

# LUISS



Corso di laurea magistrale in Giurisprudenza

Cattedra di Diritto del Lavoro

## **LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA TRANSNAZIONALE: FOCUS SULLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE MULTINAZIONALI**

Prof. Raffaele Fabozzi

RELATORE

Prof. Antonio Dimitri Zumbo

CORRELATORE

Lucrezia Maria Zoratti

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

*«qualunque decisione tu abbia preso per il tuo futuro,  
sei autorizzato, e direi incoraggiato, a sottoporla ad un continuo esame,  
pronto a cambiarla se non risponde più alle tue necessità»*

R.L. MONTALCINI, *Il tuo futuro*, Garzanti, 1995

# INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>1</b>
<b>I. LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA TRANSNAZIONALE....</b>	<b>3</b>
1. Evoluzione della contrattazione collettiva transnazionale nell'Unione Europea	
1.1. Anni '60-'70: i Consigli Mondiali del Lavoro e la strategia di Levinson	
1.2. Anni '80-'90: BSN-Danone come pioniera ed i <i>platforms</i>	
1.3. Dal 1994 in poi: la Direttiva Europea del 1994 ed il contesto attuale dei TCA	
2. I soggetti coinvolti nella Contrattazione Collettiva Transnazionale	
2.1. L'Organizzazione Internazionale del Lavoro	
2.2. La Confederazione Sindacale Internazionale	
2.3. I Comitati Aziendali Europei	
2.4. La Confederazione Europea dei Sindacati	
2.5. Il Fondo Sociale Europeo	
2.6. Le organizzazioni internazionali dei datori di lavoro	
3. Il Dialogo Sociale Europeo	
3.1. L'evoluzione del dialogo sociale europeo: da ruolo marginale a Pilastro Europeo dei diritti sociali	
3.2. Le tipologie di dialogo sociale europeo	
<b>II. LE IMPRESE MULTINAZIONALI.....</b>	<b>38</b>
1. Evoluzione e diffusione delle imprese multinazionali	
1.1. La prima multinazionale della storia: la Compagnia Olandese delle Indie Orientali	
1.2. La Seconda Rivoluzione Industriale e le nuove tecnologie come punto di svolta per la globalizzazione	
1.3. Il freno delle guerre, la ricostruzione dopo la Seconda Guerra Mondiale e l'istituzione dell'Organizzazione Mondiale del Commercio	
1.4. Dagli anni 2000 ad oggi: la diffusione delle multinazionali in un panorama globale	
2. Gli investimenti diretti esteri (IDE)	
2.1. Le tipologie di IDE	

- 2.1.1. Una scelta ponderata: l'approccio eclettico
- 2.2. I meccanismi di controllo degli IDE nell'Unione Europea: brevi accenni
- 2.3. La diffusione e l'andamento degli IDE: dal 1990 al 2023
- 3. Struttura e costituzione delle imprese multinazionali

### **III. LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE MULTINAZIONALI.....63**

- 1. L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico
  - 1.1. Le Linee Guida OCSE per le imprese multinazionali
- 2. La Dichiarazione Tripartita di Principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale
  - 2.1. I destinatari della Dichiarazione Tripartita
  - 2.2. Il contenuto della Dichiarazione Tripartita
- 3. I Codici di Condotta delle multinazionali
  - 3.1. Monitoraggio e sanzioni dei codici di condotta delle multinazionali
  - 3.2. Il mancato rispetto dei codici di Condotta: il caso *Nike*
- 4. Gli Accordi Quadro Internazionali
  - 4.1. Gli *International Framework Agreements* e la loro interazione con gli altri strumenti di regolazione della responsabilità sociale delle multinazionali
  - 4.2. Un esempio tipico di Accordo Quadro Internazionale: il caso *H&M*
    - 4.2.1. Il caso *H&M*: strumenti di monitoraggio previsti e prospettive future

**CONCLUSIONI.....87**

**BIBLIOGRAFIA.....88**

**SITOGRAFIA.....97**

## **LEGENDA**

TCA	<i>Transnational Company Agreements</i>
EFA	<i>European Framework Agreements</i>
IFA	<i>International Framework Agreements</i>
OIL	Organizzazione Internazionale del Lavoro
ITS	<i>International Trade Secretariats</i>
AQI	Accordo Quadro Internazionale
CAE	Comitato Aziendale Europeo
ITUC	<i>International Trade Union Confederation</i>
CSI	Confederazione Sindacale Internazionale
DNS	Delegazione Speciale di Negoziazione
CES	Confederazione Europea dei Sindacati
IOE	<i>International Organisation of Employers</i>
CLS	<i>Core Labour Standards</i>
IMN	Imprese Multinazionali
OMC	Organizzazione Mondiale del Commercio
OCSE	Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
GUF	<i>Global Union Federation</i>

## INTRODUZIONE

*“Tutto ciò che ha valore nella società umana dipende dalle opportunità di progredire che vengono accordate ad ogni individuo”<sup>1</sup>.*

La società, l'economia ed il mondo seguono imprescindibilmente la strada del progresso; che esso sia tecnologico, scientifico o culturale, non ha importanza. Ogni cosa, a prescindere dal suo scopo e dalle sue finalità, dovrebbe restare confinata all'interno di determinati limiti. In un contesto globale, governato dalle grandi imprese e in cui i cittadini, lavoratori, risultano essere solo un risultato di meccaniche dettate dall'alto, non si dovrebbe mai varcare la soglia oltre la quale le persone smettono di essere trattate come tali. Il presente elaborato ha come espressa finalità quella di indagare, comprendere e valutare, quali sono gli strumenti posti a tutela degli “addetti ai lavori”, come possono essere esercitati e, in particolare, chi detta le regole. La globalizzazione ha ormai apportato cambiamenti irreversibili sul modo di vivere ed appartenere alle comunità; sulla stessa concezione dei principi e dei valori Costituzionali (e non) presenti in ogni singolo Stato. Non si parla più di individualità ma ogni essere è un elemento del “tutto”. Dunque, è necessario comprendere quali siano i caratteri, le aspettative e le misure volte a proteggere l'uno nei confronti dei molti. Pertanto, focus della trattazione seguente sarà il panorama in cui operano i lavoratori in un contesto internazionale e globale; gli strumenti di tutela a loro disposizione; le normative ed i principi che dettano i comportamenti e, nello specifico, le grandi protagoniste dei mercati attuali: le imprese multinazionali. In particolare, il primo capitolo verterà sull'aspetto transnazionale della contrattazione collettiva, considerata pilastro e mezzo di tutela per i lavoratori. Se ne ripercorreranno le basi, l'evoluzione e lo scenario attuale in cui opera, così da studiarne ogni sfaccettatura. Inoltre, si approfondiranno i soggetti coinvolti nella stessa, sia dal lato dei lavoratori che da quello dei datori di lavoro, nonché degli organismi internazionali quali l'Organizzazione Internazionale del Lavoro. Infine, circoscrivendo lo studio ad un ambito prettamente europeo, si introdurrà il filo

---

<sup>1</sup> EINSTEIN A., *The Worlds as I see it*, Covici-Friede, New York, 1931.

conduttore del presente studio: il dialogo sociale europeo, inteso come insieme di principi e strumento limitativo della sovranità economica delle grandi imprese multinazionali. Il secondo capitolo sarà strutturato ed incentrato su quest'ultime, nel loro ruolo di attori chiave per la globalizzazione. Nello specifico, si descriverà l'evoluzione ed il progresso che le ha rese, nel contesto attuale, protagoniste dei mercati globali; riportando dati, statistiche ed indici che rendano concretamente visibili l'importanza e la centralità che rivestono. In conclusione, nel terzo capitolo, si discuterà dell'aspetto che più interessa gli scopi dell'elaborato: la responsabilità sociale delle imprese multinazionali e gli strumenti che ne vanno a supporto. Tale argomento costituisce lo sviluppo concreto di quanto analizzato nei primi due capitoli; pertanto, si riporteranno anche casi di studio concreti, quali *Nike* ed *H&M*, con il fine di comprendere l'implementazione effettiva e tangibile di strumenti quali gli accordi quadro internazionali, piuttosto che le Linee Guida OCSE. Al termine del lavoro si avrà una conoscenza approfondita circa le varie forme di tutela ed il funzionamento più generale della contrattazione collettiva transnazionale; dunque, sarà possibile avere un'idea di cosa rappresentano, quali norme le regolano e le motivazioni per cui sono legate le une con le altre in un'ottica a 360°.

# CAPITOLO I

## LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA TRANSNAZIONALE

In un mondo orientato verso un'ottica di progresso ed integrazione internazionale, i mercati non possono che seguire la stessa direzione. La globalizzazione ha trasformato profondamente la storia delle relazioni economiche tra gli Stati, modificando radicalmente tutti gli aspetti delle interazioni sociali e, inevitabilmente, anche le dinamiche lavorative. Le politiche economiche nazionali sono sempre più condizionate dall'influenza di attori economici privati operanti a livello transnazionale, come le multinazionali, che mettono in crisi l'equilibrio tra la protezione dei lavoratori, le regole del mercato e le politiche economiche espansive.

In un panorama governato da norme e legislazioni sovranazionali, è necessario trovare un'armonizzazione di sistemi che possano permettere a tutti gli ingranaggi di funzionare in maniera coesa e coordinata tra loro.

Nel contesto di aziende e lavoratori, dove le stesse operano in ambiti sempre più internazionali e si assiste ad una concentrazione del mercato<sup>2</sup> in diversi settori, il processo di integrazione e di unificazione ha costretto gli Stati a confrontarsi con la sfida di mantenere efficace la legislazione nazionale in materia di tutela dei lavoratori, portando allo sviluppo ed all'evoluzione del concetto di "contratto collettivo transazionale". Per mezzo di tale strumento *"le parti sociali creano un proprio sistema di regole, strumenti, procedure, istituzioni congiunte, attraverso cui governano le relazioni industriali, prevedendo meccanismi rimediali in caso di violazione degli accordi"*<sup>3</sup>. Tali contratti non vanno confusi con i *Transnational Company Agreements* (di seguito denominati TCA). Entrambi rappresentano strumenti cruciali nel panorama della contrattazione collettiva europea, sebbene operino in contesti differenti. Con TCA si fa

---

<sup>2</sup> Con il termine "concentrazione di mercato", si indica il fenomeno per cui *"una larga porzione di un qualche aggregato è detenuta da parte di una piccola porzione di unità produttive e decisionali, la quale domina l'aggregato"*

BAIN J.S., *Industrial Organization: A Treatise: v.1*, John Wiley & Sons, New York, 1969.

<sup>3</sup> GUARRIELLO F., *La contrattazione collettiva nelle imprese transnazionali*, XXII Congresso ISLSSL di Torino, 2019.



riferimento ad “*un accordo comprendente impegni reciproci, il cui ambito di applicazione si estende al territorio di molteplici Stati e che può essere sottoscritto da uno o più rappresentanti di una società o di un gruppo di società da una parte e da una o più organizzazioni dei lavoratori dall'altra, che copre condizioni di lavoro e di impiego e/o relazioni tra dipendenti e lavoratori o i loro rappresentanti*”<sup>4</sup>, pertanto si intendono con essi gli accordi negoziati direttamente tra le imprese multinazionali e i sindacati a livello europeo o globale, i quali mirano a regolamentare le condizioni di lavoro e le pratiche aziendali all'interno di una specifica multinazionale. Tali accordi garantiscono diritti e standard uniformi per i lavoratori di una stessa azienda in diversi paesi. D'altro canto, i contratti collettivi transnazionali possono coprire più aziende e settori se negoziati a livello intersettoriale o tra federazioni sindacali europee e organizzazioni di datori di lavoro. Entrambi gli strumenti contribuiscono a una maggiore armonizzazione delle condizioni lavorative a livello europeo, promuovendo standard comuni e migliorando la coesione sociale tra i vari Stati membri. I TCA possono, quindi, essere considerati un tipo specifico di contratto collettivo transnazionale, focalizzati su singole multinazionali, mentre i contratti collettivi transnazionali hanno un ambito di applicazione più ampio. Inoltre, particolare importanza riveste la distinzione tra i TCA conclusi a livello europeo e quelli internazionali: i primi, denominati *European Framework Agreement* (di seguito EFA), sono accordi collettivi negoziati tra le organizzazioni dei datori di lavoro e i sindacati, solitamente i Comitati Aziendali Europei, che stabiliscono linee guida e principi comuni su questioni specifiche con ambito applicativo esclusivamente europeo; i secondi, denominati *International Framework Agreement* (di seguito IFA), “*servono a stabilire un rapporto continuativo tra un'impresa multinazionale e una Global Union Federation<sup>5</sup> al fine di garantire che l'azienda aderisca agli stessi standard in ogni paese in cui opera, pertanto hanno un campo di applicazione globale*”<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Commission staff working document, *The role of transnational company agreements in the context of increasing international integration*, SEC/2008/2155 (nota n. 2, p. 3).

<sup>5</sup> Con Global Union Federation si fa riferimento ad “*una confederazione internazionale di sindacati nazionali e regionali organizzati in specifici settori industriali o per particolari gruppi occupazionali. In totale esistono 11 GUF, tra cui assumono particolare rilevanza: International Federation of Journalists, International Transport Workers' Federation, Public Service International, e la Union Network International*”.

Testo tradotto da: HEERY E., NOON M., *A Dictionary of Human Resource Management*, ed. 2, Oxford University Press, Oxford, 2008.

<sup>6</sup> Dal testo originale: “*An International Framework Agreement (IFA) or Global Framework Agreement (GFA) serves to establish an ongoing relationship between a multinational enterprise and a Global Union*”.

# **1. Evoluzione della contrattazione collettiva transnazionale nell'Unione Europea**

Al fine di comprendere gli obiettivi ed i traguardi raggiunti, nonché i principi ed il funzionamento alla base dei TCA, è dapprima necessario fare un focus sullo sviluppo storico della negoziazione transnazionale a livello aziendale, limitandola a quello che sono il panorama ed il contesto dell'Unione Europea<sup>7</sup>, sottolineando che lo sviluppo ed il progresso della disciplina dei contratti collettivi transnazionali è un tema che tutt'ora è in fase di miglioramento.

## **1.1. Anni '60-'70: i Consigli Mondiali del Lavoro e la strategia di Levinson**

Il contesto in cui il dibattito su potenziali negoziazioni transnazionali inizia a svilupparsi è necessario per analizzare poi l'evoluzione che ne è derivata.

Gli anni '60 sono un periodo fiorente per l'economia, grazie anche al fatto che i paesi della Comunità Economica Europea (di seguito denominata CEE)<sup>8</sup> non applicano più dazi doganali agli scambi reciproci e viene realizzata la prima politica agricola comune che permette ai paesi CEE di controllare congiuntamente la produzione alimentare. Tale sottolineatura è fondamentale in quanto tra i primi settori che implementeranno la negoziazione transnazionale vi è quest'ultimo. In un panorama orientato ad un'ottica di

---

*Federation (GUF) to ensure that the company adheres to the same standards in every country in which it operates. IFAs have a global scope of application”.*

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *International Framework Agreement*, Dublino, 2019.

Consultabile integralmente su: <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/international-framework-agreement>.

<sup>7</sup> La schematizzazione in tre fasi principali segue al testo *Transnational Agreements and Texts Negotiated or Adopted at Company Level: European Developments and Perspectives*, European Commission – DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Invitation to tender N°. VT/2008/022, Luglio 2008.

<sup>8</sup> La Comunità Economica Europea, istituita con il Trattato di Roma nel 1957, ha l'obiettivo di creare un mercato comune tra i Paesi membri, eliminando le barriere commerciali e promuovendo la libera circolazione di beni, servizi, persone e capitali. La CEE rappresenta un pilastro fondamentale per l'integrazione economica e politica dell'Europa, avendo gettato le basi per l'attuale Unione Europea. Nel 1993, con il Trattato di Maastricht, la Comunità è stata formalmente sostituita dalla UE, ampliando ulteriormente la cooperazione tra gli Stati membri in vari settori.

cooperazione, spiccano le multinazionali, le quali iniziano a ridurre progressivamente la produzione domestica di beni destinati all'esportazione per andare a produrre direttamente nel luogo della distribuzione (o, comunque, in un paese diverso da quello della sede centrale). Il problema cui far fronte era come rispondere alla crescita delle stesse e alle sfide che rappresentavano riguardo alla regolamentazione del lavoro e dell'occupazione – che sarebbe inevitabilmente calata nel paese di origine dell'impresa, a fronte della sua migrazione produttiva in altri paesi.

Si hanno evoluzioni su due fronti: quello della regolamentazione delle multinazionali, e quello delle iniziative intraprese dai gruppi sindacali<sup>9</sup>.

Da un lato si hanno varie organizzazioni internazionali che tentano di regolamentare le multinazionali – ad esempio l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (di seguito denominata OIL)<sup>10</sup> – dall'altro si hanno esperienze sindacali condotte in alcuni gruppi di imprese, con il supporto delle Segreterie Internazionali dei Sindacati (*International Trade Secretariats*, ITS)<sup>11</sup>.

La questione della negoziazione collettiva transnazionale aziendale è emersa su scala globale, soprattutto guidata da attori nordamericani, prima di concentrarsi più specificamente nell'ambito europeo. Storicamente, infatti, vi è stato un passaggio dalla ricerca di una regolamentazione internazionale, sostenuta sia dalle organizzazioni internazionali che da sindacati internazionali, verso la promozione di una regolamentazione specificamente europea.

Il primo passo viene realizzato con l'istituzione dei Consigli Mondiali del Lavoro presso alcune multinazionali. Questi possono essere definiti come dei “*gruppi istituiti in una compagnia transnazionale su base volontaria, sia attraverso un accordo transnazionale*”

---

<sup>9</sup> Vi è uno stretto legame tra la prospettiva della negoziazione aziendale transnazionale e l'istituzione di strutture di rappresentanza dei lavoratori a livello transnazionale. Inizialmente, ciò si manifestò attraverso i consigli mondiali del lavoro e successivamente si consolidò nei Comitati Aziendali Europei.

<sup>10</sup> Vedi *infra* 2.1.

<sup>11</sup> Con il termine “Segreterie Internazionali dei Sindacati” si fa riferimento ad organizzazioni sindacali internazionali che coordinano le attività e rappresentano gli interessi dei sindacati affiliati a livello globale. Tali Segreterie si concentrano su settori specifici dell'economia, promuovendo la solidarietà internazionale, conducendo campagne globali per i diritti dei lavoratori e negoziando con le multinazionali, al fine di intervenire in questioni transnazionali che riguardano il lavoro e le condizioni dei lavoratori.

*sia come risultato di una decisione del datore di lavoro di creare un organismo di dialogo sociale internazionale per questioni relative alla compagnia*"<sup>12</sup>.

Lo scopo principale era quello di favorire lo scambio di informazioni tra i rappresentanti dei lavoratori di una determinata azienda e per coordinare meglio l'attività sindacale tra le stesse compagnie su scala internazionale, con il fine di contrastare i poteri dei datori di lavoro delle multinazionali, che in quegli anni vivevano un fenomeno di piena espansione. L'idea proveniva dal settore automobilistico americano, e venne promossa per la prima volta dalla Federazione Internazionale dei Lavoratori del Metallo (IMF), dove Charles Levinson era vicesegretario generale. Quest'ultimo, nel 1966, istituì il primo "Consiglio Aziendale Mondiale" in multinazionali come Ford, General Motors, Chrysler-Simca-Rootes e Volkswagen/Daimler-Benz.

Nonostante l'istituzione di circa cinquanta Consigli Mondiali del Lavoro, l'esperienza si rivelò un fallimento se paragonato al numero totale di multinazionali operanti nei mercati in quel periodo. La scarsa diffusione del fenomeno si ebbe *"a causa degli interessi contrastanti e delle divisioni ideologiche intrinseche a questi organismi [delle multinazionali], e anche a causa del loro funzionamento spesso piuttosto instabile [...]. Il fallimento di questi tentativi è il risultato in parte dei conflitti ideologici in seno al sindacalismo internazionale dell'epoca, ma anche della crisi economica che ha favorito dei riflessi di ripiego nazionale"*<sup>13</sup>.

Uno dei primi sostenitori della contrattazione collettiva internazionale fu Charles Levinson che, divenuto segretario generale dell'IMF, propose un modello di attuazione per promuovere questa direzione. Levinson sosteneva che la dimensione sindacale dovesse evolversi in maniera analoga a quanto stava accadendo per quella imprenditoriale. Tale percorso è articolato in tre fasi<sup>14</sup>:

1. Coordinamento della solidarietà internazionale tramite il reciproco supporto delle iniziative intraprese in vari stabilimenti della multinazionale;
2. Contrattazioni collettive multiple e, successivamente, simultanee in tutte le filiali della multinazionale nei diversi paesi in cui opera;

---

<sup>12</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Global works council*, Dublino, 2019.

<sup>13</sup> REHFELDT U., *"World Works Councils and International Collective Bargaining: New Developments or Institutional Reproduction?"*, Labour Relations in a Globalizing World, 1993.

<sup>14</sup> LEVINSON C., *International Trade Unionism*, Allen & Unwin, Crows Nest, 1972.

3. Contrattazione collettiva unificata a livello centrale, basata sulle richieste formulate dai diversi sindacati nazionali coinvolti.

Pertanto, la strategia da adottare si basa in primo luogo su una dimensione "interna" dell'impresa, segmentata secondo le varie unità produttive presenti. In secondo luogo, si arriva ad una dimensione "esterna" per cui la contrattazione collettiva è "multipla" e deve essere simultanea in tutte le filiali dei diversi paesi in cui opera la multinazionale. Infine, si avrà una contrattazione collettiva unificata centrale che si andrà ad interfacciare non solo con la realtà interna dell'impresa, ma anche con l'esterno, rappresentato dai diversi sindacati nazionali coinvolti. Levinson riteneva che così come le aziende, partendo da contesti locali e nazionali, fossero giunte ad attività di carattere internazionale, al pari, la contrattazione collettiva dovesse partire da un ambito interno e radicato, per arrivare ad essere univoco e coordinato con tutte le altre sedi operative ubicate in diversi Stati, al fine di intrattenere rapporti e collaborare con le realtà dei sindacati nazionali.

Tuttavia, anche in questo caso, la contrattazione collettiva transnazionale non ebbe diffusione e andò in contro a diverse difficoltà. E' possibile ricercarne le cause tra *"il persistente rifiuto della direzione della maggior parte delle multinazionali di riconoscere le organizzazioni internazionali di sindacati di settore come controparti nella contrattazione, in particolare al di fuori dell'UE; la crisi economica degli anni '70 che portò i sindacati a diventare più difensivi, dando luogo a strategie nazionali o locali di protezione del lavoro; e le difficoltà interne nell'organizzare il coordinamento sindacale transnazionale."*<sup>15</sup>

## **1.2. Anni '80-'90: BSN-Danone come pioniera ed i *platforms***

In seguito all'esperienza fallimentare derivante dai primi tentativi di contrattazione collettiva transnazionale degli anni '60-'70, si arrivò ad una prima forma di accordo quadro internazionale (di seguito denominato AQI) nel 1988. Pioniera di tale evoluzione fu il gruppo francese *BSN-Danone*.

Tale accordo fu preceduto da una serie di incontri informali tra rappresentanti sindacali e manageriali, che ebbero inizio già nel 1984. In particolare, a partire dal 1986 si tennero

---

<sup>15</sup> DA COSTA I. e REHFELDT U., *Transnational collective bargaining at company level: Historical developments*. In: *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework*, ILO (International Institute for Labour Studies), Ginevra, 2008.

incontri annuali, organizzati presso la sede centrale dell'OIL a Ginevra, tra l'Unione Internazionale dei Lavoratori dell'Alimentazione e degli Affini (IUF)<sup>16</sup> e la direzione del gruppo, su iniziativa della federazione sindacale internazionale.

A queste riunioni partecipavano generalmente una delegazione della IUF (incluso il segretario generale e gli emissari dei vari affiliati nazionali coinvolti) e i responsabili competenti di BSN (come l'amministratore delegato, il direttore delle risorse umane e i dirigenti degli stabilimenti nazionali). L'ampiezza della partecipazione a questi incontri è notevole, considerando che nelle pratiche successive è stato raro invitare i rappresentanti nazionali sia dal lato sindacale che da quello aziendale. Inoltre, è da sottolineare che, nonostante lo IUF fosse una rappresentanza di livello globale, a tali incontri furono invitati solo rappresentanti dei paesi dell'Europa Occidentale.

L'accordo, concluso il 23 agosto 1988 a Ginevra, denominato "*Joint Opinion*", riportava quattro temi ritenuti di fondamentale importanza su cui la direzione BSN ed i membri dello IUF concordarono di lavorare insieme per la:

- Promozione di informazioni sociali ed economiche rilevanti in tutti i luoghi degli stabilimenti BSN;
- Uguaglianza professione tra uomini e donne;
- Politica di formazione qualificante;
- Diritto di associazione all'interno delle aziende del gruppo.

In particolare, vennero adottati quattro testi congiunti, denominati "*platforms*"<sup>17</sup>, che impegnavano le parti, rispettivamente:

1. "*Per fornire informazioni di qualità e aiutare tutti a comprendere come funziona l'azienda e le problematiche affrontate da ogni società del Groupe DANONE, i*

---

<sup>16</sup> Nello specifico, si tratta di una confederazione sindacale che raggruppa i sindacati continentali, nazionali o regionali che rappresentano i lavoratori dei settori alimentari e similari.

L'11 dicembre 2000 viene siglato l'accordo per la creazione di un "ramo limitato" della stessa confederazione ai paesi dell'Unione Europea, tramite l'istituzione della EFFAT - "*Federazione europea dei sindacati nei settori alimentare, agricolo e turistico e settori affini*" (EFFAT / IUF-Europa). Si tratta di un'organizzazione di sindacati indipendenti e democratici che rappresentano tutti i lavoratori nei settori alimentare, agricolo, turistico e dei lavoratori domestici, nonché altri settori, servizi e attività correlati in Europa. Per ulteriori informazioni si rimanda a: <https://effat.org/it/mission/>.

<sup>17</sup> Per ulteriori informazioni ed i testi integrali si rimanda a: <https://www.iuf.org/fr/what-we-do/global-agreements/>.

*dati economici e sociali dettagliati [...] saranno comunicati al personale e ai rappresentanti dei lavoratori”<sup>18</sup>.*

2. *“Groupe DANONE e IUF riconoscono l'importanza di promuovere azioni per incoraggiare l'uguaglianza tra uomini e donne sul lavoro nelle aziende del Groupe DANONE”<sup>19</sup>.*
3. *“In collaborazione con i rappresentanti dei lavoratori, le aziende cercheranno di anticipare i cambiamenti nei lavori e nelle competenze, definendo programmi di formazione finalizzati a mantenere il livello di competenze richiesto per i lavori e a contribuire alla mantenimento dell'occupabilità dei dipendenti”<sup>20</sup>.*
4. *“Groupe DANONE e la IUF si impegnano a: verificare in tutte le filiali del Groupe DANONE la corretta applicazione delle convenzioni ILO 87, 98 e 135, che riguardano rispettivamente: il diritto dei dipendenti di aderire all'organizzazione sindacale di loro scelta, la protezione dei dipendenti contro qualsiasi atto di discriminazione che limiti i diritti sindacali, la protezione di tutti i rappresentanti dei lavoratori da qualsiasi misura pregiudizievole, incluso il licenziamento, risultante dal loro status o attività come rappresentanti della forza lavoro in conformità con la legge, gli accordi collettivi o altre forme di accordo contrattuale in vigore [...]”<sup>21</sup>.*

---

<sup>18</sup> Testo originario francese tradotto: *“In order to provide quality information and help everyone understand how the company works and the issues being faced in each Groupe DANONE company, the economic and social data detailed below will be communicated to personnel and staff representatives”.*

*Convention on Economic and Social Data in Groupe Danone Companies, Ginevra, 1989*

<sup>19</sup> Testo originario francese tradotto: *“Groupe DANONE and IUF recognize the interest of promoting actions to encourage equality of men and women at work in Groupe DANONE companies”.*

*Convention For the Promotion of Equality Of Men And Women In The Workplace, Ginevra, 1989.*

<sup>20</sup> Testo originario francese tradotto: *“In liaison with workers representatives, companies will try to anticipate changes in jobs and skills and will define training programs intended to maintain the level of skills required for jobs and to help maintain its employees' employability”.*

*Groupe Danone/Iuf Convention on Skills Training, Ginevra, 1992*

<sup>21</sup> Testo originario francese tradotto: *“Groupe DANONE and the IUF are committed to check throughout all Groupe DANONE subsidiaries the correct application of ILO conventions 87, 98 and 135 which concern respectively the right of employees to join the trade union organization of their choice, the protection of employees against any act of discrimination leading to the restriction of trade union rights, the protection of all workers' representatives from all prejudicial measures, including firing, resulting from their status or activity as representatives of the workforce in accordance with the law, collective agreements, or other forms of contractual agreement in effect”.*

*Groupe Danone/Iuf Convention On Trade Union Rights, Ginevra, 1994.*

Lo scopo di questi testi era affrontare la differenza nelle misure sociali e nello status dei lavoratori esistenti nelle diverse filiali della società francese. Essi sono costituiti da poco più di una pagina, dove venivano brevemente descritti i propositi di tutela da adottarsi necessariamente in tutte le sedi e gli stabilimenti del gruppo BSN. Tuttavia, nonostante la sinteticità, le *Convenzioni* mostrano una ampiezza tale da poter essere adottate su scala globale.

Gli accordi stipulati a partire dal 1988, rappresentano un primo passo verso un più intenso sviluppo della contrattazione collettiva transnazionale. Ciò nonostante, nei successivi anni operazioni simili non ebbero grande diffusione tra altre aziende.

### **1.3. Dal 1994 in poi: la direttiva europea del 1994 ed il contesto attuale dei TCA**

Fino al 1994, le iniziative intraprese per dare luogo ad una “regolamentazione” degli accordi quadro internazionali sono derivate principalmente da organizzazioni sindacali internazionali e dalle rappresentanze delle stesse all’interno delle multinazionali.

Una prima spinta d’impulso su questo fronte da parte delle autorità dell’Unione Europea si ha con la Direttiva 94/45/CE del Consiglio del 22 settembre 1994 *riguardante l’istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l’informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie*<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Recepita parzialmente con l’Accordo interconfederale del 6 novembre 1996 “*per il recepimento della Direttiva 94/45/CE riguardante l’istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l’informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese*” ed in seguito con il Decreto Legislativo n. 74 del 2 aprile 2002 “*Attuazione della direttiva del Consiglio del 22 settembre 1994, 94/45/CE, relativa all’istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l’informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie*”.

Si noti che il Dlgs 74/2002 ha recepito con ben sei anni di ritardo la direttiva 94/45/CE in Italia; questa, nel frattempo, ha prodotto i suoi risultati con la costituzione di oltre 20 Comitati Aziendali Europei d’imprese o gruppi a casa madre italiana sulla base dell’accordo interconfederale firmato da CGIL CISL UIL, CONFINDUSTRIA e ABI nel 1996.



Scopo principale di tale direttiva era quello di creare un quadro per la negoziazione transnazionale, al fine di generalizzare le prime esperienze volontarie condotte da alcune multinazionali<sup>23</sup>, rendendole applicabili anche ad altri settori economici.

Novità più importante è l'introduzione dell'organismo dei Comitati Aziendali Europei (di seguito denominati CAE), i quali vengono dotati di una specifica forza legale e rappresentano la prima istituzione autenticamente europea di rappresentanza dei lavoratori. La costituzione del Comitato e le relative negoziazioni per la stessa sono realizzate da trattative tra i dirigenti delle aziende e i dipendenti e devono iniziare su richiesta di almeno cento lavoratori o dei loro rappresentanti in almeno due Stati membri. Dunque, *“la sua istituzione [del CAE] non era né disposta coattivamente, né seguiva tassativamente un modello prestabilito, ma veniva garantita la possibilità di rispettare le diverse culture nazionali delle relazioni industriali e le tradizioni di co-decisione sindacale, aziendale e imprenditoriale proprie degli Stati Membri interessati”*<sup>24</sup>.

