziendale". Ambedue le dichiarazioni hanno natura di una regolamentazione generale, non prescrittiva, conforme alla tendenza della Responsabilità Sociale dell'Impresa (RSI). La più recente Dichiarazione Congiunta sulle vendite responsabili è un accordo che si caratterizza per un oggetto più concreto e per una maggiore gravità. Infatti si riferisce ad un problema reale che deve affrontare il settore bancario, soprattutto nel segmento della distribuzione al dettaglio, dovuto al processo di finanziarizzazione ed alle sue conseguenze socio-economiche negative. Nel documento si legge p.es. che "In questo contesto globale in continua evoluzione, UniCredit ed i Rappresentanti dei Lavoratori del CAE condividono la convinzione che un eccellente e qualificato servizio clienti sia cruciale per un successo sostenibile ed a lungo termine del Gruppo." I principi fondamentali specificati nella Dichiarazione sono: centralità del cliente, sviluppo professionale dei dipendenti, prodotti sostenibili, governance organizzativa e cultura di business equa e trasparente. E mentre la realizzazione delle due prime dichiarazioni non viene seguita e valutata, il processo di attuazione della Dichiarazione Congiunta sulle vendite responsabili porta alla proliferazione di regolamentazioni specifiche autonome, come ad es. il "Protocollo sul benessere nei luoghi di lavoro e sulle politiche commerciali" sottoscritto nell'aprile 2016 in

Italia dai sindacati e dal consiglio di amministrazione di UNiCredit S.p.A. Bisogna sottolineare che nella stessa Croazia a livello della banca Zagrebačka i sindacati (SBF ZABA) e le Risorse Umane hanno firmato nell'aprile 2017 un accordo per l'attuazione della Dichiarazione. La trattativa si è limitata a due riunioni nel corso delle quali il contenuto della Dichiarazione è stato adattato alla specificità del mercato croato. I contenuti dell'Accordo e della Dichiarazione sulle vendite responsabili sono stati comunicati a tutto il personale della banca Zagrebačka, e la sua applicazione è obbligatoria per tutti. La Dichiarazione sulle vendite responsabili è stata adottata anche in UniCredit Bank d.d. Mostar. I dipendenti non conoscono però i contenuti delle due dichiarazioni precedenti, il che viene spiegato con “la mancanza di motivazione, la crisi finanziaria ed i cambiamenti all'interno del Gruppo”.

### **9.2.1. Polonia, Alstom**

In Polonia dei tre casi scelti per l'indagine il settore metalmeccanico viene rappresentato da Alstom. Alstom, nella forma attuale esiste dal 2000, dopo che ha rilevato la maggioranza delle quote nella joint venture ABB Alstom Power costituita con la società ABB. A partire da quel momento la multinazionale ha specializzato il profilo della propria attività, p.es. cedendo i cantieri (2006) e il segmento di produzione e distribuzione di energia (2015), con la conseguente drastica riduzione dell'occupazione.

Alstom ha cominciato ad operare in Polonia nel 1997, quando ha rilevato l'azienda Konstal di Chorzów, produttrice di veicoli su rotaie. Nel 2000 ha rilevato Zamech di Elbląg e Dolmel di Wrocław, acquistate dallo Stato all'inizio degli anni '90 da ABB. Attualmente Alstom occupa in Polonia 1000 addetti nella fabbrica di Chorzów e nel centro di assistenza Pendolino di Varsavia. Konstal è un'azienda specializzata in produzione di tram e di vagoni della metropolitana.

Generalmente l'andamento dei rapporti di lavoro in Alstom in Polonia viene giudicato dai sindacalisti come soddisfacente, anche se peggiore rispetto a livello dell'intera multinazionale, che costituisce un riferimento importante non soltanto dal punto di vista comparatistico, ma anche da quello normativo. Lo confermano le seguenti dichiarazioni: “Le trattative di solito finiscono con un compromesso. Il successo delle negoziazioni nazionali dipende in grande misura da quelle transnazionali” (un leader sindacale di Alstom Konstal), oppure: “Il clima a livello dell'intera impresa è migliore di quello a livello nazionale, dove il consiglio di amministrazione evita trattative vere e proprie e trova sempre dei cavilli giuridici per indebolire le disposizioni del contratto collettivo di lavoro” (un leader sindacale di Elbląg).

In Polonia Alstom ha firmato la Dichiarazione di Responsabilità Societaria dei membri della Camera di Commercio e di Industria Francia Polonia in Polonia ed è anche membro di The Global Compact Network Poland.

Questo studio ha per oggetto il TCA “L’accordo su cambiamenti previsti o su sviluppo in Alstom” firmato il 24 febbraio 2011 dal consiglio di amministrazione di Alstom e dalla Federazione Europea dei Metalmeccanici (EMF). L’accordo aveva una validità di 3 anni con la possibilità di prolungamento di comune intesa, il che però non è avvenuto soprattutto a causa dell’acquisto di una parte della multinazionale (Alstom Power) da parte di GE. Il TCA è stato stipulato in reazione alla ristrutturazione su iniziativa dei sindacati. Visto il vasto ambito interessato dalla ristrutturazione si è trattato di negoziare un accordo relativo ai futuri cambiamenti, in modo da non mettere i lavoratori di fronte al fatto compiuto. Alle trattative ha preso parte l’EMF e la sua delegazione è stata scelta secondo le regole interne dell’EMF (i rappresentanti dei sindacati dei paesi nei quali la multinazionale ha il maggior numero di dipendenti). Le trattative si sono svolte in circa 6 riunioni.

L’accordo si è posto i seguenti obiettivi:

- ⊙ rafforzare la competitività e lo sviluppo sostenibile,
- ⊙ continuare il dialogo con i lavoratori e con la loro rappresentanza sindacale,
- ⊙ sviluppare le competenze dei lavoratori in conformità alla strategia aziendale,
- ⊙ incrementare le possibilità occupazionali dei lavoratori.

L’obiettivo principale dell’accordo era quello di garantire a ciascun lavoratore, indipendentemente dalla sua posizione nella struttura aziendale, il diritto ad uno sviluppo professionale. L’accordo prevede la prevalenza applicativa di tutti i contratti collettivi oppure accordi locali nel caso in cui siano più vantaggiosi per i lavoratori.

L’accordo prevede anche che ogni ristrutturazione debba essere negoziata con i sindacati in buona fede e con l’obiettivo principale di evitare i licenziamenti. Vanno però anche adottate altre misure:

- ⊙ sostegno alla mobilità volontaria dei lavoratori tra le società del gruppo,
- ⊙ programmi di esodo volontario,
- ⊙ sostegno ai lavoratori che intendono mettersi in proprio,
- ⊙ sostegno ad altri progetti dei lavoratori,
- ⊙ finanziamenti per corsi di formazione che permettano al lavoratore di trovare un nuovo posto in un’altra azienda,
- ⊙ sostegno ai lavoratori nella ricerca di un posto di lavoro alternativo,
- ⊙ sostegno ai trasferimenti volontari in altre aziende situate nelle vicinanze (la definizione della vicinanza geografica doveva essere negoziata a livello locale).



L'accordo prevede (p. 5.1 e 5.2) che ogni lavoratore abbia diritto ad un incontro annuale con un suo diretto superiore per parlare della sua carriera professionale, delle sue esigenze nell'ambito delle qualifiche professionali e delle competenze, e per presentare le proprie aspettative in merito. Su richiesta del lavoratore all'incontro può intervenire anche un rappresentante dei sindacati. I superiori devono essere informati sulle modalità di svolgimento di tale incontro. Durante l'incontro il lavoratore deve presentare le proprie richieste inerenti alla mobilità interna.

La parte sindacale ha monitorato l'attuazione dell'accordo fino al momento del rilevamento di Alstom Power da GE. Successivamente a tale acquisizione il monitoraggio è stato interrotto, perchè GE non era interessata a continuare (rinegoziare) l'accordo. A parere dei sindacalisti l'accordo costituiva un valore aggiunto per le relazioni industriali a livello nazionale. Occorre però notare che sono stati principalmente i sindacati a compiere uno sforzo per far conoscere l'Accordo ai lavoratori. Un leader sindacale di Elbląg dice: "Io, come membro del CAE, ho fatto la traduzione e l'ho divulgata tra tutte le organizzazioni sindacali operanti in Alstom in Polonia". Invece l'attività di divulgazione del TCA tra il personale da parte del datore di lavoro viene da lui caratterizzata come "piuttosto ridotta, hanno pubblicato forse una comunicazione su questo fatto".

### **9.2.2. Polonia, Pernod Ricard**

Il secondo *case study* realizzato in Polonia riguarda l'Accordo Europeo sulla Responsabilità Sociale dell'Impresa (CSR) in Pernod Ricard sottoscritto il 7 gennaio 2014 dal direttore generale e dal vicepresidente del consiglio di amministrazione di Pernod Ricard da un lato e dal segretario generale della Federazione sindacale europea degli addetti dell'Agricoltura, dell'Alimentazione e del Turismo (EFFAT).

Nata nel 1975 Pernod Ricard è attualmente la seconda – dopo DIAGEO – maggior impresa produttrice di alcolici, con 101 unità produttive in 24 paesi del mondo (di cui 11 nell'UE) e un'occupazione di 18.500 lavoratori, di cui 10.271 nei paesi dello Spazio Economico Europeo (SEE).

Pernod Ricard ha fatto il suo ingresso nel mercato polacco negli anni '90 del Novecento, costituendo una società di distribuzione dei propri prodotti. Nel 1999 ha rilevato il controllo di Agros Holding, acquistando così il diritto ad esportare la maggioranza dei marchi d'alcool polacchi registrati da Agros Holding. Nel 2001 la società ha acquistato per circa 82 milioni di euro l'80% di azioni dell'azienda Wyborowa SA di Poznań. Nel 2008 in seguito all'acquisto di V&S svedese la multinazionale è diventata proprietaria di Luksusowa SA di Zielona Góra, dove infine nel 2013 sono state spostate le produzioni più importanti. La terza

filiale polacca è Wyborowa Pernod Ricard Warszawa che si occupa del marketing e della vendita di tutti i marchi internazionali di proprietà del Gruppo Pernod Ricard sul mercato polacco.

Nei rapporti annuali Pernod Ricard sottolinea la sua adesione alla responsabilità sociale dell'impresa (RSI). Ogni due anni la direzione centrale raccomanda di effettuare un audit per verificare il livello di soddisfazione del personale. Secondo le indagini del 2013 l'83% dei dipendenti è consapevole dell'esistenza del modello S&R<sup>30</sup> e il 90% ritiene di lavorare in un'organizzazione socialmente responsabile. Nel 2003 la multinazionale ha sottoscritto UN Global Compact. L'azienda sottolinea anche che questi principi vengono applicati anche nelle relazioni con i subfornitori nell'ambito della Politica di Approvvigionamento Responsabile (Responsible Procurement Policy).

Per quanto riguarda le relazioni collettive a livello europeo la collaborazione nell'ambito sindacale si dimostra debole. Come sottolinea un coordinatore sindacale di EFFAT, la maggior parte dei membri del Comitato Aziendale Europeo (CAE) costituito nel 1999 non è iscritta ai sindacati. I rapporti di lavoro nelle filiali polacche differiscono tra di loro. Il maggior sindacato è NSZZ Solidarność di Zielona Góra, al quale è iscritto il 30% dei 160 addetti. Al sindacato settoriale OPZZ è iscritto circa il 20% dei lavoratori occupati. Inoltre in questa azienda operano anche altre due piccole organizzazioni sindacali, poco rappresentative. L'azienda di Poznań ha una bassissima occupazione, non più di 30 persone, e le strutture sindacali non vi sono più presenti (è da questa filiale che proviene però la rappresentante dei lavoratori nel CAE). Nel 2001 nell'azienda di Poznań è iniziata una ristrutturazione basata su un programma di esodo volontario. Al programma hanno aderito 400 su 650 lavoratori occupati. Nel 2005 è stato fatto un ulteriore tentativo di licenziamento del 60% del personale con la contestuale richiesta di sospensione per tre anni del contratto collettivo aziendale. In seguito allo sciopero (compreso lo sciopero della fame) organizzato dai sindacati l'azienda ha rinunciato ai licenziamenti collettivi, prolungando il programma di esodo volontario. Attualmente il centro di gravità della gestione delle filiali polacche è costituito dal centro di commercio e di distribuzione di Varsavia con circa 150 addetti. Non vi opera alcun sindacato, ma secondo le informazioni fornite da EFFAT da questa filiale proviene la seconda rappresentante dei lavoratori polacchi nel CAE, che è allo stesso tempo membro del consiglio di amministrazione dell'Associazione degli Imprenditori "Vodka polacca" (*Stowarzyszenie Przedsiębiorców „Polska Wódka”*). Nonostante le traumatiche esperienze sindacali legate ai conflitti di Poznań, il leader di Solidarność di Zielona Góra ritiene che attualmente il dialogo venga svolto dalla direzione in modo responsabile. Attualmente (gennaio 2017) i sindacati

---

<sup>30</sup> R&S da „Responsibility and sustainability” (responsabilità e sostenibilità).

stanno negoziando un contratto collettivo di lavoro. A preoccupare è il fatto che i leader sindacali non sappiano chi rappresenti i lavoratori nel CAE. Non sono chiare neppure le modalità con le quali sono stati designati i rappresentanti attuali.

Le trattative sul TCA sono state iniziate dal consiglio di amministrazione centrale di Pernod Ricard, in quanto la sua tematica si iscriveva nelle politiche di attuazione attiva dei principi di RSI promosse dalla multinazionale. Inizialmente l'invito a partecipare alle trattative è stato diretto al CAE, ma siccome quest'ultimo non si è sentito autorizzato a condurre tali negoziazioni, anche per la debole rappresentatività sindacati di cui si diceva, il ruolo di negoziatore da parte dei lavoratori venne svolto da EFFAT. Si noti che la federazione ha partecipato a pieno titolo anche ai negoziati dell'accordo costitutivo del CAE nel 1999, il che dimostra una certa continuità nell'approccio aperto da parte della multinazionale.

