



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
In Economia e Gestione delle Imprese

Tesi di Laurea

***Diritto del Lavoro e  
Imprese Multinazionali:  
il ruolo della contrattazione collettiva***

**Relatore**

Ch. Prof. Gaetano Zilio Grandi

**Laureando**

Giulia Panajotti  
Matricola 845233

**Anno Accademico**

2016 / 2017



## **Ringraziamenti**

*Ai miei genitori,  
per il sostegno e la perseveranza che mi hanno sempre trasmesso.*

*A mia nonna,  
che con la sua esperienza mi ha cresciuta ed amata.*

*Al mio ragazzo,  
per la pazienza e l'appoggio dati ogni giorno.*

*A mia sorella,  
unica ed insostituibile.*

*Alla mia migliore amica Michela,  
compagna di vita e presente in ogni momento.*

*A tutti i miei amici e parenti,  
che in questi anni hanno creduto in me, aiutandomi a crescere  
e a diventare quella che sono.*

*Un sentito ringraziamento al Prof. Zilio Grandi,  
per la fiducia data durante l'elaborazione della presente tesi.*

# ***Indice***

<b><i>Introduzione</i></b> .....	<b>7</b>
----------------------------------	----------

<b><i>CAPITOLO 1 - Le imprese Multinazionali</i></b> .....	<b>11</b>
--	-----------

<b>1.1. Definizione di impresa multinazionale e la globalizzazione</b> .....	<b>11</b>
--	-----------

1.1.1. Modelli organizzativi e strategie di internazionalizzazione .....	12
--	----

1.1.2. Rapporti e funzioni tra l' <i>headquarter</i> e le sussidiarie nell'impresa internazionalizzata .....	16
--	----

<b>1.2. Evoluzione del Mercato</b> .....	<b>23</b>
--	-----------

<b>1.3. Investimenti diretti esteri</b> .....	<b>26</b>
---	-----------

1.3.1. Situazione degli IDE in Italia relazionata con l'estero .....	28
--	----

<b>1.4. Classificazione degli IDE</b> .....	<b>34</b>
---	-----------

1.4.1. Motivazioni ulteriori per effettuare investimenti diretti.....	34
---	----

1.4.2. Gli IDE e l'outsourcing: Ide verticali e Ide orizzontali .....	35
---	----

<b><i>CAPITOLO 2 - Contrattazione collettiva nelle Multinazionali</i></b> ...	<b>38</b>
---	-----------

<b>2.1. Rapporto tra globalizzazione e diritto del lavoro</b> .....	<b>38</b>
---	-----------

<b>2.2. La contrattazione collettiva nelle multinazionali</b> .....	<b>40</b>
---	-----------

<b>2.3. Politica sociale</b> .....	<b>46</b>
------------------------------------	-----------

2.3.1. Il Dialogo sociale .....	46
---------------------------------	----

<b>2.4. Gli accordi della contrattazione collettiva transnazionale</b> .....	<b>51</b>
--	-----------

2.4.1. Verso la Transnational collective bargaining .....	54
---	----

2.4.2. Natura giuridica degli accordi-quadro .....	55
--	----

2.4.3. Testi e accordi transnazionali .....	57
---	----

2.4.4. Le dinamiche degli accordi-quadro transnazionali .....	59
---	----

2.4.5. Accordi-quadro transnazionali nelle relazioni industriali: confronto tra IFAs e Raccomandazione n.91 dell'OIL .....	62
--	----

2.4.6. Gli accordi-quadro transnazionali e la responsabilità sociale di impresa 68	
---	--

2.4.7. Gli standard minimi negli accordi-quadro .....	69
---	----

2.5. Considerazioni sulla contrattazione collettiva transnazionale ..	74
<i>Appendice A - Il contratto di rete: una possibile soluzione per la contrattazione collettiva nelle multinazionali? .....</i>	<i>76</i>
<b><i>CAPITOLO 3- Dalla dimensione globale alla realtà italiana: la Responsabilità Sociale e il Diritto del lavoro nelle Multinazionali .....</i></b>	<b><i>84</i></b>
3.1. Introduzione.....	84
3.2. Gli impatti della responsabilità sociale di impresa nella competitività delle multinazionali .....	90
3.2.1. Analisi degli effetti della RSI rispetto ai fattori chiave della competitività d'impresa.....	90
3.2.2. La qualità dal punto di vista lavorativo.....	93
3.2.3. La qualità del lavoro e il potere direttivo in Italia.....	95
3.3. Il diritto del lavoro in ambito internazionale.....	98
3.3.1. La legge applicabile ai contratti di lavoro internazionali – il diritto del lavoro transnazionale .....	98
3.3.2. Assegnazione del lavoratore all'estero.....	101
3.3.3. Le fonti del diritto autonome: la Contrattazione Collettiva .....	105
3.4. I contratti collettivi in Italia .....	108
3.4.1. Il ruolo e le funzioni .....	108
3.4.2. I livelli e il contenuto .....	109
3.4.3. L'efficacia.....	112
<i>Appendice B - CASO FIAT S.p.A. ....</i>	<i>116</i>
<i>Appendice C - CASO CAME S.p.A. ....</i>	<i>122</i>
<b><i>Allegato 1: contratto aziendale Came S.p.A.....</i></b>	<b><i>132</i></b>

<b><i>Appendice D - CASO KEYLINE S.p.A.</i></b> .....	<b>141</b>
<b><i>Allegato 2: contratto aziendale Keyline S.p.A.</i></b> .....	<b>143</b>
<b>Considerazioni dei casi trattati</b> .....	<b>149</b>
<b><i>Conclusioni</i></b> .....	<b>151</b>
<b><i>Riferimenti Bibliografici</i></b> .....	<b>156</b>
<b><i>Riferimenti normativi</i></b> .....	<b>164</b>
<b><i>Sitografia</i></b> .....	<b>166</b>
<b><i>Tabelle</i></b> .....	<b>169</b>
<b><i>Figure</i></b> .....	<b>169</b>

## ***Introduzione***

Al giorno d'oggi, il contesto economico e giuridico si mostra fortemente globalizzato e sempre più internazionalizzato, caratterizzato poi dalle protagoniste indiscusse: le multinazionali.

Ci sono svariate definizioni di multinazionali, ma, all'interno di questo elaborato, si prende in considerazione quella che collega espressamente le multinazionali agli investimenti diretti esteri<sup>1</sup>, trattati nel primo capitolo, alle diverse strutture e ai modelli organizzativi che un'impresa, allargandosi nel mercato sino ad un livello globale, può utilizzare.

A seconda dei diversi modelli organizzativi si denotano, rispettivamente, i diversi rapporti che la casa-madre sostiene con le relative filiali, a causa delle differenze culturali presenti in ciascun Paese dove è localizzata l'impresa sussidiaria.

Essere multinazionale significa, dunque, essere capaci di organizzare e coordinare molteplici attività oltre i confini nazionali, operando su mercati transfrontalieri e godendo di vantaggi quali: il vantaggio di proprietà in Paesi esteri, il vantaggio di internazionalizzazione e il vantaggio di localizzazione delle attività che garantiscono un valore aggiunto per l'impresa stessa e che vengono definiti "Paradigma eclettico OLI".

La globalizzazione viene vista come fenomeno di unificazione dei mercati a livello mondiale, grazie all'apporto della tecnologia e dell'innovazione, senza le quali non si assisterebbe alla continua evoluzione delle imprese; d'altro canto, però, questa porta a difficoltà legislative soprattutto nella tutela della disciplina del lavoro.

I rapporti di lavoro, tradizionalmente, vengono lasciati alla gestione locale, anche se spesso si osserva una grande influenza del quartier generale; attualmente non è ancora presente una disciplina *ad hoc* circa le relazioni industriali internazionali, difatti, non viene prodotta direttamente dagli Stati e dalle organizzazioni internazionali bensì dagli stessi operatori economici del commercio internazionali, i quali divengono la fonte di regole

---

<sup>1</sup> "Un'impresa multinazionale è un'impresa che effettua investimenti diretti, sia in proprio che attraverso il controllo di alcune attività, in più di un paese", J. H. Dunning e S. M. Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2008.

cosiddette “libere” promuovendo i valori che talvolta contrastano il diritto del lavoro<sup>2</sup>.

Per quanto concerne tale contrattazione “libera”, sussistono, infatti, delle limitazioni in riferimento proprio al diritto del lavoro per l’inderogabilità delle sue norme di tutela e la rigidità del tipo contrattuale. Si allineano poi le norme di diritto internazionale privato e le norme provenienti dal legislatore europeo.

Le multinazionali, soggetti dominanti nel mercato, utilizzano la concorrenza degli ordinamenti giuridici statali con il fine di minimizzare il costo del lavoro, fermi restando i codici di condotta delle multinazionali e i principi regolati dall’ONU sui diritti umani del lavoratore, garantendo standard minimi di tutela.

Lo scenario che si viene a creare, per affrontare i cambiamenti della globalizzazione, è per così dire “transnazionale” e gli strumenti di regolazione, circa il diritto del lavoro facenti capo alla contrattazione collettiva a livello globale, si riferiscono agli *Tfas (Transnational framework agreements)* e agli *Ifas (International framework agreements)*. Tali strumenti si occupano, inoltre, di stabilire un dialogo tra le parti sociali, necessario per la fase di negoziazione degli accordi, il cosiddetto dialogo sociale.

Le parti sociali fanno riferimento alle organizzazioni dei lavoratori e alle organizzazioni dei datori di lavoro; esistono numerosi sindacati che prendono parte al dialogo sociale sia a livello europeo, come la Confederazione europea dei sindacati e il Comitato aziendale europeo, sia a livello internazionale come la Confederazione Internazionale dei Sindacati e la Federazione sindacale Mondiale.

La contrattazione collettiva transnazionale è una negoziazione autonoma e volontaria per la libertà fornita alle parti sociali nella stipula degli accordi e tutelata dal Trattato sul Funzionamento dell’Unione Europea che ha portato i soggetti a prendere atto di questa nuova regolazione che risiede fondamentalmente nell’adattamento del nuovo contesto per essere competitivi.

La contrattazione collettiva correlata alle multinazionali manifesta aspetti positivi da un lato e negativi dall’altro.

---

<sup>2</sup> F. Marrella, “*Lex mercatoria*” and labour and employment law, in rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, 2015.



Gli aspetti positivi fanno principalmente riferimento ad un coordinamento transfrontaliero tra diversi Stati in Europa e nel mondo attraverso i seguenti fattori più incidenti, quali: il costo del lavoro, la flessibilità e la produttività circa le varie organizzazioni sindacali; la possibilità, poi, di stipulare accordi quadro transnazionali tra le parti sociali, in questo momento ancora limitati ma in forte crescita; infine la presenza dei CAE, Comitati Aziendali Europei, fondamentali per disciplinare e tutelare queste nuove forme contrattuali. Gli aspetti negativi ricomprendono la tendenza ad allontanarsi dalla visione tradizionale degli accordi settoriali, facendone risaltare la distanza, verso associazioni datoriali ed accordi volontari internazionali; alcune multinazionali evitano proprio le organizzazioni settoriali non riconoscendo i nuovi sindacati.

I gruppi multinazionali, inoltre, sono i principali innovatori della gestione delle risorse umane perché inventori di sistemi retributivi maggiormente flessibili e accordi su orari di lavoro a livello europeo (*Smart Working*).

Nel secondo capitolo, verrà preso in considerazione proprio il ruolo della contrattazione collettiva nelle multinazionali attraverso un'analisi di come le imprese affrontano la tematica degli accordi europei e transnazionali.

Necessaria, inoltre, per la creazione di vantaggio competitivo, è la responsabilità sociale di impresa che deve rispettare tutti gli standard minimi imposti a livello globale, indagando sulla prospettiva del ruolo nella regolazione dell'impresa e del lavoro.

Si prenderà in esame, inizialmente la RSI in rapporto agli accordi-quadro transnazionali, per poi concentrare l'attenzione sul mero impatto di questa sulla competitività delle imprese multinazionali, rilevando un contributo notevole in termini di vantaggio economico, sui costi, sulla qualità dei prodotti e innovazione, intrecciando la sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

La responsabilità sociale, in aggiunta, ha la capacità di tutelare il diritto del lavoro e la qualità dello stesso, che inizia ad essere regolata a livello nazionale per poi espandersi progressivamente ad un livello maggiore, quello internazionale.

Le fonti, dunque, della contrattazione collettiva si possono ricavare inizialmente a livello nazionale, nel nostro caso in Italia, facendo riferimento alla legislazione contenuta nella Costituzione e nello Statuto dei Lavoratori, oltre che agli accordi interconfederali che si pongono appunto, al massimo grado gerarchico nelle decisioni di contrattazione.

Secondo la gerarchia delle fonti, dopo gli accordi interconfederali, si colloca il CCNL, contratto collettivo nazionale di lavoro, e successivamente il contratto aziendale. Di questi ultimi si prenderanno in considerazione esempi di realtà di multinazionali italiane, quali Fiat S.p.A., Came S.p.A. e Keyline S.p.A. nelle appendici contenute nel terzo ed ultimo capitolo, trattasi appunto del diritto del lavoro transnazionale e della disciplina dei contratti collettivi nazionali.

# **CAPITOLO 1 - Le imprese Multinazionali**

## **1.1. Definizione di impresa multinazionale e la globalizzazione**

L'impresa multinazionale è un'organizzazione produttiva e/o finanziaria con centri operativi in più Stati che svolgono la loro produzione o prestazione di servizi in paesi diversi da quelli in cui hanno la sede principale; non ci si riferisce soltanto ad impianti produttivi e a sedi consociate, ma anche ad una gestione integrata delle risorse umane, tecniche e finanziarie fino ai più elevati livelli decisionali.

Il termine "Multinazionale" è spesso ricondotto alla globalizzazione<sup>3</sup>: fenomeno che ha portato all'espansione dei mercati grazie all'abbattimento delle barriere tra i mercati nazionali e alla mobilità transnazionale dell'impresa che, oltre ad effetti meramente economici, ha inciso anche sul diritto del lavoro con il conseguente abbattimento delle costose barriere giuridiche di tutela del lavoratore e la ricerca del diritto del lavoro più economico.

A tal riguardo il direttore generale dell'OIL sottolinea nel Rapporto OIL 1997 *L'azione normativa dell'OIL nell'era della globalizzazione: "La globalizzazione (il complesso fenomeno di interdipendenza economica risultante dagli scambi di merci e di servizi e dei flussi di capitali) rischia di essere percepita come espressione della tendenza inevitabile al livellamento verso il basso della remunerazione del lavoro per i lavori di (debole) qualifica identica in un mercato in cui le merci ed i capitali possono circolare liberamente. Questa liberalizzazione può presentare un rischio, quello che*

---

<sup>3</sup> La letteratura rileva, in merito alla globalizzazione e alle multinazionali, una potenza capace di apporre dei cambiamenti, circa i sistemi di relazioni industriali e in merito alla regolamentazione sul lavoro indotti dall'attuale evoluzione continua del mercato, nonché definita anche come globalizzazione economica.

Costituiscono dunque, una sfida per il diritto del lavoro a causa della modifica degli assetti reali rispetto a quelli giuridici, con la conseguenza di un'imminente rivisitazione della legge. V.S. Nadalet, *Le dinamiche delle fonti nella globalizzazione: ipotesi per un diritto transnazionale del lavoro*, 2005 e M. Winkler, *Imprese multinazionali e ordinamento internazionale nell'era della globalizzazione*, 2008.

*la concorrenza internazionale, inibendo la volontà di progresso di alcuni membri costituisca un ostacolo agli sforzi delle altre nazioni desiderose di migliorare le sorti dei lavoratori nel loro paesi.”*

Si denota quindi un forte paradosso: da una parte la globalizzazione vista come un evento che crea vantaggi competitivi attraverso politiche di deregolamentazione, liberalizzazione e privatizzazione nel mondo e dall'altra come una forte riduzione del costo del lavoro e dei materiali, arrischiando così le sorti dei lavoratori e portando significative diseguaglianze mondiali per la diversità degli effetti economici in ciascun paese.

Allo stesso modo però, è un fenomeno inarrestabile, impossibile quindi da fermare o arginare, perché porterebbe il Paese a regredire.

### **1.1.1. Modelli organizzativi e strategie di internazionalizzazione<sup>4</sup>**

La globalizzazione è vista quale fenomeno di unificazione dei mercati a livello mondiale, con il forte contributo dell'innovazione tecnologica<sup>5</sup>, la quale ha portato, da una parte all'omogeneità dei bisogni globali e alla scomparsa graduale delle differenze esistenti tra gli individui all'interno di

---

<sup>4</sup> *Sida Group management academy*, definisce l'impresa internazionale come quell'impresa che produce o vende in mercati diversi. Si produce nel mercato domestico per poi vende nei mercati esteri attuando una strategia di internazionalizzazione attraverso l'esportazione.

Internazionalizzare è difficile, pur essendo parte fondamentale di tutte le più grandi imprese di successo; il successo estero si ottiene se l'impresa ha un forte business domestico e disponibilità di risorse manageriali adeguate. Il *core business* per attuare espansioni internazionali di successo, quindi, deve essere molto forte e basarsi su elementi distintivi e soprattutto l'espansione deve essere coerente con il mercato domestico.

<sup>5</sup> Per innovazione tecnologica all'interno delle multinazionali si intende quel settore strategico per lo sviluppo dell'innovazione e la creazione di vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti attraverso investimenti specialmente in Ricerca e Sviluppo (R&S).

Per "Innovazione", invece, si intende "*la forza generatrice di quei fattori (nuovi prodotti, servizi e processi) che consentono la crescita di un paese dal punto di vista delle singole unità economiche sia a livello di maggior benessere della società in generale*".

S. Bresciani e A. Ferraris, *Imprese multinazionali: innovazione e scelte localizzative*, Maggioli Editore, 2012.

uno specifico territorio, dall'altra alla ricerca di politiche di riduzione dei prezzi per riuscire ad entrare in tutti i mercati, sfruttando economie di scala produttive, di distribuzione e di marketing.

Le multinazionali operando su scala globale, utilizzano, di conseguenza, una Struttura globale<sup>6</sup>. Questo tipo di struttura delinea a sua volta quattro possibili strutture/divisioni: 1. Divisionale per prodotto; 2. Divisionale per area geografica; 3. Divisione internazionale; 4. A matrice.

**Tabella 1: Modelli di strutture globali per l'internazionalizzazione**

<b>Divisionale per prodotto</b>	<b>A matrice</b>
<b>Divisione Internazionale</b>	<b>Divisionale per area geografica</b>

*Fonte: Elaborazione personale*

La prima si delinea per un alto grado di diversificazione e di innovazione con la caratteristica che ogni divisione è responsabile per uno o più prodotti su scala internazionale; l'aspetto negativo potrebbe interessare gli alti costi di comunicazione tra una divisione e un'altra o tra la divisione e il quartier generale, nel gergo economico "headquarter" (HD).

Per quanto riguarda la seconda, ogni divisione è responsabile per un'area geografica rappresentando uno scenario con differenze strutturali all'interno di mercati nazionali e regionali.

---

<sup>6</sup> La struttura globale, secondo *Stopford e Wells Jr. (1972)*, è indicata come ultimo stadio dell'evoluzione organizzativa dell'impresa internazionale.

Il primo stadio è caratterizzato dall'autonomia delle sussidiarie, con la quale l'impresa crea delle filiali all'estero. Le sussidiarie hanno comunque delle attività limitate e le relazioni con la casa-madre sono deboli, al contrario dell'autonomia, invece, che è elevata.

Un passo più avanti si fa nel secondo stadio, la divisione internazionale. L'impresa costituendo la divisione, delega il compito di coordinare le sussidiarie estere, con il tentativo di creare un più solito rapporto tra casa-madre e filiali, che non c'era prima. Inoltre questa si può definire come fase transitoria.