L'accordo che istituisce il CAE deve stabilire, tra le altre cose, la composizione del comitato, le funzioni e la procedura di informazione e consultazione, la frequenza delle riunioni e le risorse finanziarie e materiali disponibili per il funzionamento dell'organismo. È bene sottolineare che la direttiva garantisce che i rappresentanti dei lavoratori che partecipano al CAE non subiscano discriminazioni e abbiano il tempo e le risorse necessarie per svolgere i loro compiti.

Nello specifico, il diritto a costituire i CAE è stato introdotto per imprese o gruppi di imprese con almeno 1000 dipendenti in forza nell'Unione europea e altri paesi dello Spazio economico europeo (Islanda, Liechtenstein e Norvegia) con almeno 150 dipendenti in due diversi Stati membri. Tale comitato deve essere consultato sui progressi aziendali e su decisioni che potrebbero avere effetti significativi sui dipendenti.

La Direttiva 94/45/CE è stata successivamente sostituita dalla Direttiva 2009/38/CE, che ha aggiornato e consolidato le disposizioni relative ai comitati aziendali europei<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Si faccia riferimento, a titolo di esempio, agli accordi quadro internazionali portati a termine dal gruppo francese BSN-Danone (vedi *supra* 1.2.).

<sup>24</sup> CAGNIN V., *I Comitati Aziendali Europei: luci e ombre della nuova Direttiva CAE*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2012, pp. 115 a 134.

<sup>25</sup> Vedi *infra* 2.3. per approfondimenti sulle modifiche ed i cambiamenti che hanno caratterizzato la Direttiva 2009/38/CE.

Tuttavia, non si deve dimenticare che *“la direttiva CAE racchiude in sé una maggiore capacità innovativa rispetto a quanto non si possa dire per i tre accordi inter-settoriali finora raggiunti e consolidati in altrettante direttive (permessi parentali, part-time, contratto a termine) [...] e pertanto questo approccio dovrebbe essere del tutto salvaguardato e valorizzato in futuro, senza deviare da un modello che è davvero un successo”*<sup>26</sup>.

La Direttiva 94/45/CE risulta di sicuro impulso a quello che poi sarà il ruolo fondamentale riconosciuto alla contrattazione collettiva transnazionale.

Ulteriore passo in avanti si ebbe con la Carta dei diritti fondamentali dell’Unione Europea, firmata a Nizza il 14 dicembre 2000, la quale rappresenta uno dei passi più significativi per il diritto alla contrattazione collettiva transnazionale. In particolare, l’articolo 28 della Carta riconosce che *“i lavoratori e i datori di lavoro, o le rispettive organizzazioni, hanno, conformemente al diritto comunitario e alle legislazioni e prassi nazionali, il diritto di negoziare e di concludere contratti collettivi, ai livelli appropriati, e di ricorrere, in caso di conflitti di interessi, ad azioni collettive per la difesa dei loro interessi, compreso lo sciopero”*<sup>27</sup>.

Sebbene si sia avuta una “istituzionalizzazione” della possibilità di concludere accordi collettivi tra diverse organizzazioni e Stati membri dell’Unione Europea, ad oggi la situazione risulta tuttavia lacunosa sul versante normativo. Pertanto, *“la contrattazione collettiva transnazionale si è finora sviluppata senza che vi fosse una specifica cornice normativa né a livello internazionale né a livello dell’UE. I TCA si sono dunque retti su un integrale volontarismo, frutto dell’autonomia collettiva fra gli attori negoziali”*<sup>28</sup>.

In conclusione, la strada verso una integrale e chiara risoluzione di tipo legislativo si mostra ancora lunga. Tuttavia, per gli scopi del presente elaborato, risultava necessario mostrare ed analizzare qual è stato il percorso intrapreso finora e le evoluzioni che lo hanno caratterizzato, al fine poi di comprendere i contesti, i casi e le soluzioni adottate nel concreto nel contesto della contrattazione collettiva transnazionale.

---

<sup>26</sup> BIAGI V. M., *La direttiva Cae (comitati aziendali europei) dopo sei anni: il successo di un nuovo modello?*, in *Dir. rel. ind.*, 2000, n. 4, p. 507.

<sup>27</sup> Articolo 12, *Carta dei diritti fondamentali dell’Unione Europea*, Nizza, 2000.

<sup>28</sup> Progetto EURACTA 2, *“Gli accordi transnazionali di gruppo: i risultati di una ricerca europea e alcune raccomandazioni negoziali”*, Bruxelles, 2014.

## **2. I soggetti coinvolti nella contrattazione collettiva transnazionale**

La contrattazione collettiva transnazionale coinvolge diversi soggetti che operano su scala internazionale e sovranazionale per negoziare e stabilire condizioni di lavoro, diritti e obblighi sia per i datori di lavoro che per i lavoratori, al fine di raggiungere accordi che possano migliorare e garantire la coerenza delle politiche aziendali su scala globale, promuovendo al contempo la protezione dei diritti dei lavoratori e la competitività delle imprese. Gli accordi aziendali transnazionali sono stipulati tra aziende di dimensioni multinazionali e le rappresentanze dei lavoratori, europee o internazionali, ovvero da federazioni di categoria, comitati aziendali europei o anche da sindacati nazionali, coinvolgendo così paesi e dunque ordinamenti giuridici diversi<sup>29</sup>.

Ai fini di una corretta comprensione e analisi del presente elaborato, è necessario analizzare brevemente ma nel dettaglio i soggetti principalmente coinvolti nella contrattazione collettiva transnazionale, tenendo bene a mente quelli che sono i diversi scopi e diritti tutelati sulle due correnti principali e contrapposte: le rappresentanze sindacali per i lavoratori, e le organizzazioni internazionali per i datori di lavoro.

### **2.1. L'Organizzazione Internazionale del Lavoro**

L'organizzazione Internazionale del Lavoro (di seguito denominata OIL)<sup>30</sup> è un'agenzia delle Nazioni Unite, l'unica avente una funzione normativa, dal 1946 specializzata sui temi del lavoro e della politica sociale<sup>31</sup>. Fondata nel 1919 come parte del Trattato di Versailles, *“l'OIL adotta norme internazionali del lavoro, promuove i principi fondamentali e i diritti sul lavoro, opportunità di lavoro dignitose, il rafforzamento della protezione sociale e il dialogo sociale sulle questioni inerenti al lavoro”*<sup>32</sup>. Tra i principi

---

<sup>29</sup> Cfr. MAIELLO F., *La dimensione transnazionale della contrattazione collettiva nelle fonti del diritto internazionale privato*, Federalismi.it, 4 ottobre 2023.

<sup>30</sup> *International Labour Organization* (ILO)

<sup>31</sup> <https://www.ilo.org/it/origine-e-mandato>

<sup>32</sup> *Ibidem*

fondamentali ed i cardini su cui è fondata l'Organizzazione, è possibile rinvenire quattro pilastri fondamentali:

1. *“Il lavoro non è una merce<sup>33</sup>;*
2. *Le libertà di espressione e di associazione sono condizioni essenziali del progresso sociale;*
3. *La povertà, ovunque esista, è pericolosa per la prosperità di tutti;*
4. *La lotta contro il bisogno dev'essere continuata in ogni paese con instancabile vigore ed accompagnata da continui e concertati contatti internazionali nei quali i rappresentanti dei lavoratori e dei datori di lavoro, in condizioni di parità con i rappresentanti governativi, discutano liberamente e prendano decisioni di carattere democratico nell'intento di promuovere il bene comune<sup>34</sup>.*

Altro testo fondamentale, che rappresenta la formazione e lo sviluppo dell'Organizzazione, risiede nella *“Dichiarazione sui principi e diritti fondamentali del lavoro”* del 1998, adottata dalla Conferenza internazionale del Lavoro nella sua 86<sup>a</sup> Sessione a Ginevra il 18 giugno 1998. Con tale dichiarazione, viene ribadito che *“tutti i Membri, anche qualora non abbiano ratificato le Convenzioni, hanno un obbligo, dovuto proprio alla loro appartenenza all'Organizzazione, di rispettare, promuovere e realizzare, in buona fede e conformemente alla Costituzione, i principi riguardanti i diritti fondamentali che sono oggetto di tali Convenzioni”<sup>35</sup>*. Pertanto, la Dichiarazione impone agli Stati membri l'obbligo di uniformarsi ai diritti e ai principi previsti dalle Convenzioni fondamentali, anche se queste ultime non siano state ancora formalmente ratificate<sup>36</sup>. Inoltre, con tale documento, vengono promossi ed introdotti nuovamente i cd. *Core*

---

<sup>33</sup> Per approfondimenti sul tema, di particolare importanza nel contesto storico e sociale odierno, si rimanda a *“L'ILO: Cos'è e cosa fa”*, capitolo 1.1. *“La storia dell'ILO: il lavoro non è una merce”*, <https://www.ilo.org/>,

<sup>34</sup> *“Dichiarazione Riguardante gli Scopi e Gli Obbiettivi Dell'organizzazione Internazionale Del Lavoro”*, cd. *Dichiarazione di Filadelfia*, pt. 2, adottata dalla Conferenza internazionale del Lavoro nella sua 26<sup>a</sup> Sessione Filadelfia, 10 maggio 1944.

Traduzione italiana non ufficiale. Fonte: LE ROY A., *L'Organizzazione internazionale del Lavoro e la giustizia sociale*, trad. a cura di CANZONERI E., Roma, 1949.

Si noti che la Dichiarazione di Filadelfia, ad oggi, costituisce parte integrante della Costituzione dell'OIL.

<sup>35</sup> *Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui Principi e i Diritti Fondamentali nel Lavoro e Suoi Seguiti*, pt. 2, adottata dalla Conferenza internazionale del Lavoro nella sua 86<sup>a</sup> Sessione Ginevra, 18 giugno 1998.

<sup>36</sup> Si veda in questo senso MASSIMIANI C., *La qualità del Lavoro nell'Esperienza dell'OIL e nelle politiche sociali Europee*, Lulu Press, Inc., Morrisville, 2010.

*Labour Standards* (di seguito denominati CLS), intendendosi con essi “*quell’insieme di norme e principi internazionali che fissano standards minimi di tutela avvertiti dalla Comunità Internazionale come necessari a garantire verso i lavoratori condizioni umane e dignitose di esercizio della loro professione*”<sup>37</sup>. Tra questi vi rientrano il divieto di lavoro minorile, la libertà di associazione e la libertà di contrattazione collettiva.

Di più recente emanazione è l’ultimo tassello di politiche ed evoluzione dell’Organizzazione, rappresentato dalla “*Dichiarazione dell’OIL sulla giustizia sociale per una globalizzazione equa*”, adottata alla 97<sup>a</sup> sessione della Conferenza internazionale del lavoro del 2008 e modificata alla 110<sup>a</sup> sessione del 2022.

In merito alla sua struttura, l’Organizzazione Internazionale del Lavoro è formata da una struttura tripartita per ogni organo che la compone, costituita dai membri di governo degli Stati aderenti e dai rappresentanti sia dei sindacati dei lavoratori che dei datori di lavoro. Tale peculiare caratteristica la rende unica rispetto alle altre organizzazioni internazionali. Tuttavia, come ha sottolineato la dottrina, la struttura tripartita ed il dialogo sul quale essa appare modellata finiscono col rivelarsi una finzione in tutti quei casi in cui il sindacato è debole o addirittura inesistente<sup>38</sup>.

I principali organi sono<sup>39</sup>:

- Conferenza Internazionale del Lavoro: trattasi dell’assemblea legislativa dell’Organizzazione, ovvero un parlamento internazionale che ogni anno riunisce a Ginevra, nel mese di giugno, quattro delegati tripartiti per ogni paese membro<sup>40</sup> con il fine di discutere e adottare le norme internazionali del lavoro, nonché di definirne le politiche, vigilando inoltre sulla concreta attuazione delle stesse.
- Consiglio di Amministrazione: guida l’attività dell’OIL tra le sessioni annuali della Conferenza. Esso è composto da 56 membri<sup>41</sup> che si riuniscono a Ginevra tre volte l’anno, allo scopo di prendere le misure necessarie all’adozione delle

---

<sup>37</sup> International Routes of Law, *Core Labour Standards: definizione di un vocabolo prezioso*, Brescia, 2018.

<sup>38</sup> Si veda in questo senso MASSIMIANI C., *La qualità del Lavoro nell’Esperienza dell’OIL e nelle politiche sociali Europee*, Lulu Press, Inc., Morrisville, 2010.

<sup>39</sup> Articolo 2, *Costituzione dell’Organizzazione internazionale del lavoro*, firmata a Montréal il 9 ottobre 1946, approvato dall’Assemblea federale il 26 marzo 1947, entrata in vigore il 20 aprile 1948.

<sup>40</sup> Nel dettaglio, ciascuna delegazione prevede due rappresentanti governativi (di cui uno solitamente è il Ministro del Lavoro che guida la delegazione e rappresenta il punto di vista dell’esecutivo nel dibattito) un rappresentante delle associazioni dei datori di lavoro ed un rappresentante dei sindacati dei lavoratori.

<sup>41</sup> Nel dettaglio, il Consiglio di Amministrazione è composto da 28 rappresentanti governativi, 14 rappresentanti dei datori di lavoro e 14 rappresentanti dei lavoratori.

politiche dell'Organizzazione. Inoltre, il Consiglio elegge il direttore generale dell'Ufficio Internazionale del Lavoro ne coordina le attività.

- Ufficio Internazionale del Lavoro: con sede a Ginevra, tale Ufficio costituisce il segretariato permanente generale dell'organizzazione e realizza il programma e le attività dell'OIL, agendo sotto la direzione del Consiglio di Amministrazione.

Gli atti mediante i quali ha operato concretamente l'OIL per la realizzazione dei Suoi obiettivi sono gli *International Labour Standards*, adottati nella forma delle convenzioni o delle raccomandazioni. Nello specifico:

- Le Convenzioni sono trattati internazionali che richiedono l'approvazione degli Stati membri, diventando obbligatori all'interno dei loro ordinamenti giuridici. Pertanto, gli Stati membri hanno il dovere di presentare la convenzione agli organi nazionali competenti per l'approvazione, di implementarne le disposizioni e di permettere eventuali verifiche internazionali sulla loro reale attuazione.
- Le Raccomandazioni, al contrario, sono strumenti che non richiedono approvazione formale, e pertanto non possiedono valore normativo. Piuttosto, fungono da linee guida e modelli per orientare le politiche nazionali in materia di lavoro, andando a complemento delle previsioni adottate nelle Convenzioni.

Ad oggi, è possibile contare 190 Convenzioni e oltre 200 Raccomandazioni<sup>42</sup>.

Le norme internazionali del lavoro, emanate dall'Organizzazione sottoforma di Convenzioni e Raccomandazioni, prendono il nome di *International Labour Standards*. Questi vengono adottati dalla Conferenza Internazionale del Lavoro, mediante un procedimento a doppia discussione<sup>43</sup>, a maggioranza qualificata dei 2/3 dei voti.

Infine, è bene sottolineare la presenza di una clausola di non regresso<sup>44</sup>, per mezzo della quale: *“in nessun caso l'accettazione di una convenzione o di una raccomandazione da*

---

<sup>42</sup> Dati ripresi da: <https://www.ilo.org/it/norme-internazionali-del-lavoro-e-documenti-italiano>.

<sup>43</sup> Con "doppia discussione" si fa riferimento ad un procedimento che avviene in due momenti diversi. Nella prima sessione della Conferenza Internazionale del Lavoro, vengono presentati e discussi i progetti preliminari delle nuove norme. Nella sessione successiva, solitamente l'anno dopo, si esaminano le versioni riviste e, dopo ulteriori revisioni, le norme possono essere adottate ufficialmente.

*“Questa «doppia discussione» lascia ai partecipanti della Conferenza il tempo necessario per analizzare il progetto di strumento e formulare delle osservazioni”.*

Organizzazione Internazionale del Lavoro, *Le regole del gioco: un'introduzione all'azione normativa dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro*, Ginevra, 2020.

<sup>44</sup> Si veda in questo senso MASSIMIANI C., *La qualità del Lavoro nell'Esperienza dell'OIL e nelle politiche sociali Europee*, Lulu Press, Inc., Morrisville, 2010.

*parte della conferenza, o la ratificazione di una convenzione da parte di un Membro devono essere interpretate nel senso che esse siano di pregiudizio a leggi, sentenze, usanze o accordi che garantiscono ai lavoratori condizioni più favorevoli di quelle previste nella convenzione o nella raccomandazione”<sup>45</sup>.*

Per quanto attiene agli scopi del presente elaborato, l’Organizzazione Internazionale del Lavoro partecipa alla contrattazione collettiva transnazionale promuovendo la libertà di associazione e il diritto alla contrattazione collettiva, fornendo linee guida attraverso la Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali<sup>46</sup>, ed incoraggiando la contrattazione volontaria tra datori di lavoro e lavoratori. Tuttavia, è bene sottolineare che l’ILO non ha poteri sanzionatori, potendo esercitare solo il *name and shame*, ovvero rendere pubblici e noti i nomi delle imprese che non rispettano le norme.

## **2.2. La Confederazione Sindacale Internazionale**

La Confederazione Sindacale Internazionale (di seguito denominata CSI<sup>47</sup>) viene istituita a Vienna nel novembre 2006. Nasce dalla fusione della Confederazione Internazionale dei Sindacati Liberi (ICFTU, International Confederation of Free Trade Unions) e della Confederazione Mondiale del Lavoro (WCL, World Confederation of Labour), organizzazioni ad oggi sciolte. Essa raggruppa 307 organizzazioni affiliate in 154 Paesi, rappresentando un totale di 168 milioni di lavoratori<sup>48</sup>, costituendo la più grande federazione sindacale a livello mondiale; inoltre, è dotata di organizzazioni regionali in Asia-Pacifico (ITUC-AP), nella regione africana (ITUC-AF) e in America (TUCA).

*“La costituzione ed il programma della CSI assicurano pieno supporto all’ILO e alla sua missione di promozione del lavoro dignitoso per tutti e di una globalizzazione equa”<sup>49</sup>.*

I suoi obiettivi principali includono la promozione e la tutela degli interessi e dei diritti dei lavoratori mediante la cooperazione internazionale tra i sindacati nazionali, la

---

<sup>45</sup> Articolo 19, par. 8, *Costituzione dell’Organizzazione internazionale del lavoro*.

<sup>46</sup> Vedi *Infra* Cap. 3

<sup>47</sup> *International Trade Union Confederation* (ITUC).

<sup>48</sup> Dati ripresi da: Ufficio Internazionale del Lavoro (ILO), *“L’ILO riconosce formalmente la Confederazione Sindacale Internazionale”*, comunicato stampa del 15 novembre 2006.

Consultabile integralmente su: <https://www.ilo.org/it/resource/news/lilo-riconosce-formalmente-la-confederazione-sindacale-internazionale>.

<sup>49</sup> *ibidem*

realizzazione di campagne globali e la formazione di gruppi di pressione all'interno dei più rilevanti organismi internazionali. Le aree di intervento più significative comprendono il sindacato e i diritti umani, l'economia, la società e l'ambiente di lavoro, l'uguaglianza e la lotta contro la discriminazione, la solidarietà internazionale.

La CSI è governata da congressi mondiali quadriennali, un Consiglio Generale e un Ufficio Esecutivo.

Tale premessa risulta di fondamentale importanza poiché il CSI collabora e partecipa attivamente nei propositi di contrattazione collettiva transnazionale. In particolare, svolge un ruolo chiave nella contrattazione collettiva con le imprese multinazionali. Lavorando insieme ai comitati aziendali europei e ad altre entità, il CSI negozia accordi quadro internazionali per stabilire standard minimi di lavoro e protezione dei diritti dei lavoratori a livello globale. Inoltre, fornisce formazione e supporto per lo sviluppo delle capacità ai sindacati affiliati, questo include la preparazione dei sindacalisti per negoziare accordi transnazionali e affrontare le sfide poste dalla globalizzazione e dalle dinamiche del mercato del lavoro internazionale.

### **2.3. I Comitati Aziendali Europei**

La direttiva 94/45/CE, istitutiva dei CAE, nonostante la sua innovatività, e nonostante possa essere considerata *“uno dei pochi frutti visibili della politica sociale comunitaria, riuscendo a tracciare un percorso evolutivo in materia di relazioni industriali, laddove avevano fallito molti progetti d'impresa europea: introdurre momenti di partecipazione dei lavoratori alle decisioni riguardanti la gestione delle aziende”*<sup>50</sup>, ha suscitato sin dagli inizi molti dubbi e perplessità, sia di tipo interpretativo che in ordine alla procedura e al momento in cui dovrebbero aver luogo l'informazione e la consultazione dei CAE.

Pertanto, dopo una consultazione delle parti sociali europee e una valutazione di impatto, nel 2008 la Commissione ha inoltrato una proposta per la rifusione della direttiva, culminata con l'adozione della direttiva 2009/38/CE, *“Nuova direttiva CAE”*<sup>51</sup>, con scopo

---

<sup>50</sup> ZOPPOLI L., *L'attuazione della Direttiva sui Comitati aziendali europei, un'analisi comparata*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1998.

<sup>51</sup> Direttiva 2009/38/CE, *riguardante l'istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie*.



principale quello di “*garantire l’effettività dei diritti di informazione e consultazione transnazionale dei lavoratori, favorire la creazione di nuovi CAE e assicurare la certezza del diritto per la loro costituzione e il loro funzionamento*”<sup>52</sup>.

È necessario sottolineare che, prescindendo da lacune di tipo applicativo, i Comitati Aziendali Europei hanno tuttavia visto una prima fase diffusiva dal 1993 al 2010 con la negoziazione e l’istituzione degli stessi pari ad una media europea che presenta un rapporto di 940 CAE costituiti su un universo stimato di imprese potenzialmente interessate di circa 2200<sup>53</sup>.

Per comprendere al meglio quali sono le principali novità introdotte e qual è la disciplina odierna che regola tali organismi è necessario fare un breve approfondimento sulla natura, gli scopi e la definizione stessa di CAE.

*“Il Comitato aziendale europeo (CAE) è un organismo sovranazionale per la rappresentanza dei lavoratori [...] al fine di favorire l’informazione e la consultazione transnazionale dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di grandi dimensioni presenti in diversi paesi europei. I CAE hanno come obiettivo principale lo scambio delle informazioni fra i lavoratori all’interno dei gruppi multinazionali per essere più efficaci e coordinare in questo modo la propria azione sindacale nei vari paesi e strutture dei gruppi”*<sup>54</sup>. La competenza dei Comitati Aziendali Europei è limitata alle questioni transnazionali, definite dalla nuova direttiva come “*quelle riguardanti l’impresa di dimensioni comunitarie o il gruppo di imprese di dimensioni comunitarie nel loro complesso o almeno due imprese o stabilimenti dell’impresa o del gruppo ubicati in due Stati membri diversi*”<sup>55</sup>.

---

Testo integrale consultabile su: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009L0038>.

Recepita in Italia con il Decreto Legislativo n. 113 del 22 giugno 2012 “*Attuazione della direttiva 2009/38/CE riguardante l’istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l’informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie*”.

<sup>52</sup> L’Europa Sociale, *Nuove regole per i comitati aziendali europei: presentazione della direttiva 2009/38/CE*, Bruxelles, 2011.

<sup>53</sup> STANZANI C., *Il Rapporto sui CAE. Comitati Aziendali Europei in Italia: analisi e prospettive*, in *bollettinoadapt.it*, Roma, 2010.

<sup>54</sup> Si rimanda a <https://www.fpcgil.it/settori/sanita/comitato-aziendale-europeo-cae/> per ulteriori chiarimenti.

<sup>55</sup> Articolo 1, comma 4, direttiva 2009/38/CE.

La società avente diritto all'istituzione di un CAE deve essere una *“impresa di dimensioni comunitarie”*, definibile come *“un'impresa che impiega almeno 1000 lavoratori negli Stati membri e almeno 150 lavoratori per Stato membro in almeno due Stati membri”*<sup>56</sup>. L'istituzione di un CAE all'interno di una società avviene tramite la direzione centrale<sup>57</sup> che *“avvia la negoziazione per l'istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l'informazione e la consultazione, di propria iniziativa o previa richiesta scritta di almeno 100 lavoratori, o dei loro rappresentanti, di almeno due imprese o stabilimenti situati in non meno di due Stati membri diversi”*.

Le principali novità introdotte<sup>58</sup> con la direttiva 2009/38/CE riguardano nuove regole nella istituzione di un Comitato Aziendale Europeo, in particolare viene riformata la figura della Delegazione Speciale di Negoziazione (di seguito denominata DNS), la quale *“ha il compito di determinare, con la direzione centrale e tramite accordo scritto, il campo d'azione, la composizione, le attribuzioni e la durata del mandato del o dei comitati aziendali europei, ovvero le modalità di attuazione di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori”*<sup>59</sup>, agendo di fatto in veste di rappresentante negoziale dei lavoratori.

In revisione della direttiva originaria, la quale prevedeva che *“la delegazione speciale di negoziazione è composta da un minimo di tre e un massimo di 17 membri”*<sup>60</sup>, la direttiva 2009/38/CE ha introdotto un criterio di proporzionalità per la composizione della DSN, garantendo un minimo di rappresentanza, per cui *“i membri della delegazione speciale di negoziazione sono eletti o designati in proporzione al numero di lavoratori occupati in ciascuno Stato membro dall'impresa o dal gruppo di imprese di dimensioni comunitarie, assegnando a ciascuno Stato membro un seggio per ogni quota, pari al 10*

---

<sup>56</sup> Articolo 2, lett. a), direttiva 2009/38/CE

<sup>57</sup> Con *direzione centrale* si intende, di consueto, la sede centrale dell'azienda multinazionale o del gruppo di imprese che opera all'interno di più Stati membri dell'Unione Europea. Essa è l'entità principale all'interno dell'azienda multinazionale incaricata di avviare e gestire il processo di negoziazione per l'istituzione di un Comitato Aziendale Europeo, assicurando la partecipazione attiva dei rappresentanti dei lavoratori di diversi paesi. Nel caso di un gruppo di imprese di dimensioni comunitarie si fa riferimento all'impresa controllante.

<sup>58</sup> Come evidenziate dal Seminario *I Comitati Aziendali Europei: bilancio di un'esperienza e trasposizione della nuova Direttiva 2009/38/CE in Italia*, tenutosi al Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL) il 28 aprile 2010.

<sup>59</sup> Articolo 5, comma 3, direttiva 2009/38/CE.

<sup>60</sup> Articolo 5, comma 2, lett. b), direttiva 94/45/CE.

*% o sua frazione, del numero dei lavoratori impiegati nell'insieme degli Stati membri*"<sup>61</sup>. Vengono recepite così le preoccupazioni della Confederazione Europea dei Sindacati, la quale sosteneva che l'espansione dell'Unione Europea rendeva urgente almeno una revisione del numero massimo di membri del CAE, anche considerando le difficoltà nel garantire la rappresentanza all'interno dello stesso (e nella DSN) di tutti i lavoratori impiegati nei vari Stati membri, nelle situazioni in cui aziende o gruppi di aziende fossero presenti in più di 17 Stati.

La novità del principio di proporzionalità per la composizione Delegazione Speciale di Negoziazione viene introdotta al pari anche per i membri dei Comitati Aziendali Europei, pertanto *"i membri del comitato aziendale europeo sono eletti o designati in proporzione al numero di lavoratori occupati in ciascuno Stato membro dall'impresa o dal gruppo di imprese di dimensioni comunitarie, assegnando a ciascuno Stato membro un seggio per ogni quota, pari al 10 % o sua frazione, del numero dei lavoratori impiegati nell'insieme degli Stati membri"*<sup>62</sup>, riformando così la precedente composizione dei CAE che limitava il numero di membri da 3 a 30<sup>63</sup>.

Altro importante sviluppo meritevole di essere sottolineato è l'affermazione dell'importanza delle organizzazioni sindacali europee, riconosciute come "esperte" nella preparazione e nell'attuazione di trattative. Infatti, *"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>64</sup>. Pertanto, si ha il riconoscimento del ruolo dei sindacati riconosciuti a livello comunitario, i quali devono essere informati della composizione della DSN e dell'inizio dei negoziati e vengono esplicitamente riconosciuti come esperti all'interno della stessa Delegazione. Sul punto, il legislatore sembra quindi aver considerato anche l'opinione del Parlamento Europeo, che aveva invitato già nel 2001 la Commissione a presentare una proposta di modifica alla direttiva 94/45/CE, per attribuire *"maggiori diritti ai sindacati, in particolare quali esperti all'interno*

---

<sup>61</sup> Articolo 5, comma 2, lett. b), direttiva 2009/38/CE.

<sup>62</sup> Articolo 1, comma 1, lett. c), Prescrizioni Accessorie, direttiva 2009/38/CE.

<sup>63</sup> Si veda articolo 1, comma 1, lett. c), Prescrizioni Accessorie, direttiva 94/45/CE.

<sup>64</sup> Articolo 6, comma 4, direttiva 2009/38/CE.

*dell'ambito di attività dei comitati aziendali, nonché ruolo più rilevante dei sindacati nazionali ed europei nei comitati aziendali europei e nelle DSN, conformemente alla volontà dei lavoratori”<sup>65</sup>.*

La Nuova Direttiva CAE, introduce e specifica inoltre l'obbligo per ogni management locale di trasmettere alle parti interessate le informazioni necessarie per avviare i negoziati<sup>66</sup> superando così la lacuna interpretativa della direttiva 94/45/CE, la quale imponeva direttamente tale responsabilità solo alla direzione centrale, lasciando dubbi sui vincoli ed i doveri delle altre imprese facenti parte del gruppo.

Altra fondamentale novità della direttiva 2009/38/CE, riguarda l'introduzione della cd. “clausola di adeguamento” per cui, qualora vi siano modifiche nella struttura dell'impresa (come fusioni, scissioni e acquisizioni), o nell'organizzazione della stessa (cambiamenti nella struttura interna e gerarchica per la trasmissione di informazioni), l'accordo deve essere rinegoziato<sup>67</sup>. Tale clausola è stata introdotta per garantire che il CAE rimanga rilevante ed efficace nel contesto di cambiamenti significativi all'interno dell'azienda o del gruppo di imprese, risultando fondamentale per mantenere la funzionalità e la pertinenza del Comitato nel tempo, garantendo che le procedure di informazione e consultazione dei lavoratori siano sempre aggiornate e adeguate alle circostanze mutevoli dell'azienda o del gruppo. Si mira a garantire che gli accordi sui CAE siano rinegoziati e aggiornati per riflettere le nuove realtà aziendali, assicurando una rappresentanza ed una partecipazione efficaci dei lavoratori. Tale aspetto risulta particolarmente importante in un contesto di continua evoluzione e ristrutturazione aziendale, dove le strutture organizzative possono cambiare rapidamente e influenzare il funzionamento e l'efficacia dei CAE.

In merito al contenuto dell'accordo che deve essere raggiunto tra la direzione centrale e la DSN devono essere riportate una serie di informazioni essenziali, come l'elenco delle

---

<sup>65</sup> Risoluzione del Parlamento Europeo sulla relazione della Commissione al Parlamento Europeo ed al Consiglio sullo stato di applicazione della direttiva riguardante l'istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di dimensioni comunitarie del 29 maggio 2001. Si veda in tal senso CAGNIN V., *I Comitati Aziendali Europei: luci e ombre della nuova Direttiva CAE*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2012, pp. 115 a 134.

<sup>66</sup> Nello specifico, art. 4, comma 4, direttiva 2009/38/CE: “[la direzione centrale e le altre imprese facenti parte del gruppo] hanno la responsabilità di ottenere e trasmettere alle parti interessate dall'applicazione della presente direttiva le informazioni indispensabili all'avvio dei negoziati [...], in particolare quelle concernenti la struttura dell'impresa o del gruppo e la sua forza lavoro”.