La delegazione dei lavoratori contava due rappresentanti, oltre ai quali 2 membri CAE hanno avuto il ruolo di osservatori. Le trattative si sono concretizzate in tre sessioni accompagnate da numerose consultazioni scritte. Infine il contratto è stato firmato dal direttore generale e dal direttore delle risorse umane per il consiglio di amministrazione e dal segretario generale di EFFAT e da un rappresentante dei lavoratori.

Il testo di partenza proposto dal consiglio di amministrazione di Pernod-Ricard è stato ampliato, mentre EFFAT optava per un testo molto più breve. Ne è risultato un testo finale lungo, ma EFFAT ha ottenuto il rafforzamento del ruolo dei sindacati e dei lavoratori. Per di più è stata definita e concordata con precisione la procedura dell'implementazione dell'accordo. I firmatari si incontrano almeno una volta all'anno per discutere sui progressi e sui problemi che accompagnano l'adozione dell'accordo nelle singole filiali europee. L'accordo ha la durata di quattro anni e tre mesi prima della sua scadenza le parti dovrebbero procedere a rinegoziarlo.

L'accordo descrive una serie di azioni da intraprendere da parte della multinazionale, come il sostegno all'impegno dei lavoratori nel volontariato, la promozione dei giovani artisti o la promozione del consumo responsabile dell'alcool. Parla anche della necessità di adottare programmi tesi a migliorare il benessere psicologico dei lavoratori.

L'accordo prevede anche le regole precise della sua attuazione. I consigli di amministrazione delle società controllate hanno l'obbligo di far tradurre e divulgare il suo testo tra i loro dipendenti. Ogni anno sia il CAE, sia EFFAT devono essere informate con un rapporto annuale sugli effetti dell'attuazione dell'accordo nelle singole localizzazioni. Nel sito web della multinazionale si trova una breve nota sulla firma del TCA, ma mancano informazioni sullo stato della sua attuazione nelle singole localizzazioni nazionali. Per di più il testo dell'accordo stesso non si trova sul sito web della multinazionale, nemmeno nel

segnalibro dedicato alla RSI. Esso non è stato neanche pubblicato sul sito internet di EFFAT. Lo si può trovare solo nella banca dati della Commissione Europea.

Dalle informazioni fornite dal coordinatore sindacale del CAE risulta che EFFAT sta cercando di attivare la direzione centrale di Pernod-Ricard alle consultazioni relative alle questioni che costituiscono l'oggetto del TCA. Nel 2015 si trattava delle seguenti questioni: informazione e consultazione con i lavoratori, trattative collettive, designazione dei membri del CAE, stress sul lavoro, occupazione giovanile, assicurazioni sulla vita. La reazione della multinazionale però è stata dilatoria. Nel 2016 si è cercato di ritornare sui primi cinque degli argomenti appena ricordati, come anche si è cercato di porre attenzione sulla questione di ristrutturazioni e su quella del personale assunto dai subfornitori.

I leader sindacali di Zielona Góra riferiscono di non essere a conoscenza dell'esistenza del TCA e di conseguenza finora non si sono richiamati ad esso nei loro contatti con la direzione locale. A parere dei sindacati la direzione locale di Zielona Góra non ha fatto niente per divulgare tra i lavoratori la conoscenza dell'accordo.

A parere dei leader sindacali è necessario rafforzare le organizzazioni settoriali nazionali che – se affiliate a livello europeo – tramite i contatti con i coordinatori sindacali dei CAE, hanno maggiori possibilità di influenzare i membri del CAE provenienti dal loro paese, anche quelli non iscritti agli sindacati. Si tratta di una questione particolarmente importante, visto che nel corso del lavoro sul *case study* i membri dei CAE dalla filiale di Varsavia non hanno mai risposto alle domande che sono state loro poste. Un simile comportamento ha caratterizzato la funzione HR polacca.

### **9.2.3. Polonia, Suez Environment**

Il terzo *case study* eseguito in Polonia si riferisce ad un “Accordo del Gruppo sulle pari opportunità nel luogo del lavoro degli uomini e delle donne” stipulato presso la multinazionale Suez Environment il 31 marzo 2015. Il documento è stato firmato dal direttore generale in rappresentanza di Suez Environment e dai rappresentanti di EPSU e IndustriAll per i lavoratori.

Suez Environment fornisce servizi pubblici, in particolare la gestione delle forniture di acqua potabile al pubblico e la gestione integrata dei rifiuti urbani e industriali. Occupa più di 80 mila dipendenti in tutto il mondo, di cui in Europa (esclusa la Francia) il 37,3% e in Francia (insieme ai dipartimenti oltremare) – il 42,2%.

Con il nome attuale il gruppo opera dal 2003 in seguito ad una riorganizzazione che è consistita nella separazione della stessa dal conglomerato SUEZ Lyonnaise des Eaux le cui origini risalgono al 1858, quando Ferdynand Lesseps costituì l'azienda di costruzione del Canale di Suez). Fino al 2015 Suez Environment ha operato in più di 70 paesi del mondo con

40 marchi differenti (in Polonia - SITA). Attualmente opera con una denominazione sola. Il Gruppo è attiva soprattutto in Europa (il 35% del reddito) e in Francia (il 34% del reddito).

In Polonia la multinazionale è arrivata nel 1992, acquistando le aziende comunali operanti nel settore dei servizi di nettezza urbana e manutenzione del verde cittadino e comunale che venivano privatizzate oppure costituendo società joint venture con gli enti locali. Inizialmente operava con le denominazioni ASMA ed ASMABEL, di seguito come SITA ed attualmente con una propria denominazione. Si tratta di un attore di primo piano nel mercato della gestione dei rifiuti (urbani, industriali e pericolosi) e della nettezza urbana in 22 città polacche. Dal 2000 il gruppo ha investito molto nella gestione dei rifiuti industriali. In Polonia occupa complessivamente più di 2.600 lavoratori<sup>31</sup>.

A parere di EPSU la multinazionale conduce un dialogo con i sindacati a livello europeo. Negli anni 2007-2014 in Suez e in seguito in GDF Suez sono stati conclusi 11 TCA concernenti varie tematiche. Quasi immediatamente dopo la separazione di Suez Environment dal conglomerato d'origine nel 2013 è stato costituito un CAE separato. A partecipare al comitato sono stati invitati i rappresentanti dei lavoratori polacchi secondo una formula molto flessibile e favorevole ai sindacati, cosa particolarmente importante in considerazione del fatto che nelle localizzazioni polacche della multinazionale il livello di occupazione non è particolarmente alto – nella maggior parte dei casi si tratta di qualche decina di dipendenti – e di conseguenza la rappresentanza sindacale è poco sviluppata (mancano sindacalisti a tempo pieno), esiste in poche filiali e non dispone di strutture organizzate a livello sovraaziendale.

L'accordo è stato negoziato di comune iniziativa dalla direzione centrale e da EPSU ed è stato conseguente alla conclusione di un TCA analogo nel 2012 in GDF Suez ed alla volontà di mantenere gli stessi standard in Suez Environment ormai indipendente.

L'”Accordo del Gruppo sulle pari opportunità sul luogo del lavoro di uomini e donne” ha per oggetto:

- ⊙ pari opportunità di donne e uomini;
- ⊙ parità retributiva di donne e uomini, tenendo conto di tutti gli aspetti della retribuzione a condizioni di lavoro identiche;
- ⊙ un miglior equilibrio tra la vita lavorativa e quella privata, sia per le donne, che per gli uomini.

Nell'accordo si parla degli standard di riferimento da raggiungere:

- ⊙ fino alla fine del 2018 le donne devono costituire almeno il 25% dei lavoratori assunti ogni anno con contratti di lavoro a tempo indeterminato. Le unità che hanno raggiunto

---

<sup>31</sup> <http://www.sitapolska.pl/fakty-i-liczby.html>

l'obiettivo previsto nell'ambito delle assunzioni, devono provvedere ad incrementare il proprio coefficiente del 5% nel periodo di riferimento;

- fino alla fine 2018 le donne assunte in funzioni direttive devono costituire almeno il 25% del personale direttivo in generale (compresa la direzione della società).

Le parti richiamano esplicitamente il codice del lavoro francese per quanto riguarda la possibilità della disdetta dell'accordo (art. 18), mentre l'accordo stesso è stato depositato nella cancelleria del tribunale del lavoro di Nanterre.

L'accordo non è stato adottato in Polonia. Mancano informazioni sul processo della sua implementazione, come pure sul fatto se i datori di lavoro locali hanno provveduto ad informare sul suo contenuto i lavoratori. Le informazioni sull'accordo non sono reperibili neanche sul sito web polacco di SITA. Come da conferma del presidente della rappresentanza dei lavoratori, neanche il CAE non ha messo a punto un rapporto sull'implementazione dell'accordo.

Secondo i rappresentanti polacchi nel CAE il datore di lavoro non ha preso alcune misure per informare i lavoratori sulla conclusione e sul contenuto dell'accordo. A parere degli interpellati l'accordo è noto soltanto ai sindacati, nella misura in cui essi hanno partecipato alla sua negoziazione. Secondo le persone intervistate non sono state intraprese alcune misure di implementazione, nonostante che ai sensi del punto 3.1. le società del gruppo con più di 150 dipendenti siano tenute ad approntare entro 15 mesi dalla conclusione dell'accordo un rapporto sulle misure relative alle pari opportunità sul lavoro. Gli interpellati hanno sottolineato l'impossibilità di aumentare l'occupazione femminile nelle attività operative (visto il carattere del lavoro). Hanno inoltre fatto notare che per i sindacati, nei quali la maggioranza degli iscritti è costituita dagli uomini, la problematica delle pari opportunità non è prioritaria.

### **9.3.1. Romania, ArcelorMittal Galati**

Il settore metalmeccanico in Romania è illustrato da un TCA concluso nella multinazionale della produzione di acciaio ArcelorMittal. Il documento preso in esame intitolato "Gestione ed anticipazione del cambiamento in ArcelorMittal" (Managing and Anticipating Change at ArcelorMittal) è stato stipulato il 9 novembre 2009 dai membri del consiglio di amministrazione generale (GMB) di ArcelorMittal e dal segretario generale della Federazione Europea Metalmeccanici (European Metalworkers Federation, EMF).

ArcelorMittal è il maggior produttore di acciaio nel mondo. Opera in 60 paesi, ha oltre 310.000 dipendenti su quattro continenti ed è responsabile per circa il 10% della produzione mondiale dell'acciaio. La multinazionale è nata nel 2006 in seguito all'acquisto di Arcelor da parte di Mittal Steel, operazione il cui valore viene stimato in 33 mld. USD. La sede legale di

ArcelorMittal si trova in Lussemburgo. In Romania ArcelorMittal possiede sei stabilimenti di produzione con circa 10.000 dipendenti.

Lo stabilimento produttivo principale (capacità produttiva di circa 3 mln. di tonnellate di acciaio) è l'acciaiera ArcelorMittal Galati con i suoi 7.000 dipendenti. Però dal 2011 il suo livello di occupazione è in costante diminuzione (fino al 2015 del più di un quarto).

Nell'industria rumena della produzione dell'acciaio non c'è un contratto collettivo, ma ciascuno degli stabilimenti di ArcelorMittal ha un proprio contratto negoziato dai sindacati rappresentativi. Anche se i contratti sono stati negoziati separatamente e di conseguenza i loro contenuti sono molto diversi, sono ravvisabili gli effetti di sforzi tesi a standardizzare le disposizioni concernenti la sicurezza e l'igiene sul lavoro. Nel caso di ArcelorMittal Galati fino alla fine del 2017 resta in vigore un contratto collettivo stipulato dal sindacato Siderurgist A.M.G. rappresentativo (50%+1 dipendenti). Il contratto è stato stipulato nel 2016 per due anni (anche se le norme di legge generalmente prevedono la possibilità di conclusione di contratti annuali) per stabilizzare la situazione interna dell'impresa alle prese con le difficoltà nell'ambiente economico sia locale che globale. Il contratto prevedeva un aumento dei salari per tutti ed un bonus di anzianità pari al 25% del salario base. Oltre a Siderurgist A.M.G. nello stabilimento operano altri due sindacati non rappresentativi: Il Sindacato dei Metalmeccanici in ArcelorMittal e il Forum dei Sindacati di ArcelorMittal Galati.

Nel 2007 è stato formato il CAE. Nel 2015 l'accordo costitutivo del CAE è stato prolungato per quattro anni. Alla fine del 2009 su iniziativa del consiglio di amministrazione, che già prima aveva avvertito che vista la crisi economica e il calo degli ordini i tagli occupazionali sarebbero stati ineluttabili, in seguito ad una trattativa durata tre mesi, è stato concluso un TCA intitolato "Gestione ed anticipazione dei cambiamenti in ArcelorMittal". In rappresentanza dei lavoratori l'accordo è stato firmato da EMF. Il TCA si è riferito soltanto al business europeo del Gruppo. L'accordo ha il carattere di un accordo di ristrutturazione volto ad affrontare le nuove condizioni operative in un periodo di crisi, preparare l'azienda ai futuri cambiamenti, rafforzando la sua competitività e il potenziale di occupazionabilità dei lavoratori.

L'accordo definisce una serie di obblighi minimi nell'ambito della RSI, esprime esplicitamente l'intenzione da parte dell'azienda di mantenere il livello occupazionale, l'equipaggiamento tecnico e gli stabilimenti di produzione esistenti. L'azienda si impegnava ad introdurre un orario di lavoro ridotto, a garantire la formazione ai lavoratori colpiti dagli effetti della crisi per evitare il più possibile i licenziamenti collettivi. Se però le riduzioni dovessero risultare inevitabili, l'azienda si impegnava a cercare di minimizzare i loro effetti per i lavoratori. Per di più l'azienda ha promesso di non chiudere nessuno degli stabilimenti e qualsiasi interruzione della produzione doveva avere un carattere soltanto temporaneo. Ai sensi

dell'accordo è stato costituito un organismo denominato Gruppo Europeo del Dialogo Sociale (The European Social Dialogue Group, ESDG) con l'obiettivo di vigilare – sotto la sorveglianza di EMF - sull'osservanza delle disposizioni del TCA. Oltre ad un monitoraggio corrente ESDG aveva anche il compito di prevedere i possibili cambiamenti e prima di tutto fungere da meccanismo istituzionale permanente del dialogo della direzione con i lavoratori. ESDG doveva riunirsi tre/quattro volte all'anno e la prima riunione si è svolta nel gennaio 2010. A livello degli stabilimenti, in ogni localizzazione europea sono state istituite agenzie di ESDG con il compito di promuovere il TCA e monitorare le modalità della sua attuazione. Di questo organismo hanno fatto parte i rappresentanti sindacali dei lavoratori dei 10 paesi più importanti dal punto di vista occupazionale, un delegato da ogni paese, e tre rappresentanti della direzione, comprese le persone delegate dal dipartimento HR europeo. Inoltre nelle negoziazioni hanno partecipato anche tre rappresentanti di IndustriAll.