La divisione internazionale, viene utilizzata specialmente da aziende che hanno iniziato da poco ad agire nel mercato estero, iniziando dalla creazione di un'unità di export organizzate secondo criteri geografici. Queste divisioni sono organizzate in funzioni e prodotti rispetto a determinate zone geografiche, con un basso grado di standardizzazione e poco adeguamento ai bisogni dei paesi esteri.

Da ultimo, la struttura a matrice è un mix della struttura divisionale per prodotto e per area geografica, riconoscendo un'eguale importanza al prodotto e alla zona geografica. È una struttura molto complessa, con meccanismi di valutazione che ricoprono per l'appunto entrambe le strategie.

Le imprese, per riuscire a penetrare all'interno dei mercati esteri, devono far capo ed essere in grado di scegliere strategie di espansione adeguate.

Le diverse strategie, che vanno a delineare le diverse tipologie di imprese internazionali, sono state studiate da grandi autori, come *Porter (1986)*, *Barlett e Ghoshal (1989)*.

*Porter* differenziava due tipi di strategie:

- *Strategia Multidomestica*: l'impresa opera su scala globale ma le politiche in ogni paese estero sono indipendenti; sussiste una forte autonomia delle filiali e la casa-madre si concentra sulle attività di allocazione delle risorse e di controllo.
- *Strategia Globale*: l'impresa vede il mercato come un unico mercato integrato. Si caratterizza per un forte coordinamento delle attività e un'elevata standardizzazione per conseguire economie di scala grazie ad obiettivi di riduzione dei costi e di massimizzazione dell'efficienza.

*Barlett e Ghoshal*, apprendono le due strategie elencate da Porter, andando a definire un'unica strategia, quella *Transazionale*, con l'obiettivo primario di perseguire i vantaggi di flessibilità ed efficienza tipici della strategia globale e l'indipendenza delle sussidiarie tipiche di quella multidomestica. In che modo? Coordinando le attività internazionali atte ad agevolare le economie di scala e mantenendo attive le capacità di risposta agli interessi e preferenze nazionali.

Di seguito alla valutazione delle strategie di internazionalizzazione, *Barlett e Ghoshal* identificano tre modelli organizzativi: *la Federazione decentrata*, corrispondente alla strategia multidomestica di Porter per il

decentramento delle attività, la responsabilità data alle filiali e le attività estere che sono pressoché indipendenti, permette soltanto dei controlli tra HD e le sussidiarie di natura meramente finanziaria; *il Fulcro centralizzato*, corrisponde alla strategia globale di Porter, con una concentrazione delle attività e un forte coordinamento di queste e delle risorse; *la Rete integrata* è riferita alla strategia transnazionale ed è caratterizzata da una capacità valutativa delle esigenze dei mercati, una specializzazione delle filiali, con il successivo affidamento delle intere fasi del processo produttivo, interdipendenti tra i diversi dipartimenti.

Inoltre, nella decisione dell'impresa e nel modo con cui operare nel mercato, si distinguono quattro modelli organizzativi: multinazionale, internazionale, globale e transnazionale.

L'organizzazione può optare per il *modello multinazionale*, contraddistinto da una forte pressione per l'adattamento locale considerando quale punto focale l'adattamento dei prodotti in base ai bisogni dei consumatori. Questo porta inevitabilmente elevati costi di organizzazione e all'*headquarted* il compito di gestire e inviare le risorse necessarie per far operare nel migliore dei modi le sussidiarie. Le filiali godono quindi di forte autonomia e piena responsabilità delle *business units (BU)*<sup>7</sup>. Questo tipo di impresa si differenzia per le unità operative dislocate in diverse località, ma tutte riconducibili al Paese dove è presente la sede principale.

Il *modello internazionale*, anche questo caratterizzato da decentramento totale delle attività tra HD e sussidiarie, si distingue però per la presenza esclusiva della produzione e della distribuzione, con l'esonero della pianificazione delle *business units*. I prodotti standardizzati sono al centro delle vendite dell'impresa alle divisioni internazionali, le quali possono apporvi limitate modifiche.

Nel *modello globale* invece, non è presente il trasferimento delle BU, bensì l'impresa sviluppa un vero e proprio collegamento globale con contratti di collaborazione, quali per esempio *Joint ventures*, consorzi, fusioni o acquisizioni con altre imprese in modo tale da offrire prezzi più competitivi nel mercato e agevolazioni.

Infine, il *transnazionale*, modello più evoluto e complesso, cerca di mettere assieme l'adattamento locale e l'integrazione globale attraverso lo

---

<sup>7</sup> Per *business unit* si intende l'unità di riferimento per definire la strategia d'impresa che può coincidere con l'intera impresa o parte di essa.

svolgimento di attività primarie nelle aree più vantaggiose a livello di costo con la relativa condivisione di abilità, competenze e risorse tra le *BU*.

I costi, in questo ultimo modello, sono ovviamente più elevati rispetto agli altri, per contro, se ottiene successo, è capace di generare elevati profitti e performance per l'organizzazione.

Oggi tutto questo è garantito ed agevolato dalla tecnologia, protagonista assoluta del nuovo contesto economico e del mercato e sempre in continua evoluzione.

Il modello transnazionale e quello multinazionale sono molto simili, infatti nel presente elaborato verranno trattati come sinonimi, ma è fondamentale sapere che hanno una diversa struttura organizzativa alla base, ovvero, l'impresa transnazionale non esibisce un centro definito in un preciso paese e le attività decentrate non devono rispettare i vincoli nazionali degli Stati dove sono localizzate, mentre per l'impresa multinazionale è vero il contrario.

### **1.1.2. Rapporti e funzioni tra l'*headquarter* e le sussidiarie nell'impresa internazionalizzata**

Dopo la definizione di multinazionale con la relativa descrizione dei possibili modelli organizzativi, è ora necessario valutare i rapporti che sussistono tra il quartier generale e le filiali.

Le cosiddette estensioni che un'impresa effettua in altri territori per ampliare la propria attività, sia nel paese d'origine sia all'estero, hanno differenti configurazioni giuridiche a seconda del rapporto che esiste con la sede principale.

L'articolo 2197 del codice civile, *Libro V-Del Lavoro*, definisce le Sedi Secondarie nel seguente modo: *“L'imprenditore che istituisce nel territorio dello Stato sedi secondarie con una rappresentanza stabile deve, entro trenta giorni, chiederne l'iscrizione all'ufficio del registro delle imprese del luogo dove è la sede principale dell'impresa. Nello stesso termine la richiesta deve essere fatta all'ufficio del luogo nel quale è istituita la sede secondaria, indicando altresì la sede principale, e il cognome e il nome del rappresentante preposto alla sede secondaria. La disposizione del secondo comma si applica anche all'imprenditore che ha all'estero la sede principale dell'impresa. L'imprenditore che istituisce sedi secondarie con rappresentanza stabile all'estero deve, entro trenta giorni, chiederne*



*l'iscrizione all'ufficio del registro nella cui circoscrizione si trova la sede principale.”<sup>8</sup>*

Più specificatamente è opportuno definire la sede principale “*quale luogo nel quale l'imprenditore svolge la sua prevalente attività di direzione e di amministrazione dell'azienda, e non quello in cui si trovano i beni, né quello in cui risiede il professionista che ha l'incarico di trattare pratiche nell'interesse della società*” e la sede secondaria come “*luogo nel quale operano i rappresentanti dell'imprenditore, i quali, pur essendo dipendenti economicamente e amministrativamente dalla sede principale, conservano un ampio ed autonomo potere di determinazione e di decisione.*”<sup>9</sup>

Un ulteriore significato di sede secondaria è dato dalla Suprema corte di cassazione in Cass. 12/01/1979 n. 263, classificandola un'organizzazione priva di personalità giuridica autonoma, in quanto le obbligazioni di questa sono riconducibili alla sede principale, con la conseguenza che non possono rispondere alle domande relative a tali obbligazioni se non con il loro legale rappresentante.

Da subito, si possono incontrare problemi nell'intraprendere un'attività in un altro paese per le profonde differenze culturali.

Hofstede<sup>10</sup> infatti ha individuato le cinque principali dimensioni che le definiscono:

1. la Distanza al potere, la quale indica il rapporto tra le persone di una determinata cultura e chi detiene il potere all'interno di una gerarchia, esplicita o implicita;
2. Individualismo vs Collettivismo, indicanti il grado di integrazione che gli individui hanno all'interno di gruppi: l'individualismo predilige gli

---

<sup>8</sup> V. Scalese, F. Scalese *Codice delle Società, Annotato con la Giurisprudenza della Corte di Cassazione e dei giudici di merito*, VII edizione, Giuffrè editore, Milano, 2013.

Riferimenti: *Imprenditore* vedi art. 2082 c.c., *Registro delle imprese* vedi art. 2188 c.c.

<sup>9</sup> La Legge per tutti, Informazione e Consulenza legale, *Commento art. 2197 c.c.: Sedi secondarie*.

<https://www.laleggepertutti.it/> (luglio 2017)

<sup>10</sup> R. Cohn e J. Russell, *Hofstede's cultural dimensions theory*, 2015.

G. H. Hofstede, nato a Haarlem il 5 ottobre 1928 è un antropologo e psicologo olandese, noto per i suoi studi delle organizzazioni culturali, in modo specifico in economia culturale e management. È uno dei pionieri della ricerca di gruppi culturali distinti e per la valutazione della struttura per la valutazione e la differenziazione culturale. [https://it.wikipedia.org/wiki/Geert\\_Hofstede](https://it.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede) (luglio 2017)

- obiettivi personali, mentre nel collettivismo gli obiettivi di gruppo sono il punto focale;
3. Maschi vs Femmine, con riferimento al grado di importanza dei sessi. Culture con alto grado di mascolinità, denotano stereotipi come l'ambizione, il potere e il materialismo, portando a differenze tra i sessi e un comportamento più competitivo; al contrario culture con alto grado di femminilità, denotano forti relazioni e collaborazioni riscontrando minori differenze tra i sessi;
  4. Avversione al rischio, ci si riferisce al modo in cui la società gestisce e riconosce situazioni incerte, definendo così culture propositive al cambiamento e culture rigide;
  5. Orientamento di lungo termine vs orientamento di breve termine: le culture che hanno un orientamento di breve periodo sono quelle che utilizzano metodi tradizionali, al contrario di quelle con orientamento di lungo periodo basate invece sull'evoluzione nel tempo e una visione rivolta al futuro con metodi sempre nuovi e all'avanguardia sviluppando relazioni più solide nel tempo.

Hofstede, con questa classificazione, intende sottolineare le principali dimensioni da prendere in considerazione nel momento in cui si intende valutare una determinata cultura. Ne esistono altre, ovviamente, ma queste di certo sono una buona base.

I rischi che si presentano nel momento in cui si decide di localizzare una sede all'estero, in riferimento alla cultura di *business*, sono per esempio la mancanza di manager esperti nell'intrattenere solide relazioni e la sottovalutazione della legislazione del Paese estero.

I problemi principali che potrebbero verificarsi alla base del rischio, sono le differenze linguistiche, commerciali, la politica diversa e il diritto tributario; è necessario quindi che l'organizzazione principale abbia una struttura stabile. Le linee guida OCSE, di cui parleremo nel capitolo successivo, definiscono "*stabile organizzazione*" all'art. 5 del modello OCSE quale "*sede fissa di affari in cui l'impresa esercita in tutto o in parte la sua attività*", la quale soggetta ad imposizione fiscale.

Tale definizione risulta essenziale per evitare di fraintendere le controversie fiscali tra i diversi Stati.

I ruoli e le attività che si identificano nelle multinazionali sono in continua evoluzione nel tempo.

Il primo cambiamento riguarda proprio il ruolo delle sussidiarie che hanno progredito ad un controllo e ad un'autonomia sempre più maggiori con la creazione di competenze proprie, nel passato invece si limitavano a svolgere esclusivamente i compiti a loro assegnati; non si potevano quindi prendere decisioni strategiche che andassero fuori della competenza stabilita dalla casa-madre.

La diffusione del modello multinazionale ha dato sempre più importanza e potere alle filiali, diventando un soggetto forte economicamente, amministrativamente e giuridicamente, riconoscendolo come secondo cambiamento collegato al primo.

È fondamentale infine che, per poter usufruire e godere di risorse, competenze e benefici del luogo, ci debbano essere forti relazioni con gli attori locali, e questo individua il terzo cambiamento, ovvero il rapporto tra le sussidiarie estere e il loro ambiente circostante.

La sussidiaria quindi deve essere capace di insediarsi al meglio ma non in termini di mera localizzazione, ma entrare nell'ottica e nella mentalità dell'ambiente stesso, condividendo nel tempo le informazioni necessarie per poter creare vantaggio competitivo.

Quest'ultima parte del paragrafo sarà riservata alla valutazione delle rispettive funzioni del quartier generale e successivamente delle sussidiarie.

All'*headquarter* si possono ricollegare due funzioni principali: amministrativa e imprenditoriale.

La funzione amministrativa riguarda il controllo ed il monitoraggio delle filiali, attraverso la quale, l'impresa si assicura che le unità all'interno di queste non cadano in comportamenti cosiddetti opportunistici.

La funzione imprenditoriale, invece, riguarda la creazione di nuove fonti di valore per l'intera multinazionale detenendo così un ruolo positivo e creando vantaggio competitivo attraverso la definizione di strategie che permettono di generare e mantenere competenze ed abilità.

È necessario che, con quest'ultima funzione, alla *corporate* sia affidato l'obiettivo di allocare e gestire efficacemente le risorse nelle varie *business units* affinché l'implementazione delle strategie avvenga nel miglior modo.

In questo senso, le funzioni che si esplicano sono il conseguimento delle economie di scopo, l'allocazione delle risorse e l'organizzazione di processi e strutture per la condivisione di *skills*.

Si possono quindi riconoscere all'*headquarter* cinque ruoli fondamentali, quali il controllo, il coordinamento, l'erogazione di servizi alle filiali, la gestione delle risorse finanziarie ed infine la creazione di valore per l'intera multinazionale con le strategie di *corporate*.

Il controllo fa riferimento a tutte le attività necessarie per monitorare il comportamento delle sussidiarie verificando se gli obiettivi e i risultati sono in linea con gli obiettivi generali dell'impresa, evitando comportamenti opportunistici. I controlli possono essere sia formali, con il monitoraggio e sistemi di incentivazione<sup>11</sup>, sia informali con la creazione di canali di comunicazione interni<sup>12</sup>.

Il coordinamento delle attività è fondamentale per il funzionamento efficace ed efficiente della multinazionale con lo scopo principale di creare e successivamente utilizzare i rapporti creati tra le *business units*. Anche in questo caso vengono utilizzati strumenti comunicativi e di monitoraggio per garantire l'omogeneità e il rispetto degli obiettivi generali.

L'erogazione di servizi alle filiali sono necessari per migliorare la capacità delle *business units* locali ad avere successo nell'ambiente di riferimento, con la maggiore probabilità di godere di economie di scala, di specializzazione e di scopo. I principali servizi erogati dalla casa-madre sono ricompresi nelle fasi di pianificazione delle attività e nella fase del marketing strategico.

Con la gestione delle risorse finanziarie si fa riferimento principalmente a due attività di base: la gestione delle relazioni con i portatori di fonti finanziarie e la riallocazione di queste su le *business units* locali.

Questo compito è in mano all'*headquarter* perché solo la casa-madre, grazie all'approfondita conoscenza delle sussidiarie, riesce ad individuarne i relativi bisogni.

---

<sup>11</sup> I sistemi di incentivazione permettono di tenere sotto controllo il comportamento delle sussidiarie attraverso l'erogazione di benefici per il raggiungimento di obiettivi. Questo metodo risulta però molto costoso e inadeguato a gestire sussidiarie per lo più interdipendenti.

<sup>12</sup> I canali di comunicazione interni fanno riferimento a quei flussi informativi che si vengono a creare tra la casa-madre e le filiali, grazie ai quali si viene a generare una condivisione di informazioni e conoscenze non indifferente, in grado di ridurre le asimmetrie informative e i comportamenti opportunistici delle sussidiarie.

Da ultimo, il ruolo di creazione di valore per l'intera organizzazione si esplica nella pianificazione e implementazione delle strategie delineate in tutti i precedenti ruoli per garantire, così, il successo di tutte le filiali negli ambienti di riferimento. Sinteticamente, le attività che si riconoscono nella medesima funzione si riferiscono alla creazione di un contesto organizzativo efficace, lo sviluppo di nuove strategie sempre più competitive e lo sfruttamento del vantaggio competitivo.

Fine principale della casa-madre è di garantire che ogni filiale e ogni unità organizzativa creino valore e vantaggio competitivo per l'intera organizzazione sempre nel rispetto ed in linea con gli obiettivi e la *mission* generali.

In conclusione, analizziamo il ruolo delle sussidiarie che si è evoluto, soprattutto negli ultimi anni, facendo emergere un ruolo sempre più attivo sia nel rapporto con la casa-madre sia nell'ambiente locale di riferimento. Nel passato, la creazione del vantaggio competitivo era riservato all'*headquarter*, il quale aveva l'intero potere e controllo sull'organizzazione e le filiali; oggi, grazie all'influenza di tre elementi fondamentali riconducibili al compito attribuito alla sussidiaria dalla casa-madre, le scelte delle sussidiarie e le caratteristiche dell'ambiente locale, il vantaggio competitivo viene creato anche internamente alle filiali, cambiando totalmente la struttura e il ruolo di queste.<sup>13</sup>

Rispettivamente ci si riferisce all'allocazione delle attività e alla responsabilità attribuita alla sussidiaria, a tutte le decisioni, quindi, relative alla gestione e l'influenza dell'area geografica di insediamento sulle decisioni dell'impresa e della filiale.

Uno dei ruoli di maggior rilievo che una sussidiaria può svolgere è quello di centro di eccellenza. I centri di eccellenza sono unità organizzative ad alto valore aggiunto che svolgono un ruolo strategico per il successo dell'impresa multinazionale.

Per riuscire ad ottenere tale ruolo, vengono solitamente valutati fattori esterni ed interni con i quali le imprese internazionalizzate generano delle reti di business interne, costituite a loro volta da relazioni dirette tra casa-madre, filiali e reti di business esterne cioè relazioni tra le filiali stesse, in altre parole, ogni centro di attività ha relazioni con gli attori dell'area di localizzazione (*embeddedness*). I fattori esterni connettono il dinamismo del

---

<sup>13</sup> J. Birkinshaw, *Le determinanti del processo di evoluzione della sussidiaria*, 1998.

mercato locale e il contesto istituzionale per sviluppare relazioni tra soggetti e le opportunità ritrovate nello stesso ambiente.

I fattori interni, invece, riguardano le connessioni con gli attori della rete interna cioè delle *business units* e l'autonomia dell'unità organizzativa, vale a dire le competenze già possedute e integrate con altre nel tempo.

## 1.2. Evoluzione del Mercato

Oggi il mercato è notevolmente cambiato rispetto a vent'anni fa e continuerà a cambiare con crescente intensità perché rappresenta un contesto in continua evoluzione.

I cambiamenti sociali vanno ad incidere quali grandi forze di cambiamento e hanno origine dall'azione di importanti fenomeni, talvolta interconnessi, che hanno prodotto nuovi comportamenti, nuove opportunità e vere e proprie sfide per il marketing.