<sup>67</sup> Cfr. 40° considerando della direttiva 2009/38/CE.

aziende facenti parte del gruppo di imprese di dimensioni comunitarie, gli stabilimenti dell'impresa di dimensioni comunitarie interessati dall'accordo, la composizione del comitato aziendale europeo, il numero di membri, la distribuzione dei seggi, e il luogo, la frequenza e la durata delle riunioni del comitato. In aggiunta, viene introdotto l'obbligo di includere *“le modalità in cui l'informazione e la consultazione del comitato aziendale europeo si coordinano con l'informazione e la consultazione degli organi di rappresentanza nazionali dei lavoratori [...]”*<sup>68</sup>. È rilevante osservare che, con “informazione” si intende *“la trasmissione di dati da parte del datore di lavoro ai rappresentanti dei lavoratori per consentire a questi ultimi di prendere conoscenza della questione trattata e di esaminarla”*<sup>69</sup>; per “consultazione” deve essere intesa *“l'instaurazione di un dialogo e lo scambio di opinioni tra i rappresentanti dei lavoratori e la direzione centrale o qualsiasi altro livello di direzione più appropriato”*<sup>70</sup>.

Entrambe le attività vanno eseguite secondo tempi e modalità concordate, idonee a non arrecare alcun tipo di pregiudizio o di danno alle parti.

Per quanto riguarda l'accordo stesso, non vi è solo l'obbligo di stabilire la durata e la procedura per la rinegoziazione, ma, come novità della direttiva del 2009, deve essere riportata anche la data di entrata in vigore dell'accordo, le modalità per modificarlo e farlo cessare, i casi in cui deve essere rinegoziato e la possibilità di prevedere la rinegoziazione anche in caso di modifica della struttura dell'impresa di dimensioni comunitarie o del gruppo di imprese di dimensioni comunitarie.

Va infine sottolineato che non sono sottoposte alla nuova direttiva *“le imprese di dimensioni comunitarie e i gruppi di imprese di dimensioni comunitarie in cui un accordo o più accordi applicabili all'insieme dei lavoratori che prevedevano una informazione e una consultazione transnazionale dei lavoratori, sono stati conclusi a norma [...] della direttiva 94/45/CE”*<sup>71</sup>.

Nonostante il superamento di molti dubbi interpretativi e l'introduzione di nuovi obblighi volti a rendere la negoziazione più fluida e trasparente, la strada dei CAE è tutt'altro che definita. In merito a questo, la Commissione ha presentato nuovi interventi di modifica sulla disciplina dei Comitati Aziendali Europei, in seguito ad una Risoluzione del

---

<sup>68</sup> Articolo 6, comma 2, lett. c), direttiva 94/45/CE.

<sup>69</sup> Articolo 2, comma 1, lett. f), direttiva 94/45/CE.

<sup>70</sup> Articolo 2, comma 1, lett. g), direttiva 94/45/CE.

<sup>71</sup> Articolo 14, comma 1, direttiva 94/45/CE.

Parlamento Europeo del 2022, dove venivano evidenziate criticità della normativa del 2009 circa il basso tasso di creazione di nuovi CAE<sup>72</sup>, l'inefficacia delle consultazioni tra lavoratori e imprese, gli ostacoli che i comitati hanno nell'accedere alle corti di giustizia ed una mancanza di misure correttive e sanzioni efficaci in alcuni stati membri dell'UE<sup>73</sup>. Al fine di rispondere alle criticità emerse dalla valutazione, è stata aperta una doppia fase di consultazione delle parti sociali a livello europeo, mirata a comprendere le prospettive delle parti sociali coinvolte e a delineare la direzione che l'Unione Europea dovrebbe prendere nella revisione della Direttiva. È opportuno evidenziare che se in questa fase i sindacati hanno generalmente sostenuto una revisione della direttiva, diversamente le organizzazioni datoriali si sono in linea di massima opposte alla modifica della stessa, affermando come la disciplina prevista fosse sufficiente per regolare le attività dei CAE, peraltro sostenendo che l'eventuale introduzione di nuove disposizioni avrebbe comportato un onere normativo e finanziario eccessivo sulle imprese<sup>74</sup>.

Pertanto, il 24 gennaio 2024, la Commissione Europea ha pubblicato una nuova proposta di revisione della direttiva 2009/38/CE, di cui le principali modifiche possono essere brevemente riassunte come la concessione pari diritti ai lavoratori delle aziende multinazionali che operano nell'Unione Europea per richiedere la creazione di un nuovo CAE, rafforzare l'equilibrio di genere e migliorare l'accesso ai rimedi legali<sup>75</sup>.

## **2.4. La Confederazione Europea dei Sindacati**

Istituita nel 1973, la Confederazione Europea dei Sindacati (di seguito denominata CES) o *European Trade Union Confederation* (in lingua originale) rappresenta un organismo di raggruppamento di tutte le maggiori organizzazioni internazionali. *“La Confederazione europea dei sindacati è composta da confederazioni sindacali libere, indipendenti e democratiche e da federazioni sindacali europee, ed aspira a essere*

---

<sup>72</sup> Si tenga presente che *“nel 2020, i comitati aziendali europei erano 1182, con una crescita molto lenta negli ultimi anni, se non addirittura una stagnazione”*. Dati ripresi da ALLENBACH-AMMANN J., *Il Parlamento europeo vuole rafforzare i comitati aziendali europei*, Euractiv.com, febbraio 2023.

<sup>73</sup> Parlamento Europeo, *Relazione recante raccomandazioni alla Commissione concernenti la revisione della direttiva sui comitati aziendali europei*, dicembre 2022.

<sup>74</sup> Si veda in proposito: Bollettino Adapt del 4 marzo 2024 n. 9, *La Direttiva sui Comitati Aziendali Europei: una revisione all'insegna del dialogo sociale*.

<sup>75</sup> Commissione Europea, *Commission proposes to improve European Works Councils to strengthen transnational social dialogue*, gennaio 2024.

*un'organizzazione unitaria e pluralista che rappresenta tutti i lavoratori a livello europeo*"<sup>76</sup>. Ad essa, sono affiliate le confederazioni sindacali di tutti i paesi membri, oltre che di Islanda, Cipro, Svizzera e Malta. La Confederazione è composta inoltre da un Comitato Esecutivo, da una Segreteria e da Comitati di settore con il compito di rappresentanza e di tutela di interessi settoriali presso le istituzioni comunitarie. Le Confederazioni e Federazioni che intendono aderirvi devono presentare apposita domanda al Comitato Esecutivo che in primo momento può conferire lo status di "osservatori" senza diritto di voto; successivamente, la domanda, qualora accettata, viene ratificata dal Congresso<sup>77</sup>. Quest'ultimo, si riunisce ogni quattro anni (fatta salva la possibilità di riunioni straordinarie per questioni di rilevante valore), determina la politica generale della Confederazione, adotta risoluzioni, elegge i membri dei suoi organi e, come anticipato, ratifica le decisioni del Comitato esecutivo in ordine alle domande di adesione. È bene sottolineare che i soggetti che intendono prendere parte alla CES devono dimostrare di possedere determinati requisiti quali l'indipendenza da strutture partitiche e l'esistenza interna di statuti democratici. Tuttavia, il rispetto dei valori e delle posizioni dei membri interni della CES suscita ancora qualche dubbio o perplessità poiché *"non vi è ancora traccia di meccanismi che possono vincolare le organizzazioni nazionali a rispettare gli impegni presi in sede comunitaria e, soprattutto, sussistono ancora diversi modelli di rappresentanza interni ad ogni confederazione affiliata"*<sup>78</sup>.

Tra gli scopi principali della CES è possibile citare brevemente l'ottenimento di un lavoro di alta qualità per tutti, un alto livello di protezione sociale, parità di genere e una giusta retribuzione, pari opportunità e di un idoneo quadro europeo per aumentare lo standard della legislazione sociale nazionale<sup>79</sup>.

In merito al presente elaborato, risulta fondamentale sottolineare che la Confederazione Europea dei sindacati svolge un ruolo fondamentale nella contrattazione collettiva transnazionale, essa infatti coordina le azioni e le strategie dei sindacati nazionali affiliati

---

<sup>76</sup> Dal testo originale: *"The European Trade Union Confederation, consisting as it does of free, independent and democratic trade union confederations and European trade union federations, aspires to be a unified and pluralistic organisation representing all working people at European level"*.

European Trade Union Confederation, *ETUC Constitution*, Preamble, pt. 1.

<sup>77</sup> Si veda European Trade Union Confederation, *ETUC Constitution*, articolo 2.

<sup>78</sup> ROCCELLA M., TREU T., AIMO M., IZZI D., *Diritto del lavoro dell'Unione Europea*, 9ª edizione, Cedam, Padova, 2023, pp. 485 – 499.

<sup>79</sup> Per ulteriori approfondimenti si rimanda a: <https://uiltucs.it/ces/>.

per garantire una posizione comune e coerente nelle negoziazioni transnazionali, fornendo supporto tecnico e logistico ai sindacati membri durante il processo di contrattazione e formando i sindacati nazionali e regionali su come condurre efficacemente le negoziazioni transnazionali; inoltre, la CES rappresenta gli interessi dei lavoratori a livello europeo, negoziando direttamente con le istituzioni europee, le associazioni dei datori di lavoro e le multinazionali per promuovere condizioni di lavoro migliori e più eque. In aggiunta, La CES monitora l'applicazione degli accordi e delle normative europee riguardanti la contrattazione collettiva e i diritti dei lavoratori, fornendo analisi e rapporti che aiutano i sindacati a valutare l'efficacia delle loro azioni. In conclusione, *“la Confederazione europea dei sindacati (CES) è il risultato e il futuro del movimento sindacale in Europa. Rappresenta la voce dei lavoratori sul lavoro, nella società e nell'economia in tutta Europa. Si adopera per migliorare le condizioni di vita e di lavoro, per difendere, rafforzare e ampliare i diritti e le libertà di tutti e lotta per la giustizia sociale”*<sup>80</sup>.

## **2.5. Il Fondo Sociale Europeo**

Il Fondo Sociale Europeo (di seguito denominato FSE) rappresenta uno dei principali strumenti finanziari dell'Unione Europea per sostenere l'occupazione, aiutare le persone a trovare migliori posti di lavoro e garantire opportunità lavorative più eque per tutti i cittadini dell'UE.

Istituito con il Trattato di Roma del 1957, le attività, le norme operative e gli strumenti del FSE sono stati costantemente rivisti e riadattati al fine di garantirne coerenza con gli sviluppi della situazione economica ed occupazionale negli Stati membri. Tale fondo strutturale<sup>81</sup> rientra tra le *“misure di incentivazione dirette a promuovere la cooperazione tra Stati membri e a sostenere i loro interventi nel settore dell'occupazione, mediante iniziative volte a sviluppare gli scambi di informazioni e delle migliori prassi, a fornire*

---

<sup>80</sup> Confederazione Europea dei Sindacati, Risoluzione per il 15° Congresso CES, *Carta dei Valori CES*, Approvata dal Comitato Esecutivo il 30 marzo 2023.

<sup>81</sup> È possibile definire i fondi strutturali come: *“i principali strumenti finanziari della politica regionale dell'Unione europea il cui scopo è quello di rafforzare la coesione economica, sociale e territoriale riducendo il divario fra le regioni più avanzate e quelle in ritardo di sviluppo”*. Ministero dell'Istruzione e del Merito, *Cosa sono i Fondi Strutturali Europei*, Roma, 2023.



*analisi comparative e indicazioni, nonché a promuovere approcci innovativi e a valutare le esperienze realizzate, in particolare mediante il ricorso a progetti pilota”<sup>82</sup>.*

Ad oggi, la dotazione complessiva del Fondo Sociale Europeo ammonta a circa 99,3 miliardi di euro<sup>83</sup>. Nello specifico, il FSE finanzia progetti che migliorano le competenze e le qualifiche dei lavoratori, come programmi di formazione professionale e istruzione continua e contribuisce a creare nuovi posti di lavoro, promuovendo l'inclusione sociale. Per quanto concerne gli scopi di approfondimento del presente testo, il Fondo Sociale Europeo gioca un ruolo importante, ma indiretto, nella contrattazione collettiva transnazionale, finanziando programmi di formazione e riqualificazione professionale che migliorino le competenze dei lavoratori, rendendoli più consapevoli dei loro diritti e più preparati per negoziare collettivamente. La formazione può includere anche la conoscenza delle normative europee e delle pratiche di contrattazione collettiva. Inoltre, il FSE finanzia progetti che supportino le parti sociali, inclusi i sindacati, nelle loro attività. Pertanto, sebbene il FSE non intervenga direttamente nella contrattazione collettiva transnazionale, fornisce un supporto essenziale attraverso il finanziamento di progetti volti a migliorare le competenze, l'inclusione sociale, la mobilità lavorativa, nonché il rafforzamento delle parti sociali.

## **2.6. Le organizzazioni internazionali dei datori di lavoro**

Come anticipato in precedenza, la contrattazione collettiva transnazionale coinvolge soggetti che, ideologicamente, è possibile distinguere in due diverse correnti parallele: coloro i quali tutelano i diritti dei lavoratori e coloro i quali fanno gli interessi dei datori di lavoro. Tra quest'ultimi, un ruolo fondamentale viene svolto dall' *International Organisation of Employers* (di seguito denominata IOE). Istituita nel 1920, l'IOE è la principale organizzazione di rappresentanza datoriale a livello globale, con un network di più di 150 membri nazionali, che rappresentano oltre 50 milioni di imprese in tutto il mondo<sup>84</sup>.

---

<sup>82</sup> Articolo 149, comma 1, Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea.

<sup>83</sup> Regolamento (UE) 2021/1057 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 24 giugno 2021, che istituisce il Fondo sociale europeo Plus (FSE+) e che abroga il regolamento (UE) n. 1296/2013.

<sup>84</sup> Dati ripresi da: *Confindustria ospita il meeting dell'Organizzazione internazionale dei datori di lavoro*, settembre 2019.

Mission fondamentale dell'IOE è *“servire i [suoi] membri, lottando e difendendo gli interessi dei datori di lavoro e delle imprese nei dibattiti politici internazionali”*<sup>85</sup>.

*L'International Organisation of Employers* svolge un ruolo significativo nella contrattazione collettiva transnazionale, agendo come rappresentante degli interessi dei datori di lavoro a livello globale. In particolare, essa rappresenta i datori di lavoro nelle discussioni e nelle negoziazioni con le organizzazioni internazionali dei lavoratori - come *l'International Trade Union Confederation (ITUC)*<sup>86</sup> – al fine di garantire un bilanciamento ed un equilibrio tra le parti coinvolte. Inoltre, fornisce assistenza e consulenza alle associazioni datoriali su come negoziare e implementare accordi collettivi transnazionali<sup>87</sup>, informandole di quali sono i loro diritti ed i loro doveri tramite programmi ad hoc specializzanti. Infine, l'IOE partecipa attivamente all'elaborazione di politiche e normative a livello internazionale che influenzano la contrattazione collettiva, collaborando attivamente con l'Organizzazione Internazionale del Lavoro<sup>88</sup> e altre organizzazioni per sviluppare linee guida e standard che regolano le condizioni di lavoro, i diritti dei lavoratori e le responsabilità dei datori di lavoro.

### **3. Il Dialogo Sociale Europeo**

Riconosciuto come obiettivo europeo ai sensi dell'articolo 151, TFUE, per cui *“l'Unione e gli Stati membri, tenuti presenti i diritti sociali fondamentali [...] hanno come obiettivi la promozione dell'occupazione, il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, che consenta la loro parificazione nel progresso, una protezione sociale adeguata, il dialogo sociale, lo sviluppo delle risorse umane atto a consentire un livello occupazionale elevato e duraturo e la lotta contro l'emarginazione”*<sup>89</sup>, il dialogo sociale europeo è tutt'oggi un concetto in continua evoluzione, che merita dovuti approfondimenti.

---

Consultabile integralmente su: <https://www.confindustria.it/home/notizie/confindustria-ospita-meeting-Organizzazione-internazionale-datori-di-lavoro>

<sup>85</sup> Dal testo originale, *“Our Mission”*: *“To serve our members, by fighting and advocating for the interests of employers and business in international policy debates”*.

Per ulteriori approfondimenti si rimanda a: <https://www.ioe-emp.org/about-us>

<sup>86</sup> Vedi *supra* 2.2.

<sup>87</sup> Si veda in questo senso GUARRIELLO F., *La contrattazione collettiva nelle imprese transnazionali*, XXII Congresso ISLSSL di Torino, 2018.

<sup>88</sup> Vedi *supra* 2.1.

<sup>89</sup> Articolo 151, comma 1, TFUE.

Le fonti comunitarie, pur menzionando il dialogo sociale, non ne forniscono una definizione<sup>90</sup>. Tuttavia, ai fini che qui interessano, è possibile darne una sommaria descrizione come *“tutti i tipi di negoziazione, consultazione o scambio di informazioni tra rappresentanti di governi, datori di lavoro e lavoratori su questioni di interesse comune relative alla politica economica, occupazionale e sociale”*<sup>91</sup>.

Esso, pertanto, viene riferito sia ai rapporti tra i soli soggetti collettivi, sia ai rapporti trilaterali, cioè di interazione tra detti attori e le istituzioni comunitarie<sup>92</sup>.

### **3.1. L'evoluzione del dialogo sociale europeo: da ruolo marginale a Pilastro Europeo dei diritti sociali**

L'evoluzione del dialogo sociale, pur essendo questo un argomento astrattamente diverso rispetto alla contrattazione collettiva transnazionale<sup>93</sup>, non viaggia su un filone diverso e parallelo da quello di quest'ultima; al contrario, i due concetti risultano sotto diversi aspetti in sovrapposizione, rappresentando l'uno lo strumento di realizzazione dell'altra, contribuendo alla realizzazione di una maggiore coesione sociale e all'armonizzazione delle normative tra gli Stati membri dell'Unione Europea. Il dialogo sociale, per divenire ad oggi uno dei principali scopi ed obiettivi portati avanti dall'Unione Europea, segue un processo di evoluzione sommariamente riassumibile in varie fasi.

In origine, con il Trattato di Roma del 1957, il dialogo sociale viene rivestito di scarsa importanza e rappresenta un elemento alquanto marginale all'interno dell'Unione, piuttosto, esso viene visto come mero mezzo complementare e funzionale all'integrazione economica, *“questa impostazione era dovuta essenzialmente all'intento di conferire alla comunità europea una caratterizzazione marcatamente economica, volta quindi a*

---

<sup>90</sup> GALANTINO L., *Diritto comunitario del lavoro*, Giappichelli, Torino, 2010.

<sup>91</sup> Commissione Europea, *Employment, Social Affairs & Inclusion*.

Testo integrale consultabile su: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=en>

<sup>92</sup> Sulle diverse interpretazioni e dubbi circa il significato propriamente attribuibile al contesto, si veda ZILIO GRANDI G., *Parti sociali e contratto collettivo nell'Unione Europea*, Giappichelli, Torino, 1998.

<sup>93</sup> Per cui vedi *supra* Introduzione al Capitolo 1.

*realizzare un'integrazione incentrata sul mercato comune delle merci, servizi, persone e capitali [...]”<sup>94</sup>.*

Parallelamente a ciò, è utile ricordare che in questo contesto, le stesse organizzazioni sindacali erano solo all’inizio del loro processo di riconoscimento; pertanto, risultava quantomeno verosimile la “scarsa considerazione” di eventuali parti sociali.

Negli anni '70 la situazione inizia lentamente a cambiare con il “Rapporto Werner” del 1970, dove viene sottolineata la preoccupante assenza della politica sociale nel processo di integrazione economica. Tale atto valse da incipit per il successivo “Programma di Azione sociale” del 1974, dove per la prima volta si *“ritiene che si debba intraprendere un'azione vigorosa onde conseguire, per tappe successive, le finalità sociali dell'unione europea per realizzare i seguenti obiettivi principali: [...] la crescente partecipazione delle parti sociali alle decisioni economiche e sociali della Comunità e dei lavoratori alla vita delle imprese”*, nonché si *“ritiene che la politica sociale della Comunità debba svolgere una funzione propria ed apportare un contributo essenziale alla realizzazione degli obiettivi, attraverso misure comunitarie o attraverso la determinazione a livello comunitario di obiettivi per le politiche sociali nazionali [...]”<sup>95</sup>*. Quanto appena esposto rappresenta una novità sia sul piano della partecipazione, a cui ora vengono incentivate le parti sociali, sia sul piano della funzione svolta dal dialogo sociale: non è più un mezzo necessario per finalità economiche, ma diviene uno scopo primario dell’Unione, nella sua unicità. A tale fine, risulta necessario *“promuovere progressivamente la partecipazione dei lavoratori o dei loro rappresentanti alla vita delle imprese nella Comunità [e] sviluppare la partecipazione delle parti sociali alle decisioni economiche e sociali della Comunità”<sup>96</sup>*, per mezzo dell’istituzione di alcune sedi di confronto tra gli organi istituzionali ed i rappresentanti dei lavoratori e delle imprese.

Sulla stessa direzione si posiziona il Memorandum francese del 1981 tuttavia, per la crisi economica caratterizzante l’Europa negli anni successivi, si ebbero degli ostacoli alla realizzazione non solo dello stesso, ma anche del Programma Sociale del 1974.

---

<sup>94</sup> MANGIAMELI S., *L'ordinamento Europeo: le politiche dell'Unione*, Vol. 3, ed. Giuffrè Editore, Milano, 2009.

<sup>95</sup> Consiglio delle Comunità Europee, RISOLUZIONE DEL CONSIGLIO del 21 gennaio 1974 relativa ad un programma di azione sociale (cd. *Programma di Azione Sociale*), 1974.

<sup>96</sup> *ibidem*

La questione del dialogo sociale muta radicalmente con l'inizio della stagione degli incontri di Val Duchesse, dove questo viene inaugurato da Jaques Delors, allora Presidente della Commissione europea, al primo vertice del 31 gennaio 1985. Tale vertice, riuniva in consultazioni bilaterali le tre principali parti sociali a livello comunitario: l'Unione delle Confederazioni Europee dell'industria e dei datori di lavoro (di seguito denominata UNICE), la Confederazione Europea dei Sindacati ed il Centro Europeo dell'Impresa Pubblica (di seguito denominato CEEP). Nella visione di Jacques Delors *“la realizzazione del grande mercato unico doveva infatti esser completata da un forte sviluppo della dimensione sociale”*<sup>97</sup>. Il processo di Val Duchesse rappresenta l'inizio effettivo del dialogo sociale europeo, al quale viene riconosciuta *“una importanza cruciale nel raggiungimento dell'obiettivo di democratizzazione e legittimazione dell'unione europea in quanto le parti sociali più a stretto contatto con i cittadini ed i lavoratori vengono accettati quali attori nel processo decisionale”*<sup>98</sup>.

Il 12 novembre 1985 venne siglata una Dichiarazione comune di intenti UNICE-CES-CEEP sul dialogo sociale e sulle nuove tecnologie e furono costituiti due gruppi di lavoro. Tuttavia, nonostante la portata innovativa e l'effettivo cambiamento iniziatosi a verificare, gli incontri di Val Duchesse suscitavano non pochi dubbi, tanto da essere ritenuti *“da un punto di vista dei contenuti, [...] molto deludenti. Oltre alle strutture istituzionali dei gruppi di lavoro sopra menzionati, ha prodotto principalmente opinioni congiunte prive di qualsiasi status legale. Dal punto di vista dei datori di lavoro, Val Duchesse era principalmente orientato a prevenire e non a promuovere la legislazione comunitaria. Il principale risultato del dialogo di Val Duchesse risiede quindi nell'impulso di apprendimento reciproco che ha dato alle parti sociali a livello dell'UE, essendo un processo stabile e continuo”*<sup>99</sup>.

Parallelamente, si ha la prima vera istituzionalizzazione del dialogo sociale europeo con l'approvazione, nel dicembre 1985, dell'Atto Unico Europeo. Di particolare interesse risulta l'articolo 118B: *“la Commissione si sforza di sviluppare a livello europeo un dialogo tra le parti sociali, il quale possa sfociare, se esse lo ritengono opportuno virgola*

---

<sup>97</sup> Per approfondimenti sulla figura di Jacques Delors e sulla sua visione da “architetto” della politica sociale europea si rimanda a: <https://www.dizie.eu/dizionario/delors-jacques/>.

<sup>98</sup> COLOMBO SVEVO M., *Le politiche sociali dell'Unione Europea*, Franco Angeli, Milano, 2005.

<sup>99</sup> WELZ C., *The European Social Dialogue Under Articles 138 And 139 Of the EC Treaty: Actors, Processes, Outcomes*, Wolters Kluwer: law & business, 2008, Cap. 4.

*in relazioni convenzionali*<sup>100</sup>. Pertanto, viene reso possibile mettere in atto concretamente il dialogo sociale, permettendo alle parti sociali di esprimere le proprie posizioni a livello comunitario<sup>101</sup>.

Si deve poi segnalare, nel quadro dell'evoluzione del dialogo sociale europeo, la Carta Europea dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori del 1989, di carattere non vincolante, *“tale scelta dipendeva soprattutto dalla mancata firma del Regno Unito, il cui governo anticipava così quella linea di opting-out che sarà confermata in occasione del Protocollo sulla politica sociale allegato al Trattato di Maastricht”*<sup>102</sup>.

Di particolare rilievo risulta essere l'articolo 12 della Carta: *“I datori di lavoro o le organizzazioni dei datori di lavoro da un lato e le organizzazioni dei lavoratori dall'altro hanno il diritto, alle condizioni previste dalle legislazioni e dalle prassi nazionali, di negoziare e concludere contratti collettivi. Il dialogo che deve instaurarsi tra le parti sociali a livello europeo può giungere, se esse lo ritengono auspicabile, a rapporti contrattuali, soprattutto su scala interprofessionale e settoriale”*<sup>103</sup>. Con tale testo si afferma il diritto di negoziare contratti collettivi secondo le leggi nazionali riconosciuto alle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori, inoltre, a livello europeo, il dialogo tra le parti sociali può portare ad accordi contrattuali su scala interprofessionale e settoriale, migliorando la coesione e regolamentazione del mercato del lavoro.

Le associazioni datoriali, che fino a quel momento avevano dimostrato un atteggiamento di chiusura nei confronti del dialogo sociale, iniziano ad essere disposte al confronto con la Dichiarazione Comune di CES, UNICE e CEEP del 1991. Tale Dichiarazione, *“prevedeva la consultazione obbligatoria delle parti sociali nella legislazione in ambito sociale e la possibilità, per le parti sociali, di negoziare accordi quadro a livello europeo”*<sup>104</sup>. Le disposizioni della Dichiarazione Comune vengono in seguito accorpate ed integrate all'interno dell'Accordo sulla Politica Sociale del 1991 (di seguito denominato APS), il quale viene successivamente incluso nel Protocollo Sociale del

---

<sup>100</sup> Articolo 118 B, *Atto Unico Europeo*, 1985.

<sup>101</sup> Si veda in questo senso COLOMBO SVEVO M., *Le politiche sociali dell'Unione Europea*, Franco Angeli, Milano, 2005.

<sup>102</sup> MECHI L., intervento: *L'Italia e la politica sociale europea*, al Workshop su *L'Italia e la costruzione europea: nuove prospettive di ricerca*, tenuto presso il Dipartimento di Studi Internazionali dell'Università degli Studi di Padova il 18 e 19 giugno 2004.

<sup>103</sup> Articolo 12, Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori, 1989.

<sup>104</sup> Parlamento Europeo, *Note tematiche sull'Unione Europea: il dialogo sociale*.

Consultabile integralmente su: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/58/il-dialogo-sociale>.

Trattato di Maastricht del 1992, fornendo poi le linee guida per la determinazione degli attuali articoli del TFUE sul ruolo delle parti sociali nei processi decisionali in merito agli accordi quadro (articoli 152 e ss. del TFUE). Nello specifico, l'APS *“precisa gli obiettivi della politica sociale nella direzione indicata dalla Carta del 1989 [ndr. Carta dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori]. Questi riguardano la promozione dell'occupazione, il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, una protezione sociale adeguata e il dialogo sociale, in quanto lo sviluppo delle risorse umane permetterà un livello di occupazione elevato e durevole, nonché la lotta contro l'emarginazione”*<sup>105</sup>.

Con il Protocollo Sociale del Trattato di Maastricht vengono delineate le materie, in un'ottica di sussidiarietà orizzontale, per cui la Commissione è obbligata alla consultazione delle parti sociali (che devono rilasciare un parere, tuttavia, non vincolante) e, contestualmente, viene ribadito il principio dell'unanimità dei dodici stati membri per alcuni settori di rilevante interesse politico e sociale<sup>106</sup>.

Nonostante *“con il Trattato di Maastricht, ed in particolare con il suo Protocollo Sociale, si abbandona definitivamente l'idea secondo cui l'armonizzazione dei sistemi sociali nazionali potesse avvenire in maniera spontanea e automatica, piuttosto si fissano alcuni obiettivi sociali che l'Unione, nel rispetto dei sistemi di welfare nazionali, deve perseguire”*<sup>107</sup>, permangono comunque profili di criticità in ordine all'esclusione dalle competenze comunitarie di importanti aspetti sociali ed in merito alla regola dell'unanimità, non sempre giustificata<sup>108</sup>.

Di più recente sviluppo, il Trattato di Lisbona del 2009, con l'articolo 152 del TFUE stabilisce che: *“l'Unione riconosce e promuove il ruolo delle parti sociali al suo livello, tenendo conto della diversità dei sistemi nazionali. Essa facilita il dialogo tra tali parti, nel rispetto della loro autonomia”*<sup>109</sup>.

In seguito alla crisi economica e finanziaria del 2008, dove il dialogo sociale europeo ha subito un arresto ed un indebolimento, tale argomento torna ad essere di centrale interesse

---

<sup>105</sup> Commissione delle Comunità Europee, *COMUNICAZIONE riguardante l'attuazione del protocollo sulla politica sociale presentata dalla Commissione al Consiglio e al Parlamento Europeo*, Introduzione, pt. 4, Bruxelles, 1993.

<sup>106</sup> *Ibidem*, pt. 6, lett. c).

<sup>107</sup> PIERUCCI A., FERRARA R., *La politica sociale dell'Unione Europea: le nuove sfide di un'Europa che cambia*, Università degli Studi “L'Orientale” di Napoli, 2019.

<sup>108</sup> Si veda in questo senso CARINCI F. e PIZZOFERRATO A., *Diritto del lavoro dell'Unione Europea*, Utet Giuridica, Milano, 2011, Cap. XIII.

<sup>109</sup> Articolo 152, *Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea (versione consolidata)*, 2012.

con la Conferenza, promossa dalla Commissione europea, del 5 marzo 2015, nella quale si *“riafferma l’importanza del dialogo sociale quale presupposto del modello sociale europeo e condizione fondamentale per raggiungere il doppio obiettivo di competitività economica ed equità sociale”*<sup>110</sup>.

Tale incontro, dove il presidente della Commissione Junker parla di *“un nuovo avvio del dialogo sociale”*, ha visto la partecipazione di numerosi rappresentanti di organizzazioni datoriali e sindacali europee. In particolare, qui viene annunciato per la prima volta il *“Pilastro europeo dei diritti sociali”*, lanciato poi ufficialmente in occasione del *Vertice sociale per l’occupazione e la crescita equa* dei capi di Stato e di Governo a Göteborg il 17 novembre 2015.

Il Pilastro Europeo dei diritti sociali, firmato ed approvato nel 2017, rappresenta l’ultimo fondamentale tassello utile alla ricostruzione dello sviluppo del dialogo sociale europeo. In esso si scorge la visione attuale del dialogo sociale, il quale, giova sottolineare, *“svolge un ruolo centrale nel rafforzare i diritti sociali e nell’incrementare la crescita sostenibile e inclusiva. In linea con la loro autonomia nel negoziare e concludere accordi e con il loro diritto alla contrattazione collettiva e all’azione collettiva, le parti sociali a tutti i livelli hanno un ruolo cruciale da svolgere nello sviluppo e nella realizzazione del pilastro europeo dei diritti sociali”*<sup>111</sup>.