Il TCA in ArcelorMittal prevede quanto segue:

- ⊙ mantenere gli impianti e le attrezzature in un buono stato e cercare di migliorarli, mantenere e adattare le competenze dei lavoratori alle esigenze del mercato;
- ⊙ nei periodi di interruzione delle produzioni, di limitare l'orario di lavoro tramite licenziamenti temporanei ed assicurare programmi formativi;
- ⊙ evitare i licenziamenti forzati nella situazione in cui le riduzioni si renderanno necessarie; obbligare ambedue le parti a cercare di negoziare in tali circostanze una soluzione adatta alla situazione specifica di ciascun stabilimento;
- ⊙ cercare soluzioni per conservare il potere d'acquisto dei lavoratori, limitare la perdita dei salari in caso di riduzione dell'orario di lavoro;
- ⊙ informare in modo adeguato sulla strategia dell'azienda e sulle sue principali direzioni di sviluppo per identificare correttamente le esigenze formative dei lavoratori;
- ⊙ sviluppare politiche attive di formazione accessibili a tutti i lavoratori; in ciascuna società controllata deve essere definito in collaborazione con i sindacati un programma annuale di formazione;
- ⊙ definire gli standard minimi del dialogo sociale da applicare in tutte le controllate, assicurare che le riunioni della direzione con i sindacati abbiano dei contenuti appropriati e si svolgano con una giusta frequenza; gli standard minimi possono essere perfezionati a livello locale e devono essere rivisti annualmente;
- ⊙ riconoscere e rafforzare il ruolo dei Comitati Aziendali Europei e delle strutture di rappresentanza dei lavoratori in tutte le società controllate; coordinare i processi di informazione e consultazione tra il livello del gruppo e quello locale;



- ⊙ istituire un comitato per esaminare l'attività economica e sociale dell'azienda a livello europeo e monitorare l'attuazione dell'accordo; il comitato deve constare di 12 rappresentanti della direzione ed altrettanti dei sindacati; simili comitati devono essere istituiti nei singoli paesi;
- ⊙ i potenziali conflitti sorti in relazione all'implementazione delle disposizioni dell'accordo devono essere risolti da una speciale commissione composta dai rappresentanti di ambedue le parti;
- ⊙ informare tutti i dipendenti di ArcelorMittal sul contenuto dell'accordo, in conformità alle procedure in vigore nei singoli stabilimenti;
- ⊙ è indeterminata sia la durata dell'accordo, sia le procedure della sua modifica e della sua risoluzione.

Nel 2012 il consiglio di amministrazione d'intesa con IndustriAll ha sospeso l'attività di ESGD in relazione ai negoziati locali concernenti la chiusura degli stabilimenti in Florange (Francia) e Liège (Belgio) ed i conseguenti inevitabili licenziamenti di massa nelle due localizzazioni.

A conclusione delle trattative di Florange e Liège, nell'autunno 2014 la direzione ed IndustriAll hanno fatto un tentativo di riattivare ESGD. Nonostante le divergenze tra le parti sull'interpretazione delle disposizioni dell'accordo si è deciso di tenere in vita l'organismo con l'obiettivo di continuare il dialogo sociale. Con il passare del tempo però si sono moltiplicate, secondo i sindacati, i discostamenti dalle disposizioni del TCA, specialmente in questioni nodali come il mantenimento degli stabilimenti e la tutela dell'occupazione e la formazione. Secondo i rappresentanti del consiglio di amministrazione e del vicesegretario generale del EMF, le disposizioni fondamentali dell'accordo sono state realizzate fino a metà febbraio del 2010: non è stato chiuso definitivamente alcun stabilimento, non sono stati avviati licenziamenti forzati, per di più l'azienda man mano riapriva i propri stabilimenti, informando che la maggior parte delle produzioni che erano state chiuse sono state ripristinate (il 75% in Europa ed l'80% nel mondo). Le parti del TCA intendono avviare le trattative sul ripristino delle produzioni negli stabilimenti temporaneamente chiusi, in particolare discutere le regole e le condizioni dell'occupazione. A parere degli intervistati la strategia di adattamento alla crisi perseguita da ArcelorMittal in Romania è consistita in una riduzione sistematica dell'occupazione ed alla rinuncia a segmenti di attività produttiva non redditizi con un contestuale mantenimento degli investimenti.

### 9.3.2. Romania, Carrefour

Il secondo *case study* realizzato in Romania riguarda un accordo concluso nella catena di vendita al dettaglio Carrefour domiciliata in Francia, intitolato “Accordo internazionale sulla promozione del dialogo sociale e della diversità e sul rispetto dei diritti fondamentali dei lavoratori” (*International Agreement for the Promotion of Social Dialogue and Diversity and Respect for Basic Employees Rights*). L'accordo è stato firmato nell'ottobre del 2015 dal consiglio di amministrazione di Carrefour ed UNI Global in rappresentanza dei lavoratori, in presenza di Guy Ryder, direttore generale dell'OIL. L'accordo è stato stipulato su iniziativa di UNI Global.

Carrefour è tra le maggiori catene di vendita al dettaglio nel mondo con un fatturato di 100,5 mld. EUR e 381 mila occupati nel 2015. Presente in Romania dal 2001, attualmente possiede 281 negozi (con la propria denominazione e con quelle di Artima e Billa), nei quali trovano occupazione quasi 8 mila addetti. Finito un periodo di stagnazione dovuto alle ridotte dinamiche del consumo in seguito alla crisi economica, dal 2015 si registra una ripresa, che nel caso di Carrefour si esprime non soltanto nella crescita del fatturato, ma anche in quella dell'occupazione (di quasi 1300 persone a partire dal 2013, in seguito ad una riduzione registrata tra il 2011 ed il 2013).

Secondo i rappresentanti dei sindacati che sono stati intervistati, le relazioni industriali nel Carrefour rumeno si possono definire molto buone, anche se comunque necessitano di essere ulteriormente migliorate. Nei negozi con il marchio Carrefour è in vigore un contratto collettivo (i negozi Artima e Billa hanno i loro sindacati separati e i propri contratti collettivi, ma collaborano strettamente con Carrefour). Il livello di sindacalizzazione in Carrefour risulta elevato, è del 70%. Non esiste un contratto collettivo settoriale per il commercio, il che è dovuto al fatto che nel 2011 il sistema di trattative collettive centralizzate in Romania è stato smontato. La sua mancanza, come la mancanza di un contratto nazionale, vengono indicati come una delle cause della progressiva precarizzazione dell'occupazione nel commercio.

Il TCA preso in esame non è il primo concluso in Carrefour. Nel 2001 UNI Global Union e la direzione di Carrefour hanno stipulato il cosiddetto accordo quadro globale (Global Framework Agreement, GFA), molto laconico (di una pagina) e limitato ad una dichiarazione di osservanza delle disposizioni della Convenzioni dell'OIL n. 87, 98 e 135. È consolidata nella multinazione la tradizione del dialogo transfrontaliero: già nel 1996 è stato istituito un CAE con il nome del Comitato Europeo per l'Informazione e la Consultazione (European Information and Consultation Committee, abbreviazione francese: CICE). Attualmente del CICE fanno parte i rappresentanti sindacali di sei paesi europei (Belgio, Francia, Spagna, Polonia, Romania, Italia). L'accordo costitutivo del CAE è stato rivisto per adattarlo alla

rifusione del 2009. Nel 2015 UNI Global e Carrefour hanno stipulato un nuovo GFA di 16 pagine che costituisce l'oggetto del presente studio. Si tratta dello sviluppo dell'accordo precedente che era molto generico. L'accordo ha per oggetto la promozione del dialogo sociale, la libertà di associazione, il rispetto della diversità e dei diritti fondamentali dei lavoratori. Quanto ai dettagli, p.es. le parti hanno convenuto di riunirsi due volte all'anno per monitorare l'attuazione del GFA, hanno previsto delle procedure specifiche di risoluzione dei conflitti e delle controversie dovute alle diverse opinioni (secondo i sindacalisti interpellati esse si dimostrano funzionali e vengono applicate). Inoltre sono state previste delle regole dettagliate per la costituzione di sindacati a livello locale nell'ambito del gruppo, p.es. è stato garantito il diritto dei sindacati ad entrare nello stabilimento e fornire ai lavoratori, compresi quelli assunti da poco, informazioni sui vantaggi risultati dall'iscrizione ai sindacati (i sindacalisti intervistati riferiscono che tali regole vengono osservate). Vale la pena di sottolineare che il GFA si estende anche al di fuori del nucleo dell'attività propria dell'azienda, a fornitori, subappaltatori e concessionari. Si è convenuto che i rappresentanti di Carrefour e di UNI Global Union si riuniranno una volta all'anno per valutare i comportamenti dei concessionari dai paesi fuori dell'UE relativi al rispetto dei diritti dei lavoratori e dei diritti umani. Carrefour si è impegnato di far pressione sui suoi fornitori e subappaltatori principali per far loro promuovere i diritti umani e le norme principali dell'OIL. Questo impegno si traduce in un monitoraggio congiunto dell'attuazione delle disposizioni del GFA da parte dei fornitori e dei subappaltatori realizzato da UNI Global, IndustriALL e dall'Unione internazionale lavoratori dell'alimentazione, dell'agricoltura, del turismo, del tabacco e delle industrie connesse (UITA; ingl. International Union of Foodworkers, IUF), in quanto le ultime due federazioni rappresentano i lavoratori della filiera di Carrefour. In Romania però finora non sono state prese misure in questo ambito. Infine, il GFA contiene disposizioni relative alla sicurezza ed igiene sul lavoro, quelle antidiscriminazionali e concernenti la promozione delle diversità (soprattutto nei termini della parità dei sessi sul lavoro, cosa particolarmente importante nel caso della controllata italiana, nella quale il 66% dei lavoratori è costituito da donne). Bisogna sottolineare anche che in Romania la maggioranza del personale direttivo di alto e medio livello sono donne.

### **9.3.3 Romania, UniCredit Tîriac Bank SA.**

Il terzo *case study* realizzato in Romania ha per oggetto la Dichiarazione congiunta "Formazione, apprendimento e sviluppo professionale" del 16 dicembre 2008 conclusa dal Comitato Aziendale Europeo di UniCredit e i Rappresentanti delle Risorse Umane del Gruppo Unicredit. Nella dichiarazione sono richiamati anche gli altri due TCA stipulati nel Gruppo, la

Dichiarazione Congiunta su pari opportunità e non discriminazione (2009) e la Dichiarazione Congiunta sulle Vendite Responsabili (2015). Abbiamo quindi a che fare con lo stesso oggetto in esame nel caso della Croazia.

UniCredit Group S.p.A. è entrata nel mercato rumeno nel 2001, acquistando una società controllata dalla Demirbank turca. Il primo giugno 2007 dalla fusione di UniCredit Romania con HVB Tîriac è nata UniCredit Tîriac Bank SA. Nell'agosto 2013 UniCredit Romania e RBS Romania hanno annunciato il trasferimento di una parte delle operazioni (retail e private banking) di RBS Romania ad UniCredit ed UniCredit Consumer Financing IFN. Con le sue 208 agenzie e circa 3500 dipendenti UniCredit è tra le cinque maggiori banche in Romania. Alla fine del 2015 la banca aveva circa 600.000 clienti attivi. Nel 2016 ha annunciato l'intenzione di ridurre l'occupazione.

Il tasso di sindacalizzazione ad UniCredit Romania è elevato (47%), ma alla luce della legge rumena non sufficiente perchè il Sindacato UniCredit Romania godesse dello status di sindacato rappresentativo (la soglia del 50% + 1 dipendente), non essendo così autorizzato ad intraprendere una contrattazione collettiva. Di conseguenza attualmente nell'azienda non c'è un contratto collettivo. Il Sindacato UniCredit Romania fa parte della Federazione Sindacale delle Assicurazioni e Banche (FSAB), affiliata presso UNI Global. Invece nell'azienda Unicredit Business Integrated Solutions Romania, controllata di UniCredit Tîriac Bank, opera un sindacato rappresentativo, l'U.P.A Romania. Si tratta dell'unica organizzazione sindacale in questa azienda. Il contratto collettivo attualmente in vigore nell'azienda è stato firmato nel marzo 2017.

Il CAE in UniCredit Group S.p.A. denominato UEWC (UniCredit's EWC), è stato istituito nel 2007 sulla base del diritto italiano e richiamandosi alla Direttiva 94/45/CE. È composto di 44 membri di 22 paesi. È stato proprio UEWC che nel dicembre 2008 ha firmato a nome dei lavoratori la Dichiarazione congiunta "Formazione, apprendimento e sviluppo professionale", del quale è stato anche promotore.

Occorre anche sottolineare che nel 2009 nel Gruppo è stata costituita una piattaforma sindacale transnazionale denominata UniCredit Trade Union Alliance.

La Dichiarazione sulla formazione è stata conclusa a tempo indeterminato. Essa è volta a garantire ai lavoratori la formazione nei luoghi di lavoro, di regola organizzata nel corso dell'orario di lavoro. La sua implementazione doveva essere monitorata periodicamente nell'ambito degli incontri ordinari dell'UEWC. La Romania costituisce un caso particolare di influsso positivo della regolamentazione sovranazionale autonoma a livello nazionale, in quanto, prendendo a modello la dichiarazione, nel contratto collettivo stipulato da UniCredit Tîriac nel 2009, sono state inserite delle disposizioni sulla formazione professionale.