Si possono descrivere le dieci più importanti forze del cambiamento sociale<sup>14</sup> quali:

1. Deregolamentazione. In alcuni paesi (esempio negli Stati Uniti) si sono attuati processi di deregolamentazione di vari settori per aumentare le opportunità di crescita e la concorrenza;
2. Privatizzazione. In alcuni paesi (esempio in Italia, Enel e Alitalia e nel Regno Unito, British Airways) hanno privatizzato società pubbliche allo scopo di aumentarne l'efficienza;
3. Liberalizzazione. Sinonimo di globalizzazione, grazie ai progressi delle comunicazioni, della logistica e tecnologici è possibile oggi per le persone muoversi e acquistare facilmente prodotti e servizi in tutto il mondo e per le imprese entrare in nuovi mercati;
4. Tecnologie di rete. Il progresso digitale e tecnologico ha permesso di raggiungere livelli di produzione quantitativamente e qualitativamente migliori;
5. Livello di concorrenza elevato. Nel mercato sono presenti sempre più imprese, tra nazionali ed estere, che competono tra loro offrendo e commercializzando prodotti e servizi sempre all'avanguardia e sono costantemente attente ai cambiamenti e alle mosse dei concorrenti e diventando sempre più competitive;

---

<sup>14</sup> Kotler Philip, Keller Kevin L., Ancarani Fabio, Costabile Michele, Marketing Management, Milano, Pearson, 2012.

All'interno di questo elaborato vengono elencate anche le "Nuove capacità delle imprese" sempre con riferimento alle *grandi forze del cambiamento sociale*, le quali creando nuove e difficili sfide per le imprese, spingono queste allo sviluppo di nuove capacità professionali e organizzative necessarie per affrontarle. È una parte fondamentale per comprendere l'evoluzione delle imprese, con la conseguente crescita, arrivando alla costituzione di imprese Multinazionali.

6. Convergenza di settore. I confini di settore non sono nitidi a causa di imprese che sempre più spesso riconoscono la propria attività in due o più settori distinti;
7. Trasformazione del commercio al dettaglio. La trasformazione è causata dall'utilizzo sempre più frequente di siti di *e-commerce*;
8. Disintermediazione. Le imprese digitali hanno portato alla disintermediazione nella distribuzione di prodotti e servizi alterando il normale flusso distributivo delle merci;
9. Informazione dei consumatori. I consumatori hanno la possibilità di ricercare informazioni di qualunque genere e in qualsiasi intensità molto facilmente;
10. Potere d'acquisto dei consumatori. I consumatori, data l'ampiezza delle informazioni disponibili, hanno la possibilità di confrontare prodotti, caratteristiche, prezzi in ogni momento e ovunque essi si trovino.

La globalizzazione dell'economia ha favorito un unico modello economico dato dall'aumento dell'interdipendenza tra gli Stati e dall'aumento degli scambi internazionali portando, così, un'omologazione dei consumi, l'omogeneità dei bisogni, modifiche della produzione, diversi sistemi di sfruttamento delle risorse e soprattutto nel mercato del lavoro.

Gli organi internazionali rivestono un ruolo sempre più importante perché sono chiamati a rispondere con politiche economiche stipulando normative atte a tutelare e limitare i comportamenti dei vari attori nel mercato, e tenendo in considerazione elementi che spaziano dall'ambito puramente economico a quello sociale, fino alla salvaguardia dell'ambiente.

Grazie a questo anche l'organizzazione del lavoro ha potuto trarre i propri vantaggi attraverso strutture flessibili che rendono meno rigide le strutture divisionali all'interno delle organizzazioni con la conseguente crescita della collaborazione interna e un più rapido flusso di informazioni volto a recepire le esigenze del mercato in tempi brevi.

Il mercato del lavoro segna una crescita dell'occupazione nei paesi ad economia emergente, in quanto caratterizzate da basso costo sia del lavoro che delle materie prime e quindi migliori condizioni economiche-fiscali con la conseguente crescita della disoccupazione nei paesi di vecchia industrializzazione.



I grandi mutamenti degli equilibri politici e lo sviluppo delle nuove tecnologie hanno portato alla svolta delle relazioni tra gli Stati favorendo fenomeni di integrazione; le telecomunicazioni, infatti, grazie ai satelliti, le fibre ottiche e la posta elettronica, portano alla diffusione delle informazioni in modo facile e veloce e al contempo il collegamento in tempo reale tra le aziende di diversi Paesi favorendo una divisione internazionale del lavoro e una logica localizzativa delle attività produttive.

Da ultimo, ma non meno importante, la globalizzazione della cultura. Con l'apertura del mercato, le popolazioni dei vari paesi del mondo hanno avuto la possibilità di conoscere la cultura altrui e di apprezzarne i valori. L'eterogeneità di culture differenti deve essere vista come un fattore di competitività nel momento in cui si mescolano competenze e risorse anche internamente all'organizzazione, la quale trae vantaggio dal *kown-how* esterno.

Le protagoniste della globalizzazione, come citato sopra, sono le moderne imprese multinazionali. Le prime hanno origine nella seconda metà del XIX secolo negli Stati Uniti e in Europa effettuando investimenti diretti esteri, cioè investimenti realizzati dalle imprese al di fuori del proprio Paese d'origine.

L'integrazione economico-politica delle nazioni, con l'avvento delle nuove tecnologie, la crescita degli investimenti diretti esteri, la convergenza dei modelli culturali e l'omogeneizzazione delle preferenze nel mondo, ha portato all'affermazione sempre maggiore dei colossi internazionali.

### 1.3. Investimenti diretti esteri

*“Un’impresa multinazionale è un’impresa che effettua investimenti diretti, sia in proprio che attraverso il controllo di alcune attività, in più di un paese.”<sup>15</sup>*

La definizione di Investimenti diretti esteri secondo cui Assonebb, *l’Associazione Nazionale Enciclopedia della Banca e della Borsa* riporta su Bankpedia (2010), è la seguente: *“gli investimenti internazionali volti all’acquisizione di partecipazioni “durevoli” (di controllo, paritarie o minoritarie) in un’impresa estera (mergers and acquisitions) o alla costituzione di una filiale all’estero (investimenti greenfield), che comporti un certo grado di coinvolgimento dell’investitore nella direzione e nella gestione dell’impresa partecipata o costituita.”<sup>16</sup>*

Si può quindi spiegare che la struttura organizzativa del gruppo di imprese è formato dalla casa-madre e dalle filiali, le quali, per essere costituite, allargate e controllate è necessario che l’impresa madre compia degli investimenti diretti esteri o IDE, generando così vantaggi competitivi<sup>17</sup> sia

---

<sup>15</sup> J. H. Dunning e S. M. Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2008.

<sup>16</sup> Assonebb, *l’Associazione Nazionale Enciclopedia della Banca e della Borsa* (2010), Investimento diretto estero – IDE (enciclopedia). (maggio 2017)  
<http://www.bankpedia.org>

Più precisamente, secondo il Fondo Monetario Internazionale e dell’OCSE è definito IDE, *“l’investimento in un’impresa estera di cui l’investitore possiede almeno il 10% delle azioni ordinarie, con l’obiettivo di stabilire un “interesse duraturo” nel paese, una relazione a lungo termine e una significativa influenza nella gestione dell’impresa.”* L’idea è che il 10 per cento del capitale sia ritenuto sufficiente per un controllo effettivo sulle attività dell’impresa.

<sup>17</sup> Michael Porter ne *“Il vantaggio competitivo”*, Einaudi, 2011, definisce il vantaggio competitivo come segue: *“il vantaggio competitivo nasce fondamentalmente dal valore che un’azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta dall’impresa per crearlo”*. Da qui, le tre strategie competitive alla base della creazione del valore per Porter, ossia la strategia di differenziazione, la strategia di leadership di costo e infine la strategia di focalizzazione.

I vantaggi competitivi relazionati all’attrattività, secondo R. Cappelin, M. Baravelli, M. Bellandi, R. Camagni, E. Ciciotti, E. Marelli, *Investimenti, innovazione e città. Una nuova politica industriale per la crescita*, Egea, Milano, 2015, pag. 199: *“è possibile disegnare politiche specifiche di attrazione, declinandole a seconda che il campo d’azione sia caratterizzato dalla presenza di: (i) forti vantaggi competitivi di paese e elevate*

per le economie dei Paesi investitori sia per i Paesi riceventi e creando diversi gradi di attrattività.

Generalmente i Paesi investitori sono caratterizzati da un'economia sviluppata e basata sul settore industriale, mentre i Paesi riceventi hanno un'economia basata sul settore primario.

Ci sono distinte motivazioni alla base delle quali un'impresa sceglie di attivare un processo di internazionalizzazione<sup>18</sup> ma prima tra tutte è il profitto.

La teoria più accreditata per questo tipo di analisi fa capo all'economista inglese J. Dunning<sup>19</sup> ed è denominata il "paradigma eclettico OLI".

Il paradigma OLI si riferisce alle determinanti che inducono le imprese a diventare multinazionali e distingue le tre fasi principali<sup>20</sup> con i relativi vantaggi:

- *Ownership (O)*: proprietà, indica i vantaggi legati alla proprietà dei fattori produttivi; ci si riferisce all'approvvigionamento delle materie prime che non si riescono a reperire nel proprio paese;
- *Location (L)*: localizzazione, indica i vantaggi legati alle caratteristiche dei paesi ospitanti, come ad esempio la manodopera, le infrastrutture;

---

*opportunità di IDE; (ii) forti vantaggi competitivi di paese e ridotte opportunità di IDE; (iii) scarsi vantaggi competitivi di paese e elevate opportunità di IDE".*

Per ciascuno di questi campi d'azione sono presenti diversi mix di interventi e strategie che si possono attuare.

<sup>18</sup> Kotler Philip, Keller Kevin L., Ancarani Fabio, Costabile Michele, *Marketing Management*, Milano, Pearson, 2012.

In tale manuale, vengono anche elencate le quattro fasi del processo di internazionalizzazione: 1. *Assenza di attività regolari sui mercati internazionali, ed esportazioni "tattiche"*. 2. *Esportazione tramite rappresentanti indipendenti (agenti)*. 3. *Istituzione di una o più filiali aziendali*. 4. *Realizzazione di strutture produttive all'estero*.

<sup>19</sup> John Harry Dunning, OBE (26 giugno 1927-29 gennaio 2009) è stato un economista britannico ed è riconosciuto come il padre del settore delle attività internazionali. Ha effettuato ricerche sugli investimenti diretti internazionali e l'impresa multinazionale. Negli anni '80 ha pubblicato il "paradigma eclettico" come ulteriore sviluppo ai suoi studi. OLI rimane la prospettiva teorica predominante per studiare le attività commerciali internazionali, in particolare riguardo agli IDE.

<sup>20</sup> Enciclopedia Treccani, *Dizionario di Economia e Finanza (2012)*, Multinazionale, impresa. (marzo 2017)  
<http://www.treccani.it/>

- *Internalization (I)*: internalizzazione, indica i vantaggi derivanti dalla realizzazione di transazioni all'interno dell'impresa e non attraverso il mercato, sviluppando il vantaggio competitivo all'estero.

Se prendiamo in considerazione gli investimenti diretti, le maggiori imprese multinazionali sono statunitensi, a seguire quelle inglesi e giapponesi. La maggior parte delle imprese estere che investono in Italia proviene dal Nord America e dall'Europa occidentale<sup>21</sup>.

### 1.3.1. Situazione degli IDE in Italia relazionata con l'estero

Da un rapporto dell'Ufficio studi Cgia-Mestre su dati Unctad e Bankitalia, "*investimenti diretti esteri in Italia*", si nota come la situazione in Italia, nonostante gli IDE nel 2014 siano cresciuti di più rispetto alle altre zone di Eurolandia, occupi sempre un posto molto basso in quanto a capacità di attrarre capitali esteri. La Cgia ha sostenuto infatti che le ragioni di questo deficit potrebbero riguardare il peso delle tasse, le difficoltà burocratiche, la lentezza giuridica, i ritardi dei pagamenti delle transazioni commerciali, le infrastrutture inadeguate e la poca sicurezza di alcune aree<sup>22</sup>.

Le statistiche degli investimenti diretti comprendono tutti i rapporti creditori o debitori tra imprese facenti parte dello stesso gruppo e riportano gli investimenti diretti all'estero dall'Italia e quelli esteri in Italia, per paese e per strumento<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Borsa Italiana, *Sotto la lente*, Investimenti diretti esteri (IDE) in Italia, 8 ottobre 2015. (giugno 2017)

<http://www.borsaitaliana.it/>

<sup>22</sup> Dal rapporto dell'Ufficio studi Cgia-Mestre su dati Unctad e Bankitalia, "*investimenti diretti esteri in Italia*", i valori che emergono in "*Totale stock IDE in Eurolandia nel 2014*" fanno

posizionare l'Italia al primo posto con lo stock IDE pari 281.323 milioni di Euro e una variazione positiva del +3,5% rispetto al 2013; ma nella tabella "*Gli stock IDE nel 2014 in rapporto % al Pil*" del medesimo rapporto, l'Italia si posiziona tra le ultime con un valore del 17,4.

<sup>23</sup> Dati statistici ricavati da Banca d'Italia, Eurosystema, *Investimenti diretti per paese controparte, (xlsx) dati aggiornati al 2015*. (giugno 2017)

<http://www.bancaditalia.it/>

Di seguito saranno presentate due tabelle che riportano i dati relativi allo stock annuale di investimenti diretti: la prima dall'Italia all'estero e la seconda dall'estero in Italia<sup>24</sup>.

Sono confrontati tre anni diversi, 2013, 2014 e 2015 (dato più aggiornato) per rilevare le diversità, talvolta consistenti, degli investimenti diretti da anno ad anno.

---

<sup>24</sup>Prenderemo in considerazione non l'intera tabella presentata nelle statistiche dalla Banca d'Italia, bensì i dati più consistenti ai fini di comprendere i paesi più rilevanti per l'Italia, sia dal punto di vista diretto sia indiretto degli investimenti. Inoltre l'analisi prenderà solo i *Totali* degli investimenti diretti, non l'ulteriore suddivisione in *azioni e utili reinvestiti e strumenti di debito*.

**Tabella 2: Investimenti diretti all'estero dell'Italia per paese controparte e strumento**

(in milioni di Euro)

Paese controparte	Totale		
	2013	2014	2015
Austria	25407	26087	26342
Belgio	10877	11127	12267
Brasile	6114	6495	6484
Cina	8793	7065	7780
Francia (1)	20502	20158	21591
Germania	33707	33409	35397
India	3745	4038	5243
Irlanda	8702	9043	12217
Lussemburgo	16883	18009	20823
Olanda	68458	67808	60859
Polonia	11669	10649	10751
Russia	7194	7419	8374
Arabia Saudita	4263	5126	5542
Spagna	35692	34839	34649
Svizzera	7758	10120	11495
Emirati Arabi	5774	7011	8265
Regno Unito	15572	21351	22711
Stati Uniti (2)	23435	24771	29119

(1) Including Principality of Monaco.

(2) Including Puerto Rico.

*Fonte: Banca d'Italia, dati aggiornati nel 2015*

**Tabella 3: Investimenti diretti esteri in Italia per paese controparte e strumento**

(in milioni di Euro)

Paese controparte	Totale		
	Total		
	2013	2014	2015
Austria	3481	3875	4711
Belgio	14001	17434	12079
Danimarca	1832	2987	3812
Francia (1)	48596	51328	54445
Germania	18632	24116	21829
Ungheria	1139	1038	832
Irlanda	1464	335	263
Giappone	1383	2396	2764
Lussemburgo	54602	57729	64665
Malta	1159	274	626
Olanda	57568	59619	62753
Portogallo	1163	1154	1329
Spagna	7584	6254	7312
Svezia	971	1055	1246
Svizzera	12412	14736	16286
Regno Unito	22864	30663	36231
Stati Uniti (2)	8438	6139	6945
(1) Including Principality of Monaco.			
(2) Including Puerto Rico.			

*Fonte: Banca d'Italia, dati aggiornati nel 2015*

La Tabella 2 fa riferimento agli investimenti che effettua l'Italia all'estero. Si sono presi in considerazione esclusivamente gli importi di maggiore dimensione selezionando quelli con un importo superiore a 5000 milioni di euro. Si nota come l'Italia effettui ingenti e stabili investimenti nei tre anni in Austria, in Francia, in Germania, in Olanda, in Spagna e negli Stati Uniti; leggermente più bassi ma in crescita sono compiuti in Belgio e Regno Unito. Vediamo come gli investimenti più consistenti siano eseguiti in Europa ad esclusione degli USA per la parte extra europea.

Risalta inoltre come siano aumentati gli investimenti in India e negli Emirati Arabi e come invece siano calati in Cina.

Nella Tabella 3, gli investimenti provenienti dall'estero in Italia, si è effettuata una scrematura in base al valore minimo di 1000 milioni di euro. La valutazione della tabella in base a questi valori, denota che i paesi che registrano gli investimenti più elevati e in crescita in Italia, in ambito europeo, sono la Francia, Lussemburgo, l'Olanda e il Regno Unito, valori più bassi per la Germania.

Gli Stati Uniti al contrario hanno, rispetto agli altri, valori nettamente più bassi e addirittura in diminuzione.

Si può osservare di quanto questi valori siano più bassi rispetto alle misure riportate nella precedente tabella a causa, soprattutto, di una difficoltà pratica nell'investire in Italia, come per esempio lo stare al passo con il mercato e il processo di modernizzazione delle organizzazioni che nel corso degli anni si è rilevato svantaggioso per la struttura aziendale. Inoltre questo è accompagnato da una burocrazia complessa e lenta, dalla mancanza di trasparenza delle aziende, della dimestichezza con le tecnologie e i sistemi di programmazione e controllo di gestione. E ancora, la qualità, la sicurezza e le normative ambientali risultano distanti dagli standard mondiali, nonostante nel corso degli ultimi decenni si siano notati dei miglioramenti, generando un leggero aumento di investimenti provenienti dall'estero, nonostante le infrastrutture denotino ancora un costo dell'energia tra i più elevati nel mondo industrializzato e la logistica non sia ancora efficiente per generare un'auspicata competitività.



Edward Luttwak<sup>25</sup>, in un'intervista rilasciata al giornale Panorama esprime il suo parere in merito: *“la percezione di una mancata indipendenza del sistema giudiziario che aumenta i costi delle transazioni economiche e indebolisce la fiducia degli investitori” [..] “innanzitutto, c'è l'inefficienza di un sistema caratterizzato da lentezza, che è incompatibile con la certezza del diritto”*.<sup>26</sup>

Si riscontra una forte divergenza dello stock di investimenti in entrata rispetto a quelli in uscita dall'Italia, i quali si sono mantenuti pressoché costanti nel corso del tempo grazie al processo di internazionalizzazione delle imprese italiane a causa di una domanda interna stagnante. I primi, invece, segnano una discesa in quanto l'Italia negli anni novanta presentava un contesto economico negativo, frenato dalle privatizzazioni e successivamente dalle acquisizioni bancarie.

I settori di riferimento degli IDE in uscita dall'Italia, sempre in termini di stock, sono prevalentemente quello manifatturiero, specialmente nel metalmeccanico, e sempre di più, rispetto al passato, il settore terziario e dei servizi che occupano una buona parte di investimenti.

Il settore manifatturiero ha una presenza più acuta nei paesi emergenti al contrario del settore terziario che si riferisce ai paesi generalmente avanzati come Germania e Francia.

Italia e Germania, infatti, concentrano la maggior parte di investimenti diretti sui paesi emergenti nel settore manifatturiero, l'Italia nel metalmeccanico e la Germania nei mezzi di trasporto; la Francia si contraddistingue per la propria concentrazione nel settore dei servizi finanziari e assicurativi.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Edward Nicolae Luttwak nato il 4 novembre 1942, è un'economista rumeno naturalizzato statunitense, conosciuto per le sue pubblicazioni sulla strategia militare e politica estera, esperto di politica internazionale e consulente strategico del Governo degli Stati Uniti.

<https://it.wikipedia.org/>

<sup>26</sup> Articolo di Annalisa Chirico: *“Luttwak: “Ecco perché gli stranieri non investono in Italia”, se gli imprenditori stranieri non investono nel Belpaese è colpa dei tribunali inaffidali”*. Panorama, 21 maggio 2013. (giugno 2017)

<http://www.panorama.it/>

<sup>27</sup> Alessandro Borin e Riccardo Cristadoro, *Questioni di Economia e Finanza (occasional Papers) – Gli investimenti diretti esteri e le multinazionali*, Banca d'Italia, Eurosystema, ottobre 2014

## 1.4. Classificazione degli IDE

### 1.4.1. Motivazioni ulteriori per effettuare investimenti diretti

In una successiva classificazione Dunning ha individuato quattro differenti motivazioni per cui un'impresa dovrebbe decidere se investire all'estero.