### **3.2. Le tipologie di dialogo sociale europeo**

Come anticipato, il dialogo sociale europeo rappresenta un processo dinamico e complesso che coinvolge vari attori e livelli di interazione. Esso risulta fondamentale per il funzionamento delle relazioni industriali nell’Unione Europea, poiché *“è parte integrante e imprescindibile del modello sociale europeo, in quanto consente alle parti sociali (rappresentanti dei datori di lavoro e dei lavoratori) di contribuire attivamente, anche mediante accordi, alla definizione della politica europea in materia sociale e occupazionale”*<sup>112</sup>.

---

<sup>110</sup> Confederazione Italiana libere professioni, *Un nuovo inizio per il dialogo sociale*, 6 marzo 2015.

Integralmente consultabile su: <https://confprofessioni.eu/europa/un-nuovo-inizio-per-il-dialogo-sociale/>.

<sup>111</sup> *Pilastro Europeo dei diritti sociali*, Preambolo, pt. 20, Bruxelles, 2017.

<sup>112</sup> PONTICELLI M.P., *QUADERNO COOP SUD 2030: Il dialogo sociale europeo*, Roma, 2022.



All'interno dei suoi meccanismi, è possibile distinguere diverse tipologie del dialogo sociale europeo, sia sul piano dei soggetti coinvolti (bilaterale e trilaterale), sia in base al livello a cui si svolge (intersettoriale, settoriale o aziendale), ciascuna con caratteristiche specifiche e ruoli distinti.

Partendo dalla prima importante classificazione, il dialogo sociale europeo può assumere la forma di:

- Dialogo sociale bilaterale: i soggetti coinvolti sono solo le parti sociali. Rappresenta il dialogo autonomo tra le organizzazioni dei datori di lavoro e le organizzazioni dei lavoratori e si riferisce a discussioni, consultazioni, negoziazioni e azioni congiunte che coinvolgono le due parti dell'industria.
- Dialogo sociale trilaterale: i soggetti coinvolti sono le parti sociali e le istituzioni europee (in genere la Commissione o, se necessario per la tipologia di argomenti trattati, il Consiglio ed il Consiglio Europeo).

Nel caso del dialogo sociale trilaterale, è necessario introdurre un nuovo strumento utile alla realizzazione degli scopi e degli obiettivi di coesione menzionati precedentemente: il Vertice Sociale Trilaterale. Quest'ultimo, istituito ufficialmente nel marzo 2003 attraverso una decisione del Consiglio dell'Unione Europea (2003/174/CE), costituisce un forum di dialogo *“con il compito di assicurare, su base permanente e nel rispetto del trattato e delle competenze delle istituzioni e degli organi della Comunità, la concertazione tra il Consiglio, la Commissione e le parti sociali. Esso consente alle parti sociali a livello europeo di contribuire, nell'ambito del dialogo sociale, alle diverse componenti della strategia economica e sociale integrata, anche nella dimensione legata allo sviluppo sostenibile, avviata dal Consiglio europeo di Lisbona nel marzo 2000 e completata dal Consiglio europeo di Göteborg nel giugno 2001”*<sup>113</sup>. Si riunisce ogni anno e, pertanto, esso rappresenta il livello più alto del dialogo sociale tripartito, riunendo il Presidente del Consiglio europeo, la Presidenza del Consiglio e le due presidenze successive, la Commissione e le parti sociali nella forma dei loro massimi rappresentanti (nella quantità di dieci delegati dei lavoratori e dieci dei datori di lavoro).

---

<sup>113</sup> Articolo 2, *DECISIONE DEL CONSIGLIO 2003/174/CE che istituisce un Vertice sociale trilaterale per la crescita e l'occupazione*, Bruxelles, 6 marzo 2003.

Rispetto al livello in cui si svolge, il dialogo sociale europeo può essere distinto in:

- Intersettoriale: tale livello coinvolge le organizzazioni che rappresentano i lavoratori e i datori di lavoro sia del settore privato che del settore pubblico, le piccole e medie imprese (PMI) e i professionisti e dirigenti. Esso riunisce entrambe le parti dell'industria a livello dell'Unione Europea per discutere questioni relative all'intera economia e al mercato del lavoro in generale<sup>114</sup>.
- Settoriale: sono coinvolte entrambe le parti dell'industria, le quali decidono su questioni concernenti uno specifico settore dell'economia. Fino al 2016, “circa 80 organizzazioni europee di settori economici specifici prend[evano] parte al dialogo sociale all'interno dei rispettivi settori”<sup>115</sup>.
- Aziendale: i forum principali sono i Comitati Aziendali Europei (CAE), i quali instaurano un processo di interazione tra i rappresentanti dei lavoratori e la direzione delle aziende multinazionali operanti in più Stati membri dell'UE<sup>116</sup>.
  - o Esempi concreti di tali interazioni includono i *Transnational Company Agreements*.

In conclusione, il dialogo sociale europeo si rivela un elemento fondamentale per promuovere una governance inclusiva e partecipativa, migliorando le condizioni di lavoro e favorendo la coesione sociale tra gli Stati membri. Attraverso strumenti come i TCA e gli accordi quadro – approfonditi ed analizzati nei capitoli seguenti del presente elaborato - le parti sociali contribuiscono attivamente alla costruzione di un mercato del lavoro più equo e competitivo. La continuità e l'efficacia di questo dialogo sono essenziali per affrontare le sfide socioeconomiche future e per garantire che le politiche europee riflettano le esigenze di tutti gli attori coinvolti, pertanto è necessario considerare anche “le idee innovative proposte per un potenziamento del dialogo sociale stesso, che passa anche per il maggior coinvolgimento delle organizzazioni della società civile e delle organizzazioni non governative, così che possa contribuire al miglioramento delle condizioni di lavoro dei lavoratori e delle lavoratrici e, al contempo, all'incremento della competitività dell'economia europea (e non solo) in un mercato globale”<sup>117</sup>.

---

<sup>114</sup> Commissione Europea, *Un nuovo inizio per il dialogo sociale*, Bruxelles, 2016.

<sup>115</sup> *ibidem*

<sup>116</sup> Vedi *supra* 2.3.

<sup>117</sup> UNIMORE, *Il dialogo sociale e le sfide del lavoro*, numero 46, aprile 2024.

## CAPITOLO II

### LE IMPRESE MULTINAZIONALI

Dopo aver analizzato l'evoluzione ed il contesto in cui opera la contrattazione collettiva transnazionale, risulta fondamentale comprendere in quali ambiti essa si va a concretizzare. A tal fine, un focus meritano le imprese multinazionali (di seguito denominate IMN), in qualità di attori principali del processo.

Definibili come *“imprese che operano in più Stati, nei quali possiedono centri di produzione o di distribuzione (sussidiarie o succursali), ma il cui nucleo di direzione strategica (casa madre) rimane nel Paese di origine”*<sup>118</sup>, le multinazionali rappresentano una componente fondamentale dell'economia globale contemporanea. Esse non solo operano attraverso confini nazionali, ma spesso diventano agenti di cambiamento economico, tecnologico e sociale nei paesi ospitanti. In questo scenario, la contrattazione collettiva transnazionale emerge come un fenomeno di crescente rilevanza, poiché le multinazionali devono confrontarsi con una molteplicità di regimi legali e normativi che regolano le relazioni di lavoro nei diversi paesi in cui operano.

Per fini di chiarezza, prima di entrare nel dettaglio dell'evoluzione e del ruolo riconosciuto alle IMN nel contesto mondiale odierno, è opportuno fornire una breve precisazione circa il termine stesso di “impresa multinazionale”, che non deve essere confusa con altri due istituti comuni: “l'impresa internazionale” e la “società multinazionale”. Con la prima, si fa riferimento ad un ente costituito per volontà di due o più Stati a mezzo di un trattato internazionale; mentre la seconda appare un *“concetto che non trova riscontro in alcuna realtà di fatto: tra il sostantivo e l'aggettivo vi è infatti una evidente incompatibilità, in quanto la società non può che essere legata ad un determinato ordinamento statale e, proprio per tale ragione, essa non può che avere una sola nazionalità, con conseguente esclusione di qualsiasi società multinazionale”*<sup>119</sup>.

---

<sup>118</sup> LABORY S., RIZZO U., *Impresa Multinazionale*, ne *Dizionario di Economia e Finanza*, 2012.  
Consultabile su: <https://www.treccani.it/>.

<sup>119</sup> WINKLER M. M., *Imprese multinazionali e ordinamento internazionale nell'era della globalizzazione*, Giuffrè Editore, Milano, 2008.

# 1. Evoluzione e diffusione delle imprese multinazionali

Le imprese multinazionali procedono di pari passo con il fenomeno della globalizzazione. Quest'ultimo, per quanto attiene al presente elaborato, deve essere inteso nel suo versante economico come il *“fenomeno di apertura delle economie e delle frontiere, risultante dalla crescita degli scambi commerciali e dei movimenti di capitali, dalla circolazione delle persone e delle idee, dalla diffusione dell'informazione, delle conoscenze e delle tecniche”*<sup>120</sup>. L'evoluzione e la diffusione delle imprese multinazionali rappresentano uno degli aspetti più significativi della globalizzazione economica moderna; pertanto, *“il rapporto tra imprese multinazionali e globalizzazione è duplice: da un lato la globalizzazione si presenta come mezzo di crescita del potere delle multinazionali; dall'altro essa è anche l'esito dell'affermazione di questi enti. È innegabile, infatti, che la crescita dell'economia globale ha favorito lo sviluppo delle multinazionali, così come è altrettanto indubbio che l'integrazione delle economie nazionali in un'unica economia mondiale trae benefici dallo stesso operare delle multinazionali”*<sup>121</sup>.

Dalla nascita delle prime compagnie coloniali nel XVI secolo, le IMN hanno progressivamente trasformato il panorama economico globale, espandendo le loro operazioni oltre i confini nazionali e influenzando profondamente il commercio, la produzione e la geopolitica. Tale trasformazione è stata alimentata da innovazioni nel capitale, nelle tecnologie di comunicazione e nei modelli di business, che hanno permesso alle aziende di gestire operazioni complesse su scala internazionale e di adattarsi a mercati globali sempre più interconnessi.

## 1.1. La prima multinazionale della storia: la Compagnia Olandese delle Indie Orientali

Le prime forme di imprese aventi carattere di multinazionale sono riscontrabili già con la Compagnia britannica delle Indie Orientali nel 1600 e con la Compagnia Olandese delle

---

<sup>120</sup> <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/glossary/globalisation-of-the-economy.html>.

<sup>121</sup> GIOFFREDI G., *Globalizzazione, nuove guerre e diritto internazionale*, Tangram Edizioni Scientifiche, Trento, 2012.

Indie Orientali nel 1602 (di seguito denominata VOC<sup>122</sup>). In particolare, quest'ultima, definita la "prima multinazionale della storia"<sup>123</sup>, fu costituita il 20 marzo 1602 dall'unione di otto compagnie commerciali di diverse città<sup>124</sup>. Scopo dell'iniziativa era di ottimizzare i profitti ed evitare l'eccessiva competizione tra i mercanti olandesi attivi nelle Indie Orientali per il commercio molto remunerativo delle spezie. La VOC fu la prima compagnia a emettere azioni e a raccogliere capitale da un ampio numero di investitori privati; questo le permetteva di operare su scala globale, raccogliendo fondi da diversi investitori e distribuendo i rischi e i profitti. Inoltre, la Compagnia non si limitò a fare commercio, essendo di fatto anche una forza politica e militare: aveva il potere di negoziare trattati, stipulare accordi e mantenere un esercito e una marina, rappresentando un'influenza significativa sui territori in cui operava. Infine, a livello strutturale gestiva una rete di filiali e avamposti commerciali in tutta l'Asia, tra cui in India, Indonesia, e Giappone, operando pertanto come un'entità multinazionale con una struttura gerarchica che includeva amministratori locali e direttori generali<sup>125</sup>.

Le caratteristiche circa la ricerca di capitale, il potere amministrativo e politico, nonché la decentralizzazione delle attività tramite l'utilizzo di più filiali, rispecchiano a grandi linee le particolarità distintive delle imprese multinazionali di oggi.

## **1.2. La Seconda Rivoluzione Industriale e le nuove tecnologie come punto di svolta per la globalizzazione**

La Compagnia Olandese delle Indie Orientali rappresenta un primo tassello per una più ampia evoluzione e diffusione delle imprese multinazionali. Quest'ultime, iniziano ad assumere un ruolo ed una valenza notevole durante la seconda rivoluzione industriale, soprattutto nei settori dei trasporti e delle comunicazioni.

---

<sup>122</sup> Dalla lingua originale olandese *Vereenigde Oost-Indische compagnie*.

<sup>123</sup> Si veda in questo senso JASANOFF M., *La compagnia delle Indie. La prima multinazionale*, trad. a cura di I. Piccinini, Il Saggiatore, Milano, 2012.

<sup>124</sup> <https://www.worldhistory.org/trans/it/1-22368/compagnia-olandese-delle-indie-orientali/>.

<sup>125</sup> Per approfondimenti, si rimanda a CARIOTI P., *La via della porcellana. La Compagnia Olandese delle Indie Orientali e la Cina*, Il Portolano, Genova, 2010.

Tale periodo storico viene generalmente associato, insieme ai fenomeni dell'imperialismo<sup>126</sup> e del colonialismo, alla nascita della globalizzazione come fenomeno di integrazione mondiale.

La Seconda Rivoluzione Industriale, che si estese approssimativamente dal 1870 fino all'inizio del XX secolo, rappresentò un momento decisivo non solo a livello storico, ma anche sociopolitico, in quanto *“per la prima volta nella storia, sia l'economia che la conoscenza [intesa la scoperta di nuove tecnologie ed innovazioni] stavano crescendo abbastanza velocemente da generare un flusso continuo di investimenti e innovazioni tecnologiche [...]. Si aprì così una nuova era di promesse. Inoltre, la Rivoluzione trasformò l'equilibrio del potere politico, sia all'interno delle nazioni, sia tra le nazioni e tra le civiltà; rivoluzionò l'ordine sociale; e cambiò tanto il modo di pensare dell'uomo quanto il suo modo di fare”*<sup>127</sup>.

Per quel che interessa nel presente elaborato, questo periodo fu caratterizzato da significativi progressi tecnologici, come l'introduzione dell'elettricità, il motore a combustione interna e nuovi processi di produzione. Tali innovazioni permisero alle imprese di incrementare l'efficienza e di produrre su larga scala; le multinazionali iniziarono ad espandersi a livello globale, facilitate dalle nuove infrastrutture di trasporto e comunicazione, tra cui le ferrovie transcontinentali e i cavi telegrafici sottomarini, che permettevano il rapido spostamento di merci e informazioni<sup>128</sup>.

Le imprese sfruttarono queste nuove tecnologie per stabilire filiali e stabilimenti produttivi in diverse parti del mondo, spesso integrando verticalmente le loro operazioni per controllare meglio la catena di fornitura, dalla materia prima al prodotto finito.

---

<sup>126</sup> Termine dai numerosi significati ed accezioni, per quel che qui attiene, è possibile intenderlo come *“ogni rapporto di effettivo dominio o controllo politico o economico, diretto o indiretto che una nazione esercita su un'altra”*.

COHEN B. J., *The Question of Imperialism: The Political Economy of Dominance and Dependence*, Macmillan, Londra, 1974.

<sup>127</sup> LANDES D. S., *The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*, Cambridge University Press, Cambridge, 1969.

Dal testo originale: *“now for the first time in history, both the economy and knowledge were growing fast enough to generate a continuing flow of investment and technological innovation [...]. The Industrial Revolution thereby opened a new age of promise. It also transformed the balance of political power, within nations, between nations, and between civilizations; revolutionized the social order; and as much changed man's way of thinking as his way of doing”*.

<sup>128</sup> Cfr. POLESE F., *La globalizzazione economica in prospettiva storica*, ISEC e Università Bocconi, Milano, 2013.

Ruolo cruciale ebbero anche le banche e le istituzioni finanziarie internazionali che, finanziando l'espansione globale, fornirono i capitali necessari per le nuove infrastrutture e operazioni.

A livello interno, le strutture organizzative delle multinazionali divennero più complesse tramite l'implementazione di sistemi di gestione gerarchica e la creazione di dipartimenti specializzati per funzioni (come la ricerca e sviluppo, la produzione e la commercializzazione), permettendo una gestione più efficiente e coordinata delle operazioni. Inoltre, anche il processo di *know-how* divenne di più breve e facile operatività, per mezzo della standardizzazione dei processi produttivi ed il trasferimento di tecnologie avanzate anche agli stabilimenti esteri, contribuendo alla diffusione delle pratiche industriali moderne su scala globale. Si realizza, concretamente, il fenomeno definito “produzione di massa”: *“sistema di produzione caratterizzato dalla fabbricazione di grandi quantità di prodotti standardizzati, spesso utilizzando linee di assemblaggio o tecnologie di produzione automatizzate. Tale metodo si basa sulla suddivisione del lavoro in operazioni semplici e ripetitive, che possono essere facilmente eseguite da operai o macchine specializzate”*<sup>129</sup>.

Gli sviluppi sopradescritti, non solo promossero la crescita economica delle multinazionali stesse, ma anche l'integrazione economica dei paesi in cui operavano, consolidando il ruolo delle IMN come attori chiave nell'economia globale, rimasto tale anche dopo la fine della Rivoluzione.

### **1.3. Il freno delle guerre, la ricostruzione dopo la Seconda Guerra Mondiale e l'istituzione dell'Organizzazione mondiale del commercio**

Le Seconda Rivoluzione industriale fu da impulso per la nascita e lo sviluppo di mercati connessi internazionali, tuttavia, la loro evoluzione e diffusione trovarono un freno con lo scoppio delle guerre mondiali. Il fenomeno della globalizzazione, analizzato nel contesto bellico, viene ritenuto da ampia parte degli studiosi come un “aggravante” di

---

<sup>129</sup> Tradotto da: HAYZER J., RENDER B., MUNSON C., *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management, Global Edition*, Pearson Education Limited, Londra, 2019.

quelli che sono stati gli effetti causati dai conflitti: *“se è vero che l’applicazione della rivoluzione industriale all’economia porta alla produzione di massa, è altrettanto vero che l’applicazione della rivoluzione industriale alla guerra conduce ad una produzione di morte in massa”*<sup>130</sup>. Per quanto tali riflessioni possano sembrare in apparenza crude e, per certi versi, estreme, ai fini di avere una comprensione complessiva del fenomeno della globalizzazione – e della conseguente nascita delle multinazionali – è necessario che questo sia analizzato tanto sul versante positivo (inteso come aspetto progressista e di miglioramento delle economie globali) che su quello negativo (inteso come possibilità di utilizzo del fenomeno per scopi che vadano ad ampliare gli effetti e le conseguenze dei conflitti).

La situazione muta radicalmente nel 1945, con la fine della Seconda Guerra Mondiale: in questo periodo si ha la nascita del fenomeno delle multinazionali per come viene comunemente inteso oggi. Gli anni '50 segnano l’inizio della formazione di una nuova economia globale, fortemente dominata dagli Stati Uniti d’America che, dopo la guerra, avevano acquisito una potenza economica notevolmente superiore rispetto all’Europa e all’Asia, entrambe gravemente danneggiate dalle devastazioni belliche. Si trattava di economie, mercati e società da ricostruire, non solo internamente entro i loro confini, ma anche su un piano internazionale. Un primo tassello fondamentale in questa direzione fu l’Accordo Generale sulle Tariffe Doganali e del Commercio<sup>131</sup> (di seguito denominato AGTC), siglato in Svizzera, da 23 paesi, il 30 ottobre 1947, sostituito poi dall’Organizzazione mondiale del commercio. Lo scopo principale era quello di realizzare condizioni di parità per tutti i membri, *“mediante la conclusione di accordi orientati ad ottenere, sulla base della reciprocità e di mutui vantaggi, la riduzione sostanziale delle tariffe doganali e delle altre barriere commerciali, come pure l’eliminazione del trattamento discriminatorio in materia di commercio internazionale”*<sup>132</sup>. Per mezzo di tale accordo, si verificò una significativa liberalizzazione del commercio internazionale attraverso la riduzione dei dazi doganali, nonché la

---

<sup>130</sup> GIOFFREDI G., *Globalizzazione, nuove guerre e diritto internazionale*, Tangram Edizioni Scientifiche, Trento, 2012.

<sup>131</sup> *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT).

<sup>132</sup> Dal testo originale: *“[...] by entering into reciprocal and mutually advantageous arrangements directed to the substantial reduction of tariffs and other barriers to trade and to the elimination of discriminatory treatment in international commerce”*.

Accordo GATT, Preambolo, Ginevra, 1947.



mitigazione di altre barriere non tariffarie tra i paesi membri. Inoltre, venne stabilito un quadro normativo per il commercio basato su principi di non discriminazione e trattamento equo; vennero implementati meccanismi di risoluzione delle controversie per affrontare e risolvere i conflitti commerciali tra membri in modo strutturato e venne facilitata la concorrenza globale attraverso l'apertura dei mercati e l'accesso migliorato per beni e servizi, stimolando così l'innovazione e l'efficienza.

Come anticipato, “con l'evoluzione del commercio internazionale, che oltre allo scambio di beni materiali ha integrato lo scambio di servizi e idee, l'AGCT si è trasformato e istituzionalizzato, diventando l'Organizzazione mondiale del commercio”<sup>133</sup>.

L'Organizzazione Mondiale del Commercio (di seguito denominata OMC)<sup>134</sup>, istituita nel 1994, con la “Dichiarazione di Marrakech”, rappresenta ad oggi la “maggiore entità multilaterale che sovrintende al commercio mondiale e ne stabilisce le regole e le tariffe doganali”<sup>135</sup>. L'OMC gestisce un complesso corpus di accordi multilaterali che stabiliscono regole vincolanti per il commercio di beni, servizi e diritti di proprietà intellettuale<sup>136</sup>, pertanto, ai fini del presente elaborato, essa risulta cruciale tutt'oggi per la regolamentazione e lo sviluppo delle IMN, poiché offre un quadro normativo omogeneo e stabile, riducendo l'incertezza normativa e i rischi associati a pratiche commerciali divergenti tra paesi. Inoltre, l'OMC facilita l'accesso ai mercati esteri e promuove la protezione dei diritti di proprietà intellettuale, essenziali per le imprese multinazionali che operano su scala globale e necessitano di un sistema commerciale uniforme per sostenere l'espansione e l'integrazione nei mercati internazionali.

In conclusione, sebbene la globalizzazione e l'internazionalizzazione dei mercati abbiano subito un arresto con l'esplosione delle due guerre mondiali - con il conseguente freno dello sviluppo e della diffusione di imprese multinazionali - il panorama globale ha saputo riadattarsi e riorganizzarsi tramite la stipula di accordi e l'istituzione di

---

<sup>133</sup> Parlamento Europeo, Note Tematiche sull'Unione Europea, *L'Unione europea e l'Organizzazione mondiale del commercio*, Bruxelles, 2024.

Testo integrale consultabile su: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/161/l-unione-europea-e-l-organizzazione-mondiale-del-commercio>.

<sup>134</sup> In lingua originale, e più comunemente conosciuta come *World Trade Organization* (WTO).

<sup>135</sup> Camera dei deputati, *Conferenze ed Organizzazioni Internazionali: L'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC)*, Roma, 2024.

Testo integrale consultabile su: <https://internazionale.camera.it/conferenze-organizzazioni-internazionali/organizzazione-mondiale-del-commercio-omc>.

<sup>136</sup> Tra i più rinominati, si rimanda agli accordi: sullo scambio di merci (*GATT*), sullo scambio di servizi (*GATS*), e sulla proprietà intellettuale (*TRIPS*).

organizzazioni volte agli scopi iniziali. Negli anni ‘2000, tale linea di pensiero proattiva continuerà ad espandersi ed a rivestire un ruolo centrale, poiché *“la globalizzazione è un qualcosa che non possiamo trattenere o spegnere. È l'equivalente economico di una forza della natura, come il vento o l'acqua. Possiamo sfruttare il vento per riempire una vela. Possiamo usare l'acqua per generare energia”*<sup>137</sup>.

## 1.4. Dagli anni 2000 ad oggi: la diffusione delle multinazionali in un panorama globale

Lo scenario iniziato a prospettarsi con la nascita dell'Organizzazione mondiale del commercio ha contribuito a plasmare le tendenze e le pratiche delle multinazionali negli anni 2000, un decennio che ha visto significative trasformazioni nel loro sviluppo e nella loro espansione. Con il rafforzamento della globalizzazione e l'emergere di nuove tecnologie, le multinazionali hanno dovuto adattare le loro strategie per affrontare un panorama economico in rapida evoluzione, caratterizzato da innovazioni tecnologiche, cambiamenti nei modelli di consumo e nuove dinamiche competitive.

Analizzando gli sviluppi e la diffusione da un punto di vista quantitativo e numerico, gli Stati Uniti d'America restano i capifila dell'espansione, seguiti da Cina e Giappone<sup>138</sup>.

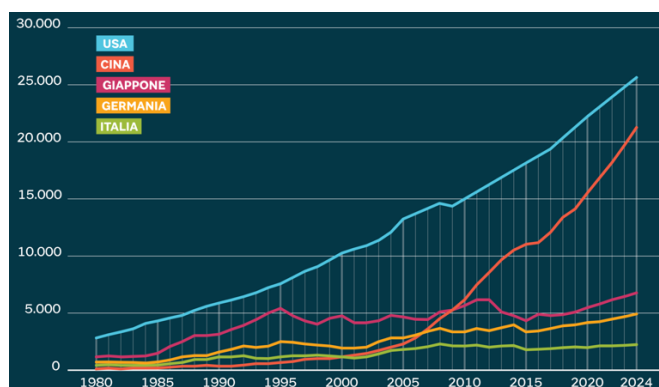


Grafico 1. Pil di Usa, Cina, Giappone, Germania ed Italia a confronto (dati in miliardi di dollari)<sup>139</sup>.

<sup>137</sup> Dal testo originale: *“yet, globalization is not something we can hold off or turn off. It is the economic equivalent of a force of nature, like wind or water. We can harness wind to fill a sail. We can use water to generate energy”*.

FRIEDMAN T.L., *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Farrar Straus & Giroux, New York, 2005.

<sup>138</sup> Dati ripresi dal Laboratorio di analisi e statistiche del Sole24Ore.

Per una consultazione completa si rimanda a: <https://lab24.ilsole24ore.com/aziende-top/>.

<sup>139</sup> Dati ripresi dal Laboratorio di analisi e statistiche del Sole24Ore.

Ai fini del presente elaborato, risulta quantomeno necessario fornire dei parametri di base per comprendere l'ampiezza e la portata delle multinazionali nel panorama globale. Il tema della contrattazione collettiva transnazionale acquisisce una rilevanza fondamentale grazie soprattutto ai "colossi" che dominano i mercati, all'interno dei quali risulta di difficile applicazione non solo una regolamentazione omogenea (essendo le IMN costituite da più filiali, che operano in più settori ed in più Stati), ma lo stesso rispetto delle normative internazionali.

Nel 2016, secondo il rapporto *World Investment Record* della Conferenza delle Nazioni Unite sul commercio e lo sviluppo, i gruppi multinazionali a livello globale sono 320.000, per un totale di circa 1.116.000 filiali<sup>140</sup>, con una stima prudente di 130 milioni di dipendenti, pari al 4% degli occupati mondiali<sup>141</sup>.

Totale gruppi	320.000
Totale filiali	1.116.000
Dipendenti complessivi	130.000.000
Fatturato complessivo (miliardi di \$)	132.000
Valore del prodotto netto (miliardi di \$)	27.900
Contributo al PIL mondiale (%)	30
Profitti complessivi lordi (miliardi di \$)	17.300
Profitti complessivi netti (miliardi di \$)	7.200
Quota di partecipazione al commercio mondiale (%)	80

Tabella 1. Le multinazionali a colpo d'occhio<sup>142</sup>.

---

Fonte: *International Monetary Fund* (IMF).

Per una consultazione completa si rimanda a: <https://lab24.ilsole24ore.com/aziende-top/>.

<sup>140</sup> United Nations Conference on Trade and Development, *World Investment Report*, New York, 2016.







Testo integrale consultabile su: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2016>.

<sup>141</sup> Centro Nuovo Modello di Sviluppo, *Eat the Rich. Top 200: la crescita del potere delle multinazionali*, ed. 2023 (dati rilevati sul 2022).

<sup>142</sup> Dati ripresi da: Centro Nuovo Modello di Sviluppo, *Eat the Rich. Top 200: la crescita del potere delle multinazionali*, ed. 2023 (dati rilevati sul 2022).

Fonti: Unctad, *World Investment Report*, 2016; MGI, *Playing to win*, 2015; ECB, *Working paper 1554*, 12 giugno 2013; Ocse, *MNE in the global economy*, 2018.

In particolare, su un campione composto dalle 200 più grandi multinazionali globali, queste hanno subito una crescita esponenziale nella decade 2012-2022, in termini di dipendenti, profitti e fatturato:

	2012	2022	Variazione
Dipendenti			+15%
Fatturato			+34%
Profitti			+100%



**Legenda**  
 = 2 milioni di dipendenti  
 = 500 miliardi di \$

Tabella 2. Variazione tra il 2012 e il 2022 di dipendenti, fatturato e profitti delle Top200<sup>143</sup>.

A livello di operatività, il fatturato maggiore viene realizzato dalle multinazionali operanti nei settori di energia e petrolio, seguite dal commercio e trasporti.

Posizione	Settore di attività	Fatturato	% sul totale
1	Energia e Petrolio	5.999.792	21,6
2	Commercio e Trasporti	5.832.052	21,0
3	Finanza, Assicurazioni, Banche	4.745.464	17,1
4	Autoveicoli	2.253.091	8,1
5	Elettronica e Computer	2.138.962	7,7
6	Metallurgia e Minerali	1.175.986	4,2
7	Gas, Luce, Acqua (fornitura)	1.051.550	3,8
8	Costruzioni	1.032.260	3,7
9	Chimica e Farmaceutica	923.378	3,3
10	Telecomunicazioni e Spettacolo	905.645	3,3
11	Alimentari	500.136	1,8
12	Multiattività	475.479	1,7
13	Aerospaziale e Armi	364.026	1,3
14	Industria manifatturiera	324.431	1,2
<b>Totale</b>		<b>27.722.252</b>	<b>100</b>

Tabella 3. I settori di attività in base al fatturato<sup>144</sup>.

<sup>143</sup> Dati ripresi da: Centro Nuovo Modello di Sviluppo, *Eat the Rich. Top 200: la crescita del potere delle multinazionali*, ed. 2023 (dati rilevati sul 2022).

Fonti: Elaborazione dati McKinsey 2015 e Fortune 2023.

<sup>144</sup> Dati ripresi da: Centro Nuovo Modello di Sviluppo, *Eat the Rich. Top 200: la crescita del potere delle multinazionali*, ed. 2023 (dati rilevati sul 2022).

Fonti: Elaborazione dati McKinsey 2015 e Fortune 2023.

Il campo di analisi della presente trattazione, tuttavia, è relativamente circoscritto a quello che è lo scenario europeo, pertanto, riportando un focus su quest'ultimo<sup>145</sup>, è possibile considerare che lo Stato membro leader è la Germania, la quale conta 80 aziende nazionali tra le prime 500 multinazionali del mondo in termini di fatturato<sup>146</sup>.

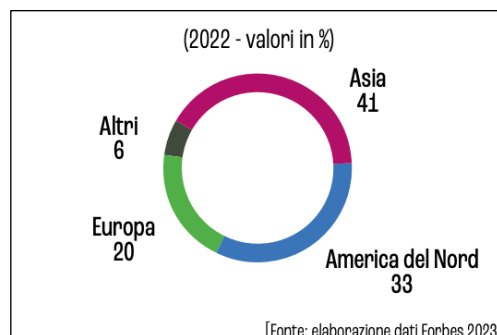


Grafico 2. Ripartizione dei primi duemila gruppi per continente di appartenenza<sup>147</sup>.