La Dichiarazione Congiunta su pari opportunità e non discriminazione stabilisce esplicitamente che un pari trattamento deve essere assicurato ai lavoratori a prescindere dalla loro origine, religione, disabilità, ma non parla della parità dei sessi, il che, secondo i rappresentanti dei lavoratori nel UEWC dovrebbe essere esplicitato, ma incontra – a parere dei delegati – resistenze da parte della direzione.

Tutte e tre le dichiarazioni sono state tradotte nelle lingue nazionali dei paesi in cui ciò è stato ritenuto utile. Il contenuto poi è stato divulgato tra i lavoratori tramite intranet, ed è stato fornito anche alle organizzazioni sindacali nei singoli paesi che devono vigilare sull'implementazione delle disposizioni delle dichiarazioni. I membri dell'UEWC vengono anche invitati a seguire il processo di attuazione delle dichiarazioni. Nessuna delle dichiarazioni è vincolante, il che costituisce motivo di controversie tra i membri dell'UEWC. Da un lato la loro natura facoltativa rende questi accordi molto flessibili (facilmente modificabili), dall'altro, la loro attuazione richiede una continua buona volontà delle parti, in mancanza delle possibilità legali di costringere ad applicare le loro disposizioni. I sindacati sono favorevoli all'inclusione di determinate disposizioni, p.es. sulla formazione o sulle pari opportunità, nei contratti collettivi, il che conferirebbe loro un'efficacia legale.

#### **9.4.1. Regno Unito, EDF**

Tra i tre casi britannici scelti per l'indagine il settore dei servizi è rappresentato dalla multinazionale per l'energia elettrica EDF e dall'Accordo sulla responsabilità sociale del business (RSI) del Gruppo EDF (*Agreement on EDF Group Corporate Social Responsibility*). L'accordo è stato firmato il 25 gennaio 2009 dal presidente del consiglio di amministrazione e direttore generale (CEO) per la direzione e a nome dei lavoratori dai rappresentanti dei sindacati operanti nei singoli paesi e nelle singole regioni nelle quali è presente EDF: FNME-CGT, FCE - CFDT, FNEM- FO, CFE-CGC, CFTC-CMTE (Francia); GMB, Unison, Prospect and Unite-Amicus (Regno Unito); EVDSZ (Ungheria), NSZZ “Solidarność” (Polonia); SOZE (Slovacchia); ICEM (International Confederation of Energy, Mining & General Workers Unions), PSI (Public Services International), IFME (International Federation of Mining & Energy) e da rappresentanti delegati del Comitato Consultivo Asia-Pacifico (Asia Pacific Consultation Committee, APCC).

EDF Group è tra i maggiori produttori e distributori di energia nel mondo con i suoi 159 mila dipendenti, tra i quali più di 13 mila nel Regno Unito (2016). L'azienda gode di una posizione consolidata nel mercato britannico: ha una quota del 20% nel mercato dell'energia elettrica ed è la maggior produttrice nel segmento dell'energia nucleare. Nel Regno Unito EDF Group opera come EDF Energy Customers il cui socio unico è la società francese EDF

(Électricité de France) a maggioranza a capitale statale. L'azienda è nata nel 2002 in seguito a fusioni ed incorporazioni di società quali SEEBOARD Plc (già the South Eastern Electricity Board), London Electricity Plc (già the London Electricity Board or LEB), SWEB Energy Plc (già the South Western Electricity Board), due centrali a carbone ed una gas. Nel 2009 EDF Energy, rilevando le quote dallo Stato ha acquisito British Energy, produttrice di energia nucleare e diventando così protagonista di questo sottosettore della produzione di energia. La società di distribuzione EDF Energy Networks è stata ceduta alla fine del 2010 a Cheung Kong Group (CKG) di Hong Kong e ha cambiato la sua denominazione in UK Power Networks.

EDF Energy Customers è un'azienda con un tasso di sindacalizzazione elevato; le organizzazioni rappresentative sono: Unite, Prospect e GMB. Il dialogo sociale viene descritto come "piuttosto forte", il che si può spiegare con l'origine dell'azienda (ex azienda britannica statale), con la natura specifica della controllante (attualmente una società statale) e con il settore (stabilimenti di grandi dimensioni). Tale dialogo comprende elementi innovativi, come "Hinkley Point C Civil Engineering Sector Agreement and Common Framework Agreement" del 2013 firmato da UCATT, Unite e GMB, EDF Energy e il contraente generale Bouygues Laing O'Rourke per la gestione dei rapporti di lavoro nel corso della costruzione di una nuova centrale.

La contrattazione collettiva è piuttosto centralizzata e si svolge tra la direzione ed i rappresentanti delle strutture nazionali delle organizzazioni sindacali. In seguito a ciò è nata una serie di contratti collettivi attualmente in vigore. I sindacati godono di un accesso sufficiente all'informazione. Hanno anche la possibilità di affidarsi ad esperti esterni a carico del datore di lavoro. Il principale motivo di disaccordo nel corso delle trattative sono le problematiche salariali, ma esso non ha ancora mai portato alla rottura dei negoziati. L'azienda peraltro rigetta la proposta di introdurre un premio a titolo di partecipazione all'utile formulata dai sindacati, anche se questa misura è stata prevista nell'accordo preso in qui in esame.

L'accordo in oggetto non è il primo TCA orientato alla RSI concluso in EDF. Già nel 2005 è stato stipulato l'Accordo sulla Responsabilità Sociale nel Gruppo EDF (*Agreement on EDF group Social Responsibility*), e prima ancora, nel 2003, l'azienda ha pubblicato un Codice Etico. Nel 2009 il TCA è stato rinegoziato per l'iniziativa del datore di lavoro che mirava al rafforzamento dell'immagine dell'azienda come socialmente responsabile. Mentre nel 2005 il gruppo negoziale dei sindacati si è basato sulle organizzazioni di livello nazionale, nel 2009 un ruolo essenziale è stato svolto dalle strutture transnazionali (PSI ed Industriall Global). Il CAE di EDF non ha partecipato alla negoziazione del TCA dal punto di vista istituzionale, ma i suoi membri sono intervenuti nelle trattative. Inoltre al CAE è garantito un

posto nell'organismo responsabile per il monitoraggio dell'Accordo – il Comitato Consultivo del Gruppo EDF per la Responsabilità Sociale del Business (Consultation Committee on EDF Group Corporate Social Responsibility, CCSR).

I sindacati, consci del fatto che il datore di lavoro intende mantenere il TCA, hanno cercato di far passare nelle trattative le loro proposte, il che è ravvisabile nell'attuale contenuto dell'Accordo che si concentra principalmente sulle seguenti aree tematiche:

- ⊙ Rispetto dei diritti umani e degli standard internazionali del lavoro esplicitati p.es. nelle convenzioni dell'OIL, nelle Linee Guida OCSE per le imprese multinazionali, nel Global Compact, tenendo conto in particolare della libertà di associazione, del divieto del lavoro forzato e del lavoro minorile e della non discriminazione;
- ⊙ Sicurezza ed igiene sul lavoro;
- ⊙ Adattamento dei lavoratori nel corso della carriera professionale: formazione, mobilità;
- ⊙ Ammortizzatori sociali, in particolare legati alla maternità, agli incidenti sul lavoro, alle malattie ed al pensionamento;
- ⊙ Lotta alla discriminazione, in particolare assicurando le pari opportunità per uomini e donne, l'integrazione dei lavoratori disabili, la non discriminazione per l'origine sociale, la partecipazione ai sindacati;
- ⊙ Anticipazione e gestione dei processi di ristrutturazione industriale; in particolare in caso di licenziamenti collettivi inevitabili, le prestazioni per i lavoratori licenziati dovrebbero essere superiori ai minimi legali;
- ⊙ Sistema di partecipazione dei lavoratori all'utile; intenzione di introdurre tali soluzioni in ogni società del Gruppo;
- ⊙ Relazioni con fornitori e subappaltatori, dai quali si deve esigere condotte conformi alla legge, ai principi della sicurezza e dell'igiene sul lavoro, un comportamento etico nei confronti dei clienti e il rispetto per l'ambiente;
- ⊙ Condivisione di informazioni affidabili, esaurienti ed aggiornate con i portatori d'interesse (compresi i lavoratori);
- ⊙ Relazioni industriali, in particolare il rispetto dell'autonomia e dell'indipendenza dei sindacati, del diritto dei lavoratori di appartenenza alle organizzazioni da loro scelte, del diritto ad eleggere ed essere eletti per le funzioni legate alla rappresentanza degli interessi dei lavoratori e dell'esercizio da parte dei lavoratori del diritto universale di associazione, privilegiando il dialogo sociale come modalità di risoluzione dei problemi concernenti gli interessi dell'azienda e quelli dei suoi dipendenti e di risoluzione delle controversie.

L'attuazione delle disposizioni del TCA viene monitorata dal Comitato Consultivo del Gruppo EDF per la Responsabilità Sociale del Business (Consultation Committee on EDF Group Corporate Social Responsibility, CCSR) composto dai rappresentanti dei firmatari dell'Accordo e dai rappresentati del CAE. Alle sue riunioni può inoltre intervenire un coordinatore del CCSR. Il Comitato è presieduto dal presidente del consiglio di amministrazione e direttore generale di EDF. Il servizio amministrativo corrente del CCSR viene garantito dal suo ufficio. Il Comitato deve riunirsi una volta all'anno. Il monitoraggio viene svolto secondo modalità definite separatamente in ciascuna delle aziende del Gruppo, ma una condizione minima è la stesura di un verbale scritto da fornire ai rappresentanti dei lavoratori responsabili per il monitoraggio dell'Accordo e di seguito da allegare al rapporto annuale dell'intero Gruppo (che di conseguenza sono una compilazione dei rapporti locali). Il rapporto annuale viene tradotto nelle lingue madri di tutti i membri del CCSR. Il compito di informare i lavoratori, i manager degli stabilimenti e i fornitori/subappaltatori spetta ai firmatari. Il testo dell'Accordo è accessibile online. La maggior parte dei membri del CAE e dei sindacati è a conoscenza della sua esistenza. Il suo contenuto viene comunicato sia dal consiglio di amministrazione, sia dai sindacati, e il datore di lavoro sottolinea i vantaggi del TCA, mentre i rappresentanti dei lavoratori spiegano che cosa è il CCSR e qual'è il suo significato per i lavoratori. I sindacati hanno cercato di applicare una soluzione presa in prestito dall'EDF polacco, vale a dire designare un rappresentante sindacale il cui compito sarebbe stato quello di trasmettere le informazioni ai colleghi dello stabilimento, ma tale soluzione non ha funzionato in quegli stabilimenti nei quali il dialogo sociale risulta o inesistente, o debole e i canali di comunicazione non funzionano.

Il documento stesso è unico nel suo genere, dal momento che un ampio catalogo degli impegni assunti dall'azienda viene accompagnato da soluzioni precise relative all'implementazione ed al controllo di tale processo svolto dal CCSR, che può contare sul supporto finanziario assicurato dall'azienda e su quello amministrativo in forma di un Ufficio che svolge i compiti del Comitato nei periodi tra le loro sessioni. Inoltre il CCSR ha legami stretti con il CAE a livello personale, visto che la maggioranza dei membri del Comitato sono anche membri del CAE. La carica di segretario del CCSR però finora è stata sempre ricoperta da un rappresentante di uno dei sindacati francesi, il che contribuisce al mantenimento di buone relazioni con la società controllante. Chi ha ricoperto questa carica è stato o è impegnato nel CAE. Nel Regno Unito i membri del CAE si adoperano attivamente per un'implementazione completa – e non parziale, come finora – delle disposizioni del TCA.

Purtroppo l'impatto reale del TCA sui rapporti di lavoro nel Gruppo è limitato. Mentre sono state realizzate le attività descritte all'art. 6 (anticipazione dei cambiamenti), non ci sono prove dell'implementazione dell'art. 7 (partecipazione all'utile). I principi della ristrutturazione



socialmente responsabile sono stati definiti in precedenza, come pure l'art. 8 (accento sulla condotta socialmente responsabile nella filiera). L'art. 1 è stato adottato, mentre gli articoli 18-21 non sono stati osservati tranne che in Cina. Gli articoli 10 e 11 (accesso all'energia) vengono promossi dai sindacati in collaborazione con le ONG (p.es. Elettrocisti senza Frontiere), ma con scarsi risultati. L'Accordo ha contribuito a rafforzare i sindacati locali. In Cina, in grande misura grazie all'Accordo, è stato stipulato un contratto collettivo, uno dei pochi veri e propri contratti collettivi in questo paese. Nel 2009 il CCSR ha denunciato la mancata attuazione dell'Accordo a livello locale (è stata anche fatta menzione della ristrutturazione in Polonia). I delegati sindacali hanno criticato il fatto che il TCA venga trattato come un puro strumento di pubbliche relazioni ed hanno sottolineato una conoscenza scarsa del TCA a livello locale, soprattutto in Asia. È ravvisabile una correlazione tra l'impegno forte da parte di EDF per promuovere il TCA e l'espansione internazionale dinamica della multinazionale. Attualmente il processo è rallentato e si è affievolito anche l'entusiasmo dell'azienda per l'attuazione dell'Accordo, almeno là dove esso è di ostacolo per la realizzazione degli utili. Il TCA e il suo monitoraggio non è più una priorità, il che si traduce nella riduzione delle spese per il funzionamento del CCSR, come dimostra il caso dell'attesa di due anni per una risposta positiva alla domanda del segretario (ormai ex) del Comitato per il finanziamento del viaggio di servizio in Cina. La mancanza di un budget vero e proprio significa che il CCSR dipende completamente dalla buona volontà della direzione. Intanto l'azienda ha annunciato che non intende prolungare l'Accordo e vorrebbe piuttosto sostituirlo con un TCA nuovo, "più snello". Ciò è motivato dalla mancata attuazione delle disposizioni del TCA attuale da più della metà delle controllate. I sindacati nazionali sono contrari ad un nuovo accordo che viene negoziato dalle federazioni internazionali incoraggiate dal consiglio di amministrazione. Il contratto collettivo cinese, per un certo periodo motivo di vanto, non è stato rispettato e sarà risolto. Il sindacalista intervistato per la presente indagine ha commentato: "Ecco quanto è semplice negoziare, e quanto è difficile attuare un accordo internazionale...".