Il primo motivo è dato dalla ricerca di vantaggi in termini di costi di produzione e dalla disponibilità per esempio di manodopera a basso costo (*efficiency seeking*).

Questa tipologia di investimenti, solitamente relazionati ad una logica secondo cui l'impresa che vuole collocare fasi di produzione in altri paesi allo scopo di sfruttare le opportunità offerte da una dotazione di fattori, comportano un'integrazione di tipo verticale: *IDE verticali* i quali includono principalmente la divisione del lavoro internazionale<sup>28</sup> all'interno dell'impresa e/o rete di imprese, rendendo ogni filiale specializzata nelle varie fasi del processo produttivo e sfruttandone i vantaggi di ogni località.

Il secondo motivo è dato dalla possibilità di aggirare barriere doganali, abbattere costi di trasporto e avvicinarsi ai clienti dei mercati esteri con la possibilità di seguire le imprese nazionali delle quali si è già subfornitori, attraverso investimenti (*market seeking*) garantiti dalle potenzialità offerte dal mercato del paese destinatario. Lo scopo primario di questo approccio è garantire l'aumento del volume delle vendite sul mercato estero.

La terza ragione è centrata sulla scarsità delle risorse, più specificatamente sull'approvvigionamento di queste (*resource seeking*), esempi potrebbero essere le materie prime, i minerali ed il lavoro a basso costo.

---

<sup>28</sup> La definizione data da Unimondo.org nella sezione "economia-lavoro" è la seguente: "La divisione internazionale del lavoro è dovuta alla specializzazione produttiva dei vari paesi. Ogni paese si specializza nelle produzioni in cui le proprie capacità produttive (anche quelle dei lavoratori) sono più alte. Detti paesi non producono ciò che gli è necessario ma ciò che viene loro richiesto dal mercato e si procurano il necessario scambiando le eccedenze di beni e servizi con quelle degli altri paesi. La divisione internazionale del lavoro sta producendo un nuovo dumping sociale a livello planetario." <http://www.unimondo.org> (luglio 2017)

Da ultima, la quarta tipologia (*knowledge seeking*), sempre più importante in questi ultimi tempi, è indirizzata ad accrescere l'investimento sulle conoscenze, competenze, brevetti e tecnologie grazie a fusioni ed acquisizioni per avere accesso a nuove tecnologie<sup>29</sup>.

Detto questo, si può concludere che lo sviluppo del gruppo di imprese è parallelo alla divisione del lavoro internazionale e genera molte opportunità lavorative nei paesi in cui si localizzano, sempre di più si tratta di paesi in via di sviluppo e molti di questi cercano di attrarre le multinazionali con la conseguenza di aumentare le conoscenze, le competenze, la tecnologia e l'innovazione al fine di trarne un beneficio economico<sup>30</sup>.

Il gruppo di imprese societario multinazionale, d'altra parte, pone il problema di coordinare l'unità dell'azione imprenditoriale con la pluralità di centri autonomi di imputazione, ciascuno dei quali agisce secondo le proprie regole e i vantaggi che ne possono derivare dall'applicazione di legislazioni differenti.

#### **1.4.2. Gli IDE e l'outsourcing: Ide verticali e Ide orizzontali**

Gli IDE, come già ampiamente descritto sopra, rappresentano quegli investimenti in cui l'impresa di un paese controlla direttamente una sussidiaria in un altro paese ed è considerata multinazionale l'impresa che possiede più del 10 per cento di un'impresa estera (vedi nota 16).

Una multinazionale può sviluppare accordi di *partnership*<sup>31</sup>, fondamentali per modernizzare l'organizzazione del lavoro, come fusioni, acquisizioni internazionali o *M&A*, Joint Ventures e Consorzi e quindi effettuare outsourcing attraverso un IDE *brownfield*, con la conseguente acquisizione di una quota di controllo nell'impresa straniera.

---

<sup>29</sup> Alessandro Borin e Riccardo Cristadoro, Banca d'Italia, Eurosystema, *Questioni di Economia e Finanza. Gli investimenti diretti esteri e le multinazionali*, ottobre 2014.

<sup>30</sup> Enciclopedia Treccani, *Dizionario di Economia e Finanza (2012)*, Multinazionale, impresa.

<http://www.treccani.it/> (marzo 2017)

<sup>31</sup> Con tale termine, si fa riferimento al coinvolgimento, alla mobilitazione di una rete di soggetti con obiettivi comuni.

Si ha un IDE *greenfield* nel momento in cui un'impresa costituisce un nuovo stabilimento produttivo all'estero, questi sono generalmente quelli più stabili al contrario dei primi, caratterizzati da ampie fluttuazioni.

La letteratura economica ha identificato una serie di "fatti stilizzati" relativi agli IDE<sup>32</sup> e agli andamenti complessivi di questi.

L'attività multinazionale si concentra soprattutto sulle economie avanzate, tra paesi industrializzati e quelli destinati ad economie emergenti; i settori a più alta concentrazione di attività multinazionale sono quelli con maggiore intensità di capitale e lavoro e sono quelli tecnologicamente più avanzati (R&S elevata); gli IDE destinati alle economie avanzate sono principalmente collegabili ad IDE *brownfield*, mentre quelli diretti ai paesi emergenti sono di tipo *greenfield*.

Più specificatamente le multinazionali si distinguono in imprese integrate verticalmente ed imprese integrate orizzontalmente.

Le prime distribuiscono in vari paesi differenti fasi del processo produttivo andando a creare una vera e propria impresa all'estero: in altre parole l'IDE di tipo verticale si riferisce alla delocalizzazione di stadi di produzione a monte e a valle della propria attività produttiva. La catena di produzione viene dunque frammentata e parte di questa viene trasferita all'estero.

Gli IDE verticali sono dati dalle differenze tra i costi della produzione che si possono esternalizzare in altri paesi e di conseguenza sono quelli in entrata nei Paesi in via di sviluppo con l'obiettivo primario di abbatterli.

Le seconde invece, si caratterizzano per la società-madre che prende il ruolo di *holding* ed assume partecipazioni di imprese produttive estere per poter spostare la produzione o distribuzione degli stessi prodotti per venderli nel mercato locale, delocalizzando quindi, una stessa fase dell'attività produttiva.

Gli IDE orizzontali, al contrario di quelli verticali, riguardano una diversa valutazione di importanza che, per quelli verticali risiede nei costi della produzione, mentre per gli orizzontali ai costi di commercio e di trasporto,

---

<sup>32</sup> Barba Navaretti G., A.J. Venables, 2006, "Le multinazionali nell'economia mondiale", Collana Manuali, il Mulino, Bologna. Da Banca d'Italia, Eurosystem, *Questioni di Economia e Finanza. Gli investimenti diretti esteri e le multinazionali*, ottobre 2014 di Alessandro Borin e Riccardo Cristadoro.

da qui l'esigenza di localizzare la produzione dove è presente un'ampia base di clienti.

Nelle decisioni dell'impresa di attuare investimenti diretti all'estero si verifica il *trade-off* che caratterizza, da una parte costi di commercio alti che però vanno a creare incentivi nella localizzazione della produzione vicino alla base clienti, dall'altra la presenza di rendimenti di scala crescenti che incentivano ad investire limitatamente in diverse zone geografiche<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld, Marc J. Melitz, *Economia Internazionale, teoria e politica del commercio internazionale*, Pearson, 2012. Riferimenti al capitolo 8, *Le imprese nell'economia globale: esportazioni, outsourcing e multinazionali*.

## ***CAPITOLO 2 - Contrattazione collettiva nelle Multinazionali***

### **2.1. Rapporto tra globalizzazione e diritto del lavoro**

La dottrina ha fatto, e tutt'ora continua a fare, studi circa il rapporto che intercorre tra la globalizzazione e il diritto del lavoro, riscontrando difficoltà tecniche nell'analizzare le sinergie a causa della natura differente dei due termini<sup>34</sup>.

Il contesto economico appare, come ampiamente descritto nel precedente capitolo, sempre più competitivo, globale e internazionalizzato ed è fondamentalmente per tali ragioni che il legislatore trova complicazioni nel legiferare e tutelare i rapporti a livello di impresa; l'impresa inoltre aumenta i propri orizzonti, cambiando l'assetto da verticale ad orizzontale riscontrando una struttura sempre più esternalizzata<sup>35</sup>.

Gli investimenti diretti esteri, l'evoluzione del mercato, la mobilità di capitale e la globalizzazione, hanno portato al mutamento anche del mercato del lavoro; è necessario, prima di tutto, comprendere il contesto economico per riuscire a sviluppare ed adattare il quadro giuridico in merito al lavoro e la definizione degli *standard* per la tutela dei lavoratori attraverso uno strumento di mediazione degli interessi degli attori del mercato.

Per colmare le difficoltà risultanti dall'intreccio tra globalizzazione e diritto del lavoro, si fa riferimento alla contrattazione collettiva transnazionale con i relativi accordi-quadro internazionali, frutto di molte analisi, prospettive e tentativi a livello internazionale per facilitare i rapporti negoziali.

---

<sup>34</sup> La globalizzazione mostra cambiamenti nel sistema delle relazioni economiche, le quali a loro volta hanno fatto cambiare le regole del lavoro, costituendo una vera e propria sfida.

P. Lambertucci, *Globalizzazione e diritto del lavoro: brevi spunti di riflessione, in Il diritto del mercato del lavoro*, 2010.

<sup>35</sup> U. Carabelli, *La responsabilità del datore di lavoro nelle organizzazioni di impresa complesse, in Dir. Rel. Ind.*, 2009.

Gli strumenti di regolazione dei rapporti di lavoro, in questo senso, sono diversi da quelli nazionali che fanno riferimento ai sistemi tradizionali di contrattazione collettiva<sup>36</sup>.

Lo scopo di questo capitolo è quindi quello di valutare come si è evoluta la negoziazione collettiva fuori dalla nazione con le relative pratiche negoziali *Tfas (Transnational framework agreements)*<sup>37</sup> e gli IFAs (*International framework agreements*)<sup>38</sup>.

Lo scenario per così dire “transnazionale”, ottenuto dal contesto globalizzato, ha portato ad una trasformazione delle fonti giuridiche del diritto del lavoro attraverso, appunto, lo sviluppo di accordi-quadro stipulati tra le parti sociali, intendendo le organizzazioni sindacali internazionali e/o europee e le multinazionali, arrivando così alla negoziazione di accordi volontari ed autonomi<sup>39</sup>.

La contrattazione tra le parti sociali ha l’obiettivo di stabilire un dialogo, detto anche *dialogo sociale*, con lo scopo principale di rappresentanza sindacale a livello globale.

---

<sup>36</sup> Si intende il contratto collettivo nazionale (CCNL) e il contratto aziendale.

<sup>37</sup> Termine inglese per indicare gli accordi collettivi transnazionali.

<sup>38</sup> Termine inglese per indicare gli accordi collettivi internazionali.

<sup>39</sup> T. Treu, *Compiti e strumenti delle relazioni industriali nel mercato globale, 1999*;  
A. Lassandari, *La tutela collettiva nell’era della competizione economica globale, 2005*;  
e A. Perulli, *Diritto del lavoro e globalizzazione, 1999*.

## 2.2. La contrattazione collettiva nelle multinazionali

Per affrontare i cambiamenti, che si verificano nel Mercato indotti dalle spinte della globalizzazione, è indispensabile allargare il campo d'azione dei rapporti industriali che non è più nazionale bensì internazionale, riuscendo a coinvolgere gli interessi di tutti gli attori.

La soluzione migliore sembra essere l'utilizzo della contrattazione collettiva sovranazionale<sup>40</sup>, per ora limitata ai soli casi dei gruppi di imprese o multinazionali a causa di una serie di ostacoli che si delineano nel momento in cui si volesse applicare un contratto collettivo a livello europeo<sup>41</sup>.

Lo sviluppo di questo tipo di contrattazione multinazionale segue la motivazione di un fattore unificante che è appunto l'impresa e le relative relazioni negoziali, si delineano così due attori distinti dal punto di vista aziendale e dal punto di vista sindacale; l'attore negoziale per la parte aziendale è configurato rispetto alla casa-madre della multinazionale e può essere esteso alle filiali, mentre per la parte sindacale questo è differenziato perché si può far capo a federazioni europee dei sindacati di settore, e/o sindacati nazionali affiancate o meno da organizzazioni internazionali<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> Il CAE spesso interviene nelle politiche di contrattazione collettiva sovranazionale.

Il CAE è l'acronimo di Comitato Aziendale Europeo, *“organismo sovranazionale per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese multinazionali, istituito dalla direttiva dell'Unione Europea 94/45 CE del 22 settembre 1994, recepita in Italia mediante accordo interconfederale. [..]”*

*“Il CAE, una volta costituito, ha diritto all'informazione e alla consultazione, almeno una volta all'anno, sulle vicende dell'impresa e a essere informato e consultato in determinate materie, quali i piani strategici e la situazione economica del gruppo, lo sviluppo occupazione, la politica sociale e l'organizzazione del lavoro, gli investimenti e i piani di razionalizzazione, l'igiene e la sicurezza sul lavoro, l'ambiente, i trasferimenti o le trasformazioni dell'azienda e ogni altra decisione di carattere transnazionale che abbia influenza sui rapporti di lavoro.”*

Definizione data da Enciclopedia Treccani, <http://www.treccani.it/>, “CAE”. (luglio 2017)

<sup>41</sup> Gli ostacoli circa la contrattazione collettiva europea riguardano principalmente i poteri decisionali degli attori sociali limitati o assenti, gli imprenditori fanno fatica ad accettare un ulteriore livello di contrattazione, il quale si aggiungerebbe a quello tradizionale e i sindacati nazionali dubitano dei poteri decisori trasferiti a livello europeo, i quali potrebbero avere dei risvolti negativi sulle condizioni dei lavoratori.

<sup>42</sup> Si fa riferimento alla Confederazione europea dei sindacati (CES), alle Confederazioni sindacali nazionali affiliate alla CES, alle Federazioni industriali europee affiliate alla CES, ai Consigli sindacali interregionali (CSI) affiliati alla CES e ai Comitati aziendali europei (CAE).



Il soggetto centrale nel tema sindacale a livello europeo è la CES, acronimo di Confederazione europea dei sindacati, creato nel 1973 per promuovere gli interessi dei lavoratori a livello europeo e per rappresentarli nelle istituzioni dell'UE<sup>43</sup>.

Nell'Atto Unico Europeo (1986), all'art. 22, viene specificato come lo sviluppo di un dialogo fra lavoratori e direzione, cosiddetto *dialogo sociale* può generare, se le parti sociali lo ritengono opportuno, relazioni convenzionali.

La CES è finora l'unico sindacato che prende parte al dialogo sociale<sup>44</sup>, oltre ad influenzare il processo decisionale dell'Unione europea e organizzare campagne ed azioni dimostrative.

La Confederazione europea dei sindacati non opera da sola, affiliate ad essa ci sono le Confederazioni sindacali nazionali (82) e le Federazioni industriali europee (12) che hanno lo scopo di rappresentare i lavoratori a livello settoriale, dal settore metallurgico a quello chimico, e sono responsabili del dialogo sociale.

In tal senso, le federazioni europee effettuano un'attività di coordinamento internazionale della contrattazione collettiva di settore e, come espresso in nota, sono affiliate alla CES con lo scopo di favorire la convergenza dei vari sistemi contrattuali.

Infine, il riconoscimento dei CAE<sup>45</sup>, Comitati aziendali Europei, ha favorito in modo sostanziale l'evoluzione delle relazioni aziendali, e i Paesi li ritengono fondamentali per stipulare gli accordi internazionali, anche se non hanno, ancora, i poteri funzionali alla mera contrattazione collettiva.

Allargando l'ambito delle Organizzazioni sindacali a livello globale, si inserisce la Confederazione Internazionale dei Sindacati, CIS<sup>46</sup>, capace di

---

Oltre a queste, sul piano globale troviamo la Confederazione internazionale dei sindacati (CIS), la Federazione sindacale mondiale (FSM) e le Federazioni sindacali globali.

<sup>43</sup> "Al contrattacco, per Europa sociale, Solidarietà, Sostenibilità", "I sindacati a livello europeo". <http://www.aclifai.it/> (luglio 2017)

<sup>44</sup> Il dialogo sociale verrà approfondito nei seguenti paragrafi.

<sup>45</sup> V. nota 40, definizione CAE.

<sup>46</sup> L'acronimo inglese è ITUC, *International Trade Unions Confederation*, è la più grande federazione sindacale al mondo. È stata costituita nel 2006 a Vienna, con la fusione della CISL internazionale (unione sindacale internazionale nata a Londra nel 1949) e della Confederazione mondiale del lavoro (federazione sindacale internazionale nata nei Paesi Bassi nel 1920).

porsi all'interno del nuovo contesto globalizzato trattando temi di giustizia sociale, diritti umani, diritti sindacali e dei lavoratori, socio-ambientali, di povertà di massa, disuguaglianze ed in grado di stabilire un'equa redistribuzione del reddito. Secondo un articolo della FLC CGIL, Federazione lavoratori della conoscenza, *"Unità sindacale: nasce la confederazione internazionale dei sindacati"* l'obiettivo principale del soggetto sindacale, espressione anche del Congresso costitutivo è: *"lo strumento di nuovo internazionalismo sindacale a vantaggio di tutti i lavoratori, [...] di unirsi in uno sforzo comune affinché la loro solidarietà e la loro influenza possano essere gli strumenti per un futuro migliore in un mondo più giusto"*<sup>47</sup>.

Grazie a questo nuovo organo diretto agli interessi dei lavoratori, cambia anche la visione dell'economia, che, vista a livello globale, deve essere in grado di conciliare più argomenti. I tre pilastri principali sono quello economico, quello sociale e quello ambientale, delineati anche come sviluppo sostenibile capace quindi di soddisfare i temi sopra indicati.

La responsabilità sociale, a questo punto, diventa uno dei propositi più ambiti e seguiti negli ultimi tempi a causa della sensibilizzazione dei soggetti economici in merito alla sostenibilità economica, ambientale e sociale, ma, soprattutto diviene un elemento chiave per le multinazionali. La RSI risulta molto difficoltosa da conseguire, per questo si fa capo ad accordi collettivi ulteriori ed avanzati per stabilire l'attività dell'impresa e la parte di regolamentazione giuridica.

Ulteriori propositi delineati dal Congresso sono l'antidiscriminazione e la sicurezza nell'ambito lavorativo per favorire l'uguaglianza e la dignità, andate un po' a disperdersi con la globalizzazione, rimane purtroppo un tema forte: combattere il lavoro minorile e favorire l'istruzione ai bambini<sup>48</sup>.

---

L'ITUC rappresenta 175 milioni di lavoratori di 311 organizzazioni affiliate di 155 paesi del mondo. È oggi la più grande struttura confederale globale.

<sup>47</sup> FLC CGIL, Federazione lavoratori della conoscenza, *Unità sindacale: nasce la confederazione internazionale dei sindacati. Avviata una nuova fase per il movimento sindacale mondiale con il congresso svoltosi a Vienna nei giorni 1-3 novembre scorsi, del 24/11/2006.*

<http://www.flcgil.it/> (luglio 2017)

<sup>48</sup> Per fare questo la CIS si affianca alle ONG (organizzazioni non governative) le quali promuovono gli obiettivi e le ideologie tramite campagne.

Esempi comuni di ONG sono l'Unicef e Alisei.