In termini di comparti economici, il fatturato maggiore è realizzato nei settori dell'energia e degli autoveicoli, complici anche le variazioni economiche subite a causa della pandemia da COVID-19 ed il recente conflitto Russia-Ucraina: *“poiché le tensioni e le guerre globali hanno fatto salire i prezzi dell'energia e limitato le forniture, i principali operatori del settore hanno visto crescere i loro ricavi e hanno quindi conquistato alcune delle migliori posizioni della classifica, tra cui il primo posto”*<sup>148</sup>.

## 2. Gli investimenti diretti esteri

Fin qui, si è analizzato il fenomeno delle imprese multinazionali da un punto di vista storico, prettamente associato al contesto ed agli scenari sociali che man mano andavano a formarsi globalmente. Tuttavia, per completare il tracciato evolutivo è necessario strutturare un secondo tipo di studio, sostanzialmente tecnico, incentrato su uno degli

<sup>145</sup> Cfr. KATANICH D., *Europa, qual è l'azienda più grande del continente?*, in *Euronews.com*, 2023. <https://it.euronews.com/business/2023/11/15/europa-qual-e-lazienda-piu-grande-del-continente>.

<sup>146</sup> Report *Fortune 500 Europe*, ed. 2023 (dati 2022).

<sup>147</sup> Dati ripresi da: Centro Nuovo Modello di Sviluppo, *Eat the Rich. Top 200: la crescita del potere delle multinazionali*, ed. 2023 (dati rilevati sul 2022).

Fonte: elaborazione dati Forbes 2023.

<sup>148</sup> *ibidem*

strumenti principali che hanno costituito l'origine ed il pilastro dell'ascesa delle IMN: gli investimenti diretti esteri (di seguito denominati IDE<sup>149</sup>).

Gli investimenti diretti esteri sono definibili come: *“investimenti internazionali volti all'acquisizione di partecipazioni “durevoli”<sup>150</sup> (di controllo, paritarie o minoritarie) in un'impresa estera (fusione o acquisizione) o alla costituzione di filiali all'estero (investimenti greenfield), in cui l'investitore viene coinvolto nella direzione e nella gestione dell'impresa partecipata o costituita”<sup>151</sup>.*

Gli IDE vengono riconosciuti tra gli obiettivi principali perseguiti dall'Unione Europea che *“tramite l'istituzione di un'unione doganale [...], contribuisce nell'interesse comune allo sviluppo armonioso del commercio mondiale, alla graduale soppressione delle restrizioni agli scambi internazionali e agli investimenti esteri diretti, e alla riduzione delle barriere doganali e di altro tipo”<sup>152</sup>.*

Come ampiamente anticipato, le imprese multinazionali realizzano parte del loro processo produttivo in uno o più paesi diversi rispetto a quello d'origine; tale frammentazione porta inevitabilmente alla generazione di movimenti internazionali di capitali, questi sono gli IDE. È bene sottolineare che gli investimenti diretti esteri *“si distinguono dagli investimenti di portafoglio, che comprendono anche l'acquisto di titoli azionari, in quanto danno all'investitore un certo grado di controllo (totale, maggioritario o minoritario: almeno il 10% del capitale sociale<sup>153</sup>) sul capitale sociale dell'impresa in cui vengono investiti”<sup>154</sup>.* Pertanto, mentre gli investimenti di portafoglio

---

<sup>149</sup> Foreign Direct Investment, FDI.

<sup>150</sup> Le partecipazioni “durevoli” fanno diretto riferimento ad un interesse duraturo, il che presuppone una relazione di medio-lungo termine tra l'investitore e l'azienda estera, con un livello considerevole di influenza nella gestione dell'azienda stessa.

<sup>151</sup> Investimenti diretti esteri (IDE), <https://www.borsaitaliana.it/>.

<sup>152</sup> Articolo 206, Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea.

<sup>153</sup> La soglia del 10% per definire gli investimenti diretti esteri non è fissata da una normativa universale, ma è una convenzione comunemente accettata in vari contesti economici e normativi. Inoltre, essa è riportata nella definizione stessa di FDI data dall'OCSE, secondo cui: *“Foreign direct investment (FDI) is a category of cross-border investment in which an investor resident in one economy establishes a lasting interest in and a significant degree of influence over an enterprise resident in another economy. Ownership of 10 percent or more of the voting power in an enterprise in one economy by an investor in another economy is evidence of such a relationship”.*

Per la definizione integrale si rimanda a: [https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english\\_9a523b18-en](https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english_9a523b18-en).

<sup>154</sup> ONIDA F., *Imprese Multinazionali*, Enciclopedia del Novecento III Supplemento, 2004.

Testo integralmente consultabile su: [https://www.treccani.it/enciclopedia/impres-multinazionali\\_%28Enciclopedia-del-Novecento%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/impres-multinazionali_%28Enciclopedia-del-Novecento%29/).

(chiamati anche “investimenti non diretti”) non hanno lo scopo di acquisire una partecipazione di controllo nella società emittente, ma piuttosto sono un mezzo di diversificazione di portafoglio associato ad un più basso livello di rischio; gli investimenti diretti esteri vengono effettuati con l’intenzione di acquisire una partecipazione di un’impresa esistente in un paese straniero o di avviare una controllata per ampliare l’operatività di un’impresa esistente in un nuovo paese, di conseguenza rivestono una finalità di tipo espansivo, permettendo all’impresa che ne fa uso di crescere e diffondersi.

## 2.1. Le tipologie di IDE

Gli investimenti diretti esteri, data la loro particolarità di scopo e il ruolo centrale rivestito nell’ambito delle imprese multinazionali, meritano alcuni approfondimenti di tipo prettamente tecnico. In particolare, per quanto concerne questo studio, è possibile identificare due tipologie di IDE: le fusioni o acquisizioni e gli investimenti *greenfield*.

Come anticipato, gli investimenti diretti esteri possono essere intrapresi sia dalle imprese che mirano ad acquisire partecipazioni “durevoli” in un’impresa estera (si parla in questo caso di fusioni o acquisizioni), sia dalle IMN che intendono costituire ex novo proprie filiali o fabbriche destinate al processo produttivo all’estero (si parla in questo caso di investimenti *greenfield*).

Nello specifico:

- Investimenti per realizzare fusioni ed acquisizioni (in termine tecnico *mergers & acquisitions* – M&A): trattasi di una forma di investimento transnazionale in cui un’azienda di un paese acquisisce il controllo o una partecipazione significativa in un’azienda situata all’estero. È bene distinguere i due diversi fenomeni:
  - Fusione: con tale termine si intende “*l’unificazione di due o più società in una sola, realizzando una concentrazione tra le imprese; si tratta, infatti, di una concentrazione giuridica in quanto consente l’unificazione in una sola società di due o più società preesistenti*”<sup>155</sup>. La fusione può avvenire in senso stretto: due o più aziende si combinano per formare una nuova entità giuridica - dunque, le aziende originarie cessano di esistere come entità separate e

---

<sup>155</sup> DE CASTRO S., *Le fusioni in Diritto commerciale* (a cura di CIAN M.), Vol. 2, Utet Giuridica, Milano, 2014.

vengono sostituite da un soggetto unico ex novo; o per incorporazione: una delle aziende esistenti incorpora l'altra – in questo caso una delle aziende mantiene la sua identità giuridica e continua ad esistere, mentre l'altra viene assorbita e cessa di esistere come entità separata.

Le operazioni di fusione, inoltre, possono essere di tipo interno (i soggetti coinvolti sono due o più imprese operanti nel medesimo Stato), o di tipo transfrontaliero<sup>156</sup>; quest'ultimo istituto viene inteso “*comunemente come un'operazione di tal genere [fusione] che interessi società costituite ai sensi della legge di Stati diversi*”<sup>157</sup>, pertanto, in tali iniziative almeno una delle società coinvolte deve essere ubicata in uno Stato diverso. Quest'ultimo è il caso in cui si realizzano gli investimenti diretti esteri per fusione.

- **Acquisizione:** trattasi di un'operazione in cui un'azienda acquista un'altra azienda o una partecipazione significativa in essa, ottenendo il controllo gestionale e operativo. Anche tali operazioni possono essere interne (l'acquisizione avviene tra due o più imprese ubicate nel medesimo Stato) o transfrontaliere. In quest'ultimo caso, gli investimenti diretti esteri tramite acquisizioni avvengono quando un'azienda di un paese compra una quota di controllo (generalmente oltre il 50%) in un'azienda estera.

Le operazioni che coinvolgono gli IDE attraverso fusioni e acquisizioni si rivelano strumenti chiave per le multinazionali per espandere la loro presenza globale, accedere a nuovi mercati, acquisire nuove tecnologie o risorse, e aumentare la loro competitività internazionale. In particolare, “*specialmente nel caso di grandi multinazionali, possono influenzare in modo profondo la struttura competitiva del mercato domestico. La nuova IMN, frutto del cambio di proprietà, potrebbe caratterizzarsi per un potere di mercato superiore rispetto alla precedente, guadagnando una maggiore competitività e prezzi e fatturato più elevati*”<sup>158</sup>.

---

<sup>156</sup> L'istituto delle fusioni transfrontaliere è regolato dalla Direttiva Europea 2005/56/CE del Parlamento e del Consiglio, “*relativa alle fusioni transfrontaliere delle società di capitali*”, 26 ottobre 2005.

<sup>157</sup> BENEDETTELLI M., *La fusione transfrontaliera*, in *Il nuovo diritto delle società*, Liber amicorum, CAMPOBASSO G. F. (a cura di ABBADESSA P.), Utet, Torino, 2007.

<sup>158</sup> Italian Trade Agency (ITA), *L'impatto delle acquisizioni dall'estero sulla performance delle imprese italiane*, Roma, Report 2014.

Consultabile integralmente su:

[https://www.ice.it/it/repository/pdf/Impatto%20delle%20acquisizioni%20dall\\_estero.pdf](https://www.ice.it/it/repository/pdf/Impatto%20delle%20acquisizioni%20dall_estero.pdf).



- Investimenti *greenfield*: trattasi di una forma di investimento diretto estero in cui una società madre crea una nuova operazione, impianto o filiale in un paese straniero partendo da zero. Tale investimento implica la costruzione di nuovi stabilimenti, la creazione di nuovi posti di lavoro e l'introduzione di nuove tecnologie e pratiche gestionali nel paese ospitante. Gli investimenti *greenfield* non devono essere confusi con gli investimenti *brownfield*, i quali prevedono investimenti con cui una società compra, riqualifica o riutilizza strutture, proprietà o beni già esistenti – e pertanto non agisce ex novo come per gli IDE *greenfield*.

In termini quantitativi, nell'Unione Europea non vi è un ampio divario di diffusione tra le due modalità di IDE, tuttavia, la scelta dell'una o dell'altra cambia in base a diversi fattori, quali: i settori economici, la portata, nonché l'economia caratterizzante il paese destinatario e mittente dell'investimento.

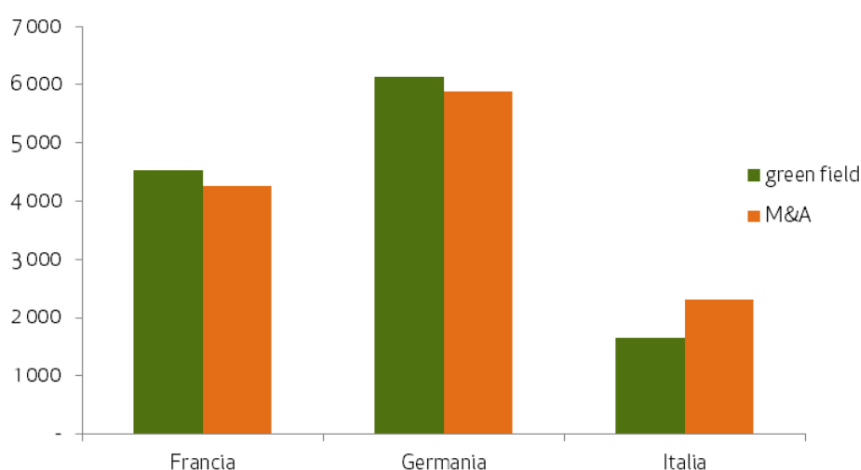


Grafico 3. IDE per modalità (numero di M&A e greenfield globali per paese nel periodo 2004-'13)<sup>159</sup>.

Infine, gli investimenti diretti esteri possono essere classificati come:

- Verticali: un'impresa investe in un'attività in un altro paese facente parte della sua catena di fornitura con lo scopo di aumentare l'efficienza, la competitività e la

<sup>159</sup> Italian Trade Agency (ITA), *L'impatto delle acquisizioni dall'estero sulla performance delle imprese italiane*, Report 2014.

Consultabile integralmente su:

[https://www.ice.it/it/repository/pdf/Impatto%20delle%20acquisizioni%20dall\\_estero.pdf](https://www.ice.it/it/repository/pdf/Impatto%20delle%20acquisizioni%20dall_estero.pdf).

Fonte: UNCTAD, *World Investment Report* 2012.

produttività non per l'impresa che si trova nel Paese di destinazione ma per quella del Paese di provenienza<sup>160</sup>.

- Orizzontali: una impresa investe in un'attività simile o identica alla propria in un altro paese con l'obiettivo di replicare nel mercato estero il successo riscontrato nel mercato interno.

Gli investimenti diretti esteri sono generalmente ritenuti benefici tanto per l'economia del paese ospitante quanto per quella del paese d'origine, così come per le imprese che effettuano tali investimenti. Gli IDE contribuiscono, a titolo di esempio, a stimolare la crescita e l'innovazione nei paesi ospitanti, alla creazione di posti di lavoro di qualità e allo sviluppo delle competenze umane, al miglioramento del tenore di vita e alla diffusione di buone pratiche in termini di gestione e condotta responsabile delle imprese.

### **2.1.1. Una scelta ponderata: l'approccio eclettico**

Per un'impresa, la scelta se investire o meno all'estero (e pertanto diventare multinazionale) deve essere assolutamente ponderata a quelli che sono i costi ed i benefici che potrebbe trarre da simili operazioni.

Nel caso degli investimenti diretti esteri, parte della dottrina ritiene che si debba seguire un "approccio eclettico", come proposto da Dunning nel 1981<sup>161</sup>. Tale approccio, comunemente noto con il paradigma OLI (*ownership, location, internalization*)<sup>162</sup>, propone una griglia valutativa su tre livelli che spiega le scelte di internazionalizzazione delle imprese in funzione dell'esistenza di: vantaggi proprietari (*ownership advantages*), derivanti dal controllo proprietario di specifiche risorse aziendali trasferibili all'estero a basso costo; vantaggi di localizzazione (*locational advantage*), i quali determinano in

---

<sup>160</sup> A titolo esemplificativo, un investimento estero di tipo verticale viene messo in atto da un'impresa che delocalizza determinate attività produttive in Paesi che le forniscono a prezzi più bassi (sia in termini di materie prime che di costi del lavoro).

<sup>161</sup> John Dunning fu un economista britannico noto per il suo contributo alla teoria degli investimenti diretti esteri e per lo sviluppo dell'approccio eclettico o paradigma OLI. Egli è stato un pioniere nello studio dell'internazionalizzazione delle imprese e ha lasciato un impatto duraturo nel campo dell'economia internazionale, in quanto fu primo ad operare un importante ampliamento della teoria dell'internazionalizzazione, introducendo nello schema interpretativo variabili di tipo localizzativo, riferite alle caratteristiche macroeconomiche ed istituzionali dei paesi.

<sup>162</sup> Cfr. DUNNING J. H., *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen & Unwin, London, 1981.

quali paesi, al di fuori dal paese d'origine, sia conveniente trapiantare il processo produttivo mantenendo il ruolo centrale della casa madre; internalizzazione (*internalization*), intesa come “*lo sfruttamento dei vantaggi proprietari, ponendo in essere una vera e propria strategia di multinazionale, anziché 'esternalizzarli' sotto forma di cessione di licenza o simili accordi contrattuali con partners esteri indipendenti. [...] molti vantaggi proprietari non sono 'codificabili' in standard e blueprint (e pertanto cedibili sul mercato), bensì sono taciti, informali, segreti, e come tali possono essere efficacemente sfruttati solo entro un'organizzazione gerarchica, tipica dell'impresa verticalmente integrata, piuttosto che attraverso relazioni contrattuali di mercato*”<sup>163</sup>.

## **2.2. I meccanismi di controllo degli IDE nell'Unione Europea: brevi accenni**

Al pari degli altri strumenti economici e finanziari, anche gli investimenti diretti esteri sono soggetti ad una rigida regolamentazione ed a stretti controlli che ne verificano l'idoneità e gli scopi. In merito alla potenziale dannosità di alcune tipologie di IDE ed alla pericolosità degli stessi, il Parlamento europeo aveva avviato già un dibattito nel 2012<sup>164</sup> in risposta agli sviluppi del commercio mondiale e a specifiche operazioni in settori strategici, principalmente sotto forma di un approccio alle questioni della sicurezza e della difesa. Nel febbraio 2017, i governi di Francia, Germania e Italia avevano espresso preoccupazione a proposito di alcuni investimenti di paesi terzi, pertanto, il 10 aprile 2019 è entrato in vigore il Regolamento 2019/452<sup>165</sup>. Per mezzo di quest'ultimo, l'UE ha introdotto un sistema di monitoraggio degli IDE che potrebbero costituire un rischio per la sicurezza o l'ordine pubblico all'interno dell'Unione Europea o nei singoli Stati membri.

---

<sup>163</sup> ONIDA F., *Imprese Multinazionali*, Enciclopedia del Novecento III Supplemento, 2004.

Testo integralmente consultabile su: [https://www.treccani.it/enciclopedia/impres-multinazionali\\_%28Enciclopedia-del-Novecento%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/impres-multinazionali_%28Enciclopedia-del-Novecento%29/).

<sup>164</sup> Cfr. Risoluzione del Parlamento europeo, *l'UE e la Cina: uno squilibrio commerciale?*, Bruxelles, 23 maggio 2012.

<sup>165</sup> Regolamento (UE) 2019/452 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 19 marzo 2019 *che istituisce un quadro per il controllo degli investimenti esteri diretti nell'Unione*.

*“Il Regolamento (UE) 2019/452 istituisce un quadro per il controllo degli investimenti diretti esteri da parte degli Stati membri nonché un meccanismo di cooperazione tra questi ultimi e la Commissione europea al fine di valutare e, potenzialmente, limitare gli investimenti diretti esteri che possono rappresentare una minaccia per la sicurezza o l’ordine pubblico nell’UE o nei suoi Stati membri”<sup>166</sup>. Per fini chiarificatori, con “meccanismo di controllo” si intende “uno strumento di applicazione generale, come una legge o un regolamento, accompagnato dalle relative prescrizioni amministrative o norme di attuazione o dai relativi orientamenti, che definisce i termini, le condizioni e le procedure per valutare, esaminare, autorizzare, sottoporre a condizioni, vietare o liquidare investimenti esteri diretti per motivi di sicurezza o di ordine pubblico”<sup>167</sup>.*

Il Regolamento 2019/452 ha suscitato, tuttavia, non poche perplessità e dubbi in ordine alla sua efficacia. In particolare, è necessario sottolineare che gli Stati membri non hanno di fatto l’obbligo di adottare meccanismi di controllo degli IDE, infatti, *“il regolamento autorizza, ma non obbliga, gli Stati membri a introdurre norme nazionali che disciplinino il controllo degli IDE”<sup>168</sup>*; pertanto, nel 2023, 21 Stati membri su 27 risultavano aver adottato meccanismi di controllo degli investimenti diretti esteri, senza obblighi per i restanti 6 Stati di adottare alcunché<sup>169</sup>.

Entrando nel dettaglio della disciplina regolamentare, vengono introdotti dei meccanismi di *screening*, basati sugli effetti potenziali di eventuali investimenti diretti esteri in materie ritenute cruciali per la sicurezza e l’ordine pubblico dell’Unione, come: infrastrutture critiche (tra cui energia, trasporti, salute, comunicazioni, trattamento ed archiviazione dati etc.), tecnologie critiche (tra cui intelligenza artificiale, robotica e cyber sicurezza), sicurezza dell’approvvigionamento di fattori produttivi critici (tra cui l’energia e le materie prime, nonché la sicurezza alimentare), accesso a informazioni sensibili o capacità di controllare informazioni sensibili e libertà e pluralismo dei media<sup>170</sup>. È bene

---

<sup>166</sup> Corte dei Conti Europea, *Controllo degli investimenti diretti esteri nell’UE: Il quadro è stato istituito, ma i suoi notevoli limiti impediscono una gestione efficace dei rischi per la sicurezza e l’ordine pubblico*, Relazione Speciale 27/2023, Sintesi, pt. I.

<sup>167</sup> Articolo 2, Regolamento UE 2019/452, pt. 4).

<sup>168</sup> Corte dei Conti Europea, *Controllo degli investimenti diretti esteri nell’UE: Il quadro è stato istituito, ma i suoi notevoli limiti impediscono una gestione efficace dei rischi per la sicurezza e l’ordine pubblico*, Relazione Speciale 27/2023, Osservazioni, pt. 27.

<sup>169</sup> Dati ripresi da: Corte dei conti europea, sulla base della relazione annuale della Commissione sull’esercizio 2022 e delle informazioni aggiornate fino a settembre 2023.

<sup>170</sup> Cfr. Articolo 4, comma 1, Regolamento UE 2019/452, pt. a) – e).

evidenziare che l'indagine circa i settori strategici ed economici di appartenenza non deve essere compiuta solo sul destinatario di un potenziale investimento diretto estero, ma deve necessariamente essere analizzato ed approfondito anche il profilo del soggetto che intende investire.

Il Regolamento assegna comunque agli Stati membri la responsabilità ultima per quanto riguarda le decisioni sugli IDE<sup>171</sup>; tuttavia, stabilisce un meccanismo di coordinamento - sotto la responsabilità della Commissione Europea - e prevede obblighi di collaborazione tra gli Stati membri, al fine di garantire una gestione adeguata delle procedure in corso e delle informazioni riservate. In caso di investimenti diretti esteri potenzialmente dannosi, la procedura deve svolgersi - data la sensibilità del tema - in un arco temporale piuttosto breve in cui, sinteticamente, lo Stato membro dove ha luogo l'IDE, su richiesta, deve fornire informazioni sullo stesso e deve notificare i casi oggetto di controllo a livello nazionale; trasmesse le relazioni, la Commissione Europea (o altri Stati membri) ha la facoltà di richiedere ulteriori chiarimenti e fornire pareri<sup>172</sup>; infine, lo Stato membro, tenendo conto delle osservazioni e dei pareri ricevuti, autorizza o vieta l'investimento oggetto di indagine.

Stato membro	Notifiche		Percentuale di notifiche: dimensioni degli IDE	Stock medio di investimenti in entrata (2019-2021)	
	Totale	%		% del totale UE	
Francia	193		92 % Una alta percentuale di notifiche in Stati membri più grandi indica una concentrazione di obiettivi sensibili	5,8 %	
Italia	169			2,9 %	
Spagna	164			5,1 %	
Austria	156			1,3 %	
Danimarca	73			0,9 %	
Germania	63			6,6 %	
Lituania	24			0,2 %	
Finlandia	13			0,5 %	
Malta	9			1,4 %	
Paesi Bassi	7			28,0 %	
Cechia	6		8 % Piccola percentuale di notifiche relative agli IDE, in parte costituita da IDE dei Paesi Bassi non connessi a obiettivi sensibili	1,2 %	
Polonia	3			1,6 %	
Ungheria	3			2,0 %	
Romania	2			0,7 %	
Lettonia	1			0,1 %	
Lussemburgo	-			21,9 %	
Irlanda	-			8,2 %	
Belgio	-			3,9 %	
Cipro	-			2,9 %	
Svezia	-			2,5 %	
Portogallo	-		0 % Nessuna notifica relativa agli IDE, indicativa dell'assenza di meccanismi di controllo e di IDE, specie in Lussemburgo e Irlanda, non necessariamente connessi a obiettivi sensibili	1,1 %	
Slovacchia	-			0,3 %	
Bulgaria	-			0,4 %	
Grecia	-			0,2 %	
Estonia	-			0,2 %	
Croazia	-			0,2 %	
Slovenia	-			0,1 %	
Totale	886	100 %		100 %	100,0 %

Tabella 4. Confronto tra le notifiche (2020-2022) e gli stock di IDE medi (2019-2021)<sup>173</sup>.

<sup>171</sup> Cfr. Articolo 3, Regolamento UE 2019/452.

<sup>172</sup> Giova specificare che “la Commissione non può vietare le operazioni di IDE né imporre su di esse alcuna condizione vincolante, anche quando sono in gioco interessi dell'UE”. Tale circostanza rientra tra le problematiche e le perplessità suscitate dal Regolamento UE 2019/452.

Corte dei Conti Europea, *Controllo degli investimenti diretti esteri nell'UE: Il quadro è stato istituito, ma i suoi notevoli limiti impediscono una gestione efficace dei rischi per la sicurezza e l'ordine pubblico*, Relazione Speciale 27/2023, Osservazioni, pt. 27.

<sup>173</sup> Fonte: Corte dei conti europea, sulla base dei casi segnalati nel quadro del meccanismo di cooperazione – relazioni annuali della Commissione; stock medio di investimenti in entrata – Eurostat – Posizioni di

In conclusione, è bene sottolineare che *“il Regolamento non è un atto legislativo isolato, ma fa parte di un pacchetto di strumenti più ampio che disciplina il flusso in entrata di IDE nel mercato unico dell’UE e i flussi in uscita verso i mercati esterni. Si coniuga ad altre politiche dell’UE potenzialmente applicabili alle stesse operazioni, a seconda delle diverse prospettive e posizioni giuridiche, e condivide con esse gli obiettivi”*<sup>174</sup>.

### **2.3. La diffusione e l’andamento degli IDE: dal 1990 al 2023**

Dopo aver analizzato la struttura, le tipologie, ed alcuni dei meccanismi di controllo degli investimenti diretti esteri, si procede ad un breve esame circa il loro andamento e la loro diffusione. Nello specifico, uno studio di questo livello risulta necessario per comprendere la portata effettiva sul mercato globale – e più ristrettamente europeo – di tali strumenti. L’approfondimento ed i grafici che seguono fanno riferimento ai cd. flussi di investimenti diretti esteri “in entrata”, i quali si riferiscono al volume di IDE che affluiscono in un determinato Stato, rappresentando l’ammontare di capitali investiti da entità straniere in imprese, progetti o attività all’interno del paese ricevente. I flussi IDE in entrata indicano l’interesse e la fiducia degli investitori esteri verso le opportunità economiche offerte da un paese e sono un chiaro indice della sua attrattività come destinazione di capitali internazionali.

A livello mondiale, partendo dal 1990, il valore globale dei flussi è aumentato da poco oltre 200 miliardi di dollari a circa 2000 miliardi nel 2007. Tuttavia, a causa della crisi che ha colpito i mercati nel 2008, tali flussi si sono ridotti a poco più di 1100 miliardi nel 2009. A partire da quell’anno, è iniziata una nuova fase di ripresa, che ha portato il loro livello nuovamente a circa 1500 miliardi di dollari nel 2011<sup>175</sup>, come si evince dal grafico seguente.

---

investimenti diretti dell’UE per paese, prima e ultima controparte e per attività economica (BPM6), IDE in entrata 2019-2021.

Tabella ripresa da Corte dei Conti Europea, *Controllo degli investimenti diretti esteri nell’UE: Il quadro è stato istituito, ma i suoi notevoli limiti impediscono una gestione efficace dei rischi per la sicurezza e l’ordine pubblico*, Relazione Speciale 27/2023.

<sup>174</sup> *Ibidem*, Introduzione, pt. 12.

<sup>175</sup> Dati ripresi da: UNCTAD, *World Investment Report* 2012.

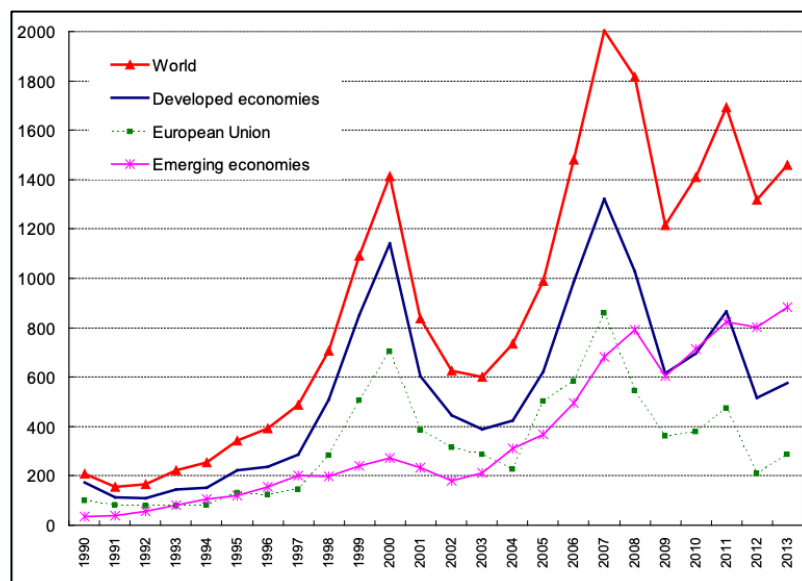


Grafico 4. Flussi di IDE in entrata per le principali aree geografiche (miliardi di dollari)<sup>176</sup>.

Dal 2015 in poi, i flussi di IDE nel mondo sono fortemente rallentati, passando da un incremento superiore al 33% nel periodo 2010-2015 a poco più del 3% tra il 2016 e il 2019, fino a contrarsi nell'ultimo triennio<sup>177</sup>.

In particolare, dal 2016, le tensioni geoeconomiche - con eventi significativi come la Brexit e il conflitto tra Stati Uniti e Cina, i due principali destinatari degli investimenti stranieri - hanno generato un'elevata incertezza, particolarmente dannosa per gli investimenti esteri. Nel 2021, il flusso in entrata degli investimenti diretti esteri nell'UE ha raggiunto circa 117 miliardi di euro (pari all'8 % dell'importo a livello mondiale)<sup>178</sup>. La pandemia da COVID-19 e le interruzioni nelle catene di fornitura hanno contribuito alla contrazione, accelerando un cambiamento di fatto già in corso.

<sup>176</sup> BORIN A., CRISTADORO R., *Questioni di Economia e Finanza: Gli investimenti diretti esteri e le multinazionali*, in *Banca d'Italia Occasional Papers*, 243/2014.

Testo integralmente consultabile su: <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2014-0243/index.html>.  
Fonte: UNCTAD, *World Investment Report* 2012.

<sup>177</sup> Dati ripresi da: Ricerche Centro Studi Confindustria, *Rapporto Catene di fornitura tra nuova globalizzazione e autonomia strategica*, Milano, 2023.

<sup>178</sup> Corte dei Conti Europea, *Controllo degli investimenti diretti esteri nell'UE: Il quadro è stato istituito, ma i suoi notevoli limiti impediscono una gestione efficace dei rischi per la sicurezza e l'ordine pubblico*, Relazione Speciale 27/2023, Sintesi, pt. II.

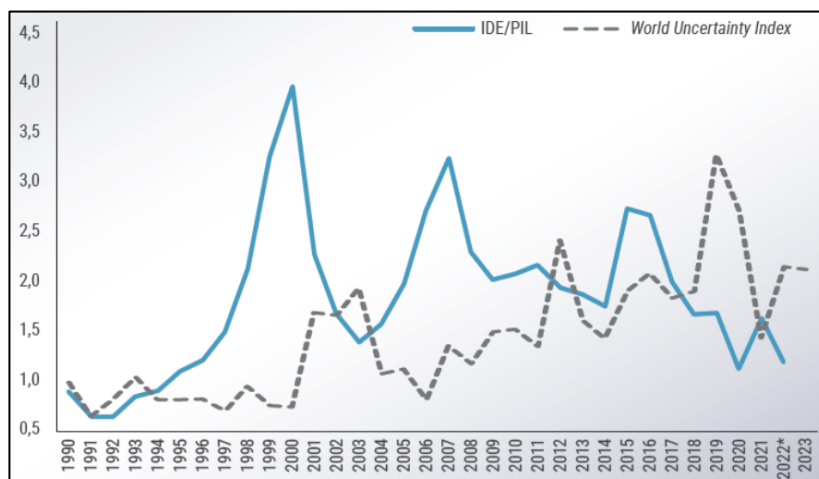


Grafico 5. L'incertezza riduce gli IDE (Mondo, flusso di IDE in entrata in % del PIL)<sup>179</sup>.