#### **9.4.2. Regno Unito, Sodexo**

Il secondo *case study* britannico è costituito da un accordo concluso in Sodexo intitolato "Accordo Quadro Internazionale tra Sodexo e UITA" ("*Sodexo – IUF*" *International Framework Agreement*) il 12 dicembre 2011 dal consiglio di amministrazione di Sodexo rappresentato dall'amministratore delegato (CEO) e dall'Unione internazionale lavoratori dell'alimentazione, dell'agricoltura, del turismo, del tabacco e delle industrie connesse (UITA; ingl. International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and

Allied Employees' Associations and all of its affiliated unions, IUF), rappresentato dal suo segretario generale.

Sodexo ha 425.000 dipendenti in tutto il mondo, di cui 35.000 persone in 2.300 unità nel Regno Unito (2016). Fondata nel 1966 Sodexo è una società di outsourcing che opera in 80 paesi in tutto il mondo e fornisce un vasto raggio di servizi subappaltati. Più del 86% del fatturato di Sodexo è generato fuori della Francia e il Regno Unito è tra i mercati più importanti.

Nel Regno Unito l'impresa ha un tasso di sindacalizzazione molto alto; i sindacati rappresentativi sono Unite ed Unison.

Il TCA è stato firmato soprattutto per evitare una cattiva pubblicità dell'impresa nei confronti dei sindacati, le cui raccomandazioni rivestono spesso un'importanza critica nell'assicurare i contratti a beneficio di Sodexo. Si è trattato di fatto di una mossa difensiva di fronte ad una massiccia campagna contro Sodexo iniziata nel 2009 negli USA da Service Employees International Union (SEIU). La campagna ha denunciato le pratiche occupazionali non etiche dell'impresa, le condotte rivolte contro i sindacati e le ridotte retribuzioni. La conclusione del TCA doveva rafforzare i legami dell'impresa con i sindacati "tradizionali" che firmando l'Accordo tramite UITA si sono impegnati "a non iniziare né sostenere alcun boicottaggio internazionale, pubblicità ostile, né altre forme di attività ostili a Sodexo, se è in corso un dialogo sulle questioni comprese da questo Accordo".

Il TCA conferma che il Gruppo Sodexo riconosce i diritti fondamentali dei lavoratori, ovvero la libertà di associazione e della contrattazione collettiva. Occorre sottolineare che questo TCA costituisce il primo accordo in questo settore. Un anno prima della stipulazione del TCA il direttore generale di Sodexo per il Regno Unito e Irlanda ha firmato un contratto collettivo settoriale a livello nazionale con le maggiori organizzazioni sindacali: Unite, UNISON e GMB.

Il TCA contiene varie dichiarazioni concernenti il rispetto dei diritti umani, i diritti dei lavoratori, compresa la libertà di associazione e della contrattazione collettiva, la promozione del dialogo sociale costruttivo a livello locale e internazionale (curiosamente, "senza pregiudicare lo sviluppo dell'impresa"), il pari trattamento (compreso quello salariale), le misure antidiscriminazione in tutte le forme e la sicurezza e l'igiene sul lavoro. Specificamente Sodexo si impegna, tra l'altro, a osservare le disposizioni di Global Compact, della Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo e la Dichiarazione dell'OIL sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro del 1998, come pure le Linee Guida OCSE per le imprese multinazionali. L'implementazione dell'Accordo deve avvenire a spese dell'impresa in collaborazione tra Sodexo e UITA che si deve concretizzare in "contatti regolari tra la direzione HR di Sodexo e la segreteria dell'UITA", una riunione annuale con la partecipazione

dell'alta direzione HR di Sodexo e la delegazione dell'UITA, nonché in visite locali dei rappresentanti della direzione HR e dell'UITA. Si sottolinea esplicitamente che la sessione annuale non può avere carattere di trattative collettive. Essa può aver come oggetto la risoluzione di controversie sorte in relazione all'attuazione delle disposizioni dell'Accordo.

I sindacalisti interpellati riferiscono che il monitoraggio del TCA ha un carattere puramente formale. L'Accordo non è noto alla maggioranza dei lavoratori e non c'è stata alcuna collaborazione con il CAE in merito all'implementazione dell'Accordo.

### **9.4.3. Regno Unito, Unilever**

Il terzo *case study* eseguito nel Regno Unito riguarda l'Accordo sulla ristrutturazione responsabile (*Agreement on Responsible Restructuring*) firmato nel 2001 dalla direzione di Unilever ed il CAE.

Unilever è una società a capitale olandese e britannico con sedi a Rotterdam e Londra. Si tratta di una delle prime multinazionali nel mondo. L'impresa ha complessivamente circa 170 mila dipendenti, di cui 8 mila nel Regno Unito e in Irlanda. Pur essendo costituita formalmente nel 1929, la società affonda le sue radici nell'Ottocento, quando nel Regno Unito ha cominciato ad operare la società Lever and Co.

L'azienda britannica ha un tasso di sindacalizzazione molto elevato e i sindacati rappresentativi sono: Unite, GMB ed USDAW.

Il TCA in oggetto è nato nel periodo di un'intensa ristrutturazione a cavallo dei secoli che ha portato ad alcune soluzioni a svantaggio dei lavoratori: riorganizzazioni, chiusura di stabilimenti, riduzione dell'occupazione e limitazione degli ammortizzatori sociali. Nel 2001 il CAE è riuscito a negoziare la cosiddetta agenda di Barcellona che definisce la strategia per l'occupazione sostenibile in Europa, puntando sulle seguenti aree di attività: formazione sostenibile, salute, diversità, regole generali e sicurezza occupazionale.

Il documento sulla "ristrutturazione responsabile" del 2001 aveva un carattere piuttosto vago. Non è chiaro se al momento esso soddisfacesse esigenze formali per poter essere riconosciuto come TCA (dichiarazione bilaterale), o si trattasse esclusivamente di una dichiarazione unilaterale emanata dal consiglio di amministrazione e consultata con il CAE. Nel 2004 è stata pubblicata una "dichiarazione congiunta" della direzione e del CAE concernente la tutela della privacy dei lavoratori e infine nel 2014 le parti hanno rinegoziato il documento del 2001 che pertanto senza dubbio ha lo status di accordo, vale a dire TCA.

Il TCA ha per oggetto le seguenti tematiche:

Evitare i licenziamenti collettivi: la mobilità nel mercato del lavoro interno e il sostegno in forma di outplacement; in caso di chiusura di uno stabilimento: vendita e reindustrializzazione, in

caso di cessione o trasferimento di attività all'esterno (outsourcing): garanzia di mantenimento di regole e condizioni occupazionali conformi agli standard di Unilever.

Dal lato procedurale, l'implementazione del TCA doveva essere monitorata nel seguente modo: una revisione ogni cinque anni; informazione corrente al CAE; ristrutturazioni svolte a livello locale in conformità alla legge locale ed ai contratti collettivi; accordi che devono richiamarsi all'accordo sulla costituzione del TCA.

A parere dei sindacalisti intervistati il TCA è poco noto. Non si sa se la revisione prevista ogni cinque anni abbia mai avuto luogo. La partecipazione dei sindacati nei lavori del CAE viene descritta come "periferica" e il coordinatore sindacale che deve fare da intermediario nei rapporti tra i membri del CAE e le federazioni settoriali europee, come European Mine, Chemical and Energy Workers (EMCEF) o European Federation of Trade Unions in the Food, Agriculture and Tourism (EFFAT) non dimostra alcun impegno.

### **9.5.1. Italia, Ferrero**

Il primo caso italiano preso in esame è atipico, in quanto non riguarda un TCA per sé, ma un accordo sulla costituzione di un CAE. Si tratta però di un documento con molte caratteristiche che lo rendono simile agli accordi aziendali transnazionali. Dal punto di vista dei suoi contenuti si tratta del più avanzato accordo relativo al funzionamento del CAE identificabile nel settore alimentare italiano, fondato sulla formazione comune di direzione e rappresentanti dei lavoratori, come pure su politiche aziendali articolate di responsabilità sociale, ma gestite unilateralmente. L'accordo sulla fondazione del CAE è stato stipulato il 7 ottobre 2015 dalle società europee del Gruppo Ferrero e dai rappresentanti dei lavoratori con la partecipazione di EFFAT e delle seguenti organizzazioni sindacali: NGG, CSC e FGTB, CFR-CGC<sup>32</sup> Agro e CSFV-CFTC<sup>33</sup>, SIPTU, Fai-Flai-Uila.

Ferrero è un raro caso di un'impresa multinazionale che rimane allo stesso tempo familiare. Una delle maggiori multinazionali del settore alimentare al mondo, fino alla fine del Novecento si è sviluppata in Europa, mentre nel secolo attuale ha esteso la sua espansione anche ai mercati extraeuropei, p.es. America del Sud, Canada, Russia, Turchia e Cina. Nei paesi del sud del mondo Ferrero si impegna nell'economia sociale (costituendo delle cooperative in Camerun, India o Sudafrica). In considerazione del carattere specifico delle sue produzioni, l'espansione globale dell'azienda è meno legata all'obiettivo di minimizzare il costo della mano d'opera e più alla volontà di stabilirsi in un determinato mercato: i prodotti in vendita sono "freschi", quindi si presume che debbano essere prodotti localmente. Alla fine del

---

<sup>32</sup> Confédération générale des cadres.

<sup>33</sup> Fédération *CFTC* des commerces, du service et de la force de vente.

2015 Ferrero aveva 33 mila dipendenti, mentre considerando altre categorie di lavoratori, 40 mila persone. La maggior occupazione per paese si registra in Italia (7,439), in Germania (5,369), in India (4,560), nel Regno Unito (3,239) e in Polonia (2,777).

Il tasso di sindacalizzazione nell'azienda in Italia non è particolarmente alto (il 30%) ed i rapporti di lavoro non hanno una natura conflittuale. Il carattere familiare dell'azienda si traduce in una modalità consensuale delle relazioni industriali che si esprime p.es. nella circostanza che – per ispirazione della direzione – l'Esecutivo della RSU sia composto dai rappresentanti dei tre sindacati attivi nell'azienda, al fine di prevenire la competizione tra i sindacati esistenti. Una circostanza che facilita il dialogo sociale è anche costituita dal fatto che l'azienda non si sia mai trovata di fronte alla necessità di ridurre l'occupazione. Il dialogo sociale ha portato alla nascita nell'azienda madre, vale a dire nella fabbrica di Alba, di una rete di istituzioni: i Gruppi progettuali congiunti della direzione e dei lavoratori per la formazione e le qualifiche, il Comitato congiunto per le retribuzioni incentivanti, il Comitato congiunto per la sicurezza e il Comitato congiunto per le prestazioni sociali.

Negli anni '90 per l'iniziativa della CISL l'azienda ha cominciato ad organizzare delle riunioni di rappresentanti dei lavoratori dei vari stabilimenti Ferrero in Europa. Questi sforzi hanno portato alla fondazione del CAE, dapprima (fino al 1996, ovvero al momento dell'Accordo interconfederale che recepiva la direttiva comunitaria) trattato dall'azienda con riserva. Il primo accordo sulla costituzione del CAE sottoscritto nel 1996 a Bruxelles è stato prolungato nel 1999, 2004 e nel 2007, e infine nel 2015 è stato concluso un nuovo accordo che costituisce l'oggetto del presente studio.

Le attività congiunte di integrazione intraprese da tempo hanno permesso di creare nell'azienda una cultura del dialogo fondata sulla fiducia, di cui la direzione non abusa, evitando licenziamenti di gruppo, un orientamento esclusivo alla ricerca dell'utile e l'impegno nella responsabilità sociale.

Il presidente del CAE viene nominato dal consiglio di amministrazione. Attualmente la carica è ricoperta dal direttore del personale della Ferrero italiana, mentre il segretario del CAE è designato dai rappresentanti dei lavoratori. Il numero di posti spettanti nel comitato è proporzionale al numero dei lavoratori in forza in ciascun paese, pertanto Italia e Germania hanno ciascuna 4 rappresentanti, Belgio, Francia e Polonia due, l'Irlanda un delegato. Il CAE si riunisce in sessione ordinaria una volta all'anno. Le sessioni prevedono anche dei corsi di formazione congiunti aventi ad oggetto tematiche quali: dialogo sociale e sistemi di relazioni industriali; tutela della salute, sicurezza sul lavoro e strategie di prevenzione; politiche e buone prassi di responsabilità sociale d'impresa e sviluppo sostenibile, scenari competitivi e di mercato di rilevanza per il Gruppo Ferrero. Le attività di formazione sono a carico dell'azienda che garantisce inoltre l'interpretariato in cinque lingue.

La dinamica del dialogo sociale nel Gruppo Ferrero è tale che abbiamo a che fare con l'effetto *spillover* della cultura e dei modelli del dialogo a partire dal nucleo dell'impresa, ovvero dallo stabilimento di Alba.

Il CAE esprime al suo interno un "delegato alla comunicazione" che ha il compito di diffondere a livello locale l'esperienza del CAE. Tra i compiti del delegato c'è anche quello di redigere una Newsletter "Euronotes" dedicata all'attività del CAE ed alle tematiche di rilevanza europea. La Newsletter viene tradotta in cinque lingue ed è disponibile a tutti i lavoratori.