Per approfondimento, V. articoli internet: di Alisei Ong, *"Lotta contro lo sfruttamento del lavoro minorile"*. <http://www.alisei.org/> e di Unicef Onlus, *"I bambini che lavorano"*,

Accanto alla CIS troviamo la Federazione Sindacale Mondiale, FSM<sup>49</sup> che fissa i principi generali circa i diritti economici e sociali dei lavoratori, gli aiuti organizzativi per i sindacati dei paesi in via di sviluppo economico e sociale e le libertà democratiche, da ultimo le Federazioni Sindacali Globali<sup>50</sup> in difesa anch'essi dei diritti umani volti a mantenere uno standard di lavoro in tutto il mondo e promuovere la tutela dei lavoratori attraverso la crescita dei sindacati.

Il riconoscimento giuridico iniziale della contrattazione collettiva è inserito all'interno della carta dei diritti sociali fondamentali (1989) e successivamente preso in considerazione nel Trattato di Maastricht, dove si sono rafforzati gli obblighi del datore di lavoro a negoziare e seguiti da sanzioni definite dalle direttive nel caso in cui non adempiesse a tali obblighi.

Il protocollo sociale di Maastricht (1992)<sup>51</sup> ha esteso i poteri della Comunità in termini di politica sociale riconoscendo le attività collettive delle parti sociali<sup>52</sup>.

Ai sensi dell'art. 151 del TFUE, gli obiettivi del trattato si possono sintetizzare in: promozione dell'occupazione, miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, adeguata protezione sociale, parità uomo-donna, promozione del dialogo sociale, sviluppo delle risorse umane e integrazione delle persone escluse dal mercato del lavoro.

---

Collana temi, edizione marzo 2007.  
[https://www.unicef.it/Allegati/I\\_bambini\\_che\\_lavorano.pdf](https://www.unicef.it/Allegati/I_bambini_che_lavorano.pdf)

<sup>49</sup> È un'unione sindacale internazionale con acronimo inglese è WFTU, *World Federation of Trade Unions*, nata a Parigi nel 1945.

<sup>50</sup> L'acronimo inglese è GUFs, *Global Union Federation*.

<sup>51</sup> Tra le varie riforme attuate nelle trattative a Maastricht (1991), i paesi membri, undici invece di dodici causa l'esclusione del Regno Unito, hanno concordato anche il "Protocollo Sociale", riguardante la modifica delle norme in merito alla dimensione sociale, garantendo una più elevata libertà grazie a votazioni a maggioranza qualificata.

<sup>52</sup> Riconosce la partecipazione delle parti sociali, quali abbiamo detto essere i lavoratori e la direzione, al processo decisionale della Comunità, al dialogo sociale e alla contrattazione collettiva.

Massimo Roccella e Tiziano Treu, con la collaborazione di Mariapaola Aimò e Daniela IZZI, *"Diritto del lavoro dell'Unione Europea"*, CEDAM 2016, settima edizione.

Si possono individuare le novità più rilevanti all'interno del Protocollo attraverso tre innovazioni, successivamente riprese dai seguenti trattati<sup>53</sup>, che valorizzano il ruolo delle parti sociali come vero e proprio sostegno legislativo della Commissione.

La prima si riferisce alla ricezione del contenuto di una direttiva tramite l'ordinario strumento legislativo, cioè uno Stato membro può affidare alle parti sociali (esclusivamente sotto loro richiesta) l'attuazione delle direttive attraverso un accordo stabilito tra le parti stesse, ferma restando la responsabilità in capo allo Stato di garantirne il corretto svolgimento.

La seconda innovazione riguarda la delega alla Commissione di promuovere il dialogo sociale fra le parti e la consultazione delle stesse rispetto alle decisioni comunitarie<sup>54</sup>.

La mediazione nella negoziazione deve essere equilibrata tra le parti, non si deve perciò imprimere più sostegno dalla parte dei sindacati dei lavoratori, anche se questo diviene ad un certo punto inevitabile a causa della diversità delle parti collettive, segnando come parte più debole quella del lavoratore. In aggiunta, la consultazione non va a pregiudicare l'iniziativa contrattuale delle parti sociali perché, nel caso in cui ci sia l'iniziativa contrattuale delle parti sociali, la Commissione deve tenerne conto<sup>55</sup>.

Su questo punto è bene soffermarsi brevemente per poi riprenderlo, in modo più approfondito, circa i criteri<sup>56</sup> di rappresentatività delle Organizzazioni sindacali quali nuovi portatori di interessi in ambito internazionale.<sup>57</sup>

---

<sup>53</sup> Si ricorda il Trattato di Amsterdam (1997) attraverso il quale si è rafforzata l'azione sociale soprattutto sul tema dell'occupazione e la Gran Bretagna aderì al Protocollo sociale, eliminando così il problema concorrenziale del *dumping sociale*.

<sup>54</sup> Precedentemente, la Commissione prima di agire con un'azione comunitaria, doveva presentare le proposte alle rispettive parti sociali, la cosiddetta *consultazione preventiva* per la promozione del dialogo sociale.

<sup>55</sup> Accordo della Politica Sociale (APS) articolo 3, ora trasfuso nell'art. 154 del TFUE. Trattato in modo più approfondito nel paragrafo riferito al Dialogo sociale.

<sup>56</sup> I criteri selettivi di rappresentatività sono fissati dalla Commissione Europea tramite la comunicazione della Commissione stessa: *COM (1998) 322 def. del 20 maggio 1998 che adegua e promuove il dialogo sociale a livello comunitario*.

<sup>57</sup> V. sopra: CES, CAE, Confederazione sindacale nazionale, Federazioni industriali europee, CIS, FSM, GUFs.

Dato il cambiamento sostanziale del mercato e di conseguenza delle relazioni industriali in ogni paese del mondo, risultano radicali difficoltà a far conciliare i medesimi principi in egual modo a livello globale, da questo la necessità di intervento da parte della Commissione e di Accordi Quadro internazionali.

La terza modalità di azione legislativa della Commissione si riferisce alla possibilità data alle parti sociali di libertà ed iniziativa contrattuale in sostituzione dell'intervento della Commissione. Questo ha l'effetto di bloccare l'iniziativa della Commissione per lasciare spazio alla decisione delle parti di utilizzare lo strumento contrattuale. Si viene a creare, di fatto, una sostituzione dell'iniziativa giuridica nella quale non sussiste più la consultazione obbligatoria grazie all'inclinazione della contrattazione collettiva.

Il protocollo di politica sociale, fin da subito, creò delle perplessità circa la natura giuridica per rendere concreto ed applicabile l'accordo che, grazie alla clausola derogatoria, portò ad eventi come il *dumping sociale* creando scompensi nella concorrenza. Il *dumping sociale* si viene a creare nel momento in cui un'organizzazione decide di localizzarsi in zone più favorevoli in termini di costi e con politiche meno restrittive, ricavandone indubbiamente un maggiore profitto e attraendo gli investimenti diretti esteri.

In ogni caso, tutte le innovazioni introdotte nel trattato di Maastricht, sviluppate poi nei trattati successivi, sono riuscite a creare un processo integrato tra gli attori sociali e le istituzioni europee per la produzione di leggi in materia di politica sociale attraverso un'interazione che è destinata ad aumentare.

## 2.3. Politica sociale<sup>58</sup>

Finora si è discusso della contrattazione collettiva nelle imprese multinazionali e in parte del riconoscimento giuridico della contrattazione stessa.

Nel medesimo paragrafo si tratteranno le linee di politica sociale in modo più approfondito e più specificatamente dell'evoluzione del dialogo sociale, partendo dalla mera definizione di questo sino ad arrivare allo studio del dialogo tramite la contrattazione collettiva transnazionale.

La regolazione della politica sociale, nonché del dialogo sociale europeo, è definita precisamente dagli articoli 151-155 del *Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE)*<sup>59</sup>.

### 2.3.1. Il Dialogo sociale

Tra gli obiettivi del Protocollo sociale di Maastricht elencati sopra, viene citato il dialogo sociale.

Con il riconoscimento del dialogo sociale<sup>60</sup>, si è potuto assistere ad un accrescimento della fiducia tra le parti sociali soprattutto in ambito di negoziazione nazionale e internazionale.

Una definizione legislativa di dialogo sociale ancora non è stata regolata dalle fonti del diritto, ma è possibile far capo ad una Comunicazione (1996)

---

<sup>58</sup> Con rif. alla PARTE III-Politiche e azioni interne dell'Unione, TITOLO X: Politica Sociale del Trattato sull'Unione Europea, Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea, Senato della Repubblica 2017.

<sup>59</sup> Il Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea, definito anche TFUE, è uno dei trattati più importanti dell'UE. È costituito da un preambolo e da 358 articoli, suddivisi in sette Parti a loro volta divisi da Titoli.

Forniamo un elenco delle sette Parti di riferimento: Parte prima, i *principi*; Parte II, la *non discriminazione e la cittadinanza nell'Unione*; Parte III, *le politiche e le azioni interne dell'Unione*; Parte IV, *l'associazione dei Paesi e territori d'oltremare*; Parte V, *l'azione esterna dell'Unione*; Parte VI, *le disposizioni istituzionali e finanziarie*; Parte VII, *le disposizioni generali*.

L'elaborazione di questo trattato risale al Trattato di Roma (1957) e attraverso una serie di modifiche ed evoluzione nei successivi Trattati fino a quello di Lisbona (2007) si è arrivati alla definizione e alla concretizzazione dei principi stessi contenuti.

<https://it.wikipedia.org/>

<sup>60</sup> Il dialogo sociale europeo trova sostenitori anche nel nostro paese in F. Carinci e M. Miscione, *Dal Libro bianco al disegno di legge delega sul mercato del lavoro*, 2002.

della Commissione europea che ne esplica un significato centrato sui rapporti tra i soggetti, siano essi bilaterali in riferimento alle organizzazioni sindacali dei lavoratori e alle organizzazioni dei datori di lavoro, o trilaterali tra istituzioni dell'UE e le due parti sociali<sup>61</sup>.

Un'altra definizione viene data dall'Organizzazione internazionale del lavoro che esprime il dialogo sociale come un insieme di consultazioni, negoziazioni e scambio di informazioni tra datori di lavoro, lavoratori ed enti governativi con lo scopo di creare accordi per accrescere il vantaggio competitivo nel mercato del lavoro.

Dalle due definizioni risulta chiara, quindi, la creazione di interazioni tra soggetti di natura diversa promosse dall'autorità comunitaria per arrivare a compromessi di politica sociale ed economica con i rispettivi vantaggi di interesse comune. Accordi questi che andranno ad influenzare e si inseriranno in quelli transnazionali di contrattazione collettiva multinazionale e, se correttamente inseriti e stipulati, a formare veri e propri contratti collettivi, condizione, questa, non necessaria.

Il dialogo sociale è possibile definirlo come parte fondante per l'elaborazione di politica economico-sociale dell'Unione Europea per il ruolo che ricopre in ambito di difesa degli interessi delle parti sociali nella stipulazione di accordi, i quali possono essere adempiuti dalla giurisdizione nazionale, oppure richiesti al Consiglio per l'intervento di attuazione.

Nel caso in cui le parti sociali decidano di avviare l'applicazione della contrattazione collettiva, secondo le formalità presenti in ciascun Paese, spiccano immediatamente le problematiche degli ordinamenti nazionali: prima tra tutte l'efficacia soggettiva e i livelli di contrattazione.

---

<sup>61</sup> Il dialogo sociale può avere due forme a seconda dei soggetti che ne prendono parte: Bilaterale e Trilaterale.

I livelli di contrattazione in ambito comunitario fanno sempre riferimento, come per quelli nazionali<sup>62</sup>, al livello interconfederale, al livello di categoria e al livello di impresa ossia transnazionale<sup>63</sup>.

Date tali difficoltà, la soluzione si può ricavare dall'articolo 155 del TFUE che al primo comma prevede la possibilità di effettuare il dialogo sociale a livello di Unione europea tramite relazioni contrattuali nonché accordi, "*attuati secondo le procedure e le prassi proprie delle parti sociali e degli Stati membri.*"<sup>64</sup> Questo significa che la contrattazione collettiva elaborata, secondo la legislazione nazionale e a livello europeo, non obbliga gli Stati a dover adattare le regole nazionali e neppure mettere in atto i contratti internazionali.

Per quanto concerne l'efficacia soggettiva del contratto collettivo europeo, la soluzione è da intendersi la medesima per l'impossibilità oggettiva che un accordo stipulato a livello europeo possa avere gli stessi effetti in ogni Stato membro; ogni Stato infatti dovrà applicarla secondo le proprie regole interne.

Questo argomento verrà trattato in modo specifico nel tema degli accordi-quadro che regolano la contrattazione collettiva.

La seconda parte dell'articolo 155 del TFUE, prende in causa il Consiglio e la Commissione europea, dando a questi la possibilità di attuare i contratti collettivi a livello europeo con l'apparente allontanamento dall'autonomia data agli Stati membri in materia di negoziazione<sup>65</sup> dove le parti scelgono di avviare accordi collettivi facenti capo al Consiglio e quindi alla disciplina tutelata dall'Unione Europea, "*...nell'ambito dei settori contemplati*

---

<sup>62</sup> Nei livelli della contrattazione collettiva nazionale, si collocano al vertice gli *accordi interconfederali* i quali fanno da ponte tra le confederazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro, a seguire ci sono i *contratti collettivi di categoria*, che sono i principali accordi generali e comuni a tutti i lavoratori di una determinata categoria e da ultimo si trovano i *contratti collettivi aziendali*, che regolano problematiche a livello territoriale, quindi in modo più specifico.

<sup>63</sup> La direttiva sui CAE ha dato una grande importanza al livello transnazionali, stimolando le relazioni industriali in ambito comunitario.

<sup>64</sup> Secondo comma art. 155 TFUE, prima parte.

<sup>65</sup> A. Lo Faro, *La contrattazione collettiva transnazionale: prove di ripresa del dialogo sociale in Europa?*, 2007.



*dall'articolo 153, e a richiesta congiunta delle parti firmatarie, in base ad una decisione del Consiglio su proposta della Commissione.*<sup>66</sup>

Dalla norma possono risultare dei dubbi interpretativi dati dal rapporto tra fonte negoziale e decisione del Consiglio, in quanto l'oggetto dell'accordo non può essere variato in alcun modo da parte del Consiglio, che può, invece, accettarlo o respingerlo.

Una seconda ambiguità comprende la decisione del Consiglio su come i contratti collettivi europei debbano operare a livello nazionale, e sotto questo punto si delineano due strade possibili, o incorporare il contratto europeo in quello nazionale, e ciò presupporrebbe stabilità a doppio senso, o rinviarlo, e questo inciterebbe l'autonomia collettiva perché andrebbe a gravare solo sull'efficacia soggettiva.<sup>67</sup>

La dottrina, dopo svariati studi, ha convenuto alla decisione di integrazione con il limite, da parte dello Stato, di affidare alle parti sociali l'attuazione delle direttive.

Andando ad analizzare il contenuto, le parti e l'ambito di riferimento, la contrattazione collettiva europea presenta altre problematiche interpretative; si viene a creare quindi una diversa qualificazione relativa all'attività delle parti sociali ed ai successivi effetti del dialogo, come per esempio la predeterminazione del contenuto di una legge secondo il ruolo della Commissione, la rinuncia all'esercizio della potestà legislativa oppure come delega della Commissione alle parti sociali.

Resta fermo che la Comunicazione della Commissione non ha l'effetto di sospendere unilateralmente l'esercizio del potere legislativo della Commissione che si asterrà dal legiferare in materia<sup>68</sup>.

Come citato nella parte introduttiva della contrattazione collettiva nelle multinazionali, si parla di contrattazione collettiva nazionale, comunitaria e transnazionale.

---

<sup>66</sup> Secondo comma art. 155 TFUE, seconda parte.

<sup>67</sup> Massimo Roccella e Tiziano Treu, con la collaborazione di Mariapaola Aimo e Daniela Izzi, *"Diritto del lavoro dell'Unione Europea"*, CEDAM 2016, settima edizione.

<sup>68</sup> S. Sciarra, *Il dialogo fra ordinamento comunitario e ordinamento nazionale del lavoro: la contrattazione collettiva*, DLRI, 1994.

La contrattazione collettiva comunitaria è caratterizzata da aspetti esclusivamente generici, partendo dalla mera rappresentatività<sup>69</sup> dei soggetti che intendono negoziare sino ad arrivare all'identificazione dei poteri di ciascuno.

La negoziazione, di per sé, è la parte forse meno complicata, dato che fa capo alle normative nazionali ritenendo valida la scelta di applicazione degli accordi collettivi secondo le regole e le prassi degli Stati membri e quindi in applicazione del diritto comune.

Secondo le regole del Consiglio, l'applicazione degli accordi collettivi, la genericità delle parti, dell'ambito e dei contenuti risulta più complicata per le interpretazioni a volte troppo diverse tra uno Stato e l'altro per un medesimo accordo.

In merito, la Commissione, tramite il comunicato che adegua e promuove il dialogo sociale a livello comunitario, COM del 1998 n.322<sup>70</sup>, considera le *Consultazioni a livello settoriale* parte fondante per *adeguare le procedure di consultazione*.

Con questo si intende armonizzare il lavoro a livello europeo con un dialogo sociale comunitario al fine di rendere più eguale il trattamento in ogni settore e sviluppare delle politiche comunitarie in modo più efficiente.

Sorgono però dubbi proprio dal punto di vista del contenuto e dell'interpretazione di questo, perché nella prima parte della normativa<sup>71</sup> l'applicazione degli accordi viene lasciata all'autonomia collettiva, mentre nella seconda parte viene tutelata dall'Unione, precisamente dal Consiglio.

---

<sup>69</sup> La rappresentatività è configurata diversamente in ogni singolo Paese membro, segnando una maggiore difficoltà nella valutazione. Spetta infatti alla Commissione identificare i requisiti.

<sup>70</sup> Commissione delle Comunità Europee, Bruxelles 20/05/1998, COM (1998) 322 def., Comunicazione della Commissione che adegua e promuove il dialogo sociale a livello comunitario. Progetto di Decisione del Consiglio, con la quale si modifica la decisione 70/352/CEE relativa all'istituzione del Comitato permanente dell'occupazione delle Comunità europee. (presentato dalla Commissione).

<sup>71</sup> Art. 155 TFUE.

## 2.4. Gli accordi della contrattazione collettiva transnazionale

Viste le svariate difficoltà di interpretazione nell'applicazione dei contratti collettivi a livello comunitario e la valutazione del contesto e della legislazione alle quali questo si riferisce, nel corso di questi ultimi anni, all'incirca dagli anni 2000, le parti sociali hanno condotto accordi secondo le proprie regole nazionali.

Si delinea una sorta di crisi degli accordi comunitari, rimpiazzati da un tipo di contrattazione attuata direttamente tra le parti, cosiddetta *contrattazione autonoma e volontaria*<sup>72</sup>, con l'ottenimento di libertà nella stipula di tali accordi.

All'interno della Comunicazione delle Comunità europee COM (2003) 312 definitiva, in *Anticipare le trasformazioni dell'ambiente di lavoro e trarne vantaggio istituendo un nuovo equilibrio tra flessibilità e sicurezza*, si discute proprio del cambiamento economico-sociale in ambito europeo, con la soluzione di modernizzare il mercato del lavoro e delle relazioni industriali e sviluppando il *dialogo sociale interprofessionale e settoriale*.

Precisamente, la contrattazione collettiva autonoma e volontaria è possibile collocarla in riferimento alla sezione *Azioni, in Partenariato sociale*, al primo punto sull'attuazione degli accordi negoziati tramite strumenti volontari<sup>73</sup>.

La sostanziale mancanza di norme precise sull'attuazione degli accordi collettivi europei porta, come già detto, ad elaborare accordi transnazionali e quindi lasciare ampio spazio alla volontà delle parti, facendo istituire di conseguenza dalla Commissione l'Agenda sociale<sup>74</sup>.