In un quadro di matrice più strettamente Europea, i paesi che si distinguono per ampiezza e portata dei flussi di investimenti diretti esteri sono Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito. Anche quest'ultimi, al pari dell'andamento complessivo globale, hanno risentito della forte crisi finanziaria del 2008, sono accelerati nel biennio 2015-2016, per poi subire di nuovo una forte contrattura dal 2017 dovuta alle tensioni geopolitiche ed economiche mondiali.

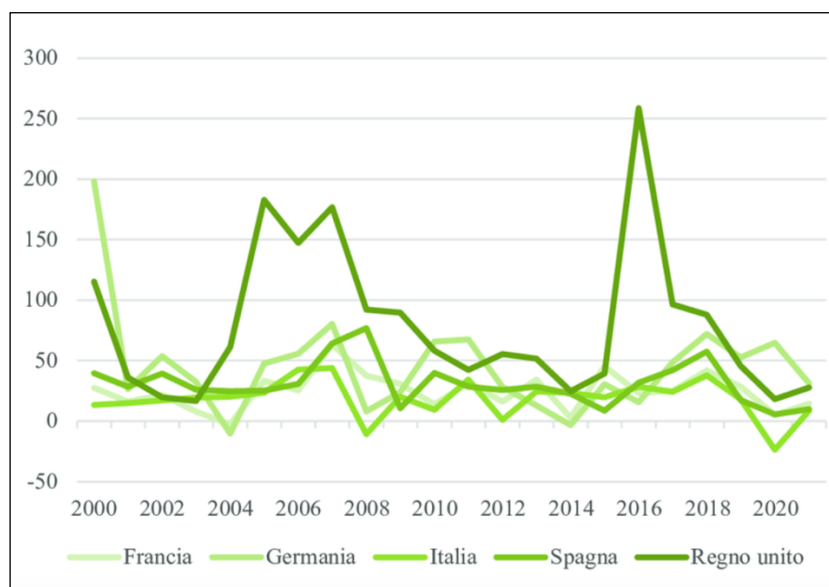


Grafico 6. Investimenti diretti esteri (in milioni di euro) dal 2000 al 2021 per i principali paesi Europei, dati in milioni di dollari<sup>180</sup>.

<sup>179</sup> Ricerche Centro Studi Confindustria, *Rapporto Catene di fornitura tra nuova globalizzazione e autonomia strategica*, Milano, 2023.

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati UNCTAD, OECD, FMI e AHIR H., BLOOM N., FURCERI D., *World Uncertainty Index*, NBER Working Paper, 2022.

<sup>180</sup> BANNÒ M., D'ALLURA G. M., *Donne e governo d'impresa: prospettive teoriche ed evidenze empiriche*, FrancoAngeli, Milano, 2022.



### 3. Struttura e costituzione delle imprese multinazionali

*“Per accertare l'esistenza di un'impresa multinazionale non è necessario alcun intervento da parte dell'ordinamento, giacché essa esiste come elemento di puro fatto. Essa è, insomma, una realtà risultante dall'interazione di più soggetti situati in contesti politico-giuridici diversi. Di conseguenza, l'apparenza con la quale l'impresa multinazionale si presenta muta di volta in volta in virtù delle esigenze dei soggetti interessati a trarre profitto dalla sua attività”<sup>181</sup>.*

L'impresa multinazionale si caratterizza per essere un'entità “multiforme” quanto alla sua costituzione, ma pressoché unitaria quanto agli scopi e ai soggetti che la compongono.

Sommariamente<sup>182</sup>, una IMN può essere costituita per mezzo di:

- Accordi commerciali: caratterizzati dalla comunanza d'affari tra più agenti economici, questi rappresentano il modello primario di costituzione di una impresa multinazionale. I più comuni sono i contratti di *franchising*, per cui *“un'impresa che si sia stabilita su di un mercato come distributore e che abbia così potuto mettere a punto un insieme di metodi commerciali concede, dietro corrispettivo, a dei commercianti indipendenti la possibilità di stabilirsi su altri mercati usando la sua insegna ed i metodi commerciali che le hanno garantito il successo”<sup>183</sup>.*
- Consorzio internazionale tra imprenditori: trattasi di alleanze formate da imprese appartenenti a diverse nazionalità che collaborano per raggiungere obiettivi comuni su scala globale. Tali consorzi permettono alle aziende partecipanti di combinare risorse, competenze e know-how per affrontare progetti complessi, come grandi opere infrastrutturali, ricerca e sviluppo, o l'ingresso in nuovi mercati esteri.

---

<sup>181</sup> WINKLER M. M., *Imprese multinazionali e ordinamento internazionale nell'era della globalizzazione*, Giuffrè Editore, Milano, 2008.

<sup>182</sup> *Ibidem* quanto alla classificazione e suddivisione riportata di seguito.

<sup>183</sup> Sentenza Corte di Giustizia dell'Unione Europea del 28 gennaio 1986, Causa n. 161/84.

Si aggiunga che *“i contratti di franchising in materia di distribuzione si differenziano in questo dai contratti di concessione di vendita o da quelli che vincolano i rivenditori autorizzati in un sistema di distribuzione selettiva, i quali non contemplano né l'uso della stessa insegna, né l'applicazione di metodi commerciali uniformi né il pagamento di compensi per i vantaggi concessi”.*

*Ibidem*, Parte in Diritto, pt. 15.

- Gruppo transnazionale di società (o impresa transnazionale): definibili “*organizzazioni economiche che esercitano la propria attività produttiva in un numero considerevole di Stati mediante succursali dotate di autonoma personalità giuridica [...], accomunate da un unico vincolo di soggezione ad una società madre che ne fissa le strategie economiche comuni*”<sup>184</sup>. Per quanto tale descrizione possa sembrare comune a quella delle imprese multinazionali, le imprese transnazionali differiscono da quest’ultime poiché le decisioni e le operazioni non sono centralizzate solo in un paese d'origine, ma sono distribuite a livello globale, superando le divisioni nazionali e cercando di ottimizzare le operazioni su scala internazionale. Pertanto, è possibile concludere che tutte le imprese multinazionali sono transnazionali, ma non è vero il contrario.
- *Joint Venture*: con tale termine “*ci si riferisce ad un accordo in base al quale due o più soggetti, solitamente imprese, si impegnano a collaborare per un progetto comune (sia esso di natura industriale o commerciale) o decidono di sfruttare congiuntamente le loro sinergie, il loro know-how o il loro capitale*”<sup>185</sup>.

Tali accordi possono essere di tipo:

- Societario: forma di *joint venture* in cui due o più imprese creano una nuova entità giuridica per realizzare un progetto comune o entrare in un nuovo mercato. Le imprese partecipanti contribuiscono con capitale, risorse, e competenze alla nuova società, e ciascuna di esse detiene una quota di partecipazione.
  - Contrattuale: a differenza del precedente, in questa tipologia di *joint venture*, le imprese collaborano attraverso un accordo contrattuale senza creare una nuova entità giuridica, definendo i termini e le condizioni della collaborazione tramite un contratto.
- Forme di cooperazione transnazionale tra imprese costituite in ambito comunitario come:
    - Gruppo Europeo di Interesse Economico (GEIE): trattasi di gruppi costituiti da almeno due membri appartenenti a paesi diversi dell’Unione Europea; essi

---

<sup>184</sup> FEDERICO A., *Imprese transnazionali e tutela dei diritti umani*, <https://www.dirittoconsenso.it/>, 2021.

<sup>185</sup> *Joint Venture*, <https://www.borsaitaliana.it/>.

hanno come scopo quello di *“facilitare e sviluppare le attività economiche dei partecipanti mettendo in comune risorse, attività e competenze al fine di raggiungere risultati migliori rispetto a quanto potrebbero fare agendo singolarmente”*<sup>186</sup>.

- SE (Società Europea): entrata in vigore nel 2004, la SE rappresenta *“una società di diritto comunitario che possiede un quadro giuridico proprio e funziona quale operatore economico unico in tutta l'Unione europea. [...] Essa si propone di ridurre i costi amministrativi delle imprese, offrendo loro una struttura giuridica adattata alle attività transfrontaliere all'interno dell'UE ed aiutandole ad evitare i vincoli giuridici e pratici che risulterebbero da 28 ordinamenti giuridici diversi”*<sup>187</sup>.

Le forme di costituzione sopradescritte rappresentano egualmente modi di formazione delle imprese multinazionali che, a seconda degli obiettivi e delle necessità, andranno a scegliere quelle che meglio si adattano alle proprie esigenze.

In conclusione, *“la prassi sembra anzitutto evidenziare un modello di impresa multinazionale tendenzialmente multiforme, ma essenzialmente dotato di una struttura comune, rappresentata dalla pluralità di enti giuridicamente distinti e collocati in ordinamenti differenti”*<sup>188</sup>.

---

<sup>186</sup> <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/european-economic-interest-grouping.html>.

<sup>187</sup> <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/glossary/european-company.html>.

<sup>188</sup> WINKLER M. M., *Imprese multinazionali e ordinamento internazionale nell'era della globalizzazione*, Giuffrè Editore, Milano, 2008.

## CAPITOLO III

# LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE MULTINAZIONALI

Come ampiamente anticipato, le multinazionali svolgono un ruolo cruciale nell'economia globale, e con la loro crescente influenza cresce anche una maggiore responsabilità sociale (di seguito denominata CSR)<sup>189</sup>. Quest'ultima, può essere comunemente definita come *“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*; tuttavia, *“essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate”*<sup>190</sup>.

Le imprese sono sempre più chiamate a operare in modo etico, sostenendo i diritti umani, promuovendo pratiche sostenibili e contribuendo al benessere delle comunità in cui operano. Pertanto, in un'ottica di multinazionale, la CSR non riguarda solo il rispetto delle leggi locali, ma anche l'adozione di pratiche volontarie che vanno oltre gli obblighi legali, per garantire un impatto positivo a livello ambientale, sociale ed economico. A livello globale, le linee guida dell'OCSE e dell'OIL, nonché i codici di condotta e gli accordi quadro internazionali rappresentano uno strumento fondamentale per promuovere la responsabilità sociale delle IMN, meritando un dovuto approfondimento nei paragrafi che seguono.

### **1. L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico**

Istituita il 14 dicembre 1960 con la Convenzione sull'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, ed entrata in vigore il 30 settembre 1961,

---

<sup>189</sup> *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

<sup>190</sup> Commissione delle Comunità Europee, LIBRO VERDE, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001, cap. 2, pt. 20 e ss.

L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (di seguito denominata OCSE)<sup>191</sup>, con sede a Parigi, conta ad oggi 38 paesi membri<sup>192</sup>, intrattenendo inoltre rapporti con numerosi altri Stati non membri, organizzazioni ed altri soggetti istituzionali internazionali. L'Organizzazione è costituita da diversi organi chiave, tra cui i più importanti sono:

- Consiglio: organo decisionale principale, composto dai rappresentanti dei paesi membri e dalla Commissione Europea; presieduto dal Segretario Generale. Si riunisce regolarmente per discutere e adottare le principali decisioni di politica e strategia, sottoforma di decisioni vincolanti o raccomandazioni, approvando inoltre il programma di lavoro dei Comitati di settore.
- Segretariato: articolato in direzioni e divisioni, rappresenta l'organo esecutivo dell'Organizzazione. Esso è guidato dal Segretario Generale, che coordina le attività quotidiane, prepara le analisi ed implementa le decisioni del Consiglio.
- Comitati: gruppi di esperti appartenenti ai vari paesi membri. Lavorano su specifici temi<sup>193</sup>, come economia, istruzione, ambiente, e commercio, fornendo raccomandazioni al Consiglio.

Tra questi, particolare importanza per lo studio del presente elaborato riveste il TUAC, Comitato Consultivo Sindacale<sup>194</sup> dell'Organizzazione. *“È la voce ufficiale del lavoro presso l'OCSE. Guida il lavoro del movimento sindacale sulle Linee Guida OCSE per le Imprese Multinazionali. I membri del TUAC sono composti di 59 centrali sindacali nazionali che insieme rappresentano sessanta milioni di lavoratori nei paesi membri dell'Organizzazione”*<sup>195</sup>.

---

<sup>191</sup> Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).

<sup>192</sup> In aggiunta, *“attualmente l'OCSE ha avviato i negoziati finalizzati all'adesione di 8 Paesi candidati: Argentina, Brasile, Bulgaria, Croazia, Perù, Romania, Indonesia e Thailandia. Inoltre, a settembre 2022, il Consiglio OCSE ha riconosciuto lo status di “prospective member” all'Ucraina, dando avvio a un “initial accession dialogue” con il Paese”*.

[https://www.esteri.it/it/politica-estera-e-cooperazione-allo-sviluppo/organizzazioni\\_internazionali/fora-organizzazioni-economiche-internazionali/ocse/](https://www.esteri.it/it/politica-estera-e-cooperazione-allo-sviluppo/organizzazioni_internazionali/fora-organizzazioni-economiche-internazionali/ocse/).

<sup>193</sup> È bene sottolineare che: *“le tematiche trattate dall'Organizzazione attengono a numerosi settori, da quello economico a quello finanziario, dal settore sociale alla governance, dallo sviluppo sostenibile alla cooperazione tecnologica e all'innovazione”*.

*ibidem*

<sup>194</sup> Trade Union Advisory Committee (TUAC).

<sup>195</sup> TUAC, *Le Linee Guida OCSE per le imprese multinazionali: Raccomandazioni per una condotta responsabile d'impresa in un contesto globale*, Guida Sindacale, Parigi, 2012.

Obiettivo principale dell'OCSE è *“fornire consulenza sulla definizione di standard internazionali e aiutare i paesi a tracciare un percorso verso società più forti, più eque e più pulite”*<sup>196</sup>. L'Organizzazione, pertanto, costituisce una piattaforma per la cooperazione, l'analisi delle politiche pubbliche, e la condivisione di best practices tra i paesi membri; tematiche queste che, con l'avanzare dell'internazionalizzazione e globalizzazione economica, risultano quantomai di ampio e vasto rilievo. *“Sullo sfondo della globalizzazione, l'OCSE consente ai Governi di scambiarsi informazioni ed esperienze e di ricercare soluzioni comuni a problemi simili. Grande importanza è attribuita al miglioramento del coordinamento e della coerenza della politica economica nazionale e internazionale”*<sup>197</sup>.

Sin dalla sua entrata in vigore nel 1961, l'Organizzazione ha sviluppato ed implementato diversi strumenti giuridici all'interno della sua struttura. Questi includono gli “atti” (Decisioni e Raccomandazioni) adottati dal Consiglio e altri strumenti legali, come Dichiarazioni e Accordi internazionali. In particolare, le Raccomandazioni non hanno valore giuridico vincolante, ma sono riconosciute generalmente come strumenti di grande peso morale, esprimendo la volontà politica dei membri appartenenti all'Organizzazione. Pertanto, poiché l'aspettativa è che gli Stati aderenti facciano tutto il possibile per applicarle pienamente, l'attuazione delle Raccomandazioni è soggetta a monitoraggio periodico tramite dei meccanismi di valutazione.

## **1.1. Le Linee Guida OCSE per le imprese multinazionali**

Ad oggi, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico ha adottato circa 450 raccomandazioni, concernenti tutti gli ambiti e le materie da essa trattate.

Per i fini del seguente elaborato, meritevoli di un breve seppur approfondito studio sono le *“Linee Guida per le imprese multinazionali sulla condotta responsabile d'impresa”*<sup>198</sup>,

---

<sup>196</sup> Dal testo originale: *“Our core aim is to provide advice on international standard-setting – and help countries forge a path towards stronger, fairer and cleaner societies”*.

<https://www.oecd.org/en/about.html>.

<sup>197</sup> <https://www.eda.admin.ch/eda/it/dfac/politica-estera/organizzazioni-internazionali/ocse.html>.

<sup>198</sup> *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*.

Testo consultabile integralmente su:

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/it/publications/reports/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct\\_a0b49990/cdce11ac-it.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/it/publications/reports/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990/cdce11ac-it.pdf).

di cui la versione originaria risale al 1976, recentemente aggiornata nel 2023. Queste “sono raccomandazioni rivolte congiuntamente dai governi alle imprese multinazionali per migliorare il contributo di queste ultime allo sviluppo sostenibile e affrontare gli impatti negativi associati alle loro attività sulle persone, sul pianeta e sulla società”<sup>199</sup>. Tali raccomandazioni sono di applicazione universale, pertanto dovrebbero essere adottate da tutte le imprese multinazionali<sup>200</sup>, indipendentemente dalla loro proprietà o settore, estendendosi anche ai loro fornitori e partner commerciali. “Le Linee guida rimangono il principale strumento internazionale sulla condotta responsabile d’impresa. Gli Aderenti alle Linee guida si impegnano a cooperare tra loro e con altri paesi per promuoverne l’attuazione in collaborazione con il gran numero di imprese, sindacati e altre organizzazioni non governative che stanno lavorando, a modo loro, ai medesimi obiettivi”<sup>201</sup>. È bene sottolineare che, pur non rivestendo carattere vincolante, gli Stati hanno la facoltà di integrare e regolamentare a livello legislativo quanto riportato dalle raccomandazioni.

La struttura delle *Linee Guida* è suddivisa per materie, ricoprenti tutte le aree chiave della responsabilità d’impresa: dall’ambiente alla fiscalità, dalla tecnologia ai diritti umani e all’occupazione. È su quest’ultimo tema che si soffermerà l’analisi che segue.

Ai sensi del punto 1 del capitolo V “sull’occupazione e relazioni industriali”, le imprese dovrebbero:

“a) Rispettare il diritto dei lavoratori di costituire sindacati e organizzazioni di rappresentanza di propria scelta o di aderirvi, anche evitando di interferire con la scelta dei lavoratori di costituire o aderire ad un sindacato o ad un’organizzazione di rappresentanza di loro scelta. (Libertà di Sindacalizzazione)

b) Rispettare il diritto dei lavoratori di farsi rappresentare da sindacati e da altre organizzazioni rappresentative di propria scelta riconosciuti ai fini della contrattazione collettiva e avviare, sia individualmente sia tramite le associazioni dei datori di lavoro,

---

<sup>199</sup> OCSE, *Linee guida OCSE per le imprese multinazionali sulla condotta responsabile d’impresa*, Parigi, ed. 2024, Prefazione.

<sup>200</sup> Si noti che “pur riconoscendo che le piccole e medie imprese non dispongono delle stesse capacità delle grandi imprese, i governi aderenti le invitano, tuttavia, a osservare le raccomandazioni delle Linee guida nella misura più ampia possibile”.

OCSE, *Linee guida OCSE per le imprese multinazionali sulla condotta responsabile d’impresa*, Parigi, ed. 2024, Cap.1, pt. 6.

<sup>201</sup> *Ibidem*, Premessa, pt. 10.

*negoziati costruttivi con tali rappresentanti allo scopo di concludere accordi sui termini e sulle condizioni d'impiego*"<sup>202</sup>. (Rappresentanza e sindacato).

Si noti dal testo riportato, la simmetria con quanto previsto e già ampiamente discusso in precedenza<sup>203</sup> circa il riconoscimento della libertà di sindacalizzazione e delle rappresentanze dei lavoratori e datori di lavoro. Tali punti sottolineano in primis l'importanza di garantire che i lavoratori possano esercitare i loro diritti di associazione e rappresentanza senza impedimenti e, in seguito, che le imprese debbano collaborare in modo trasparente e costruttivo con le loro rappresentanze sindacali per migliorare le condizioni di lavoro. Inoltre, le imprese dovrebbero *“promuovere, attraverso processi, strutture e meccanismi legittimi la consultazione e la cooperazione fra i datori di lavoro e i lavoratori e i loro rappresentanti su questioni di interesse reciproco”* e *“consentire ai rappresentanti autorizzati dei lavoratori di condurre trattative sulle questioni relative ai contratti collettivi o alle relazioni sindacali, permettendo alle parti di consultarsi su temi d'interesse comune con i rappresentanti dell'amministrazione autorizzati a prendere decisioni su tali argomenti”*<sup>204</sup>. Per quanto sopraesposto, le *Linee guida* OCSE per le imprese multinazionali stabiliscono principi chiari e cruciali per garantire il rispetto dei diritti dei lavoratori e la promozione di una contrattazione collettiva equa. Questi orientamenti non solo sottolineano l'importanza della libertà sindacale e della rappresentanza, ma anche l'impegno delle imprese a negoziare in buona fede con i rappresentanti dei lavoratori. Adottare tali pratiche contribuisce a creare un ambiente di lavoro più giusto e collaborativo, migliorando le condizioni di impiego e favorendo relazioni industriali armoniose. Pertanto, implementare tali principi incoraggia ed aiuta le multinazionali ad operare in modo etico e sostenibile, rispettando le normative e le aspettative sociali a livello globale.

Inoltre, per quanto attiene allo studio integrale del presente elaborato, *“il 20% circa degli accordi negoziati tra Federazioni Sindacali Globali e imprese multinazionali (IFA)*<sup>205</sup> *fanno riferimento alle Linee Guida OCSE e i sindacati hanno riferito di utilizzare le Linee*

---

<sup>202</sup> OCSE, *Linee guida OCSE per le imprese multinazionali sulla condotta responsabile d'impresa*, Parigi, ed. 2024, Cap. V, pt. 1, lett a) e b).

<sup>203</sup> Vedi *supra* Capitolo 1.

<sup>204</sup> OCSE, *Linee guida OCSE per le imprese multinazionali sulla condotta responsabile d'impresa*, Parigi, ed. 2024, Cap. V, pt. 3 e 8.

<sup>205</sup> Vedi *infra* Capitolo III.



*Guida nelle loro trattative*”<sup>206</sup>. In conclusione, “*le Linee guida riflettono le disposizioni pertinenti della Dichiarazione nonché della Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale dell’OIL*”<sup>207</sup>, oggetto del paragrafo che segue.

## **2. La Dichiarazione Tripartita di Principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale**

Come ampiamente discusso<sup>208</sup>, l’Organizzazione Internazionale del Lavoro partecipa attivamente alla contrattazione collettiva transnazionale, promuovendo la ricerca ed il dialogo sociale e contribuendo a creare un ambiente più equo e regolamentato per i lavoratori a livello globale tramite l’adozione e l’implementazione di testi come la “Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali”<sup>209</sup>.

Quest’ultima, di cui la prima iniziativa risale ad un anno dopo le Linee Guida OCSE, nel 1977, è stata oggetto di recenti modifiche ed aggiustamenti nel 2022, al fine di riflettere ed adattarsi alle nuove sfide globali. Giova ricordare che la singolare struttura tripartita dell’OIL la rendono l’Organizzazione più importante in materia di diritti dei lavoratori nel panorama internazionale. Infatti, partecipando alla formazione degli atti anche rappresentanti di lavoratori e datori di lavoro, questi risultano rispecchiare in maniera bilanciata gli interessi di tutte le parti coinvolte e destinatarie.

In particolare, la Dichiarazione “*ha lo scopo di incoraggiare le imprese multinazionali a contribuire positivamente al progresso economico e sociale e al raggiungimento del lavoro dignitoso per tutti, nonché a ridurre al minimo e a risolvere le difficoltà che le loro diverse attività possono creare*”<sup>210</sup>. Questa, al pari delle Linee Guide OCSE, non costituisce uno strumento normativo, bensì è possibile ricondurla all’interno della categoria delle *soft law*; pertanto, non sono previste sanzioni di alcun tipo in caso di

---

<sup>206</sup> OCSE, *Linee guida OCSE per le imprese multinazionali sulla condotta responsabile d’impresa*, Parigi, ed. 2024, Parte 1, pt. 1.19.

<sup>207</sup> *Ibidem*, Cap. V, Commenti al Capitolo V, pt. 53.

<sup>208</sup> Vedi *supra* 2.1.

<sup>209</sup> *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy*.

<sup>210</sup> OIL, *Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale*, Ginevra, 2022, Cap. 1, pt. 2.

inottemperanza dei principi, riflettendo questa particolarità la natura di strumento di orientamento e promozione piuttosto che di norma vincolante, tipica degli atti dell'OIL. L'efficacia della Dichiarazione dipende quindi dall'impegno volontario delle imprese e dalla pressione sociale esercitata dalle parti interessate.

## 2.1. I destinatari della Dichiarazione Tripartita

Destinatarie della Dichiarazione Tripartita sono le imprese multinazionali, tuttavia, *“un'esatta definizione giuridica di impresa multinazionale non è ritenuta indispensabile affinché la presente Dichiarazione possa rispondere al suo scopo”*<sup>211</sup>. Sommarariamente, è possibile identificare le IMN cui si fa riferimento nel testo, come tutte le imprese operanti in paesi diversi tra loro, dove stabiliscono sedi e reparti di produzione<sup>212</sup>. Tuttavia, a sottolineare il carattere “universale” del testo, *“questi principi non intendono introdurre o mantenere disparità di trattamento tra imprese multinazionali e nazionali. Prevedono buone pratiche per tutti. Le imprese multinazionali e nazionali, nella misura in cui i principi della Dichiarazione sulle multinazionali siano applicabili ad entrambe, dovrebbero essere oggetto delle medesime aspettative in merito al loro comportamento in generale e in particolare alle prassi sociali seguite”*<sup>213</sup>.

Non solo le imprese, ma anche e soprattutto i governi risultano essere i principali invitati al rispetto dei principi riportati nel testo. A quest'ultimi è riservato il compito di promuovere e facilitare l'applicazione delle linee guida all'interno dei loro territori, creando un quadro normativo ed istituzionale che favorisca il rispetto degli standard internazionali del lavoro da parte delle multinazionali, siano esse originarie o ospitate dallo Stato. Pertanto, *“i governi dei paesi ospitanti dovrebbero promuovere buone pratiche sociali in linea con la presente Dichiarazione tra le imprese multinazionali operanti nei rispettivi territori. Conformemente alla presente Dichiarazione, i governi dei paesi di origine dovrebbero incoraggiare buone pratiche sociali tra le rispettive imprese multinazionali operanti all'estero, tenendo conto della legislazione, della*

---

<sup>211</sup> OIL, *Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale*, Ginevra, 2022, Cap. 1, pt. 6.

<sup>212</sup> Per approfondimenti, si rimanda al Capitolo 2.

<sup>213</sup> OIL, *Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale*, Ginevra, 2022, Cap. 1, pt. 5.

*regolamentazione e delle prassi sociali e del lavoro in vigore nei paesi ospitanti, nonché delle relative norme internazionali*”<sup>214</sup>.

Infine, in quanto parti attive della formazione della Dichiarazione, destinatarie stesse sono le Organizzazioni dei datori di lavoro e dei sindacati, seppur con ruoli ed aspettative diverse. Da un lato, le associazioni e organizzazioni rappresentanti dei datori di lavoro sono incoraggiate a promuovere e sostenere l'adozione dei principi della Dichiarazione tra le imprese che rappresentano, collaborando con i sindacati e i governi per migliorare le condizioni di lavoro e promuovere il dialogo sociale; dall'altro i sindacati si configurano come destinatari “particolari” della Dichiarazione, rappresentando gli interessi dei lavoratori - soggetti principali cui il testo fa riferimento – potendo usufruire dei principi riportati come strumento di negoziazione con le aziende multinazionali su condizioni di lavoro eque e diritti sindacali, nonché per sostenere il rispetto delle norme internazionali sul lavoro.

## **2.2. Il contenuto della Dichiarazione Tripartita**

A differenza delle *Linee Guida OCSE*, le quali coprono un'ampia gamma di argomenti relativi a pratiche commerciali responsabili, tra cui diritti umani, ambiente e concorrenza e che sono orientate a promuovere un comportamento aziendale responsabile in tutti i settori in cui le multinazionali possono avere un impatto, la Dichiarazione Tripartita si concentra su questioni di particolare rilevanza per le politiche sociali e del lavoro. Nondimeno, *“la Dichiarazione può essere utilizzata anche per una migliore comprensione delle Guidelines. I due documenti vanno dunque letti in parallelo e non in antitesi”*<sup>215</sup>. In particolare, all'interno della stessa vi è un focus sui diritti dei lavoratori e sul rapporto tra datori di lavoro e dipendenti. Pertanto, i punti trattati toccano quattro aspetti fondamentali della materia: occupazione, formazione, condizioni di vita e di lavoro, e relazioni industriali. *“La Dichiarazione non si limita a enunciare i canoni della responsabilità sociale, ma li declina praticamente, a partire dal rispetto della libertà*

---

<sup>214</sup> OIL, *Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale*, Ginevra, 2022, Cap. 2, pt. 12.

<sup>215</sup> CANNIZZO N., *Imprese Multinazionali e Diritto Internazionale*, in *Fogli di Lavoro per il Diritto Internazionale*, 2017 – 1.3.

*sindacale e dall'impegno alla contrattazione collettiva fino a toccare ambiti che impattano direttamente sul lavoratore e sulla comunità, quali la promozione dell'occupazione locale, l'uguaglianza di opportunità e di trattamento, la non discriminazione, la formazione, le condizioni di lavoro, il rispetto dei requisiti di età, i meccanismi di risoluzione dei conflitti ed il diritto all'informazione e alla consultazione*"<sup>216</sup>.

In tema di occupazione, la Dichiarazione enfatizza l'importanza di promuovere la stessa sia nei paesi ospitanti che in quelli d'origine, contribuendo alla creazione di posti di lavoro stabili e produttivi. Per raggiungere questo obiettivo, *"le imprese multinazionali, al pari delle nazionali, dovrebbero avviare le consultazioni con tutte le parti interessate, comprese le organizzazioni dei lavoratori"*<sup>217</sup>. Essa afferma inoltre che le imprese devono garantire l'uguaglianza di opportunità e trattamento per tutti i lavoratori, evitando qualsiasi forma di discriminazione basata su razza, sesso, religione, opinione politica o altre caratteristiche personali. In aggiunta, si sottolinea l'importanza del dialogo sociale, promuovendo la comunicazione tra imprese, lavoratori e governi per affrontare le questioni legate all'occupazione e migliorare le relazioni di lavoro, ponendo al centro dell'attenzione anche la libertà sindacale e di associazione. Del resto, *"al fine di raggiungere gli obiettivi sanciti nella Dichiarazione sulle multinazionali, tale processo dovrebbe tener conto del ruolo centrale della libertà di associazione e della contrattazione collettiva, come pure delle relazioni industriali e del dialogo sociale quale processo costante"*<sup>218</sup>. Infine, viene enfatizzata l'abolizione del lavoro minorile, nonché l'eliminazione del lavoro forzato o obbligatorio<sup>219</sup>, intendendosi con quest'ultimo *"ogni lavoro o servizio estorto ad una persona sotto minaccia di una punizione o per il quale detta persona non si sia offerta spontaneamente"*<sup>220</sup>. Tale tematica risulta di interesse

---

<sup>216</sup> OIL, *Intervista ad Anna Biondi: La responsabilità sociale delle multinazionali secondo l'OIL*, a cura di OSTONI M., *Aggiornamenti Sociali*, 2013, pp. 139 – 144.

<sup>217</sup> OIL, *Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale*, Ginevra, 2022, Cap. 3, pt. 17.

<sup>218</sup> *Ibidem*, Cap. 2, pt. 10.

<sup>219</sup> *"Le imprese multinazionali, al pari delle imprese nazionali, dovrebbero assumere misure immediate ed efficaci nell'ambito della rispettiva competenza al fine di garantire la proibizione e l'eliminazione del lavoro forzato o obbligatorio nelle rispettive attività"*.

OIL, *Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale*, Ginevra, 2022, Cap. 3, pt. 25.