### **9.5.2. Italia, Inditex**

Il secondo *case study* italiano concerne l'impresa Inditex d'origine spagnola (proprietaria del famoso marchio Zara) e l'Accordo per il rispetto e la promozione del lavoro dignitoso e dei diritti dei lavoratori (*Global Agreement for Implementation of Fundamental Labour Rights and Decent Work*) sottoscritto tra la direzione Inditex (Industria de Diseno Textil) ed UNI Global il 2 ottobre 2009. L'accordo, firmato dal primo vicepresidente e consigliere delegato di Inditex e dal segretario generale di UNI Global, è stato rinnovato nel 2013. Inditex è un'azienda con attività diversificata, che comprende le aree di vendita, produzione e distribuzione. Vale la pena aggiungere che dal 2007 la multinazionale fa parte di un altro TCA relativo alle aree di produzione e di distribuzione e concluso dalla direzione, dai sindacati spagnoli del settore di produzione e dalla Federazione Internazionale dei lavoratori dell'industria tessile, dell'abbigliamento e del cuoio (International Textile, Garment and Leather Workers' Federation). Nel 2014 l'accordo rinnovato è stato firmato dalla direzione centrale e da IndustriAll Global Union<sup>34</sup>.

Inditex affonda le sue radici nel 1963, quando è stato costituito un piccolo laboratorio di sartoria, di seguito cresciuto alle dimensioni di una multinazionale con oltre 7 mila punti vendita in tutto il mondo e oltre 150 mila dipendenti, di cui circa 4 mila in Italia (2016). Nel 1975 è stato aperto il primo negozio del marchio Zara, accompagnato oggi dai marchi come Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home ed Uterqüe.

L'azienda persegue una strategia centralizzata e concentrata attorno alle aspettative dei clienti, il che si esprime sia nella sua struttura organizzativa, sia nella politica ambientale e di sviluppo sostenibile dell'impresa e di conseguenza ha trovato riflesso anche nel contenuto del TCA.

---

<sup>34</sup> Per i testi degli accordi: <http://www.uniglobalunion.org/news/uni-and-inditex-reconfirm-global-agreement>; <http://www.industrialunion.org/inditex>

Le relazioni industriali in Inditex Italia sono migliorate. In seguito ad un negoziato durato sette anni si è arrivati alla firma di un contratto collettivo, ma senza alcun impatto del TCA. Dopo anni di preparazione nella primavera del 2017 sono state iniziate le negoziazioni vere e proprie per istituire un CAE la cui inaugurazione è prevista per la fine del 2017.

Il TCA è stato firmato per l'iniziativa di UNI Global in collaborazione con due importanti federazioni sindacali spagnole. Le principali disposizioni del TCA sono state le seguenti:

- ⊙ Politica del RSI: criteri sostenibili e solidali dello sviluppo sociale,
- ⊙ Interessi comuni nell'ambito dello sviluppo sostenibile dell'azienda e promozione delle migliori pratiche nelle relazioni industriali,
- ⊙ Un quadro di collaborazione per implementare in modo effettivo i diritti fondamentali dei lavoratori e il lavoro dignitoso nel Gruppo;
- ⊙ Diritti fondamentali dei lavoratori: Convenzioni dell'OIL n. 105; 100 e 111; 138 e 182; 87 e 98;
- ⊙ Orario di lavoro: Convenzioni dell'OIL n. 1 e 47, Raccomandazione n. 116;
- ⊙ Salute e la sicurezza sul lavoro: Convenzione dell'OIL n. 155
- ⊙ Attività congiunte: formazioni congiunte per il personale direttivo di livello locale e per i lavoratori orientato al contenuto ed all'attuazione del TCA con l'obiettivo di rafforzare la libertà di associazione e la contrattazione collettiva;
- ⊙ Il diritto dei sindacati all'accesso ragionevole ai luoghi di lavoro: Convenzione dell'OIL n. 135;
- ⊙ L'accordo stabilisce soltanto gli standard minimi nell'azienda;
- ⊙ Almeno una riunione annuale dedicata all'attuazione dell'Accordo;
- ⊙ Garanzia della traduzione del testo dell'Accordo a carico dell'impresa in tutte le lingue necessarie;
- ⊙ Accordo sottoscritto a tempo indeterminato.

Nel TCA non si è tenuto conto delle Linee Guida dell'OCSE per le imprese multinazionali.

UniGlobal ha istituito un Alleanza Sindacale Globale di UNI in Inditex (UNI INDITEX Global Union Alliance) con il compito di riunirsi una volta all'anno per valutare l'attuazione del TCA e lo stato delle relazioni industriali. In alcune occasioni i rappresentanti della direzione sono stati invitati alle riunioni dell'Alleanza per partecipare alla dibattito sull'implementazione del TCA (p.es. riunione del 25-26 settembre 2014, La Coruña). Il TCA non è molto noto, soltanto i sindacati, ma non i lavoratori sono al corrente della sua esistenza. La sua divulgazione non costituisce per Inditex una priorità.

### 9.5.3. Italia, Whirlpool

Il terzo caso italiano riguarda Whirlpool, una famosa impresa produttrice di elettrodomestici e l'Accordo quadro sul nuovo Comitato europeo dei lavoratori di Whirlpool (*Framework Agreement for the new Whirlpool European Employee Committee*) sottoscritto il 18 marzo 2016 dalla direzione generale di Whirlpool e a nome dei lavoratori da IndustriAll Global ed IndustriAll Europe. Dal punto di vista territoriale l'accordo riguarda l'area EMEA, ovvero Europa, Medio Oriente e Africa.

Fondata all'inizio del Novecento l'impresa ha la sua sede principale negli USA. Ha 93 mila occupati, di cui nell'area EMEA 24 mila in 15 stabilimenti localizzati in otto paesi. In Italia Whirlpool è presente sin dai primi anni novanta e nel 2014 ha proceduto all'acquisizione di Indesit, un altro famoso produttore di elettrodomestici.

Le relazioni industriali nell'azienda italiana sono il risultato della fusione di imprese già indipendenti e caratterizzate da propri modelli di rapporto tra i lavoratori e il datore di lavoro. Il tasso di sindacalizzazione è elevato (il 50%), sono in vigore i contratti collettivi.

L'Accordo è stato sottoscritto nelle seguenti circostanze: la titolare di Indesit (azienda Merloni) ha prestato molta attenzione alle questioni della responsabilità sociale dell'impresa, il che ha portato alla sottoscrizione nel 2002 di uno dei primi IFA ed all'istituzione su richiesta dei sindacati di un CAE ancora prima dell'entrata in vigore in Italia della Direttiva. Ai lavori del CAE sono stati invitati anche i rappresentanti dei lavoratori degli stabilimenti fuori dell'UE (Russia, Turchia e Polonia). Nel 2013 il CAE di Indesit è stato trasformato in un Comitato Aziendale Internazionale (International Works Committee, IWC). I rappresentanti dei lavoratori dalla Russia e dalla Turchia hanno fatto parte del comitato con gli stessi diritti dei rappresentanti dei paesi europei (Italia, Francia, Regno Unito e Polonia).

In seguito all'acquisizione di Indesit da parte di Whirlpool nel 2014 i sindacati hanno chiesto di unire l'IWC di Indesit con il Comitato Europeo dei Lavoratori di Whirlpool (costituito nel 1996), stipulando un Accordo che costituisce oggetto del presente studio. Il nuovo Comitato Europeo dei Lavoratori di Whirlpool è composto da 25 rappresentanti dei paesi dell'UE (Italia, Polonia, Francia, Slovacchia, Germania), tre dalla Russia, uno dalla Turchia e uno dal Sudafrica. L'Accordo non può essere definito un TCA o un IFA in senso stretto. IndustriAll Global ha cercato di convincere Whirlpool Corporation a firmare un TCA mondiale, ma ha incontrato resistenze da parte dell'impresa, i cui stabilimenti americani sono non sindacalizzati. Però Whirlpool EMEA ha ottenuto via libera per la negoziazione di un accordo nuovo sul CAE, che tenesse presente le migliori pratiche elaborate ai tempi di Indesit, compresa la partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori dai paesi fuori dell'UE,



l'interpretariato simultaneo in tutte le lingue, l'organizzazione delle riunioni annuali del CAE in vari paesi.

Mentre è difficile dire qualsiasi cosa sull'impatto diretto dell'Accordo attuale sulla forma dei rapporti di lavoro, si può affermare che l'accordo precedente sottoscritto in Indesit ed il CAE che vi operava, hanno registrato alcuni successi, p.es. in Polonia, dove hanno aiutato NSZZ „Solidarność” ad entrare negli stabilimenti di Indesit.

In termini di comunicazione, ad un certo punto è nata l'idea di creare un sito web del CAE, ma finora resta un'idea.

Il presente *case study* concerne la situazione risultante dalla fusione delle due grandi aziende. IndustriAll Global ha valutato la possibilità di sottoscrivere un nuovo accordo avente le caratteristiche di un TCA, ma di ostacolo è l'assenza dei sindacati negli stabilimenti americani di Whirlpool. Va anche detto che l'azienda ha pubblicato dei documenti intitolati “Linee guida globali in materia di lavoro e occupazione” (Global Labour and Employment Guidelines) e il “Codice etico del fornitore” (Supplier Code of Conduct), ma si è trattato di documenti unilaterali.

## Capitolo 10.

### Ottimizzazione della comunicazione per rafforzare la posizione dei CAE, il loro impatto sulle relazioni industriali nazionali e l'efficienza del dialogo sociale nel contesto europeo

L'analisi dei contenuti dei singoli *case study* dimostra che uno dei problemi spesso segnalati dai portatori di interesse incontrati nel corso dell'attuazione delle disposizioni del TCA è costituito dalla mancanza di una comunicazione efficiente tra le singole strutture impegnate o direttamente, o indirettamente nei processi di negoziazione e di monitoraggio. La conseguenza è che il potenziale regolatorio dei TCA è sottoutilizzato.

Gli obiettivi generali del progetto sono fortemente focalizzati sulla problematica della comunicazione e comprendono:

- ⊙ Preparazione dei componenti dei CAE alle nuove sfide legate ai TCA come uno strumento del dialogo sociale nell'UE ancora in via di sviluppo;
- ⊙ Miglioramento della comunicazione e dello scambio di informazioni tra i CAE nel settore di riferimento;
- ⊙ Facilitazione del flusso informativo dai CAE a livello nazionale e viceversa;
- ⊙ Stimolo dei membri dei CAE ai contatti attivi con le strutture settoriali europee (negoziatori principali dei TCA);
- ⊙ Rafforzamento delle conoscenze dei membri dei CAE sulle raccomandazioni dell'UE contenute nei documenti e nelle direttive concernenti il funzionamento dei CAE.

Oltre ad una funzione descrittiva ed analitica il presente progetto ha anche un obiettivo applicativo, quello di progettare le procedure di comunicazione per canalizzare il flusso informativo. Tali procedure, grazie al proprio carattere universale (utilizzabilità da part di tutti i membri dei CAE), costituiscono un valore aggiunto del progetto. Le soluzioni esposte di seguito sono state concepite per servire da modello pronto, un punto di riferimento per soluzioni particolari per lo scambio di informazioni tra i rappresentanti dei lavoratori nelle multinazionali dotate del TCA a livello locale o globale, come pure con il loro immediato ambiente, ovvero le strutture sindacali di livello europeo o nell'ambito dei singoli settori.

#### 10.1. Procedura di comunicazione per i CAE nell'ambito di un settore

La prima delle procedure descritte riguarda lo scambio di informazioni tra vari CAE nell'ambito di un settore. La procedura si presenta come segue:

- ⊙ **Metodo** – utilizzo di Facebook, piattaforma di comunicazione accessibile a tutti e molto popolare, nella quale è possibile creare un gruppo chiuso (“su invito”), nel

- quale si troverebbero tutti i delegati sindacali componenti dei CAE in un dato settore; il suo amministratore (moderatore) sarebbe il responsabile per i CAE in un dato settore della federazione settoriale europea;
- ⊙ **Membri del gruppo** – il moderatore, i rappresentanti delle federazioni sindacali di categoria di livello nazionale, i membri dei CAE;
  - ⊙ **Avviamento e gestione del gruppo** – il funzionamento quotidiano del gruppo si deve basare sull'interazione dei processi comunicativi paralleli, iniziati dall'alto e sviluppati dal basso; le attività del gruppo dovrebbero essere iniziate dal moderatore che dovrebbe inviare gli inviti alle federazioni sindacali di categoria nazionali, che a loro volta, dopo aver identificato i rappresentanti sindacali che fanno parte dei CAE in un dato settore, dovrebbero trasmettere il loro elenco al moderatore che nel passo successivo dovrebbe inviare loro degli inviti personali; allo stesso tempo la federazione europea del settore e le federazioni di livello nazionale dovrebbero cercare di accertare se nel dato settore sono in essere CAE non sindacalizzati e se sì, chi rappresenta in essi i lavoratori e, in seguito ad una valutazione individuale di ogni caso e ad un'analisi del profilo di ogni delegato non sindacale, cercare di mettersi in contatto con queste persone e infine includerle nel gruppo;
  - ⊙ **Modalità di raccolta delle informazioni** – in seguito ad ogni riunione del CAE i delegati dovrebbero preparare un resoconto, utilizzando un apposito modulo (Allegato n. ....); con lo stesso modulo si dovrebbe preparare un rapporto annuale sull'attività basato sulle informazioni raccolte nel periodo di riferimento;
  - ⊙ **Modalità di divulgazione delle informazioni** – le federazioni settoriali di livello nazionale dovrebbero divulgare le informazioni sull'attività dei CAE nelle loro strutture organizzative presenti o a contatto con le aziende che formalmente possono aderire (delegando un rappresentante) ad un CAE esistente oppure intraprendere i passi necessari per fondarne uno nuovo;
  - ⊙ **Aree d'interesse fondamentali del gruppo** – il compito principale del gruppo su Facebook è quello di cercare le buone pratiche adottate nei CAE, con una particolare attenzione a quelle legate alla negoziazione dei TCA, indipendentemente da chi è all'origine dell'iniziativa (la direzione o i lavoratori); le persone responsabili per il funzionamento del gruppo (in primo luogo il moderatore) dovrebbero in modo chiaro e comprensibile comunicare ai membri che l'attenzione del gruppo si concentra esclusivamente sulle questioni legate all'attività dei CAE e non alle questioni economiche, la cui pubblicazione al di fuori di un determinato CAE potrebbe portare a conseguenze problematiche, vista la clausola di riservatezza vincolante per i delegati.