---

<sup>72</sup> Per contrattazione autonoma e volontaria si intendono quegli accordi stipulati tra le parti sociali, la cui attuazione è determinata dalla regolamentazione degli Stati membri. Tale contrattazione è stata riconosciuta dalla Commissione nella comunicazione del 2004, la quale consente alle parti sociali di potersi autodeterminare nel dialogo sociale. Rif. Comunicazione delle Comunità Europee, Bruxelles 02/06/2003, COM (2003) 312 def., *Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni. Revisione intermedia dell'Agenda per la Politica sociale*.

<sup>73</sup> Da qui è ben nota di come la Commissione incoraggi le parti sociali a servirsi di strumenti autonomi e volontari per coordinarsi in tema di negoziazione.

<sup>74</sup> Vedi Comunicazione delle Comunità Europee, Bruxelles 02/06/2003, COM (2003) 312 def., *La strategia di Lisbona e l'acquis dell'Agenda per la politica sociale, l'Agenda per la politica sociale: origini ed elaborazione nell'ambito della strategia di Lisbona*.

Esempi di accordi intersettoriali che si possono inquadrare secondo questa ottica sono diversi, si ricordano: l'accordo del 28 febbraio 2002 *sulla promozione delle competenze e della formazione continua*<sup>75</sup>, l'accordo del 6 luglio 2002 sul *telelavoro*, quello dell'8 ottobre 2004 sullo *stress da lavoro*, del 26 aprile 2007 sulle *molestie e la violenza sul lavoro* e uno dei più recenti è l'accordo sul *mercato del lavoro inclusivo* del 25 marzo 2010.

Nonostante lo sviluppo di accordi intersettoriali, anche quelli settoriali hanno avuto spazio di dedizione grazie al Documento di lavoro dei servizi della Commissione sul funzionamento e sul potenziale del dialogo sociale settoriale a livello europeo<sup>76</sup>.

I comitati settoriali hanno prodotto testi di varia natura e sono per ora 43, contando ben 65 organismi imprenditoriali e 16 organismi sindacali<sup>77</sup>.

La Commissione ha classificato quattro tipi di accordi in relazione alla loro attuazione<sup>78</sup>: accordi in senso proprio, basati sull'articolo 155 del TFUE che richiedono un *follow-up* ad opera delle parti e vanno tenuti sotto controllo; testi di orientamento, identificati come quadri d'azione, linee guida, codici di condotta, orientamenti politici che richiedono anch'essi un *follow-up* ed il conseguente monitoraggio; opinioni e strumenti volti a favorire il *know-how* nell'Unione; ed infine testi procedurali.

---

L'agenda sociale è stata introdotta dal Trattato di Lisbona nel 2000 a causa del bisogno di cambiamento che necessitava l'Europa. Obiettivi fondamentali dell'Agenda sociale sono come si può constatare dalla COM (2003) 321, sono sicuramente lo *sviluppo sostenibile* e la promozione dell'*integrazione sociale*. Importanti sono anche gli strumenti messi a disposizione dall'Agenda per portare ad un miglioramento della *governance dell'UE*, altro non è che l'attuazione degli accordi collettivi in modo autonomo e volontario grazie alla contrattazione collettiva transnazionale.

<sup>75</sup> All'interno di questo accordo è rappresentato l'impegno delle confederazioni rappresentative a diffondere lo schema d'azione concordato a livello di singoli Stati.

<sup>76</sup> Rif. Documento di lavoro dei servizi della Commissione *sul funzionamento e sul potenziale del dialogo sociale settoriale a livello europeo*, Bruxelles 22/07/2010 SEC (2010) 964 definitivo.

<sup>77</sup> Dato aggiornato all'anno 2016.

<sup>78</sup> Rif. Comunicazione della Commissione europea, *Partenariato per il cambiamento in un'Europa allargata – Rafforzare il contributo del dialogo sociale europeo*, Bruxelles 12/08/2004, COM (2004) 557 definitivo e successivamente ripreso all'interno del Documento di lavoro dei servizi della Commissione *sul funzionamento e sul potenziale del dialogo sociale settoriale a livello europeo*, Bruxelles 22/07/2010, SEC (2010) 964 definitivo.

A scopo puramente informativo e di approfondimento, viene riportata una tabella con elencati alcuni esempi di accordi settoriali europei in diversi settori successivamente trasformati in Direttive da parte del Consiglio Europeo, con l'efficacia dunque effettiva per i Paesi.

**Tabella 4: Accordi settoriali e plurisetoriali a livello europeo (attuati tramite direttive UE o procedure interne)<sup>79</sup>**

<b>Settori</b>	<b>Accordi</b>
<b>Ospedali</b>	DIRETTIVA 2010/32/UE DEL CONSIGLIO, del 10 maggio 2010 che attua l'accordo sulla prevenzione delle ferite da taglio o da punta nel settore ospedaliero e sanitario
<b>Trasporti Marittimi</b>	DIRETTIVA 2009/13/CE DEL CONSIGLIO, del 16 febbraio 2009, che attua l'accordo sulla convenzione sul lavoro marittimo  DIRETTIVA 1999/63/CE DEL CONSIGLIO, del 21 giugno 1999, che attua l'accordo sull'organizzazione dell'orario di lavoro della gente di mare
<b>Trasporti ferroviari</b>	DIRETTIVA 1999/63/CE DEL CONSIGLIO, del 18 luglio 2005, sull'accordo riguardante le condizioni di lavoro dei lavoratori mobili che effettuano servizi di interoperabilità transfrontaliera nel settore ferroviario
<b>Aviazione civile</b>	DIRETTIVA 2005/47/CE DEL CONSIGLIO, del 27 novembre 2000, in attuazione dell'accordo concernente l'orario di lavoro del personale di volo nell'aviazione
<b>14 settori industriali</b>	Si riferisce ad un accordo sulla protezione della salute dei lavoratori grazie alla manipolazione e all'uso di corredi della silice cristallina e dei prodotti che la contengono (firmato il 25 aprile del 2006)

Fonte: SEC (2010) 964 def.

<sup>79</sup> Documento di lavoro dei servizi della Commissione *sul funzionamento e sul potenziale del dialogo sociale settoriale a livello europeo*, Bruxelles 22/07/2010 SEC (2010) 964 definitivo.

In questo contesto la contrattazione collettiva autonoma ha avuto modo di svilupparsi più ampiamente a livello di gruppo di imprese che altro non sono che le multinazionali.

#### **2.4.1. Verso la Transnational collective bargaining**

Alla conclusione della Comunicazione della Commissione Europea del 2004 sull'incremento del contributo del dialogo sociale europeo, la stessa ha introdotto l'idea di istituire un *framework* per negoziare i contratti collettivi europei, prendendo in considerazione la pratica svolta dalle multinazionali. Il quadro proposto dalla Commissione non si limitava a disciplinare la contrattazione collettiva transnazionale, bensì si proponeva di includere la negoziazione settoriale e internazionale, andando a rappresentare un nuovo traguardo soprattutto per la negoziazione transnazionale.

Tale proposta è stata così delineata all'interno dell'Agenda sociale della Commissione europea nel 2005 in modo da organizzare e strutturare appropriatamente il dialogo sociale europeo a tutti i livelli, incluso quello internazionale. La proposta si basa sull'idea di un quadro "opzionale" a causa di una legislazione disponibile alle parti sociali che desiderano negoziare e porre in essere l'accordo stesso, anche se non obbligate ad utilizzarlo.

Un breve cenno storico in merito alla negoziazione transnazionale, iniziata nel 1960, diviene utile per comprendere lo sviluppo degli accordi attuali europei e i relativi cambiamenti.

Il primo deriva proprio dallo sviluppo di accordi transnazionali volontari nelle multinazionali e, soprattutto, attraverso iniziative incoraggiate dalla Commissione europea con basi legali solide per le parti firmatarie<sup>80</sup>.

Il secondo, dalla regolamentazione sociale delle attività nelle multinazionali che sembra essere meglio gestita su scala europea piuttosto che su scala

---

<sup>80</sup> Il movimento creato in senso doppio, è il medesimo osservato a partire dalla metà degli anni '80 per i Comitati aziendali europei, attraverso cui si è arrivati all'adozione della direttiva europea del 1994.

Ha analizzato questo argomento con particolare attenzione P. Marginson, *The Eurocompany and Euro Industrial Relation, European Journal of Industrial Relations*, 2000, vol.6.

mondiale; questo fa sì che lo spazio europeo economico, sociale e legale porti ad un più appropriato sviluppo di strumenti transnazionali per effettuare accordi collettivi, ed essere anche più efficienti rispetto a quelli che si potrebbero definire a livello globale.

L'ultimo, sembra che la ristrutturazione della contrattazione collettiva sia stata un innesco per gli accordi transnazionali fin dall'inizio.

#### **2.4.2. Natura giuridica degli accordi-quadro**

Si arriva dunque a definire un quadro, circa l'efficacia e tutti i relativi effetti della contrattazione collettiva transnazionale identificata anche con una nuova terminologia *Transnational collective bargaining (TCB)*, per ravvisare le relative direttive negoziali che potrebbero attenersi a tali accordi, esclusivamente su base volontaria ed autonoma.

Il fondamento giuridico del contratto collettivo sovranazionale non è più da considerarsi dubbio, in quanto, almeno a livello comunitario, questo è disciplinato richiamando il diritto internazionale<sup>81</sup>.

I *Transnational collective bargaining* dovrebbero essere attuati indirettamente tramite la trasposizione in provvedimenti datoriali con la conseguenza di andare a vincolare i poteri del datore di lavoro, sempre disciplinati su una base legislativa incerta; si trova soluzione all'attuazione di tali accordi autonomi e volontari da una richiesta a legiferare da parte dei CAE, i Comitati aziendali europei. Vengono considerati negozi giuridici, cioè appartenenti alla categoria dei contratti di diritto privato internazionale circa l'efficacia e gli effetti, se questi possano essere imputabili direttamente ad una fonte del diritto comunitario oppure applicabile direttamente a tutti i soggetti dell'Unione europea<sup>82</sup>.

---

<sup>81</sup> Il contratto collettivo sovranazionale viene disciplinato utilizzando la combinazione di norme presenti nel Trattato dell'Unione europea e il principio fondamentale dell'autonomia collettiva.

E. Triggiani, *Il contratto collettivo di diritto comunitario*, RDE, 1979.

<sup>82</sup> In merito all'efficacia e al ricorso al diritto internazionale privato, il contributo di A. Occhino, *Contratti collettivi internazionali e contratti collettivi comunitari*, 1998, secondo il quale non viene considerato il diritto internazionale come soluzione soddisfacente per l'applicazione e l'efficacia degli accordi collettivi. A. Lo Faro, *Europei, comunitari, e comunitarizzati: i contratti collettivi nell'era della sovranazionalità*, 2000, esprime invece una soluzione di un ipotetico coordinamento dei contratti collettivi

Il contesto transnazionale presenta non poche difficoltà di analisi e studio dei vari accordi che si vengono a creare proprio per la mancanza di una disciplina specifica in merito alla contrattazione collettiva internazionale.

Gli *International framework agreements*, vengono identificati come gli strumenti utili per lo sviluppo della contrattazione collettiva transnazionale, anche se risulta estremamente difficile trovare in dottrina una definizione precisa di tale termine, a causa dell'indeterminatezza all'interno degli accordi delle parti, dei contenuti e dell'ambito di riferimento.

Visto il livello interpretativo offuscato degli accordi e dei vari componenti, gli IFAs devono essere valutati singolarmente per ogni caso concreto cui fanno riferimento e la complicazione maggiore sta proprio nell'adattare gli accordi transnazionali alla legislazione nazionale presente in ogni Paese<sup>83</sup>.

Per tale argomento si possono identificare due diversi chiarimenti, uno in riferimento al *Transnational collective bargaining* con specifica disciplina della Commissione Europea e l'altro, invece, di contrasto alla contrattazione stessa.

Per quanto concerne il primo, si tutela la contrattazione collettiva come strumento di attuazione degli accordi volontari ed autonomi tra le parti.

Il secondo chiarimento, leggermente più complicato, esamina gli accordi volontari ed autonomi come non definibili dalla contrattazione collettiva, con la conseguenza di non poter vincolare le parti in ambito nazionale a causa dell'incompatibilità della Raccomandazione ILO attraverso la quale si definiscono i contratti collettivi vincolanti per le parti firmatarie<sup>84</sup>.

Si conviene che gli IFAs, non essendo una categoria giuridica riconosciuta, non vengono considerati come accordi collettivi nel diritto del lavoro nazionale, ma non significa che non possano avere valore giuridico<sup>85</sup>.

Un primo modo per attribuire effetti giuridici agli IFAs è sicuramente quello di integrarli in altre forme che sono giuridicamente rilevanti, un esempio è quello di includerli nei contratti con i subappaltatori.

---

nazionali a livello europeo, andando a contrastare l'idea di base della contrattazione collettiva comunitaria.

<sup>83</sup> S. Sciarra, *"Transnational and European ways forward for collective bargaining"*, C.S.D.L.E. 2009.

<sup>84</sup> Raccomandazione ILO (International Labour Organization), *Collective Agreements Recommendation*, 1951.

<sup>85</sup> G. Teubner, *Global law without a state*, 1997, Aldershot, UK.



Agendo in questo modo, si darebbe all'*International framework agreements* l'efficacia di un contratto collettivo nazionale di lavoro.

I tribunali, inoltre, potrebbero riconoscere gli effetti giuridici di un IFAs nel momento in cui questo non sia inserito in un obbligo sociale, andando a valutare la tempistica di applicazione dell'accordo avvenuta secondo volontà delle parti sociali, ma ciò rimarrebbe pur sempre di natura un po' dubbia.

Ideale sarebbe sviluppare un quadro giuridico per la contrattazione collettiva transnazionale a livello di gruppo, consentendo l'utilizzo di tutte le dinamiche degli IFAs.

### **2.4.3. Testi e accordi transnazionali**

La Direzione Generale della Commissione Europea, *Occupazione, Affari sociali e inclusione*, alla fine del 2005 ha pubblicato un elenco, individuando più di 95 testi firmati in 65 società; 38 di questi, raggruppati sotto il termine *International framework agreements, IFAs*, i quali hanno affrontato il tema dei diritti fondamentali dei lavoratori nel contesto specifico della responsabilità sociale delle imprese<sup>86</sup>.

La registrazione di tali testi ha rappresentato una vera e propria sfida a livello internazionale per l'importanza di doverli pubblicare, renderli efficaci e quindi per generalizzare i cosiddetti accordi negoziali volontari.

In questa prospettiva, la Commissione Europea nello *Staff Working Document* di giugno 2008, ha individuato ben 147 *transnational texts*: 59 sono focalizzati sul rispetto dei principi fondamentali dei lavoratori e sulla responsabilità sociale delle imprese al di fuori dell'Europa e vengono

---

<sup>86</sup> Comunicazione della Commissione Europea del 2006.

Precisamente, dalla fine degli anni '90 diverse federazioni sindacali internazionali hanno promosso l'istituzione degli IFAs.

Per un'analisi più dettagliata degli IFAs vedi pubblicazioni articoli sulle relazioni industriali in materia di accordi quadro internazionali, *In Transfer, 2005, n.4* di N. Hammer, il quale ha condotto una ricerca in materia di standard di lavoro nelle multinazionali e nelle *supply chain* globali. Una sua recente ricerca si è concentrata sui mercati di lavoro transfrontalieri in Europa e sulle forme di cooperazione sindacale transnazionale nei consigli sindacali interregionali.

descritti come *globali* o *IFAs*<sup>87</sup> (*International Framework agreements*) e promossi soprattutto dalle federazioni internazionali ed europee di settore con il coinvolgimento dei CAE e dei sindacati nazionali; 76 sono centrati sull'Europa e 12 sono considerati un *mix (mixed agreement)* per la loro globalità nello scopo ma vengono indirizzati su problemi specifici europei con il coinvolgimento dei relativi CAE.

Dallo studio della Commissione Europea, data la loro natura così diversa<sup>88</sup>, appare difficile delineare un quadro coerente tra tutti i testi.

Inoltre, per quanto riguarda i rappresentanti dei lavoratori, si delinea una gran confusione perché le possibili parti firmatarie degli accordi sono ampie.

Si veda, i Consigli aziendali europei, CAE, e i Consigli aziendali mondiali, le federazioni sindacali europee e le federazioni internazionali con i sindacati nazionali che hanno la facoltà di partecipare e firmare gli accordi transnazionali.

Nel caso specifico degli IFAs, normalmente la parte firmataria risulta essere la Federazione internazionale, accompagnata eventualmente da organizzazioni sindacali nazionali o altre volte dai CAE<sup>89</sup>.

Più precisamente, i testi vanno ad identificare le procedure per poi di seguito attuare le relative proposte, ma poche di queste rappresentano elementi per colmare e risolvere le controversie che si potrebbero venire a creare.

Il *follow-up* infatti dovrebbe essere garantito da un Comitato di Consulenza o dal CAE per valutarne le relative applicazioni.

---

<sup>87</sup> Questo termine rimane variato per *framework agreement, overall agreement, European agreement, joint declaration, group agreement*.

L'ampiezza di terminologia per indicare il medesimo significato indica che siamo in presenza di grande confusione in materia.

<sup>88</sup> I testi europei differiscono dai testi globali nel contenuto. I testi europei riflettono il dialogo sociale, le pari opportunità, la salute, la sicurezza, la formazione, mentre i testi globali si riferiscono principalmente ai diritti sociali fondamentali, principalmente ai contenuti definiti dall'OIL.

<sup>89</sup> Nel paragrafo successivo, verrà specificato quando e in che modo i sindacati nazionali o locali accompagnano le Federazioni sindacali globali nelle trattative degli accordi collettivi transnazionali.

In merito alle multinazionali, tali testi si riferiscono non solo alla casa-madre e alle filiali, come già noto, ma anche dove e se sussistono, oltretutto ai partner commerciali e ai subappaltatori o fornitori.

Per concludere, si precisa che i soggetti e l'efficacia non hanno ancora una definizione chiara perché la base giuridica è instabile ed è anche per questo che la Commissione nell'Agenda sociale 2005-2010, ha introdotto lo strumento, già precedentemente citato, della contrattazione collettiva transnazionale con l'affiancamento di un organo composto da esperti con l'incarico di stipulare proposte di accordi transnazionali.

#### **2.4.4. Le dinamiche degli accordi-quadro transnazionali**

Analizzando e delineando il contesto globalizzato in cui le imprese multinazionali operano e ne sono le protagoniste, è necessario identificare la natura e il ruolo della contrattazione collettiva transnazionale, nonché le dinamiche che sono in atto soprattutto in Europa<sup>90</sup>.

Due elementi sono opportuni citare a tal riguardo, uno concernente le specifiche caratteristiche europee degli accordi e l'altro le caratteristiche invece del settore preso in considerazione.

Per il primo elemento, parte fondante di analisi è la valutazione degli attori volti a negoziare gli accordi transnazionali, in particolar modo i datori di lavoro e i sindacati.

Daugareilh, in un suo contributo sugli accordi internazionali e la responsabilità sociale delle imprese<sup>91</sup>, individua alcuni fattori che un'impresa predispone per il dialogo sociale transnazionale, tra i più rilevanti la cultura aziendale, la qualità e il livello del dialogo sociale all'interno dell'azienda, lo status in cui versa il gruppo nel proprio paese, la personalità del manager aziendale e la sua capacità di predisporre

---

<sup>90</sup> Prendiamo in considerazione, con particolare attenzione, l'ambito europeo, vista la concentrazione rilevante di accordi transnazionali stipulati in esso.

Ad oggi si nota però, come lo sviluppo di accordi transnazionali in Europa siano accompagnati parallelamente da accordi formati nei gruppi multinazionali attraverso codici di condotta.