<sup>220</sup> Articolo 2, comma 1, ILO, *Convenzione sul Lavoro Forzato*, Ginevra, 1930.

mondiale ancora oggi poiché, secondo una stima dell'ILO del 2024, *“il valore dei profitti illegali derivanti dal lavoro forzato è aumentato di 64 miliardi di dollari (o del 37 per cento) dal 2014: un aumento drammatico alimentato sia dalla crescita del numero di persone in lavoro forzato che dai maggiori profitti generati dal lavoro forzato e dallo sfruttamento delle vittime”*<sup>221</sup>.

Circa la formazione, viene sottolineata l'importanza di investire nella crescita professionale dei lavoratori attraverso programmi di crescita continua, volti a sviluppare competenze e qualifiche in tutti i livelli. La particolarità caratterizzante delle multinazionali, per cui operano in paesi diversi, le porta ad essere veri e propri strumenti di trasmissione di *know-how*, dal momento che le capacità tecniche e produttive necessarie non restano ancorate al paese di origine, ma le seguono in tutti gli Stati operanti della filiera. Dunque, queste sono incoraggiate a contribuire allo sviluppo delle competenze anche locali, collaborando con governi e istituti formativi e promuovendo un accesso equo alla formazione senza discriminazioni<sup>222</sup>. Tale impegno non solo migliora la produttività e l'innovazione, ma favorisce anche lo sviluppo economico e sociale, garantendo ai lavoratori opportunità di crescita in un contesto di lavoro dignitoso.

In ambito di condizioni di vita e lavorative, la Dichiarazione invita le IMN a migliorare le condizioni di lavoro, promuovendo salari equi, orari di lavoro ragionevoli, sicurezza e opportunità di formazione professionale.

*“I salari, le prestazioni e le condizioni di lavoro offerti dalle imprese multinazionali non dovrebbero essere inferiori a quelli praticati da datori di lavoro comparabili del paese ospitante. Nel caso in cui non esistano datori di lavoro comparabili, le imprese multinazionali dovrebbero garantire i salari, le prestazioni e le condizioni di lavoro*

---

<sup>221</sup> ILO, *I profitti derivanti dal lavoro forzato raggiungono i 236 miliardi di dollari*, Ginevra, 2024.

Testo integrale consultabile su: <https://www.ilo.org/it/resource/news/i-profitti-derivanti-dal-lavoro-forzato-raggiungono-i-236-miliardi-di>.

<sup>222</sup> *“Nel corso delle loro attività, le imprese multinazionali dovrebbero garantire una formazione adeguata a tutti i lavoratori del paese ospitante, tale da rispondere alle esigenze dell'impresa come pure alla politica di sviluppo del paese. Per quanto possibile, tale formazione dovrebbe accrescere attitudini utili in generale e promuovere le possibilità di carriera e la formazione permanente. All'occorrenza, tale compito dovrebbe essere svolto in cooperazione con le autorità del paese, le organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori, nonché con le istituzioni locali, nazionali e internazionali competenti”*.

OIL, *Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale*, Ginevra, 2022, Cap. 4, pt. 38.

*migliori possibili*”<sup>223</sup>. Tale principio è un evidente riferimento alla prassi negativa per cui molte imprese scelgono di delocalizzare interi reparti della propria filiera produttiva in paesi nei quali il costo degli stessi risulta più basso. Si pensi, a titolo di esempio, al costo del lavoro nei paesi ancora poco sviluppati, dove, secondo un report dell’ILO del 2014, *“sono ancora 839 milioni i lavoratori che guadagnano meno di 2 dollari al giorno e rimangono in condizioni di povertà”*<sup>224</sup>. Inoltre, le imprese sono sollecitate a contribuire al miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori, garantendo l’accesso a servizi essenziali come la salute e l’istruzione, e a favorire la creazione di un’occupazione stabile, evitando pratiche che riducano la sicurezza del lavoro.

Infine, rispetto alle relazioni industriali, e per quanto attiene al presente elaborato, viene sottolineato e ribadito il rispetto del diritto dei lavoratori alla libertà di associazione e alla contrattazione collettiva, incoraggiando le imprese a rispettare le norme nazionali e internazionali in materia di sindacalizzazione e dialogo tra le parti sociali. Nello specifico, *“i lavoratori occupati nelle imprese multinazionali e nelle imprese nazionali dovrebbero godere, senza distinzione alcuna e senza previa autorizzazione, del diritto di fondare organizzazioni di loro scelta e di affiliarsi, alla sola condizione di rispettare i rispettivi statuti. Dovrebbero altresì beneficiare di un’adeguata protezione contro misure discriminatorie antisindacali che minaccino il loro posto di lavoro”*<sup>225</sup>. Inoltre, in tema di collaborazione ed in un’ottica di approccio al miglioramento della contrattazione, *“le imprese multinazionali dovrebbero fornire ai rappresentanti dei lavoratori le informazioni necessarie per contrattazioni costruttive con le parti interessate, fornendo altresì, quando ciò sia conforme alla legislazione e alle prassi locali, informazioni atte a consentire loro di formarsi un’opinione corretta e precisa dei risultati dell’entità oppure, se del caso, dell’impresa nel suo insieme”*<sup>226</sup>. Pertanto, come ampiamente ribadito nel testo, la contrattazione collettiva e la libertà di associazione costituiscono un nodo

---

<sup>223</sup> OIL, *Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale*, Ginevra, 2022, Cap. 5, pt. 41.

*“Gli elementi di cui tener conto dovrebbero includere: (a) le necessità dei lavoratori e delle rispettive famiglie, tenuto conto del livello salariale generale nel paese, del costo della vita, delle prestazioni sociali e dei livelli di vita degli altri gruppi sociali; (b) fattori economici, incluse le necessità in termini di sviluppo economico, i livelli di produttività e l’interesse nel conseguire e mantenere elevate livelli occupazionali”*.

<sup>224</sup> ILO, *Rapporto sul mondo del lavoro 2014: L’occupazione al centro dello sviluppo*, Ginevra, 2014.

<sup>225</sup> OIL, *Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale*, Ginevra, 2022, Cap. 6, pt. 48.

<sup>226</sup> *Ibidem*, Cap. 6, pt. 61.

centrale non solo per la negoziazione di condizioni di vita e lavorative adeguate ed eque per tutti i lavoratori, ma rappresentano un pilastro stesso dei principi in materia internazionale cui tutte le imprese, multinazionali e non, dovrebbero adeguarsi, in un'ottica orientata allo sviluppo ed al benessere della stessa comunità globale.

### **3. I Codici di Condotta delle Multinazionali**

Le “Linee Guida OCSE per le imprese multinazionali” e la “Dichiarazione Tripartita di Principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale” rappresentano esempi di quelli che possono essere comunemente definiti come “codici di condotta”. Tuttavia, è opportuno fare alcune precisazioni. In ambito prettamente aziendale, si indica con codice di condotta una *“dichiarazione ufficiale dei valori e delle prassi commerciali di un’impresa e, a volte, dei suoi fornitori. Un codice enuncia norme minime e attesta l’impegno preso dall’impresa di osservarle e di farle osservare dai suoi appaltatori, subappaltatori, fornitori e concessionari. Può trattarsi di un documento complesso che richiede il rispetto di norme precise e prevede un complesso meccanismo coercitivo”*<sup>227</sup>. Pertanto, il codice di condotta aziendale è un documento che definisce le norme relative al comportamento e alle interazioni tra i dipendenti, i dirigenti e altri stakeholder interni dell’azienda, specificando le azioni che quest’ultimi devono adottare in relazione ai loro ruoli e alle normative di settore applicabili e fornendo indicazioni sulle aspettative riguardo alle interazioni con clienti, fornitori, e altre parti esterne quando si rappresenta l’azienda.

In materia sovranazionale, è possibile parlare di “codici di condotta” in riferimento alle linee guida e raccomandazioni emanate dall’OCSE e dall’ILO che, sebbene non siano codici di condotta specifici nel senso tradizionale, forniscono standard e orientamenti per le pratiche lavorative delle multinazionali, influenzandone il comportamento a livello globale. Tali strumenti si rendono allo stesso modo necessari poiché la natura delle IMN come entità economiche operanti contestualmente in più stati le ha portate a costituire *“un fattore corrosivo della sovranità statale in quanto le scelte strategiche ed anche operative rispondono all’interesse della società, che non necessariamente coincide con*

---

<sup>227</sup> Commissione delle Comunità Europee, *LIBRO VERDE: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001, Allegato A.

*quello del paese in cui l'impresa ha sua sede centrale o legale e tanto meno dello Stato in cui ha dislocato parte dei suoi investimenti*"<sup>228</sup>. Dunque, a livello concreto, i codici di condotta, per come intesi tradizionalmente, rappresentano la traslazione interna di quelli che sono i principi sanciti a livello internazionale in materia di responsabilità sociale d'impresa, rendendo vincolanti norme e standards che originariamente non lo sono.

### **3.1. Monitoraggio e sanzioni dei codici di condotta delle Multinazionali**

La natura sociale ed etica<sup>229</sup> dei codici di condotta li rende strumenti di valutazione aziendale non solo interna ma anche, e soprattutto, esterna. In particolare, il rispetto dei codici aziendali crea un'identità di impresa rilevante sotto il profilo reputazionale. Pertanto, le stesse IMN sono interessate a far rispettare quelli che sono i principi e le norme imposte dai propri codici, al fine di contribuire a rendere l'ambiente di lavoro accattivante per i dipendenti ed i soggetti esterni coinvolti. Diversi sono gli strumenti di monitoraggio implementabili dalle imprese per verificare il corretto adempimento ed il rispetto delle condotte prestabilite. Per quel che attiene al presente elaborato, basti menzionare:

- Audit: ispezioni sistematiche e indipendenti, condotte per valutare se le attività di un'organizzazione rispettano i requisiti stabiliti da leggi, regolamenti e standard interni. Possono essere eseguiti internamente dall'azienda stessa o esternamente da enti terzi o consulenti specializzati. Scopo principale è identificare eventuali non conformità, rischi e aree di miglioramento, garantendo che l'azienda operi in modo etico e conforme alle normative applicabili.

---

<sup>228</sup> SALERNO F., *Natura giuridica ed effetti dei codici di condotta internazionali per imprese multinazionali*, *Lavoro e Diritto*, 2005, n. 4, *Premessa*.

<sup>229</sup> Si sottolinea che i codici di Condotta non vanno confusi con i codici etici che, per definizione, rappresentano il "*documento aziendale che rappresenta la Carta dei diritti e dei doveri morali che in un'organizzazione imprenditoriale definisce le responsabilità etico-sociali e i principi cui devono attenersi tutti i partecipanti all'attività lavorativa*".

Per approfondimenti si rimanda a: [https://www.treccani.it/enciclopedia/codice-etico\\_\(Lessico-del-XXI-Secolo\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/codice-etico_(Lessico-del-XXI-Secolo)/).



- Verifiche: controlli specifici e puntuali su particolari aspetti delle operazioni aziendali per accertarne la conformità ai codici di condotta. È possibile considerarle come “mini-audit” focalizzati su specifici processi o aree di rischio. L’obiettivo è confermare che le procedure siano seguite correttamente, che le azioni correttive siano implementate e che i rischi siano gestiti.
- Meccanismi di Reporting: strumenti e processi utilizzati per raccogliere, documentare e segnalare le violazioni o i comportamenti non conformi ai codici di condotta aziendale. Tali meccanismi sono essenziali per garantire che le IMN rispettino standard etici, legali e operativi, sia internamente che lungo tutta la loro catena di valore, pertanto necessitano un monitoraggio continuo. Elemento fondamentale sono i “canali di segnalazione”, come piattaforme online e moduli di segnalazione e-mail o fisici, che permettono a dipendenti, fornitori o altre parti interessate di segnalare violazioni. È necessario che tali meccanismi garantiscano l’anonimato e la riservatezza del segnalante per incoraggiare le denunce senza timore di ritorsioni. Inoltre, le IMN devono stabilire anticipatamente degli organi preposti al controllo delle segnalazioni ricevute, affinché siano attuate in maniera tempestiva le operazioni di risoluzione delle problematiche riscontrate.

In caso di mancato rispetto delle normative presenti nei codici di condotta, le imprese possono adottare sanzioni disciplinari nei confronti dei soggetti responsabili.

I sistemi di monitoraggio risultano essenziali per di più sul versante reputazionale delle IMN, poiché la violazione di norme di condotta può comportare effetti e conseguenze anche sul piano operativo esterno e di mercato delle stesse (si pensi, a titolo di esempio, ad acquirenti e fornitori non più interessati a concludere affari poiché lo screditamento dell’impresa potrebbe impattare anche sulla loro immagine).

### **3.2. Il mancato rispetto dei codici di condotta:**

#### **il caso *Nike***

Al fine di illustrare le conseguenze derivanti, sul piano reputazionale e non solo, del mancato rispetto dei codici di condotta e delle linee guida internazionali in tema di responsabilità sociale delle imprese multinazionali, si riporta brevemente nel seguente

paragrafo il caso che dal 2004 ha coinvolto uno dei principali brand di abbigliamento mondiali: la Nike.

*“Al 31 maggio 2004, le fabbriche dei fornitori di Nike erano 731 [...]. I lavoratori occupati sono oltre 650 mila, in maggioranza donne tra i 19 e i 25 anni. [...]. Tra il 2003 e il 2004, Nike ha controllato 569 fabbriche di suoi fornitori. In oltre la metà delle fabbriche dell’Asia del Sud e nel 25% delle fabbriche sparse nel mondo, l’orario normale di lavoro supera le 60 ore settimanali”*<sup>230</sup>. La società viene coinvolta in uno “scandalo” mondiale che trova come centro e pilastro lo sfruttamento del lavoro minorile e forzato, nonché le condizioni di vita ed i ritmi insostenibili cui erano sottoposti i propri lavoratori. Numerose critiche in tal senso erano già state mosse, e si erano già diffuse, a partire dagli anni 90’; tanto che nel 1992 Nike adotta un codice di condotta stabilendo che *“il fornitore non deve perpetrare alcuna forma di lavoro forzato, traffico di esseri umani o schiavitù contemporanea incluso il lavoro carcerario, di apprendistato, vincolato o di altro genere. Il fornitore deve rispettare tutti i requisiti per affrontare i principali rischi del lavoro forzato”*, inoltre *“Nike proibisce l’uso di lavoro minorile all’interno di strutture atte a produrre o movimentare prodotti Nike”*<sup>231</sup>. Le successive accuse nei confronti dell’impresa, che hanno trovato il loro apice nel 2004, riportavano dunque violazioni della stessa non solo del proprio codice di condotta interno, ma delle stesse Linee Guida OCSE e principi OIL, riscontrando così un clamore mediatico senza precedenti. Le conseguenze per Nike sono state notevoli: l’azienda ha affrontato fortissime pressioni pubbliche e campagne di boicottaggio, subendo un danno significativo alla sua reputazione ed alla percezione del marchio. Inoltre, *“ha perso non solo in immagine: fondi di investimento etici come Banca Etica la hanno esclusa dal loro portafoglio perché non sono stati in grado di verificare il rispetto dei diritti umani nelle fabbriche”*<sup>232</sup>. L’intensa copertura mediatica e sociale ha costretto Nike ad intraprendere misure correttive. Pertanto, sono stati implementati sistemi di monitoraggio più rigorosi per garantire il rispetto dei codici di condotta da parte dei fornitori e l’azienda ha pubblicamente riconosciuto le problematiche, impegnandosi a migliorare le condizioni di lavoro e a combattere il lavoro minorile, aumentando la trasparenza riguardo alle sue pratiche di produzione e ai controlli

---

<sup>230</sup> MASERA A., *La Nike confessa: «Sì, sfruttiamo i lavoratori»*, in *Rassegna Stampa CGIL*, Roma, 2005.

<sup>231</sup> Nike, *Codice di Condotta*, Beaverton, agg. 2020.

<sup>232</sup> MASERA A., *La Nike confessa: «Sì, sfruttiamo i lavoratori»*, in *Rassegna Stampa CGIL*, Roma, 2005.

sui fornitori, pubblicando rapporti dettagliati sulle condizioni di lavoro. Nello specifico, la svolta si ebbe nel 2005 con la pubblicazione volontaria del *Corporate Responsibility Report*<sup>233</sup>: un testo nel quale Nike elencava tutti i suoi stabilimenti e le industrie produttrici, dove si impegnava a migliorare le condizioni di lavoro e tra i fornitori, promuovendo pratiche eque, vietando il lavoro minorile e forzato, ed evidenziando gli sforzi dell'azienda per affrontare le critiche riguardanti le condizioni di lavoro, nonché per migliorare la sua immagine. Scopo finale del report era *“creare fiducia e permettere agli stakeholder di giudicare non sulla base della percezione, ma dei fatti. La trasparenza è uno strumento essenziale in questo processo”*<sup>234</sup>.

In conclusione, è di sicuro interesse sottolineare come tuttora sia messa in discussione la reale applicazione dei principi e norme internazionali in materia di condizioni di vita dei lavoratori, nonostante le numerose aziende multinazionali che, in seguito al caso Nike, hanno adottato codici etici e di condotta in merito. I dati recenti sulla responsabilità sociale delle IMN e la loro concreta applicazione mostrano come *“ancora una volta la vera intenzione delle grandi multinazionali, come quando nei secoli passati fu proibita la schiavitù sulla carta senza un reale effetto nella realtà, dista molto dalla salute e dal benessere dei lavoratori delle sue fabbriche”*<sup>235</sup>.

## 4. Gli Accordi Quadro Internazionali

Dopo aver esaminato gli aspetti principali della contrattazione collettiva transnazionale ed aver svolto un focus sui soggetti che la vanno a comporre, ponendo particolare attenzione sulle multinazionali, risulta fondamentale, a conclusione del presente studio, approfondire gli accordi quadro internazionali (AQI)<sup>236</sup> procedendo con lo studio e l'analisi della diplomazia cooperativa, del ruolo del multilateralismo in un contesto globale, nonché fornendone alcuni esempi. Tali strumenti rappresentano lo sviluppo

---

<sup>233</sup> Testo integralmente consultabile su: [www.nikeresponsibility.com/reports](http://www.nikeresponsibility.com/reports).

<sup>234</sup> Dal testo originale: *“We want to build trust and enable stakeholders to judge us not on perception, but fact. Transparency is an essential tool in this process”*.

Nike, *Corporate Responsibility Report*, Beaverton, 2005, Part I.

<sup>235</sup> SEGURA L. G., *Schiavismo e sfruttamento nel mondo dei grandi marchi del tessile*, in *AMDuemila*, 2022.

<sup>236</sup> *International Framework Agreement (IFA)*.

concreto di quanto riportato finora a livello teorico e normativo, e costituiscono un'evoluzione della contrattazione collettiva, estendendo la tutela dei diritti dei lavoratori oltre i confini nazionali e definendo standard minimi applicabili a livello mondiale. Questi accordi *“sono uno strumento fondamentale per realizzare il diritto di organizzarsi e contrattare collettivamente senza timori o interferenze da parte del datore di lavoro. Sono particolarmente importanti quando i dirigenti e i governi locali ignorano abitualmente questi diritti e sono fondamentali in ambienti in cui le norme sono antisindacali”*<sup>237</sup>.

Al fine di comprendere al meglio i paragrafi che seguono, giova ricordare e sottolineare le caratteristiche principali degli IFA, identificabili come gli accordi stipulati tra una multinazionale ed una *Global Union Federation* (GUF) con lo scopo di garantire una tutela adeguata per i lavoratori di ogni paese in cui l'impresa opera<sup>238</sup>.

In particolare, *“in base ad una raccomandazione adottata dapprima in un ‘modello’ comune per tali accordi elaborato nel 1998 dalle GUF e dalla Confederazione Internazionale dei Sindacati Liberi, le GUF hanno deciso di non sottoscrivere tali accordi se non riconoscono in modo esplicito gli standard sindacali sanciti dalla Dichiarazione sui Principi e i Diritti Fondamentali al Lavoro*<sup>239</sup>, *adottata dall’OIL nel 1998”*<sup>240</sup>.

Pertanto, tutti gli Accordi quadro Internazionali devono includere i quattro principi e diritti fondamentali sul lavoro, con specifico riferimento alle Convenzioni fondamentali dell'OIL. Trattasi di *“quattro categorie di norme del lavoro, espresse in otto Convenzioni, che dovrebbero essere considerate fondamentali in quanto tutelano i diritti fondamentali dei lavoratori. Queste categorie sono:*

- a) la libertà di associazione e l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva;*
- b) L'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato o obbligatorio;*
- c) l'effettiva abolizione del lavoro minorile; e*

---

<sup>237</sup> Dal testo originale: *“These agreements are a critical tool to realizing the right to organize and collectively bargain—free from fear or employer interference. They are especially important where local management and governments routinely ignore these rights and are vital in environments where norms are anti-union”*.

<https://uniglobalunion.org/workers-rights/global-agreements/>.

<sup>238</sup> Per approfondimenti, vedi *supra* Capitolo I.

<sup>239</sup> Per approfondimenti sulla Dichiarazione, vedi *supra* 2.1.

<sup>240</sup> DA COSTA I., ZIMMER R., MUELLER T., TELLJOHANN V., *Accordi quadro Internazionali: un nuovo strumento di relazioni industriali transnazionali*, in *Quaderni Rassegna Sindacale – Lavori*, Vol.12, 1, 145-155, 2011.

d) *l'eliminazione della discriminazione in materia di impiego e occupazione*<sup>241</sup>.

Tuttavia, è necessario sottolineare che *“i più recenti IFA si riferiscono sempre più ad altri standard e principi internazionali oltre agli strumenti dell'OIL, come i Principi Guida delle Nazioni Unite su Imprese e Diritti Umani, [...], le Linee Guida OCSE per le Multinazionali e la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani. Rispetto ai primi IFA, inoltre, questi dettagliano procedure per l'implementazione, il monitoraggio e la risoluzione delle controversie*<sup>242</sup>, come si avrà modo di approfondire.

Nel 2020, erano stati negoziati più di 150 IFA<sup>243</sup>; la spinta maggiore alla loro diffusione si è avuta anche, e soprattutto, grazie al loro vasto impiego da parte delle più importanti multinazionali mondiali<sup>244</sup>, nonostante operanti in settori relativamente diversi tra loro.

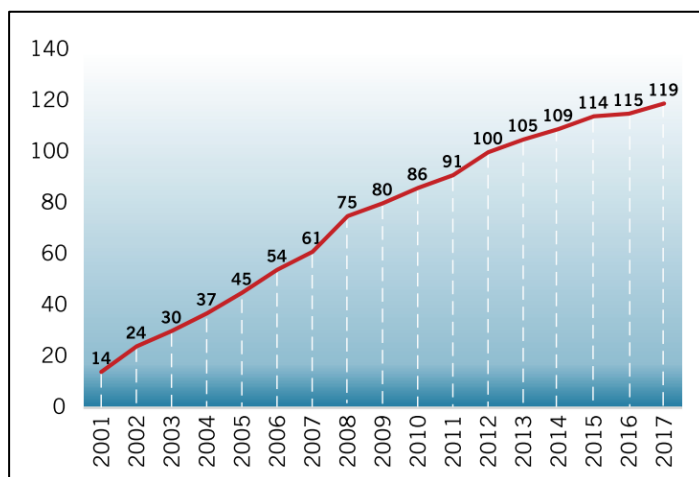


Grafico 7. Crescita degli IFA (da Hadwiger, 2018, con l'aggiunta di nuovi IFA nel 2017)<sup>245</sup>.

Infine, in ambito di diffusione territoriale e con riferimento alle politiche interne degli Stati, *“poiché gli IFA servono a promuovere le caratteristiche chiave dei rispettivi modelli nazionali di partenariato sociale e relazioni industriali cooperative, sono più rilevanti*

<sup>241</sup> Dal testo originale: *“there were four categories of labour standards, expressed in eight conventions, that should be considered as fundamental because they protect basic workers' rights. These categories are: a) Freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining; b) The elimination of all forms of forced or compulsory labour; c) The effective abolition of child labour; and d) The elimination of discrimination in respect of employment and occupation”*.  
ILO, *Fundamental Principles and Rights at Work Fact Sheet*, Ginevra, 2020.

<sup>242</sup> *Ibidem*

<sup>243</sup> *ibidem*

<sup>244</sup> Si faccia riferimento, a titolo di esempio, agli IFA conclusi da Enel, Volkswagen, H&M – tutti consultabili su: <https://www.industriall-union.org/global-framework-agreements>.

<sup>245</sup> ILO, *International Framework Agreements in the food retail, garment and chemicals sectors*, Ginevra, 2018.

*per le aziende che hanno sede in economie di mercato sociali in cui la rappresentanza degli interessi collettivi è la base per la regolamentazione del lavoro e del mercato del lavoro. Non sorprende quindi che la diffusione degli IFA sia rimasta finora piuttosto limitata tra le imprese transnazionali al di fuori dell'Europa continentale, nonostante recenti nuove iniziative*<sup>246</sup>.

#### **4.1 Gli *International Framework Agreements* e la loro interazione con gli altri strumenti di regolazione della responsabilità sociale delle imprese multinazionali**

Per la comunanza di temi e finalità, gli IFA possono essere comunemente associati alla categoria dei codici di condotta aziendali, precedentemente esaminati. Tuttavia, *“il termine "Accordo quadro internazionale" viene utilizzato per distinguere gli accordi negoziati dal tipo di codici di condotta volontari che le aziende adottano unilateralmente per dimostrare il loro impegno nei confronti della responsabilità sociale d'impresa. In quanto tale, la negoziazione degli IFA può essere vista come l'inizio della contrattazione collettiva a livello aziendale transnazionale. Le GUF vedono quindi gli IFA come un'opportunità per coinvolgere le attività delle aziende in un processo di definizione di standard privati per migliorare le condizioni per i lavoratori e i sindacati in tutto il mondo*<sup>247</sup>.

---

<sup>246</sup> Dal testo originale: *“Since IFAs serve to promote key features of the respective national models of social partnership and cooperative industrial relations, they are more relevant to companies that have headquarters located in social market economies where collective interest representation is the basis for the regulation of work and the labour market. It is therefore not surprising that the spread of IFAs has so far remained quite limited among transnational enterprises from outside continental Europe, despite recent new initiatives”*.

<https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/international-framework-agreement>.

<sup>247</sup> Dal testo originale: *“The term 'International Framework Agreement' is used to distinguish negotiated agreements from the type of voluntary codes of conduct that corporations adopt unilaterally to demonstrate their commitment to corporate social responsibility. As such, the negotiation of IFAs can be viewed as the start of collective bargaining at transnational company level. The GUFs therefore view IFAs as an opportunity to engage companies' operations in a process of private standard-setting to improve conditions for workers and trade unions worldwide”*.

*Ibidem*

In aggiunta, giova specificare che “*sebbene gli accordi quadro non siano iniziative di responsabilità sociale d'impresa (CSR)*”<sup>248</sup>, vengono spesso citati nel dibattito sulla CSR perché sono uno dei modi in cui le imprese possono esprimere il loro impegno verso il rispetto di determinati principi. Tuttavia, l'aspetto specifico che distingue gli accordi quadro dalle iniziative di CSR è che sono il risultato di una negoziazione con i rappresentanti internazionali dei lavoratori. Gli accordi quadro sono quindi uno dei possibili sviluppi delle relazioni industriali nell'era della globalizzazione”<sup>249</sup>.

Di conseguenza, mentre la CSR si focalizza sull'adozione di pratiche etiche e sostenibili, gli IFA formalizzano questi impegni attraverso accordi che ne garantiscono il rispetto.

Infine, per gli scopi e gli obiettivi perseguiti, gli IFA tendono ad avere caratteri comuni con la Dichiarazione Tripartita di Principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale, analizzata nel dettaglio nel precedente paragrafo. Tuttavia, quest'ultima funziona come un “quadro normativo” in quanto fornisce linee guida su come le società multinazionali dovrebbero operare in modo responsabile e stabilisce standard sociali e lavorativi per incoraggiare l'alta qualità. È un punto di riferimento per la contrattazione collettiva, la strategia aziendale e la strategia nelle multinazionali. Pertanto, sebbene non si tratti di un accordo quadro formale, rimane sicuramente uno strumento di guida per orientare le imprese multinazionali e gli attori sociali verso un comportamento responsabile nel mondo degli affari globale.

## **4.2. Un esempio tipico di Accordo Quadro Internazionale: il caso *H&M***

Gli *International Framework Agreements*, in qualità di strumenti responsabili dell'interesse sociale dell'impresa, rappresentano un meccanismo di valutazione della

---

<sup>248</sup> Vedi *supra* 3.1.

<sup>249</sup> Dal testo originale: “*Although framework agreements are not corporate social responsibility (CSR) initiatives, they are often referred to in the CSR debate because they are one of the ways in which companies can express their commitment towards the respect of certain principles. However, the specific aspect that distinguishes framework agreements from CSR initiatives is that they result from negotiation with international workers' representatives. Framework agreements are thus one of the possible developments of industrial relations in the era of globalization*”.

ILO, *International Framework Agreements: a global tool for supporting rights at work*, Ginevra, 2007.

stessa da parte dei clienti, fornitori e tutti gli stakeholders che prendono parte alla catena produttiva e di valore. Non stupisce, pertanto, che gli IFA siano adottati soprattutto dalle grandi imprese multinazionali, le quali, necessitando di ottimi livelli reputazionali, risultano le prime a beneficiarne. Un esempio emblematico e “tradizionale” rientrante in queste casistiche è l’accordo quadro internazionale siglato e concluso nel 2015 tra H&M (noto brand di vestiti), IndustriALL<sup>250</sup> e IF Metall<sup>251</sup>, con il fine migliorare le condizioni di lavoro nelle fabbriche della catena di fornitura di H&M a livello globale, attraverso un impegno congiunto tra la società e le organizzazioni.

In primis, come già anticipato, viene ribadita l’importanza ed il rispetto dei principi dell’OIL in materia: *“secondo questo IFA, i fornitori e i subappaltatori di H&M sono tenuti a rispettare i principi degli standard internazionali del lavoro e include un elenco di 31 Convenzioni e Raccomandazioni dell’OIL che riguardano i principi e i diritti fondamentali sul lavoro, le condizioni di lavoro (salari e benefici, orari di lavoro e lavoro a tempo parziale, sicurezza e salute sul lavoro) e le politiche occupazionali. L’accordo fa inoltre riferimento al rispetto di altri principi e quadri internazionali, come la Dichiarazione universale dei diritti dell’uomo, [...] i Principi Guida delle Nazioni Unite su Imprese e Diritti Umani, la Dichiarazione dell’ILO sulle multinazionali e le Linee Guida dell’OCSE sulle multinazionali”*<sup>252</sup>. Elemento centrale dell’accordo è il rafforzamento dei diritti sindacali, con il riconoscimento del diritto dei lavoratori di organizzarsi liberamente e di formare sindacati, promuovendo il dialogo sociale e la contrattazione collettiva come strumenti per risolvere le controversie sul posto di lavoro.

---

<sup>250</sup> IndustriALL è una federazione sindacale globale (GUF) che rappresenta oltre cinquanta milioni di lavoratori dell’industria mineraria, energetica e manifatturiera in 140 Paesi del mondo.

Dati ripresi da ILO, *International Framework Agreements in the food retail, garment and chemicals sectors*, Ginevra, 2018.

<sup>251</sup> IF Metall è uno dei principali sindacati svedesi, rappresentando i lavoratori dei settori industriali, tra cui la produzione metalmeccanica, l’ingegneria, l’automotive, l’elettronica, e altre industrie manifatturiere.

<sup>252</sup> Dal testo originale: *“According to the IFA, H&M’s suppliers and subcontractors are expected to respect the principles of international labour standards and includes a list of 31 ILO Conventions and Recommendations covering fundamental principles and rights at work, working conditions (wages and benefits; working hours and part-time work; occupational safety and health) and employment policy. The agreement also refers to the respect for other international principles and frameworks, such as the Universal Declaration of Human Rights, [...], the ILO MNE Declaration and the OECD MNE Guidelines”*. ILO, *International Framework Agreements in the food retail, garment and chemicals sectors*, Ginevra, 2018.