## **Strumenti per la raccolta delle informazioni**

- ⊙ **Modulo di rapporto da compilare dopo ogni riunione del CAE:**
- ⊙ Nome della multinazionale;
- ⊙ Data della riunione del CAE;
- ⊙ Principali punti dell'ordine del giorno;
- ⊙ Attualmente esiste o è in corso di negoziazione un TCA? Se sì, si raccomanda di fornire informazioni dettagliate;
- ⊙ Commento sui processi principali a livello nazionale: negoziati, contrattazione collettiva, i loro risultati ecc. L'ambito e il livello di dettaglio a discrezione dell'autore del rapporto.

### **2) Rapporto annuale:**

- ⊙ Principali punti dei lavori del CAE in un dato anno;
- ⊙ Valutazione di adeguatezza delle regole del funzionamento del CAE alle condizioni attuali;
- ⊙ Nel corso dell'anno è emersa una qualsiasi buona pratica degna di essere divulgata?
- ⊙ Nel corso dell'anno si è verificata una qualsiasi situazione o un evento che possa essere ritenuto inquietante, p.es. il rifiuto all'accesso alle informazioni, mancate consultazioni, la ritualizzazione del CAE, tensioni tra i delegati da vari paesi ecc.?

### **3) Avviso sull'apertura, sulla conduzione e sulla chiusura dei negoziati del TCA**

- ⊙ Per iniziativa di chi sono stati intrapresi i negoziati?
- ⊙ Qual'era il loro oggetto?
- ⊙ Qual'era la composizione del gruppo negoziale in rappresentanza dei lavoratori?
- ⊙ Quali problemi principali sono emersi?
- ⊙ Secondo quali modalità si svolgerà la procedura di monitoraggio e di attuazione dell'accordo?
- ⊙ Contenuto del TCA

## **10.2. Procedura di comunicazione tra il livello dell'UE e quello nazionale**

La seconda delle procedure presentate si riferisce allo scambio di informazioni tra le federazioni sindacali europee e le strutture nazionali all'interno di un settore. Le strutture nazionali possono essere situate a livello aziendale, settoriale, territoriale, a seconda del modello di attività sindacale in un dato paese.

La procedura si presenta come segue:

- **Metodo** – l'utilizzo del menzionato gruppo chiuso ("su invito") su Facebook come fonte di informazioni successivamente divulgate tramite una newsletter preparata da un

responsabile per le comunicazioni con il CAE (redattore) nella data federazione settoriale europea, destinata ai coordinatori dei CAE del settore. Il redattore pubblicherà nella newsletter le informazioni fornite dal moderatore del gruppo, postate dai membri dei CAE che ne fanno parte (comunicazione bottom-up) e fornirà lui stesso le informazioni da livello dell'UE (comunicazione top-bottom).

- **Contenuto:** oltre ai contenuti 'standard' relativi ai CAE (p.es. le attualità sui CAE, l'istituzione dei CAE nuovi ecc.) la newsletter dovrebbe contenere anche le informazioni su questioni come:
  - Quali TCA sono in corso di negoziazione?
  - Come procedono le negoziazioni?
  - In caso di successo delle negoziazioni, quale è il loro risultato (contenuto del TCA)?
  - Consigli e suggerimenti concernenti le aree di negoziazione basati sulle esperienze dei Comitati del dialogo sociale europei.

Per assicurare il successo del processo di implementazione della procedura di comunicazione e renderla una soluzione veramente funzionale, è fondamentale provvedere alla traduzione dei contenuti della newsletter nelle lingue nazionali ad opera delle organizzazioni partecipanti. La mancanza della traduzione significherebbe che si ripeterà uno dei fondamentali errori commessi troppo spesso nei processi di comunicazione transfrontaliera, sia tra gli organi delle rappresentanze dei lavoratori nell'Unione Europea, che all'interno di esse.

## Capitolo 11.

### Riepilogo e conclusioni

I tredici casi dei TCA raccolti nel corso della presente indagine e descritti nel rapporto forniscono i dati empirici sulla pratica del funzionamento del modello specifico della regolazione autonoma dei rapporti di lavoro nel contesto globale dominato dalle multinazionali. Il campione preso in esame è sufficientemente esteso e diversificato, sia in termini nazionali (cinque paesi), sia i quelli settoriali (tre settori) da permettere di formulare sulla base dei suoi risultati una serie di conclusioni.

Nell'analisi dei *case studies* presentati occorre partire dalla scelta di una procedura da seguire. Essi si possono dividere secondo il loro oggetto, in conformità alla classificazione adottata nella banca dati dei TCA della Commissione Europea, che prevede le seguenti categorie di accordi, classificati secondo la principale area di interesse:

1. Carriera e sviluppo delle competenze;
2. Pari opportunità, diversità e lotta contro la discriminazione;
3. Diritti fondamentali, sindacati;
4. Sicurezza ed igiene sul lavoro, condizioni di lavoro;
5. Mobilità;
6. Protezione dei dati personali e politiche internet;
7. Reclutamento/politiche occupazionali;
8. Ristrutturazione/impatto sull'occupazione;
9. Dialogo sociale, partecipazione dei lavoratori e gestione;
10. Sviluppo sostenibile, gestione ed etica;
11. Trasferimenti, subappalti ed esternalizzazione;
12. Retribuzioni e prestazioni.

I TCA possono essere anche divisi in procedurali e sostanziali. I primi contengono clausole generali applicabili nelle situazioni previste per il futuro e di conseguenza hanno un carattere piuttosto dichiaratorio, confermando le intenzioni e la volontà delle parti di agire in un determinato modo. Le seconde invece consistono di disposizioni dai contenuti molto più precisi e categorici definite per risolvere dei problemi concreti.

Anche se tale divisione originariamente si riferiva ad un certo tipo di accordi classificati per l'oggetto che trattavano, ovvero agli accordi di ristrutturazione (Rehfeldt 2015: 35), non c'è nessuna ragione per non estenderla alla sua applicazione e ad altre categorie dei TCA.

I tredici casi di TCA presi in esame in questo rapporto (quindici, tenendo conto dei due accordi presenti nello sfondo del *case study* croato) sono i seguenti:

1. Dichiarazione Congiunta “Formazione, apprendimento e sviluppo professionale” nel Gruppo Unicredit (RO, HR)
2. Dichiarazione Congiunta sulle pari opportunità e non discriminazione nel Gruppo UniCredit (HR)
3. Dichiarazione Congiunta sulle vendite responsabili nel Gruppo UniCredit (HR)
4. Accordo sui cambiamenti previsti e sullo sviluppo in Alstom, sottoscritto il 24 febbraio 2011 in ALSTOM, (PL)
5. Accordo Europeo sulla Responsabilità Sociale dell’Impresa (CSR) in Pernod Ricard, (PL)
6. Accordo del Gruppo sulle pari opportunità nel luogo del lavoro degli uomini e delle donne in Suez Environment (PL)
7. Accordo “Gestione ed anticipazione del cambiamento” in ArcelorMittal (RO)
8. Accordo internazionale sulla promozione del dialogo sociale e delle diversità e sul rispetto dei diritti fondamentali dei lavoratori in Carrefour (RO)
9. Accordo sulla responsabilità sociale dell’impresa (CSR) del Gruppo EDF (UK)
10. Accordo Quadro Internazionale tra Sodexo e UITA (UK)
11. Accordo sulla ristrutturazione responsabile in Unilever (UK)
12. Accordo sulla costituzione del CAE nel Gruppo Ferrero (IT).
13. Accordo per il rispetto e la promozione del lavoro dignitoso e dei diritti dei lavoratori in Inditex (IT)
14. Accordo quadro sul nuovo Comitato europeo dei lavoratori di Whirlpool (IT).

Tre accordi si iscrivono nella corrente RSI (Dichiarazione sulle vendite responsabili in UniCredit, Pernod Ricard, EDF), tre hanno natura di accordi di ristrutturazione (Alstom, ArcelorMittal, Unilever), due si collocano nell’ambito delle pari opportunità, della diversità e della lotta contro la discriminazione (Dichiarazione Congiunta su pari opportunità e non discriminazione in UniCredit e Suez Environment), tre – uno per materia – riguardano le seguenti materie: formazione, apprendimento e sviluppo professionale (Unicredit), diritti fondamentali e sindacati (Inditex). Un accordo contiene elementi delle seguenti tematiche: pari opportunità, diversità e lotta contro la discriminazione, diritti fondamentali e sindacati, dialogo sociale, partecipazione dei lavoratori e gestione, trasferimenti, subappalti e esternalizzazione (Carrefour). Tre non entrano nella classificazione proposta, pur contenendo elementi che si possono trovare nei TCA.

Prendendo in esame l’aspetto di implementazione dei TCA sulla base degli studi svolti a livello nazionale (occorre tener presente che le conclusioni riguardano la situazione in una determinata società controllata della data multinazionale), prima di tutto si notano i problemi che questo processo incontra. In tal senso sono particolarmente significativi i casi di due

accordi (EDF e Suez Environment) che, pur essendo innovativi dal punto di vista formale e garantendo notevoli diritti contrattuali ai lavoratori, sono stati implementati soltanto in una misura minima. Nel primo caso non si può non aver l'impressione che la direzione centrale abbia trattato i negoziati sul TCA in modo congiunturale e strumentale (l'accordo serviva in una fase di espansione intensa sui mercati internazionali della multinazionale, realizzata mediante acquisizioni; quando quest'ultima è terminata, l'accordo ha perso la sua utilità). Il secondo caso è peculiare, in quanto si tratta di un accordo con un grande potenziale, ma mal adattato alla specificità dell'impresa (struttura occupazionale dominata da uomini). L'elenco dei TCA trattati – alla luce dei dati raccolti – in modo strumentale dalle imprese è più lungo e potrebbe comprendere anche Sodexo, Pernod Ricard e forse anche Inditex.

Lo scenario diventa più positivo se si tengono presenti alcuni casi di TCA che sembrano apportare un vero valore aggiunto nei rapporti di lavoro. Si tratta di accordi conclusi in Carrefour, ArcelorMittal e fino ad un certo punto in Alstom ed Unilever. Intanto resta un enigma la recente dichiarazione sulle vendite responsabili in UniCredit, innovativa e riguardante un problema serio, cioè il rapporto onesto e etico dell'impresa rispetto ai suoi clienti. Come molto interessante (anche se per motivi formali situato alla periferia della presente analisi) si delinea il caso di Ferrero, dove abbiamo a che fare con una combinazione efficace (almeno a giudicare dai suoi effetti) del paternalismo tipico di un'azienda familiare con la partecipazione dei lavoratori, che è rafforzata dall'accordo europeo.

La maggioranza dei TCA presi in esame è stata conclusa in seguito a negoziati intrapresi per iniziativa della direzione centrale, come è avvenuto nel caso di tutte e tre gli accordi in UniCredit, in Pernod Ricard, in ArcelorMittal, in EDF o in Sodexo. I sindacati (federazioni settoriali europee) si sono fatti promotori di negoziati nei seguenti casi: Alstom, Carrefour, Inditex, Whirlpool (po części). Il CAE è stata promotrice di negoziati che hanno portato alla conclusione dell'accordo in Unilever, anche se il documento ha le origini complesse. A volte si è trattato anche di un'iniziativa comune, come nel caso di Suez Environment, dove la direzione centrale e EPSU hanno avanzato insieme la proposta della conclusione dell'accordo.

L'ambito più problematico dei negoziati collettivi coronati dagli accordi presi qui in esame, è costituito dalla loro implementazione e dal monitoraggio di questo processo. Si tratta sempre di un'area nevralgica, perciò le difficoltà e le tensioni che si sono verificate, più o meno gravi, a seconda del caso esaminato, gettano un'ombra sulla valutazione generale del significato di questi accordi per le relazioni industriali quotidiane a livello nazionale nelle singole imprese. In larga misura abbiamo a che fare con la posizione dominante del datore di lavoro, la cui buona volontà, o la sua mancanza, si riflette direttamente nel grado di intensità dell'attuazione delle disposizioni dell'accordo, mentre alle parti sociali, siano sindacati o i



CAE, manca la forza sufficiente per vincere l'indifferenza o la strategia evasiva adottata dalla direzione.

L'efficacia dei CAE in gran misura dipende dalle pratiche elaborate (e non dalla pura lettera del diritto), da livello di fiducia, dalla capacità di costruire strumenti di comunicazione efficienti. Per tale motivo la Direttiva necessita di decisi cambiamenti legislativi tanto quanto di misure "soft" relative allo scambio delle buone pratiche e delle esperienze.

Gli organi amministrativi delle multinazionali dispongono di un ampio campo di manovra nella scelta dei propri impegni e della loro osservanza selettiva. Ciò è dovuto in grande misura alla situazione legale, patrimoniale e organizzativa delle multinazionali, che rimane oscura e indefinita, con la conseguenza di una molteplicità di opinioni sulla loro soggettività giuridica, come nota Barbara Surdykowska, scrivendo che "tra i ricercatori non c'è consenso sulla definizione di impresa multinazionale" (il presente volume: 13). Ma questo significa che rispetto alle multinazionali ci dobbiamo accontentare soltanto di regolamentazioni *soft law* (volontarie) o che, nonostante dubbi e ostacoli, dovremmo orientarci all'istituzione di standard oggettivi (*hard*)? Non si può dare una risposta univoca. Tuttavia, tenendo conto di tutte le circostanze riscontrate nel corso dell'indagine, vale la pena di chiedersi se i TCA hanno bisogno di un inquadramento giuridico, o forse sarebbe meglio lasciare i negoziati che portano alla loro stipula alla discrezione dei portatori d'interesse. Mantenere lo stato attuale sembra controproducente. Łukasz Pisarczyk afferma che "la mancanza di un quadro normativo costituisce un ostacolo allo sviluppo degli accordi d'impresa transnazionale" (questo volume: 58). Estremamente delicata è anche la questione della scelta dell'eventuale inquadramento. La concezione della decisione pienamente vincolante e priva della determinazione dei suoi destinatari, cioè quella attualmente dominante, suscita dubbi. Per quanto riguarda il contenuto della regolamentazione, si raccomanda una costruzione che faciliti i negoziati e la comunicazione del contenuto ed allo stesso tempo assicuri un meccanismo di risoluzione delle potenziali controversie. Non appare necessario invece definire la natura giuridica degli accordi.