<sup>91</sup> I. Daugareilh, *Les accords-cadres internationaux : une réponse européenne à la mondialisation de l'économie?*, in M. Descolonges, B. Saincy (dir.), *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, Paris, 2006.

programmi adatti in ambito internazionale; oltre a questi, anche la posizione dell'impresa stessa sul mercato e la capacità di adottare determinate dinamiche a livello globale tra cui la negoziazione dei testi collettivi, il loro contenuto ha lo scopo di trasmettere la vera immagine dell'organizzazione<sup>92</sup>.

Il contenuto degli accordi transnazionali, non può essere dato al caso e all'estrema volontà delle parti, ma si fa riferimento ai principi dell'OIL.

L'OIL, Organizzazione Internazionale del Lavoro da questo punto di vista, ha pubblicato una guida, *la Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale*<sup>93</sup> riportando i problemi più comuni in merito ai diritti dei lavoratori nei gruppi multinazionali.

La dichiarazione tripartita ha lo scopo di guidare le multinazionali in diversi argomenti, come l'occupazione, le condizioni lavorative e le relazioni intrattenute con altri soggetti, e, d'altra parte fissa gli standard di responsabilità sociale, libertà sindacale e contrattazione collettiva.

Compito importante dell'OIL, identificato all'interno anche della *MNE Declaration*, è quello di supervisionare gli organi sindacali nel loro operato affinché si tutelino le regole vigenti nei vari Paesi, vista la diversità di ciascuno.

Infatti, la maggior parte dei riferimenti dei contenuti rimane implicito per la soggettività di forma che può prendere il contenuto di ciascun accordo in ogni diverso Stato.

Il secondo elemento, relativo alle caratteristiche settoriali, identifica una propensione a negoziare gli accordi transnazionali ancora più diversificata e variegata da settore a settore.

Le differenze settoriali, in ogni caso, devono essere esaminate alla luce sia delle dinamiche economiche specifiche di ciascun settore, per esempio sulla produzione, sul grado di internazionalizzazione dell'impresa o ancora sul tasso di crescita della stessa, sia delle dinamiche sociali come ad esempio il potere detenuto dalle parti sociali quali il datore di lavoro e il sindacato. Se questo potere, in relazione al rapporto nazionale e internazionale è basso, debole o addirittura inesistente, risulta molto complicato stabilire e garantire la contrattazione collettiva transnazionale.

---

<sup>92</sup> M. Aglietta, A. Reberieux, *Dérives du capitalisme financier*, Paris, 2004.

<sup>93</sup> Guida esplicativa alla *Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale*, *MNE Declaration*, 1977 con successivo aggiornamento nel 2006.

Da questa analisi, si possono trarre tre conclusioni generali in riferimento particolare alle Multinazionali.

Prima tra tutte, la dinamicità degli accordi-quadro che implica in particolar modo la conoscenza del significato e l'interesse che gli attori economici e sociali hanno per tale pratica.

La seconda, la molteplicità dei testi e dei relativi contenuti, forme e tipi, che induce la necessità di ottenere, da parte dei soggetti, strumenti e mezzi idonei per poter produrre effetti giuridici trasparenti.

Da ultimo, gli accordi-quadro transnazionali che riflettono i modelli di *governance* aziendale, esprimono un contenuto personalizzato ed inducono all'idea di un possibile "modello europeo"<sup>94</sup>.

Le motivazioni fondanti<sup>95</sup> che hanno portato i sindacati e i datori di lavoro, le imprese internazionali quindi, a prendere atto della nuova negoziazione transnazionale sono individuabili principalmente sotto quattro punti di vista, ossia sviluppare un dialogo sociale solido, rafforzare la struttura aziendale, predisporre un canale di comunicazione più ampio e più efficiente e risolvere delle possibili difficoltà attraverso un sistema d'allerta comune.

Analizzando separatamente i due soggetti, risultano invece motivazioni distinte<sup>96</sup>, dalla parte delle imprese si denota un aumento di competitività seguito da un miglioramento della gestione dei rischi e lo sviluppo di quadri

---

<sup>94</sup> SEC (2008) 2155 del 2/06/2008 riferito al ruolo degli accordi transnazionali aziendali in un contesto di integrazione internazionale.

<sup>95</sup> W. Eichhorst, M.J. Kendzia, B. Vandeweghe, *Cross-border collective bargaining and transnational social dialogue*, 2011.

<sup>96</sup> Le motivazioni così distinte tra i due soggetti, sindacato e impresa, sono dovute principalmente dalla causa di fondo che porta ad agire gli attori.

Il sindacato cerca sempre di più di incrementare gli accordi collettivi per giungere a relazioni industriali transnazionali sempre più forti e sempre maggiori.

Dal lato dell'impresa invece e quindi del datore di lavoro, si possono identificare delle incertezze relative alla contrattazione collettiva transnazionale, facendo risultare delle motivazioni così diverse. Le incertezze che si possono rilevare dalle analisi eseguite, fanno capo essenzialmente da una parte alla limitazione di alcune forme regolative derivanti dal settore pubblico, con la conseguente privatizzazione dei diritti sociali e dall'altra c'è il rischio che gli *headquarters* globalizzati, grazie a questi accordi, vadano ad applicare gli standard di lavoro (quelli stabiliti dagli accordi-quadro, vedi principi dell'OIL) in filiali situate in località non idonee a rispettare tali norme.

coerenti per la responsabilità sociale dell'impresa, mentre dalla parte dei sindacati questi vengono riconosciuti come parti legittimate ad operare negli accordi, sono tenuti poi alla regolazione e alla determinazione degli standard del lavoro, nonché implementare le strategie relative alla responsabilità sociale di impresa.

#### **2.4.5. Accordi-quadro transnazionali nelle relazioni industriali: confronto tra IFAs e Raccomandazione n.91 dell'OIL**

Per le imprese, in particolar modo per le multinazionali, incrementare e creare relazioni industriali solide è da ritenersi l'obiettivo più ambito e ricercato.

Tale obiettivo però non risulta così semplice e immediato a causa principalmente di un'asimmetria generata dalla globalizzazione risiedente nel fatto che, mentre da una parte si notano azioni delle multinazionali sempre più globali e aperte a nuovi strumenti, comprese la contrattazione transnazionale, dall'altra si resta fermi ad un livello nazionale e tradizionale e per di più diverso da paese a paese circa i termini di occupazione e condizioni dei lavoratori.

La Commissione mondiale sulla dimensione sociale della globalizzazione, *WCSDG del 2004*<sup>97</sup>, sostiene che attualmente si è in assenza di un quadro multilaterale equilibrato per gli investimenti perché è presente il rischio che gli Stati, spinti dalla creazione di un sempre maggiore vantaggio competitivo derivante dagli investimenti stessi, vadano a ridurre troppo i benefici complessivi per offrire concessioni.

Data questa affermazione, i sindacati e i lavoratori potrebbero non essere in grado di affrontare efficacemente tali condizioni; in merito a ciò, di seguito verranno esaminati gli accordi-quadro transnazionali, *International framework agreements*, come un possibile modo per superare tale asimmetria, ponendo a confronto questi ultimi, con gli strumenti descritti dalla contrattazione collettiva tradizionale<sup>98</sup>.

---

<sup>97</sup> World Commission on the Social Dimension of Globalization, *WCSDG, A fair globalisation: Creating opportunities for all*, Geneva, ILO, 2004.

<sup>98</sup> Come strumenti della contrattazione collettiva tradizionali sono da intendersi quelli riportati e descritti nella Raccomandazione n. 91 del 1951 dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, OIL.

Gli *International framework agreements* rappresentano una risposta alla globalizzazione e costituiscono un'innovazione in particolar modo nell'ambito delle relazioni industriali ma anche sulle contrattazioni collettive e nel diritto del lavoro internazionale.

La loro evoluzione ha portato grande entusiasmo in dottrina a causa della loro influenza così importante nei processi di negoziazione, nei contenuti e nell'implementazione della contrattazione collettiva tradizionale, con il *surplus* creato in ambito della responsabilità sociale di impresa.<sup>99</sup>

Ponendo a confronto gli IFAs con tutta la parte riferita alla contrattazione collettiva e le relative relazioni ed accordi dal punto di vista degli strumenti dell'OIL, con la Raccomandazione n.91<sup>100</sup> ci si interroga sul fatto di analizzare entrambi gli strumenti riferiti a relazioni industriali in rapporto agli accordi collettivi, e con maggior rilievo, qual è il loro contributo in merito alle relazioni e gli accordi collettivi transnazionali.

Il paragrafo 2(1) della Raccomandazione n.91 definisce gli accordi collettivi come *“tutti gli accordi scritti riguardanti le condizioni di lavoro e i termini di occupazione conclusi tra un lavoratore o una o più organizzazioni sindacali dei lavoratori e un datore di lavoro o una o più organizzazioni dei datori di lavoro”*.

Da una prima impressione sembra che gli IFAs vadano a soddisfare gli elementi dell'accordo collettivo perché rispecchiano la definizione di accordi negoziati e conclusi congiuntamente in forma scritta tra le parti sociali (datore di lavoro e lavoratore e/o organizzazione sindacale), con l'obbligo di firma.

Le parti firmatarie di un accordo collettivo transnazionale, solitamente, sono le multinazionali<sup>101</sup> e le Federazioni sindacali globali, questo infatti sembra corrispondere alla definizione data dalla Raccomandazione n.91.

---

<sup>99</sup> Riferimenti utili: N. Hammer, *“Global unions: Past efforts and future prospects”*, Vol. 60, 2005; D. Gallin, *“Trade unions and NGOs: A necessary partnership for social development”*, 2000; S. Laulom, *“Passé, présent et future de la négociation collective transnationale”*, 2007.

<sup>100</sup> La Raccomandazione n.91 dell'OIL è uno strumento utilizzato sulla base di un'analisi comparativa del diritto e delle prassi vigenti negli Stati membri dell'OIL sulle tematiche della contrattazione collettiva. Rappresenta inoltre l'esito delle discussioni tripartite dell'Organizzazione stessa adottata secondo una votazione a maggioranza dei due terzi con una durata di tre anni.

<sup>101</sup> Acronimo di multinazionale, utilizzato nel gergo giuridico, è MNE.

D'altro canto risultano aperte delle questioni circa la rappresentatività delle parti; la Raccomandazione si riferisce alle organizzazioni che sono "rappresentative" dei lavoratori, un ulteriore strumento dell'OIL, a tal riguardo, è indicato al Paragrafo 6 indicante la promozione della contrattazione collettiva<sup>102</sup> nel quale le parti della contrattazione collettiva dovrebbero fornire ai rispettivi negoziatori il mandato necessario per concludere l'atto, fatte salve, ovviamente, le disposizioni per la consultazione con le organizzazioni sindacali.

Detto ciò, si può evidenziare l'asimmetria tra la rappresentatività delle distinte parti sociali nella Raccomandazione n.91 e gli IFAs.

Gli IFAs coprono principalmente i corrispondenti sindacali della multinazionale e le relative controllate, con la conseguenza di un limitato coinvolgimento interno dal punto di vista dei lavoratori e datori di lavoro. Medesima situazione si riscontra dal lato sindacale; le Federazioni sindacali globali sono chiamate a firmare l'accordo, ma la Raccomandazione presupporrebbe la firma anche degli altri sindacati, da intendersi quelli a livello nazionale e locale, ciò risulterebbe impossibile perché gli accordi transnazionali solitamente non prendono in considerazione i pareri dei sindacati nazionali, almeno formalmente<sup>103</sup>.

Il contenuto degli IFAs, normalmente, è caratterizzato da due macro-categorie di standard così identificate: da una parte i principi fondamentali e i diritti dei lavoratori, vedi la libera associazione, la contrattazione collettiva, la non discriminazione, l'abolizione dei lavori forzati e del lavoro minorile; dall'altra, più in generale, fa riferimento ad altre condizioni di

---

Quando si parla di MNE come parte firmante di un accordo, è da intendersi la casa-madre, che è quella che prende le decisioni rilevanti e determinanti per l'intera organizzazione.

<sup>102</sup> ILO, *International Labour Office, International Labour Conventions and Recommendations 1919-1951, Vol. 1, Geneva, 1996. Precisamente, International Labour Conventions and Recommendations 1919-1951, Vol. 3, Geneva, 1996.*

<sup>103</sup> *Formalmente* perché talvolta sussistono delle consultazioni *informali*, nel caso in cui per esempio nella relazione industriale ci siano parti terze come fornitori, subappaltatori, appaltatori e *join venture* che hanno esclusivamente un coinvolgimento indiretto con l'*International framework agreements*, non incidendo attivamente nella negoziazione.

Nella maggior parte dei casi le imprese introducono delle disposizioni all'interno dell'accordo collettivo, con il fine di far rispettare anche alle parti terze, dove queste esistano, l'accordo stesso.



lavoro come la sicurezza sul lavoro, la mobilità, la pensione, il subcontratto e sulla ristrutturazione aziendale<sup>104</sup>.

Gli IFAs si limitano ad inquadrare la situazione generale in cui la gestione industriale e i sindacati possono svolgere al meglio il loro lavoro e non va ad affrontare temi su condizioni e termini specifici di impiego come diversamente la contrattazione tradizionale.

Nell'attuazione degli IFAs può essere considerato rilevante il *Principio di sussidiarietà*<sup>105</sup> con il quale si regolano le competenze dell'Unione Europea; nei settori dove questa non ne ha di esclusive, vengono lasciate agli Stati membri, con l'obbligo però, da parte dell'UE di proteggere tali decisioni e azioni. La sussidiarietà, nella quale il monitoraggio e l'applicazione dell'accordo spetta alle filiali, ferma restando la propria autorità nel caso di violazione degli standard IFAs, incide sulla gestione delle multinazionali.

La base giuridica del principio di sussidiarietà è indicata nell'articolo 5, paragrafo 3 del Trattato sull'Unione europea e nel Protocollo n.2 sull'*applicazione dei principi di sussidiarietà e di proporzionalità*.

Il principio di sussidiarietà è rilevante ai fini di garantire un'ampia libertà ed indipendenza ad autorità subordinate, come quelle locali ad esempio, in

---

<sup>104</sup> La ristrutturazione aziendale è argomento importante all'interno degli IFAs, perché questa clausola sul ruolo del dialogo sociale mitiga l'impatto dei cambiamenti sui benefici per l'occupazione e sulle condizioni di lavoro.

*L'International Confederation of Free Trade Unions (ICFTU)*, in "A trade union guide to globalisation", seconda edizione del 2004, identifica tre principi fondamentali negli accordi che contengono questa clausola: a) anticipazione, perché tiene conto dei possibili cambiamenti prima che questi avvengano; b) fornire informazioni di orientamento dal punto di vista economico-sociale e possibili modi per affrontarli; c) mitigazione delle conseguenze sociali per le comunità locali e per mantenere l'equilibrio economico della località colpita dalle modifiche.

<sup>105</sup> "Nel quadro delle competenze non esclusive dell'Unione, il principio di sussidiarietà, sancito dal trattato sull'Unione europea, definisce le condizioni in cui l'Unione ha una priorità di azione rispetto agli Stati membri." [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu) (agosto 2017). Il principio di sussidiarietà è stato introdotto dal Trattato di Maastricht che successivamente è stato istituito dal Trattato della Comunità Europea. Il trattato di Amsterdam ha annesso a tale Trattato il Protocollo n.2 con l'*applicazione dei principi di sussidiarietà e di proporzionalità*, per poi terminare l'opera nel Trattato di Lisbona nel 1997, aggiungendo una modifica a riguardo del ruolo dei parlamenti nazionali i quali debbono controllarne il rispetto.

materie dove possono essere in grado di raggiungere al meglio gli obiettivi al posto dell'Unione europea.

La sussidiarietà, oltre incidere sull'attuazione efficace degli IFAs da parte delle filiali della multinazionale, si comporta nello stesso modo anche in ambito sindacale, dove le attuazioni degli accordi non ricadrebbero sulle Federazioni sindacali globali bensì sui sindacati di settore e aziendali.

È necessario seguire l'attuazione degli IFAs e le risorse essenziali per il *management* locale, tenendo conto della forte dipendenza sui meccanismi di attuazione, si considerano idonei, per ora, i CAE (Comitati aziendali europei) come parte locale in grado di effettuare il monitoraggio e il *follow-up* degli IFAs<sup>106</sup>.

Come accennato sopra, gli *International framework agreements*, data la loro natura di "accordi volontari ed autonomi", non possono essere rappresentati come strumenti giuridici vincolanti a livello nazionale, o più semplicemente non possono essere portati davanti ad un giudice per una loro assenza o per errata attuazione; tuttavia, ciò non implica che gli IFAs non possano essere svolti correttamente dalle parti secondo buona fede. La buona fede non può essere imposta dalla legge, ma "può essere raggiunta solo a seguito di sforzi volontari e persistenti delle parti interessate", cita così la Convenzione 154 sulla contrattazione collettiva. L'IFAs quindi, per la dottrina, non rappresenta uno strumento da identificare con i medesimi effetti e vincoli che presuppone invece il contratto collettivo.

Gli IFAs si scontrano con la contrattazione collettiva tradizionale anche sul tema della diffusione all'interno dell'organizzazione.

La Raccomandazione n.91, al paragrafo 8, indica che i datori di lavoro vincolati dai contratti collettivi, attuino misure e metodi per informare i lavoratori interessati a ciò che è disposto all'interno dell'accordo stesso in modo esauriente.

Tale misura, è totalmente esclusa per gli IFAs, i quali non avendo ancora una forte diffusione, vengono enunciati per la maggior parte dei casi nei siti web delle imprese.

---

<sup>106</sup> Per ora i CAE possono svolgere questa funzione solo *ad-hoc*, in quanto ci sarebbe la necessità di ricevere un mandato specifico per tale scopo, ma ad oggi questo non c'è. La Direttiva 94/45 della Comunità europea, esprime che i CAE svolgono una funzione di informazione e di consultazione sulle operazioni europee delle multinazionali.

Sono ancora pochi, comunque, gli accordi transnazionali che sono stati tradotti in varie lingue per arrivare a tutti i Paesi dove sono presenti le sussidiarie e, se questo è già difficile per la parte delle filiali, si immagina per i terzi (fornitori, subappaltatori, ecc...) dove le relazioni industriali sono più scarse.

Dopo tutto, la diffusione denota una parte rilevante per riuscire a valutare la portata dell'accordo, la sua efficacia e la buona fede delle parti.

Dalla tabella 4, accordi settoriali e plurisetoriali a livello europeo (attuati tramite direttive UE o procedure interne), si possono notare gli ambiti nei quali gli accordi si sono trasformati in direttive.

Prendiamo in considerazione l'ambito marittimo, per esempio, le due direttive di riferimento sono la Direttiva 2009/13/CE del Consiglio del 16 febbraio 2009, che attua l'accordo sulla convenzione del lavoro marittimo e la Direttiva 1999/63/CE del Consiglio, del 21 giugno 1999, che realizza l'accordo sull'organizzazione dell'orario di lavoro della gente di mare, queste sono state rese note anche a livello mondiale.

L'accordo collettivo transfrontaliero, negoziato globalmente, riguarda gli aumenti salariali e le modifiche delle clausole contrattuali sull'impiego marittimo<sup>107</sup>.

In ogni caso, gli IFAs rimangono uno strumento non delineato *ad hoc* per le relazioni industriali e la loro efficacia è ancora da dimostrare empiricamente.

---

<sup>107</sup> L'accordo collettivo transnazionale marittimo indicato nella Convenzione del Lavoro Marino del Lavoro del 2006, contenuto nell'OIL, nella novantaquattresima sessione di Ginevra nella Conferenza internazionale del lavoro in *Report of the Director General on developments in the maritime sector*.

#### 2.4.6. Gli accordi-quadro transnazionali e la responsabilità sociale di impresa<sup>108</sup>

A partire dagli anni 2000, gli accordi-quadro transnazionali sono aumentati notevolmente soprattutto nel campo della responsabilità sociale delle imprese (RSI) tra le diverse multinazionali, con maggior rilievo quelle aventi sede in Europa, e le Federazioni sindacali internazionali.