L'IFA, inoltre, impegna *H&M* a garantire che i suoi fornitori rispettino condizioni di lavoro sicure e salubri, conformi agli standard internazionali; in aggiunta, vengono programmati e previsti programmi specifici di formazione per i lavoratori e i manager delle fabbriche dei fornitori, volti a migliorare la comprensione dei diritti del lavoro e a promuovere un dialogo efficace tra le parti. Pertanto, l'Accordo Quadro Internazionale ora esaminato, rappresenta un modello avanzato di collaborazione tra sindacati e multinazionali, puntando a migliorare concretamente le condizioni di lavoro nelle catene di fornitura globali. Questo si distingue per la sua attenzione al rafforzamento dei diritti sindacali, la promozione di condizioni di lavoro sicure e la definizione di meccanismi chiari per l'implementazione, il monitoraggio e la risoluzione delle controversie, di seguito approfonditi. Nondimeno, l'accordo sottolinea l'importanza di estendere tali standard a subappaltatori e fornitori, rafforzando l'intera rete produttiva. L'approccio utilizzato, non solo eleva gli standard operativi, ma contribuisce a consolidare una cultura aziendale più responsabile e allineata ai principi internazionali, dimostrando come gli IFA possano essere strumenti efficaci per coniugare crescita economica e sostenibilità sociale.

#### **4.2.1. Il caso *H&M*: strumenti di monitoraggio previsti e prospettive future**

Per garantire l'effettiva applicazione dei principi in esso riportati, l'accordo prevede meccanismi di monitoraggio congiunto tra *H&M*, IndustriALL e IF Metall, che includono visite nelle fabbriche e la valutazione del rispetto degli standard stabiliti. I meccanismi stessi rendono l'IFA in oggetto peculiare rispetto agli altri, in quanto si sofferma specificatamente sugli strumenti necessari al fine di rispettare le norme.

Infatti, elemento centrale dell'accordo è il rafforzamento dei diritti sindacali, con il riconoscimento del diritto dei lavoratori di organizzarsi liberamente e di formare sindacati, promuovendo il dialogo sociale e la contrattazione collettiva come strumenti per risolvere le controversie sul posto di lavoro.

*“L'azienda svedese di design e moda [H&M], insieme ai sindacati globali e locali, concordano sul fatto che la cooperazione e la supervisione sono i principi d'azione per un'efficace attuazione dell'accordo. Di conseguenza, è stata sviluppata una struttura completa per garantire il monitoraggio e l'attuazione dell'IFA a livello globale, nazionale*

e di fabbrica”<sup>253</sup>. In merito a quest’ultimi, l’accordo non fornisce ulteriori dettagli ed informazioni.

A livello globale, è prevista l’istituzione di un *JIRDC*: “questo comitato è composto da rappresentanti di ciascuna parte firmataria, tra cui il CEO di H&M, il Segretario Generale di IndustriALL e il Presidente dell’IF Metall<sup>254</sup>”. Tale organismo è responsabile dell’attuazione mondiale dell’IFA ed opera mediante riunioni annuali, esplorando opportunità per iniziative di cooperazione congiunta e per promuovere nuove relazioni industriali.

A livello nazionale, viene invece costituito il *National Monitoring Committee* (NMC), il quale rappresenta “il meccanismo per l’implementazione dell’IFA, stabilendo obiettivi a lungo e breve termine e strategie per costruire fiducia e facilitare la risoluzione pacifica dei conflitti tra i partner sociali rilevanti (rappresentanti dei datori di lavoro e dei lavoratori)”<sup>255</sup>. L’NMC è composto da rappresentanti di H&M, IndustriALL e sindacati nazionali affiliati a quest’ultima. Scopo dello stesso è permettere ai membri di riunirsi regolarmente per affrontare problematiche e conflitti, collaborando a livello locale e sul luogo di lavoro. Tuttavia, “per H&M, l’NMC non è un meccanismo di reclamo per i lavoratori, ma una piattaforma per supportarli nello sviluppo di relazioni industriali mature e nella risoluzione delle controversie con la direzione a livello di fabbrica. Inoltre, nei casi gravi, in cui non si trova una soluzione, il NMC può richiedere supporto e guida dal *JIRDC*”<sup>256</sup>. In aggiunta, H&M ha predisposto dei piani di formazione approfondita

---

<sup>253</sup> Dal testo originale: “The Swedish design and fashion company together with the global and local trade unions concur that cooperation and supervision are the maxims of action for the effective implementation of the agreement. Accordingly, a comprehensive structure has been developed to ensure the monitoring and implementation of the IFA at global, national and factory level”.

ILO, *International Framework Agreements in the food retail, garment and chemicals sectors*, Ginevra, 2018.

<sup>254</sup> Dal testo originale: “At the global level, the *JIRDC* has been established. This committee consists of representatives from each signatory party, including the CEO of H&M, the General Secretary of IndustriALL and the President of IF Metall”.

*Ibidem*

<sup>255</sup> Dal testo originale: “At the country level, the *National Monitoring Committee* (NMC) is the mechanism for implementing the IFA by setting up long term and short-term goals and strategies to build trust and by providing and facilitating peaceful conflict resolution between the relevant social partners (employers’ and workers’ representatives)”.

*Ibidem*

<sup>256</sup> Dal testo originale: “For H&M, the NMC is not a grievance mechanism for workers, but a platform to support workers in the development of mature industrial relations and the resolution of disputes with the

dei membri del Comitato, informandoli ed istruendoli sul concetto di dialogo sociale per stabilire relazioni industriali stabili e sostenibili, la risoluzione pacifica dei conflitti e gli accordi di contrattazione collettiva. *“L'obiettivo è creare un ambiente favorevole con attività congiunte sul campo e un dialogo sociale continuo per costruire fiducia reciproca e promuovere il lavoro dignitoso con tutte le parti interessate del settore”*<sup>257</sup>. Ad oggi, gli NMC si sono rivelati strumenti cruciali per l'attuazione degli IFA, poiché sono stati in grado adeguarsi alle specificità locali, rispondere tempestivamente ai problemi emergenti e coinvolgere le parti interessate nella gestione dei conflitti.

In conclusione, è bene ribadire ulteriormente che, *“l'IFA non è destinato a risolvere tutti i problemi nell'industria dell'abbigliamento, né a sostituire i quadri normativi nazionali e le istituzioni del mercato del lavoro. È uno dei tanti strumenti di dialogo sociale transnazionale nel settore”*<sup>258</sup>, inoltre, esso *“è considerato un documento vivo e dinamico, che evolve nel tempo e deve essere adeguato in base al contesto, ed è pertanto soggetto a modifiche tecniche e strutturali”*<sup>259</sup>.

In conclusione, le prospettive future della contrattazione collettiva transnazionale riflettono un panorama in continuo sviluppo, in cui l'integrazione economica globale e le trasformazioni digitali stanno ridefinendo il modo in cui le multinazionali ed i sindacati interagiscono. Mentre le sfide legate alla diversità delle normative nazionali ed alle dinamiche globali del lavoro aumentano, si profila la necessità di sviluppare accordi sempre più sofisticati e adattabili, capaci di rispondere alle esigenze dei lavoratori e di garantire standard minimi di protezione lungo l'intera catena di fornitura.

---

*management at the workplace level. In severe cases, where no solution can be found, the NMC can request support and guidance from the JIRDC's”.*

ILO, *International Framework Agreements in the food retail, garment and chemicals sectors*, Ginevra, 2018.

<sup>257</sup> Dal testo originale: *“The objective is to create an enabling environment with joint activities on the ground and an ongoing social dialogue to build mutual trust to advance decent work with all relevant stakeholders in the sector”.*

*Ibidem*

<sup>258</sup> Dal testo originale: *“the IFA is not intended to solve all problems in the garment industry, or to replace national regulatory frameworks and labour market institutions. It is one of many cross-border social dialogue instruments in the sector”.*

*Ibidem*

<sup>259</sup> Dal testo originale: *“In this regard, the IFA is considered a living and breathing document, which evolves over time and needs to be adjusted in accordance with the context (Interview 1b), and is therefore subject to technical and structural changes”.*

*Ibidem*

## CONCLUSIONI

Il proposito del presente elaborato, come anticipato in fase introduttiva, era comprendere, analizzare ed approfondire il tema della contrattazione collettiva transnazionale, nella sua ottica di strumento e mezzo atto a definire e tutelare le prospettive dei lavoratori.

Dopo aver esaminato l'istituto nel suo complesso, indicandone ed approfondendone l'evoluzione, la disciplina ed i principali soggetti coinvolti, si è posta l'attenzione sulle imprese multinazionali, fornendo chiarimenti non solo sulla loro struttura e conformazione, ma riportando dati e statistiche che ne vadano a dimostrare concretamente la diffusione, nonché l'impatto effettivo sui mercati e sull'economia globale. Tale focus era quantomeno necessario poiché esse rappresentano lo scenario più diffuso e, come si è evidenziato, più importante, in cui operano i lavoratori. In seguito, nel contesto della responsabilità sociale, chiave e pilastro dell'intero documento, si è trattato dei doveri, dei compiti e dei confini entro cui le IMN dovrebbero operare al fine di rispettarne i principi. In conclusione, dunque, menzionando anche casi concreti, il quadro generale risulta chiaro. Dagli anni '60 ad oggi, progressi e sviluppi sono stati fatti in tal senso; tuttavia, la strada da percorrere risulta ancora lunga. Le Linee Guida OCSE e la Dichiarazione Tripartita, su un versante sovraordinato, e gli IFA, oltre ai codici di condotta interni, rappresentano sicuramente un grande passo verso la giusta direzione.

Spetterà al futuro indicare quali soluzioni saranno ancor più idonee al giusto bilanciamento di garanzie, aspettative, e tutela di tutte le parti coinvolte all'interno del processo. In un mondo ormai globalizzato, la salvaguardia, la protezione e gli interessi degli individui dovrebbero sempre essere posti al primo piano, in deroga a quelle che sono le prassi, i vantaggi e le attitudini economiche e sociali dei grandi protagonisti globali.

## **BIBLIOGRAFIA**

- **ACOCELLA N., PAZIENZA M., REGANATI F.**, *Le statistiche sugli investimenti diretti esteri e sull'attività delle imprese multinazionali*, in *Repository istituzionale dell'Università degli Studi di Firenze*, 2006.
- **ALLENBACH-AMMANN J.**, *Il Parlamento europeo vuole rafforzare i comitati aziendali europei*, in *Euractiv.com*, febbraio 2023.
- Assonime, *Imprese multinazionali: aspetti societari e fiscali*, Vol. 17/2016, Roma, 2016.
- **BAIN J.S.**, *Industrial Organization: A Treatise: v.1*, John Wiley & Sons, New York, 1969.
- **BANNÒ M., D'ALLURA G. M.**, *Donne e governo d'impresa: prospettive teoriche ed evidenze empiriche*, FrancoAngeli, Milano, 2022.
- **BENEDETTELLI M.**, *La fusione transfrontaliera*, in *Il nuovo diritto delle società*, Liber amicorum, CAMPOBASSO G. F. (a cura di ABBADESSA P.), Utet, Torino, 2007.
- **BIAGI V. M.**, *La direttiva Cae (comitati aziendali europei) dopo sei anni: il successo di un nuovo modello?*, in *Dir. rel. ind.*, 2000, n. 4, p. 507.
- Bollettino Adapt del 4 marzo 2024 n. 9, *La Direttiva sui Comitati Aziendali Europei: una revisione all'insegna del dialogo sociale*.
- **BORIN A., CRISTADORO R.**, *Questioni di Economia e Finanza: Gli investimenti diretti esteri e le multinazionali*, in *Banca d'Italia Occasional Papers*, 243/2014.
- **CAGNIN V.**, *I Comitati Aziendali Europei: luci e ombre della nuova Direttiva CAE*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2012, pp. 115 a 134.
- Camera dei deputati, *Conferenze ed Organizzazioni Internazionali: L'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC)*, Roma, 2024.
- **CANNIZZO N.**, *Imprese Multinazionali e Diritto Internazionale*, in *Fogli di Lavoro per il Diritto Internazionale*, 2017 – 1.3.
- **CARINCI F. e PIZZOFERRATO A.**, *Diritto del lavoro dell'Unione Europea*, Utet Giuridica, Milano, 2011, Cap. XIII.

- **CARIOTI P.**, *La via della porcellana. La Compagnia Olandese delle Indie Orientali e la Cina*, Il Portolano, Genova, 2010.
- *Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea*, Nizza, 2000.
- **CARUSO B., ALAIMO A.**, *Il contratto collettivo nell'ordinamento dell'Unione europea*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", INT – 87/2011.
- Centro Nuovo Modello di Sviluppo, *Eat the Rich. Top 200: la crescita del potere delle multinazionali*, ed. 2023 (dati rilevati sul 2022).
- **COHEN B. J.**, *The Question of Imperialism: The Political Economy of Dominance and Dependence*, Macmillan, Londra, 1974.
- **COLOMBO SVEVO M.**, *Le politiche sociali dell'Unione Europea*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Commission staff working document, *The role of transnational company agreements in the context of increasing international integration*, SEC/2008/2155 (nota n. 2, p. 3).
- Commissione delle Comunità Europee, *COMUNICAZIONE riguardante l'attuazione del protocollo sulla politica sociale presentata dalla Commissione al Consiglio e al Parlamento Europeo*, Introduzione, pt. 4, Bruxelles, 1993.
- Commissione delle Comunità Europee, *LIBRO VERDE: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001.
- Commissione Europea, *Commission proposes to improve European Works Councils to strengthen transnational social dialogue*, gennaio 2024.
- Commissione Europea, *Un nuovo inizio per il dialogo sociale*, Bruxelles, 2016.
- **CONFALONIERI M.**, *Trasformazione, fusione, conferimento, scissione e liquidazione delle società 2022*, in *IlSole24Ore Professional*, 2022.
- Confederazione Europea dei Sindacati, *Risoluzione per il 15° Congresso CES, Carta dei Valori CES*, Approvata dal Comitato Esecutivo il 30 marzo 2023.
- Confederazione Italiana libere professioni, *Un nuovo inizio per il dialogo sociale*, 6 marzo 2015.
- Consiglio delle Comunità Europee, *RISOLUZIONE DEL CONSIGLIO del 21 gennaio 1974 relativa ad un programma di azione sociale (cd. Programma di Azione Sociale)*, 1974.

- Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, *I comitati Aziendali Europei*, Roma, giugno 2010;
- *Convention For the Promotion of Equality Of Men And Women In The Workplace*, Ginevra, 1989.
- *Convention on Economic and Social Data in Groupe Danone Companies*, Ginevra, 1989.
- Corte dei Conti Europea, *Controllo degli investimenti diretti esteri nell'UE: Il quadro è stato istituito, ma i suoi notevoli limiti impediscono una gestione efficace dei rischi per la sicurezza e l'ordine pubblico*, Relazione Speciale 27/2023.
- *Costituzione dell'Organizzazione internazionale del lavoro*, firmata a Montréal il 9 ottobre 1946, approvato dall'Assemblea federale il 26 marzo 1947, entrata in vigore il 20 aprile 1948.
- **DA COSTA I. e REHFELDT U.**, *Transnational collective bargaining at company level: Historical developments*. In: *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework*, ILO (International Institute for Labour Studies), Ginevra, 2008.
- **DA COSTA I., ZIMMER R., MUELLER T., TELLJOHANN V.**, *Accordi quadro Internazionali: un nuovo strumento di relazioni industriali transnazionali*, in *Quaderni Rassegna Sindacale – Lavori*, Vol.12, 1, 145-155, 2011.
- **DE CASTRO S.**, *Le fusioni in Diritto commerciale* (a cura di CIAN M.), Vol. 2, Utet Giuridica, Milano, 2014.
- DECISIONE DEL CONSIGLIO 2003/174/CE *che istituisce un Vertice sociale trilaterale per la crescita e l'occupazione*, Bruxelles, 6 marzo 2003.
- DIRETTIVA 2009/38/CE del Consiglio del 6 maggio 2009, *riguardante l'istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie*.
- DIRETTIVA 94/45/CE del Consiglio del 22 settembre 1994, *riguardante l'istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie*.

- **DUNNING J. H.**, *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen & Unwin, London, 1981.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *International Framework Agreement*, Dublino, 2019.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Global works council*, Dublino, 2019.
- European Trade Union Confederation, *ETUC Constitution*, Bruxelles, 2007.
- **FEDERICO A.**, *Imprese transnazionali e tutela dei diritti umani*, in <https://www.dirittoconsenso.it/>, 2021.
- **FRACASSO A., TARGETTI F.**, *Le sfide della globalizzazione: storia, politiche e istituzioni*, F. Brioschi, Milano, 2008.
- **FRIEDMAN T.L.**, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Farrar Straus & Giroux, New York, 2005.
- **GALANTINO L.**, *Diritto comunitario del lavoro*, Giappichelli, Torino, 2010.
- **GIOFFREDI G.**, *Globalizzazione, nuove guerre e diritto internazionale*, Tangram Edizioni Scientifiche, Trento, 2012.
- **GOZZINI G.**, *Un'idea di giustizia. Globalizzazione e ineguaglianza dalla rivoluzione industriale a oggi*, Bollati Boringhieri, Torino, 2010.
- *Groupe Danone/Iuf Convention on Skills Training*, Ginevra, 1992.
- *Groupe Danone/Iuf Convention On Trade Union Rights*, Ginevra, 1994.
- **GUARRIELLO F.**, *La contrattazione collettiva nelle imprese transnazionali*, XXII Congresso ISLSSL di Torino, 2019.
- **HAYZER J., RENDER B., MUNSON C.**, *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management, Global Edition*, Pearson Education Limited, Londra, 2019.
- **HEERY E., NOON M.**, *A Dictionary of Human Resource Management*, ed. 2, Oxford University Press, Oxford, 2008.
- ILO, *Convenzione sul Lavoro Forzato*, Ginevra, 1930.
- ILO, *Fundamental Principles and Rights at Work Fact Sheet*, Ginevra, 2020.
- ILO, *I profitti derivanti dal lavoro forzato raggiungono i 236 miliardi di dollari*, Ginevra, 2024.



- ILO, *International Framework Agreements in the food retail, garment and chemicals sectors*, Ginevra, 2018.
- ILO, *International Framework Agreements: a global tool for supporting rights at work*, Ginevra, 2007.
- ILO, *Rafforzare il dialogo sociale per una cultura della salute e sicurezza sul lavoro*, Ginevra, 2023.
- ILO, *Rapporto sul mondo del lavoro 2014: L'occupazione al centro dello sviluppo*, Ginevra, 2014.
- International Routes of Law, *Core Labour Standards: definizione di un vocabolo prezioso*, Brescia, 2018.
- Italian Trade Agency (ITA), *L'impatto delle acquisizioni dall'estero sulla performance delle imprese italiane*, Roma, Report 2014.
- **JASANOFF M.**, *La compagnia delle Indie. La prima multinazionale*, trad. a cura di I. Piccinini, Il Saggiatore, Milano, 2012.
- **KATANICH D.**, *Europa, qual è l'azienda più grande del continente?*, in *Euronews.com*, 2023.
- **KYOVE J., STRELTSOVA K., ODIBO U., CIRELLA G.T.**, *Globalization Impact on Multinational Enterprises*, Faculty of Economics, University of Gdansk, 81-824 Sopot, Poland, 2021.
- L'Europa Sociale, *Nuove regole per i comitati aziendali europei: presentazione della direttiva 2009/38/CE*, Bruxelles, 2011.
- **LABORY S., RIZZO U.**, *Impresa Multinazionale*, ne *Dizionario di Economia e Finanza*, 2012.
- **LANDES D. S.**, *The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*, Cambridge University Press, Cambridge, 1969.
- **LEVINSON C.**, *International Trade Unionism*, Allen & Unwin, Crows Nest, 1972.
- **MAIELLO F.**, *La dimensione transnazionale della contrattazione collettiva nelle fonti del diritto internazionale privato*, in *Federalismi.it*, 4 ottobre 2023.
- **MANGIAMELI S.**, *L'ordinamento Europeo: le politiche dell'Unione*, Vol. 3, ed. Giuffrè Editore, Milano, 2009.

- **MASERA A.**, *La Nike confessa: «Sì, sfruttiamo i lavoratori»*, in *Rassegna Stampa CGIL*, Roma, 2005.
- **MASSIMIANI C.**, *La qualità del Lavoro nell'Esperienza dell'OIL e nelle politiche sociali Europee*, Lulu Press, Inc., Morrisville, 2010.
- **MECHI L.**, intervento: *L'Italia e la politica sociale europea*, al Workshop su *L'Italia e la costruzione europea: nuove prospettive di ricerca*, tenuto presso il Dipartimento di Studi Internazionali dell'Università degli Studi di Padova il 18 e 19 giugno 2004.
- Ministero dell'Istruzione e del Merito, *Cosa sono i Fondi Strutturali Europei*, Roma, 2023.
- Nike, *Codice di Condotta*, Beaverton, agg. 2020.
- Nike, *Corporate Responsibility Report*, Beaverton, 2005.
- OCSE, *Linee guida OCSE per le imprese multinazionali sulla condotta responsabile d'impresa*, Parigi, ed. 2024.
- OIL, *Dichiarazione dell'organizzazione internazionale del lavoro sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro e suoi seguiti*, adottata dalla Conferenza internazionale del Lavoro nella sua Ottantaseiesima Sessione Ginevra, 18 giugno 1998.
- OIL, *Dichiarazione riguardante gli scopi e gli obiettivi dell'organizzazione internazionale del lavoro*, adottata dalla Conferenza internazionale del Lavoro nella sua Ventiseiesima Sessione Filadelfia, 10 maggio 1944.
- OIL, *Dichiarazione Riguardante gli Scopi e Gli Obbiettivi Dell'organizzazione Internazionale Del Lavoro*, cd. *Dichiarazione di Filadelfia*, pt. 2, adottata dalla Conferenza internazionale del Lavoro nella sua 26<sup>a</sup> Sessione Filadelfia, 10 maggio 1944.
- OIL, *Dichiarazione sulla giustizia sociale per una globalizzazione equa*, adottata alla 97<sup>a</sup> sessione della Conferenza internazionale del lavoro (2008) e modificata alla 110<sup>a</sup> sessione (2022).
- OIL, *Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale*, Ginevra, 2022.

- OIL, *Intervista ad Anna Biondi: La responsabilità sociale delle multinazionali secondo l'OIL*, a cura di **OSTONI M.**, in *Aggiornamenti Sociali*, 2013, pp. 139 – 144.
- OIL, *Le regole del gioco: un'introduzione all'azione normativa dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro*, Ginevra, 2020
- OIL, *Le regole del gioco: un'introduzione all'azione normativa dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro*, Ginevra, 2020.
- **ONIDA F.**, *Imprese Multinazionali*, Enciclopedia del Novecento III Supplemento, 2004.
- Parlamento Europeo, Note Tematiche sull'Unione Europea, *L'Unione europea e l'Organizzazione mondiale del commercio*, Bruxelles, 2024.
- *Pilastro Europeo dei diritti sociali*, Bruxelles, 2017
- **POLESE F.**, *La globalizzazione economica in prospettiva storica*, ISEC e Università Bocconi, Milano, 2013.
- **PONTICELLI M.P.**, *QUADERNO COOP SUD 2030: Il dialogo sociale europeo*, Roma, 2022.
- Progetto EURACTA 2, *Gli accordi transnazionali di gruppo: i risultati di una ricerca europea e alcune raccomandazioni negoziali*, Bruxelles, 2014.
- Regolamento (UE) 2021/1057 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 24 giugno 2021, *che istituisce il Fondo sociale europeo Plus (FSE+) e che abroga il regolamento (UE) n. 1296/2013*.
- Regolamento UE 2019/452, *che istituisce un quadro per il controllo degli investimenti esteri diretti nell'Unione*, Bruxelles, 2019.
- **REHFELDT U.**, *World Works Councils and International Collective Bargaining: New Developments or Institutional Reproduction?*, Labour Relations in a Globalizing World, 1993.
- Report *Fortune 500 Europe*, ed. 2023 (dati 2022).
- Ricerche Centro Studi Confindustria, *Rapporto Catene di fornitura tra nuova globalizzazione e autonomia strategica*, Milano, 2023.
- Risoluzione del Parlamento europeo, *l'UE e la Cina: uno squilibrio commerciale?*, Bruxelles, 23 maggio 2012.

- **ROCCELLA M., TREU T., AIMO M., IZZI D.,** *Diritto del lavoro dell'Unione Europea*, 9ª edizione, Cedam, Padova, 2023, pp. 485 – 499.
- S.P.E.S. Lab, *Il Dialogo Sociale Europeo Il Dialogo Sociale Europeo Definizioni, processi Definizioni, processi e poste in gioco*, 2012.
- **SALERNO F.,** *Natura giuridica ed effetti dei codici di condotta internazionali per imprese multinazionali*, *Lavoro e Diritto*, 2005, n. 4.
- **SEGURA L. G.,** *Schiavismo e sfruttamento nel mondo dei grandi marchi del tessile*, in *AMDuemila*, 2022.
- Seminario *I Comitati Aziendali Europei: bilancio di un'esperienza e trasposizione della nuova Direttiva 2009/38/CE in Italia*, tenutosi al Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL) il 28 aprile 2010.
- Sentenza Corte di Giustizia dell'Unione Europea del 28 gennaio 1986, Causa n. 161/84.
- **STANZANI C.,** *Il Rapporto sui CAE. Comitati Aziendali Europei in Italia: analisi e prospettive*, in *bollettinoadapt.it*, Roma, 2010.
- *Transnational Agreements and Texts Negotiated or Adopted at Company Level: European Developments and Perspectives*, European Commission – DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Invitation to tender N°. VT/2008/022, Luglio 2008.
- TUAC, *Le Linee Guida OCSE per le imprese multinazionali: Raccomandazioni per una condotta responsabile d'impresa in un contesto globale*, Guida Sindacale, 2012.
- **UCCIA., FERRARA R.,** *La politica sociale dell'Unione Europea: le nuove sfide di un'Europa che cambia*, Università degli Studi “L'Orientale” di Napoli, 2019.
- UNIMORE, *Il dialogo sociale e le sfide del lavoro*, numero 46, aprile 2024.
- Unione Europea, *Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea*, Nizza, 2000.
- United Nations Conference on Trade and Development, *World Investment Report*, New York, 2016.
- **VESETH M.,** *The Rise of the Global Economy*, Taylor & Francis, Milton Park, 2002.

- **WELZ C.**, *The European Social Dialogue Under Articles 138 And 139 Of the EC Treaty: Actors, Processes, Outcomes*, Wolters Kluwer: law & business, 2008, Cap. 4.
- **WINKLER M. M.**, *Imprese multinazionali e ordinamento internazionale nell'era della globalizzazione*, Giuffrè Editore, Milano, 2008.
- **ZILIO GRANDI G.**, *Parti sociali e contratto collettivo nell'Unione Europea*, Giappichelli, Torino, 1998.
- **ZOPPOLI L.**, *L'attuazione della Direttiva sui Comitati aziendali europei, un'analisi comparata*", Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1998.

## **SITOGRAFIA**

- <https://confprofessioni.eu/europa/un-nuovo-inizio-per-il-dialogo-sociale/>
- <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=en>
- <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&furtherNews=yes&langId=en&newsId=10732#navItem-relatedDocuments>
- <https://effat.org/it/mission/>
- <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/glossary/european-company.html>.
- <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/glossary/globalisation-of-the-economy.html>.
- <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/european-economic-interest-grouping.html>.
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009L0038>.
- <https://internazionale.camera.it/conferenze-organizzazioni-internazionali/organizzazione-mondiale-del-commercio-omc>
- <https://it.euronews.com/business/2023/11/15/europa-qual-e-lazienda-piu-grande-del-continente>
- <https://lab24.ilsole24ore.com/aziende-top/>
- <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/it/content/tipi-di-investimento>
- <https://uiltucs.it/ces/>
- <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2016>.
- <https://uniglobalunion.org/workers-rights/global-agreements/>
- <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/ide-228.htm>
- <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/ide-228.htm>
- <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/joint-venture160.htm>
- <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/ricerche/rapporto/capitoli/Scenari+geoeconomici/rapporto-catene-di-fornitura-2023/aeca39d6-a088-4fdc-b1a8-173a71b17203>
- <https://www.confindustria.it/home/notizie/confindustria-ospita-meeting-Organizzazione-internazionale-datori-di-lavoro>

- <https://www.dirittoconsenso.it/2021/11/22/impresetransnazionali-e-tutela-diritti-umani/#:~:text=Per%20impresetransnazionali%20si%20intendono,dotate%20di%20autonoma%20personalit%C3%A0%20giuridica.>
- [https://www.dt.mef.gov.it/it/attivita\\_istituzionali/rapporti\\_finanziari\\_internazionali/organismi\\_internazionali/ocse/](https://www.dt.mef.gov.it/it/attivita_istituzionali/rapporti_finanziari_internazionali/organismi_internazionali/ocse/)
- <https://www.eca.europa.eu/it/publications/SR-2023-27>
- <https://www.eda.admin.ch/eda/it/dfac/politica-estera/organizzazioni-internazionali/ocse.html>
- [https://www.esteri.it/it/politica-estera-e-cooperazione-allo-sviluppo/organizzazioni\\_internazionali/fora-organizzazioni-economiche-internazionali/ocse/](https://www.esteri.it/it/politica-estera-e-cooperazione-allo-sviluppo/organizzazioni_internazionali/fora-organizzazioni-economiche-internazionali/ocse/)
- <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/international-framework-agreement>
- <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/international-framework-agreement>
- <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/international-framework-agreement.>
- <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/161/1-unione-europea-e-l-organizzazione-mondiale-del-commercio>
- <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/161/1-unione-europea-e-l-organizzazione-mondiale-del-commercio>
- <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/58/il-dialogo-sociale>
- <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/58/il-dialogo-sociale>
- <https://www.fpcgil.it/settori/sanita/comitato-aziendale-europeo-cae/>
- [https://www.ice.it/it/repository/pdf/Impatto%20delle%20acquisizioni%20dall\\_estero.pdf](https://www.ice.it/it/repository/pdf/Impatto%20delle%20acquisizioni%20dall_estero.pdf)
- <https://www.ilo.org/>
- <https://www.ilo.org/it/norme-internazionali-del-lavoro-e-documenti-italiano>
- <https://www.ilo.org/it/norme-internazionali-del-lavoro-e-documenti-italiano>
- <https://www.ilo.org/it/origine-e-mandato>

- <https://www.ilo.org/it/resource/news/i-profitti-derivanti-dal-lavoro-forzato-raggiungono-i-236-miliardi-di>
- <https://www.ilo.org/it/resource/news/lilo-riconosce-formalmente-la-confederazione-sindacale-internazionale>.
- <https://www.ilo.org/resource/article/international-framework-agreements-global-tool-supporting-rights-work>
- <https://www.ioe-emp.org/about-us>
- <https://www.ioe-emp.org/about-us>
- <https://www.iuf.org/fr/what-we-do/global-agreements/>
- <https://www.iuf.org/fr/what-we-do/global-agreements/>
- [https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english\\_9a523b18-en](https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english_9a523b18-en).
- [https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english\\_9a523b18-en](https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english_9a523b18-en)
- [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/it/publications/reports/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct\\_a0b49990/cdce11ac-it.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/it/publications/reports/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990/cdce11ac-it.pdf)
- <https://www.oecd.org/en/about.html>
- [https://www.treccani.it/enciclopedia/codice-etico\\_\(Lessico-del-XXI-Secolo\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/codice-etico_(Lessico-del-XXI-Secolo)/)
- <https://www.worldhistory.org/trans/it/1-22368/compagnia-olandese-delle-indie-orientali/>.
- <https://www.worldhistory.org/trans/it/1-22368/compagnia-olandese-delle-indie-orientali/>
- [www.nikeresponsibility.com/reports](http://www.nikeresponsibility.com/reports)