Mentre la questione della scelta di un eventuale inquadramento è estremamente delicata, il postulato in sé dovrebbe essere espresso dai lavoratori, soprattutto dal movimento sindacale e al suo interno dalle federazioni settoriali europee, perché il funzionamento dei TCA in pratica dipende soprattutto dalla buona volontà delle parti sociali, attualmente prive di supporto concettuale e organizzativo.

Quello che può indubbiamente contribuire all'utilizzo più efficiente da parte dei lavoratori degli strumenti di influenza forniti dai TCA è l'ottimizzazione del sistema dello scambio delle informazioni. La costruzione di canali comunicativi efficienti ed aperti si rende indispensabile già nella fase dell'identificazione della necessità di negoziare un TCA, in quella del processo di negoziazione e in quella della decisione della sua conclusione. Mediante la

trasmissione di informazioni a tutti i sindacati nazionali attivi nella multinazionale è possibile rendere questi ultimi partecipi del processo dell'attuazione dell'accordo. Sicuramente sarà per loro utile una maggiore disponibilità di conoscenze sui processi del dialogo settoriale europeo. Waddington con il suo gruppo (2016) ha dimostrato che i manager dei CAE nella maggioranza non erano al corrente delle attività dei comitati settoriali di dialogo sociale.

Un ostacolo importante che rallenta la circolazione delle informazioni, nasce dalle differenze linguistiche. Sono giustificate le richieste dei CAE formulate nei confronti dei datori di lavoro di garantire nella maggior misura possibile l'interpretariato nel corso dei lavori e la traduzione dei documenti risultanti dalle negoziazioni in tutte le lingue note ai rappresentanti dei lavoratori, ma è anche necessario che i rappresentanti dei lavoratori facciano tutto il possibile per migliorare la comunicazione. E questa è la funzione delle procedure concepite nell'ambito di questo progetto e descritte nel presente rapporto.

## Bibliografia

- Adamczyk, S. (2011). Dla kogo europejskie rady zakładowe? *Dialog. Pismo dialogu społecznego* (2), 17-22.
- Adamczyk, S., Surdykowska, B. (2016). European Framework Agreements – underestimated opportunity for the trade unions to avoid the trap of globalisation. W J. Carby-Hall, R. M., *Trade unions and non-union employee representation in Europe - the current state of play and prospects*. Warszawa.
- Adamczyk, S., Surdykowska, B. (2012a). Ponadnarodowe układy ramowe a rozwój stosunków przemysłowych. Polska perspektywa. *Dialog. Pismo dialogu społecznego* (3), 38-46.
- Adamczyk, S., Surdykowska, B. (2014). Rokowania zbiorowe w Unii Europejskiej. Trudne czasy, niejasna przyszłość. W J. Czarzasty, *Rokowania zbiorowe w cieniu globalizacji. Rola i miejsce związków zawodowych w korporacjach ponadnarodowych* (strony 58-78). Warszawa: Scholar.
- Adamczyk, S., Surdykowska, B. (2014). S. Adamczyk, B. Surdykowska, Niewykorzystany potencjał europejskiego dialogu społecznego. *Roczniki Administracji i Prawa Wyższej Szkoły Humanitas*, XIV (1).
- Adamczyk, Surdykowska (2012a), Ponadnarodowe układy ramowe jako próba odpowiedzi związków zawodowych na wyzwania globalizacji, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, nr 1.
- Adamczyk, S., Surdykowska, B. (2012b). The importance of Transnational Company Agreements from the perspective of industrial relations in the new member states: the Polish case. W S. Leonardi, *Transnational Company Agreements. A stepping stone towards a r. A stepping stone towards a real internationalisation of industrial relations?* Rome: Edesse.
- Adedayo Ijalaye, D. (1978). *The Extension of Corporate Personality in International Law*. Oceana.
- Ales, E., Engblom, S., Jaspers, T., Laulom, S., Sciarra, S., Sobczak, A., Valdés Dal-Ré F. (2006), *Transnational collective bargaining: past, present and future*, Brussels: European Commission.
- Banyuls, J., Haipeter, T., Neumann, L. (2008). European Works Council at General Motors Europe: Bargaining efficiency in regime competition?, *Industrial Relations Journal*, 39(6): 532–547.
- Bicknell H (2007). Ethno-, poly- and Eurocentric European Works Councils: How does German involvement influence their identity? In Whittall M, Knudsen H and Huijgen F (eds) *Towards a European Labour Identity: The Case of the European Works Council*. London: Routledge, pp.111-131.
- Boto, J. (2016). The competence of the EU concerning the right to strike. *Hungarian Labour law e- journal* (2).
- Cassese, A. (1986). *International Law in the Divided World*. Clarendon.
- Cata Backer, L. (2011). On the Evolution of the United Nations’ „Protect- Respect- Remedy” Project: The State, the Corporation and Human Rights in a Global Governance Context. *Santa Clara Journal of International Law* (9).
- Cernic, J. (2009). Corporate Responsibility for Human Rights: Analyzing the ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy. *Miskolc Journal of International Law* (6), 24-34.
- Chesterman, S. (2011). Lawyers, Guns, and Money: The Governance of Business Activities in Conflict Zones. *Chicago Journal of International Law* (11).
- Corporate Clout 2013 (2013). Time for responsible capitalism.
- Crawford, J. (2012). *Brownlie’s Principles of Public International Law*. Oxford.
- Czarzasty, J. (2013). Job cuts at FIAT despite union opposition, EurWORK European Observatory of Working Life, <https://www.eurofound.europa.eu/pl/observatories/eurwork/articles/other/job-cuts-at-fiat-despite-union-opposition>, dostęp: 18.07.2017

- Czarzasty, J. (2014). Korporacje ponadnarodowe. Znaczenie, rozwój, strategie. W J. Czarzasty, *Rokowania zbiorowe w cieniu globalizacji. Rola i miejsce związków zawodowych w korporacjach ponadnarodowych* (strony 14-25). Warszawa: Scholar.
- Da Costa, I. (2015). European Unions and American Automobile Firms: From European Works Councils to World Councils. Members-only Library
- de Brabandere, .. (2010). Human Rights and Transnational Corporations: The Limits of Direct Corporate Responsibility. *Human Rights and International Legal Discourse* (4).
- de Spiegelaere, S., Jagodzinski, R. (2016). *Europejskie Rady Zakładowe i Rady Zakładowe SE w 2015. Fakty i Liczby*. Brussels: ETUI.
- Deva, S. (2004). Human Rights Violations by Multinational Corporations and International Law: Where from Here? *Connecticut Journal of International Law* (19(1)).
- Dorssemont, F. (2006). Contractual governance by manager and labour. W A. van Hoel, O. Jansen, P. Rijkema, R. Widdershoven, *Multilevel Governance in Enforcement and Adjudication* (strony 285-312). Antwerp.
- Dufresne, A. (2012). Trade union support and political blockage: the actors' viewpoint. *European Journal of Industrial Relations* (18(2)).
- Emberland, B. (2006). *The Human Rights of Companies: Exploring the Structure of ECHR Protection*. Oxford.
- ETUC (2016). Tworzenie warunków sprzyjających dobrowolnym i niezależnym, ponadnarodowym negocjacom związków zawodowych i przedsiębiorstw międzynarodowych. Sprawozdanie końcowe, European Trade Union Confederation, [https://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/publication/files/160905\\_tca\\_final\\_report\\_pl\\_final.pdf](https://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/publication/files/160905_tca_final_report_pl_final.pdf)
- ETUC (2017). Resolutio for a common strategy on low and minimum wages adopted by the Executive Committee, Malta 15-16 March 2017.
- ETUC (2012). Resolution on 6-7 March 2012: "Collective bargaining: The ETUC priorities and working program".
- ETUI (2014). *Benchmarking Working Europe*. Brussels: ETUI.
- European Commission. (2012). *Commission Staff Working Document: Transnational company agreements: realising the potential of social dialogue, SWD(2012) 264 final, Brussels, 10.09.2012*.
- European Commission. (2015). *Industrial Relations in Europe 2014*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Gold, M., Rees, C (2013), What makes an effective European works council? Considerations based on three case studies, *Transfer: European Review of Labour and Research* 19 (4), 539-551
- Góralczyk, W., Sawicki, S. (2009). *Prawo międzynarodowe publiczne w zarysie*. Warszawa.
- Hall, M., Hoffmann, A., Marginson, P., Müller, T. (2003). National influences on European Works Councils in UK-and US-based companies. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 75-92.
- Hall, P., Soskice, D. (2001), *Varieties of capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford.
- Hillemanns, C. (2003). UN Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with regard to Human Rights. *German Law Journal* (10).
- Huzzard, T., Docherty, P. (2005). Between global and local: eight European Works Councils in retrospect and prospect. *Economic and Industrial Democracy*, 26(4), 541-568.
- Jagodziński, R. (2011b). Europejskie negocjacje zbiorowe. Nowe formy dialogu na poziomie UE. *Dialog. Pismo dialogu społecznego* (1)
- Jagodziński, R. (2011b). EWCs after 15 years—success or failure?. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 17(2), 203-216..
- Jaspers, T. (red.), (2012) *Transnational collective bargaining at company level. A new component of European industrial relations?*, Brussels: ETUI.

- Karski, K. (2009). *Osoba prawna prawa wewnętrznego jako podmiot prawa międzynarodowego, Warszawa 2009*. Warszawa: WUW.
- Köhler, H. D., Gonzalez Begega, S. (2010). The European works council as a multidimensional contested terrain. *Employee Relations*, 32(6), 590-605.
- Köhler, H. D., González Begega, S., Aranea, M. (2015). Three decades of European Works Councils: a quantitative evaluation. In *Warsaw Forum of Economic Sociology* (Vol. 6, No. 1 (11), pp. 49-74).
- Lecher, W., Platzer, H. W., Rüb, S., Weiner, L. P. (2001). *European Works Councils. (Developments, types and networking)*.
- Mählmeyer, V., Rampeltshammer, L., Hertwig, M. (2017). European Works Councils during the financial and economic crisis: Activation, stagnation or disintegration?. *European Journal of Industrial Relations*, 0959680116685951 (early view)
- Marassi, S. (2016), *European Framework Agreements at Company Level and the EU 2020 Strategy*, w: de Zwaan, J., Lak, M., Makinwa, A., Willems, P. (red.), *Governance and Security Issues of the European Union: Challenges Ahead*. Springer..
- Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State: debunking private vs. public sector myths*. Anthem, London.
- Meardi, G. (2013). Zbiorowe stosunki pracy w Europie pod presją międzynarodową: porównanie sześciu krajów. *Polityka Społeczna* (9), 15-22.
- Mielnik, B. (2008). *Kształtowanie się pozapaństwowej podmiotowości w prawie międzynarodowym*. Wrocław.
- Mik, C. (2003). Międzynarodowa osobowość prawna i zdolność prawna Międzynarodowego Trybunału Karnego. *Państwo i Prawo* (9).
- Muller, T., Rubb, S. (2007). Coming of age. The development of a collective identity in European Works Councils. W M. Whittal, H. Knudsen, F. Huijgen, *Towards a European Labour Identity: the case of the European Works Council*. London-New York.
- Musacchio, A., Lazzarini, S. G. (2014). *Reinventing state capitalism*. Harvard University Press.
- Müller, T., Platzer, H. W. (2003). *European Works Councils: a new mode of EU regulation and the emergence of a European multi-level structure of workplace industrial relations. The Europeanization of Industrial Relations: Trans-and Supra-National Developments And Prospects*, Hampshire, UK, Burlington, Ashgate Publishers.
- Müller, T., Platzer, H., Rüb, S. (2010). Transnational company policy and coordination of collective bargaining: New challenges and roles for European industry federations. *Transfer* (16(4)), 509-524.
- OECD. (2017). *Employment Outlook*. Paris: OECD.
- Oleszczuk, K. (2013). Odpowiedzialność korporacji transnarodowych za naruszenie prawa człowieka w świetle prawa międzynarodowego. W K. Lankosz, G. Sobola, *Wybrane problemy współczesnego prawa międzynarodowego*. Kraków.
- Orlandini, G. (2016), Bezpośrednie skutki prawne TCA: jaki jest obecny stan, a do jakiego dążymy? w: Tworzenie warunków sprzyjających dobrowolnym i niezależnym, ponadnarodowym negocjacom związków zawodowych i przedsiębiorstw międzynarodowych. *Sprawozdanie końcowe*.
- Papadakis, K. (red. ) (2008), *Cross-border social dialogue and agreements: an emerging global industrial relations framework*, Geneva: ILO.
- Perkowski, M. (2012). Koncepcja „Non- State Actors” a umiędzynarodowienie regionów. *Białostockie Studia Prawnicze* , 95-103.
- Perkowski, M. (2007). Kształtowanie się podmiotowości prawa międzynarodowego. W: J. Menkes, *Prawo międzynarodowe. Księga pamiątkowa prof. Renaty Szafarz*. Warszawa.
- Perkowski, M. (2008). *Podmiotowość prawa międzynarodowego współczesnego uniwersalizmu w złożonym modelu klasyfikacyjnym*. Białystok.

- Pernicka, S., Glassner, V., Dittmar, N. (2014). When does solidarity end? Transnational solidarity during and after the crisis—the GM/Opel case revisited. In Paper for the IREC 2014 conference.
- Pienkos, J. (2004). *Prawo międzynarodowe publiczne*. Kraków.
- Rodriguez R., Ahlberg, K., Davulis, T., Fulton, L., Gyulavári, T., Humblet, P., Valdés, F. (2011). Study on the Characteristics and Legal Effects of Agreements between Companies and Workers' Representatives.
- Royce, A., Cavallini, M., Gold, M., Senatori, I. (2016). The effects of national institutional contexts and the recast directive on the European Works Council at UniCredit. *European Journal of International Relations*, 115-130.
- Rymkevich, O. (2013). International Trade Union Solidarity in the Automobile Sector: The Case of Fiat-Chrysler. *European Labour Law Journal*, 4(4), 272-291.