La regolamentazione degli IFAs, sotto questo punto di vista, è intesa a definire regole per i lavoratori, le filiali, i soggetti terzi dell'impresa (subappaltatori per esempio) ed è garantita da due elementi principali e collegati: da un lato si notano le aziende che intendono aumentare la loro legittimità e la credibilità dei loro obiettivi e delle loro strategie nell'ambito della responsabilità sociale; dall'altro ci sono i sindacati che riconoscono le strategie delle imprese come possibili integrazioni agli strumenti nazionali e internazionali di regolamentazione sociale.<sup>109</sup>

Gli *International framework agreements* differiscono dai codici di condotta utilizzati in ambito internazionale a causa della limitazione dei poteri delle parti, per un contenuto limitato e non sempre concreto rispetto le direttive dell'OIL, si concentrano invece sulle questioni di grande impatto dei media come ad esempio il lavoro minorile.

Gli IFAs infatti, sembrano essere la forma più adeguata di regolamentazione sociale a confronto con gli altri strumenti della RSI, perché vanno a garantire una maggiore efficacia nell'applicazione degli accordi.

Hanno, inoltre, un contenuto più completo con disposizioni in merito al monitoraggio e all'attuazione delle negoziazioni conformi al dialogo sociale europeo.

---

<sup>108</sup> La responsabilità sociale di impresa è definita dal Libro Verde della Commissione Europea come *"integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"*, COM 2001/366. In concreto sono tutte quelle responsabilità che un'impresa ha nei confronti di tutti i soggetti che hanno relazioni con la medesima, con lo scopo di favorire un'adeguata ed equa distribuzione del valore creato internamente e sviluppare un equilibrio sociale che porti all'idea di sostenibilità sui tre fronti principali: Economico, Sociale ed Ambientale.

<sup>109</sup> A. Sobczak, *Les syndicats français face à la responsabilité sociale des entreprises: quels enjeux et quelles stratégies?* Congresso 2006.

Non si può affermare che questi strumenti di regolazione siano perfetti perché, come ampiamente detto sopra, vengono stipulati dalle parti come accordi volontari ed autonomi, contrastando così le categorie giuridiche del diritto del lavoro locale e globale. Tuttavia, l'assenza di un quadro legislativo definito non implica che tali accordi non siano validi ed efficaci.

A ragion di ciò, procederemo di seguito con un'analisi del quadro giuridico degli IFAs dal punto di vista delle parti sociali firmatarie e delle organizzazioni transnazionali che vorrebbero realizzare concretamente tali testi per la contrattazione collettiva transnazionale.

#### **2.4.7. Gli standard minimi negli accordi-quadro**

La natura giuridica di uno standard contenuto negli accordi, per applicarlo e renderlo imponibile agli altri, dipende dai poteri conferiti alle parti che lo sottoscrivono e ne firmano la disposizione.

Il problema sorge nel momento in cui la contrattazione collettiva transnazionale non ha regolamentazione specifica, di conseguenza gli attori che desiderano applicare gli IFAs devono inventarsi nuove soluzioni.

Iniziando dai datori di lavoro, i quali detengono la firma sugli accordi transnazionali, si possono inquadrare come la potenza primaria della multinazionale ma, per contro, questo costituisce un problema alle filiali per la loro diversa personalità giuridica, che non è detto essere in linea con quella della casa-madre.

Questo rende, di conseguenza, impossibile valutare il datore di lavoro allo stesso modo nell'*headquarter* e nelle sussidiarie. Questo discorso è ancora più rilevante se si tratta di soggetti terzi, i quali non hanno nemmeno la casa-madre che negozia per loro.

La soluzione per concludere gli accordi transnazionali, quindi, è l'ottenimento di un mandato capace di garantire negoziazioni vincolanti (vedi CAE, Consiglio Aziendale Europeo); contenendo, gli IFAs, standard applicabili anche alle filiali, il mandato esplicito risulterebbe indispensabile per chiarire il valore legale degli stessi.

Alla fine, si conviene che la scelta del firmatario da parte dei datori di lavoro sia per la maggior parte dei casi in capo all'organo esecutivo della società, nonché l'amministratore delegato della *holding*, andando a toccare così ogni settore.

Dal lato invece dei lavoratori, questo risulta ancora più complicato a causa della natura dei loro “poteri” all’interno dell’organizzazione.

Risulta inimmaginabile che i rappresentanti dei lavoratori firmino gli IFAs per conto di tutti i lavoratori di tutte le sussidiarie e dei soggetti terzi perché andrebbe sicuramente a causare un pregiudizio sulla personalità giuridica delle filiali e degli altri attori.

Le soluzioni attuate dalle parti sociali per colmare queste mancanze giuridiche sono molteplici e con svariati attori che si sono impegnati a firmare gli accordi: le Federazioni sindacali internazionali, i Comitati aziendali europei, le organizzazioni sindacali nazionali e molte volte si è arrivati anche alla co-firma.

In dettaglio, un IFA firmato dalle Federazioni sindacali internazionali, solitamente sempre presente a livello di settore, limita i dibattiti sulla personalità giuridica delle sussidiarie e degli attori terzi<sup>110</sup>, evitando così conflitti tra le diverse legislazioni nazionali.

Si può affermare, quindi, che le Federazioni sindacali internazionali sono coerenti con l’obiettivo di creare accordi collettivi transnazionali, anche se nessun regolamento ne disciplina la negoziazione, tant’è che i sindacati nazionali potrebbero opporsi al medesimo conferimento di potere vedendo esclusivamente come unico attore possibile le organizzazioni sindacali locali<sup>111</sup>.

Per quanto riguarda invece gli accordi transnazionali, co-firmati dai CAE e dalle Federazioni sindacali internazionali, sono molto diffusi e non creano asimmetrie nei diversi livelli di rappresentanza per la loro percezione che il

---

<sup>110</sup> La Federazione sindacale internazionale rappresenta i lavoratori in tutte le parti del mondo, ma essendo di settore, la sua rappresentanza fa capo al settore economico di riferimento.

<sup>111</sup> Si viene a generare un’asimmetria di poteri tra le parti sociali, in quanto i rappresentanti dei lavoratori sono organizzati a livello di settore, mentre la filiale è un gruppo individuale, contrastando così le categorie giuridiche esistenti nel diritto del lavoro, distinguendo i contratti settoriali da quelli aziendali.

Il coordinamento sovranazionale per contrastare la concorrenza internazionale sono valutate in: M. Roccella e T. Treu, *Il diritto del lavoro nella Comunità Europea*, Cedam, 2010.

Comitato aziendale è parte legittimata a firmare l'accordo, ovviamente della società con sede nell'Unione europea. Questo approccio, in aggiunta, prende in considerazione le problematiche delle singole imprese e, in modo più specifico, le dinamiche riferite alle relazioni industriali delle parti sociali. Non mancano comunque le difficoltà nel momento in cui un accordo collettivo su base internazionale è firmato dai CAE.

Una prima problematica si verifica sul piano giuridico, in quanto la direttiva dell'UE ha concesso ai CAE esclusivamente poteri di informazione e di consultazione degli accordi: la normativa nazionale, infatti, non prevede che i membri dei Comitati aziendali siano rappresentanti sindacali.

Ulteriore problema è riscontrabile nella rappresentanza dei lavoratori delle filiali globali; il campo di applicazione dei CAE quindi non sarebbe più sufficiente, fuoriuscendo dai confini europei.

Se si analizzano gli IFAs firmati dalle organizzazioni sindacali nazionali, si osserva che, nel momento in cui un sindacato nazionale pone la firma in un accordo collettivo transnazionale, esso modifica il contratto collettivo nazionale del luogo in cui ha sede la società madre, a condizione che venga rispettata la legislazione nazionale vigente.

Tuttavia, resta improbabile che tale accordo venga considerato come accordo collettivo in altri paesi data la diversità sostanziale del quadro giuridico internazionale.

Un approccio interessante e innovativo nell'applicazione della contrattazione collettiva internazionale con negoziazione locale, considera l'attuazione mediante il dialogo sociale raggruppando, con lo scopo di un dibattito in tema, i rappresentanti sindacali nazionali di tutti i paesi in cui la casa-madre ha le sedi.

Questo approccio riflette il principio di sussidiarietà detto sopra perché gli accordi-quadro definiscono i diritti sociali fondamentali applicabili a tutta la multinazionale e stimolano la negoziazione decentrata.

Come ampiamente già spiegato, ci troviamo in un'era dove la globalizzazione è alla base delle relazioni industriali del mercato, ed è necessario, a questo punto, comprendere come gli IFAs vadano ad influenzare questo contesto attraverso una nuova forma di responsabilità sociale<sup>112</sup>.

---

<sup>112</sup> S. Sciarra, *Social values and the multiple sources of European social law*, in *European Law Journal: Review of Europeans Law in Context*, Volume 1, 1995.

Gli accordi collettivi internazionali, solitamente, non aumentano i diritti dei lavoratori della casa-madre in ambito nazionale, piuttosto sono di maggior rilievo per i lavoratori delle sussidiarie a causa della responsabilità dell'*headquarter* nei confronti di tali lavoratori e quindi delle norme sociali incluse negli IFAs.

Fermo restando che il campo di applicazione dell'IFA varia da Paese a Paese perché, come abbiamo già visto, non è presente in dottrina una definizione precisa di contrattazione transnazionale, l'accordo collettivo si applicherà ovviamente alle società che si uniscono al gruppo dopo che questo è stato firmato, rimane dubbia l'applicazione a quelle esistenti nel momento precedente alla firma e soprattutto alle società che abbandonano la multinazionale.

Rispetto ai codici di condotta nazionali, il contenuto dell'IFA è molto più preciso perché include regolarmente i quattro diritti fondamentali del lavoro quali il divieto di lavoro forzato, il divieto di lavoro minorile, il divieto di discriminazione e il riconoscimento della libertà di associazione<sup>113</sup>.

Gli IFAs, inoltre, per la maggior parte dei casi, si riferiscono alle Convenzioni dell'Organizzazione internazionale dei lavoratori per definire gli standard sociali, ciò rappresenta un avanzamento del processo in quanto la casa-madre, oltre che internamente, deve applicare le regole anche ai lavoratori delle proprie filiali, ed in aggiunta, le Convenzioni impongono gli obblighi agli Stati che li hanno sottoscritti<sup>114</sup>.

Sempre comparando i codici di condotta nazionali e gli IFAs, si nota come questi ultimi siano più precisi in termini di efficacia di applicazione nell'intera multinazionale; i primi invece denotano una sofferenza nell'attuazione, soprattutto negli Stati che hanno difficoltà di recepimento dell'accordo<sup>115</sup>.

Un importante innovazione sarebbe quella di riuscire ad introdurre le organizzazioni sindacali nazionali nel processo di diffusione e monitoraggio

---

<sup>113</sup> Il riconoscimento della libertà di associazione in molti codici di condotta nazionali non è precisata. (OCSE 1999).

<sup>114</sup> In merito a ciò, da vedere la Dichiarazione tripartita sottoscritta dall'OIL sui principi riguardanti le multinazionali e la politica sociale.

<sup>115</sup> K. J. Hopt, *Groups of Companies in European Law*, 1982 e altro contributo in merito, D. Sugarman e G. Teubner, *Regulating corporate groups in Europe*, 1990.



degli IFAs, allo scopo di rendere più consapevoli i lavoratori dell'impatto che potrebbe avere la contrattazione collettiva transnazionale.

## 2.5. Considerazioni sulla contrattazione collettiva transnazionale

In conclusione, gli *International framework agreements* si possono definire quindi una nuova forma di regolazione sociale inseriti in un mondo globalizzato che garantiscono alle multinazionali il riconoscimento della responsabilità sociale di impresa (RSI) per le attività delle filiali, nonché la partecipazione delle organizzazioni sindacali per tali attività.

Contribuiscono inoltre all'efficacia dei contratti collettivi, stabilendo regole in capo alle parti sociali e si dovrebbe attribuire loro una natura giuridica più accentuata rispetto a quella che attualmente viene riservata, perché sono in ogni caso considerati degli strumenti fondamentali per la contrattazione collettiva a livello transnazionale<sup>116</sup>.

Questa mancanza di disciplina, in dottrina, influisce sulle imprese perché un IFA può sempre contenere delle decisioni avverse da parte delle sussidiarie che non hanno rispettato l'IFA o parte di esso, sebbene la casa-madre abbia seguito tutte le dimensioni economiche necessarie al corretto utilizzo; dalla parte dei sindacati, questa mancanza si evidenzia ancor di più per la novità assoluta in merito al sostegno delle strategie di RSI come sfida da non sottovalutare.

Per le multinazionali è importante, quindi, valutare al meglio la decisione di firmare o meno un accordo collettivo transnazionale e con esso i relativi rischi legali derivanti dalle sanzioni applicabili in caso di mancato o errato utilizzo dell'IFA stesso<sup>117</sup>.

Sarebbe necessario, dunque, un quadro giuridico che tuteli la contrattazione collettiva transnazionale, il quale, idealmente dovrebbe essere adottato a livello internazionale, ma come primo approccio il livello europeo sembra quello più facilmente raggiungibile in un arco di tempo medio.

L'Agenda Sociale della Commissione europea 2005-2010 dà, come principale obiettivo in merito a questa tematica, l'adozione di un quadro

---

<sup>116</sup> A ragion di ciò sono presenti moltissime questioni giuridiche che sono state lasciate aperte nel corso degli anni, con la conseguenza di aumentare la diffidenza sussistente nelle parti sociali e quindi andare a compromettere il loro potenziale.

<sup>117</sup> La sanzione applicabile sugli IFAs è essenziale per dare valore agli stessi e per non andare a screditare tutti gli altri. S. Scarponi, *Globalizzazione, responsabilità sociale delle imprese e modelli partecipativi*, 2007.

giuridico facoltativo<sup>118</sup> per gli accordi transnazionali e la redazione di una relazione di esperti/avvocati nell'ambito del diritto del lavoro nominati dalla Commissione stessa.

Non imponendo nessun tipo di limitazione in capo alle parti sociali stipulanti gli accordi transnazionali per la mancanza di un quadro giuridico delineato, si potrebbe avere un risvolto positivo creando un circolo virtuoso per tali accordi e considerando tale assenza come elemento di creazione di nuove forme di regolamentazione sociale che porterebbero piano piano a forme giuridiche sempre più innovative. Per fare ciò, sussiste una condizione da rispettare per le parti che negoziano l'accordo che riguarda l'impegno volontario di stipularlo, di rispettarlo definendone la natura giuridica<sup>119</sup>. L'organizzazione sindacale e la multinazionale dovrebbero dichiarare esplicitamente, all'interno dell'accordo collettivo, la volontà di beneficiare di tale quadro-giuridico opzionale<sup>120</sup>.

Definendo il medesimo quadro giuridico opzionale è opportuno anche definire il valore e l'impatto dell'IFAs; la soluzione migliore sarebbe quella di rendere obbligatorio il suo inserimento all'interno dei testi legislativi nazionali di ogni Paese in cui la multinazionale ha le sedi attraverso decisioni di gestione unilaterali nonché codici di condotta oppure accordi collettivi. La conseguenza di queste azioni sarebbe quella che il valore giuridico di tali negoziazioni cambierebbe da zona a zona in base al diritto nazionale vigente, per contro questo limiterebbe i problemi connessi alle regole da applicarvi favorendo lo sviluppo corretto degli IFAs e la contrattazione collettiva transnazionale.

---

<sup>118</sup> Specificando il termine facoltativo perché i partner commerciali sono liberi sotto questo punto di vista, o di scegliere le proprie regole e di beneficiare quindi della sicurezza offerta oppure di continuare a negoziare nel modo tradizionale, dunque senza la contrattazione collettiva transnazionale.

Importante quindi non andare a limitare nessuna parte sociale e le relative dinamiche provenienti dagli IFAs e dalla RSI.

<sup>119</sup> A. Lo Faro, *La contrattazione collettiva transnazionale: prove di ripresa del dialogo sociale in Europa?*, 2007.

<sup>120</sup> All'interno del contratto collettivo transnazionale dovrebbero essere specificate inoltre, le parti legittimate a negoziare l'IFAs, con particolare rilevanza alla definizione dei ruoli delle organizzazioni sindacali internazionali a livello settoriale e del CAE.

## **Appendice A - Il contratto di rete: una possibile soluzione per la contrattazione collettiva nelle multinazionali?**

Compreso ormai che la dottrina non disciplina la contrattazione collettiva sovranazionale, utilizzata sempre di più dalle multinazionali, e di quante volte il legislatore fa menzione dei gruppi di impresa senza però individuare i relativi effetti giuridici, nel medesimo paragrafo proveremo ad analizzare se una possibile soluzione, per l'efficacia degli accordi transnazionali, possa essere l'utilizzo del cosiddetto contratto di rete.

Dopo l'analisi del contratto collettivo a livello europeo<sup>121</sup> con l'approfondimento degli accordi per conseguire un interesse comune, la flessibilità raggiunta grazie agli accordi volontari ed autonomi, e sviluppato un quadro generale di una possibile contrattazione transnazionale, si identifica, all'interno della fattispecie della subordinazione, un elemento riconducibile al contratto collettivo e alla tutela sindacale nei confronti del lavoratore, la quale non è limitata al rapporto lavorativo, bensì ha un concetto molto più ampio, ossia di mercato del lavoro all'interno del quale il contratto collettivo ha la funzione di tutela del lavoratore e tutela dell'impresa<sup>122</sup>.

La Camera di Commercio, più precisamente il Registro delle Imprese, definisce il contratto di rete, nuovo strumento giuridico nella legislazione italiana, come *“un istituto innovativo [...] e realizza un modello di collaborazione tra imprese che consente, pur mantenendo la propria indipendenza, autonomia e specialità, di realizzare progetti ed obiettivi*

---

<sup>121</sup> Da intendersi gli interventi del legislatore a livello europeo nel tema dell'informazione, della consultazione e della partecipazione tra le diverse imprese, ponendo come problema fondante la contrattazione collettiva. I CAE sono stati i protagonisti di tale disciplina.

T. Treu, *Gruppi di imprese e relazioni industriali: tendenze europee*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1988, si focalizza sulle relazioni sindacali nell'ambito europeo e globale, con la conseguenza di un decentramento della contrattazione collettiva.

<sup>122</sup> Il contratto collettivo in tale affermazione è da intendersi quello nazionale.

Inoltre questo riferimento va a L. D'Arcangelo, *Contrattazione territoriale e sviluppo locale*, 2015, Editore G. Giappichelli.

*condivisi, incrementando la capacità innovativa e la competitività sul mercato*<sup>123</sup>.

Da questa definizione, risaltano tre parole chiave che identificano le caratteristiche principali del contratto, “Indipendenza”, “Autonomia” e “Specialità”.

Le imprese, infatti, sotto forma di aggregazioni<sup>124</sup> che utilizzano il contratto di rete, hanno la possibilità di intraprendere una collaborazione duratura e nello stesso tempo mantenere la loro indipendenza, la propria autonomia e godere di benefici ed agevolazioni fiscali rispetto alle altre del medesimo gruppo, senza l’obbligo di costituire una società o un consorzio<sup>125</sup>.

La partecipazione al contratto di rete non ha limitazioni in merito al numero delle imprese, le quali devono essere almeno due per costituire un’aggregazione, la forma giuridica è libera<sup>126</sup>, come anche la dimensione e pure le imprese facenti parte del gruppo che possono operare in settori totalmente diversi.

Precisamente dal 2009, il contratto di rete rientra nel nostro ordinamento giuridico grazie alla stipula dell’art. 3, comma 4 *ter*, D.L. del 10 febbraio 2009, n. 5, *Distretti produttivi e reti di imprese*, successivamente divenuto legge con L. 9 aprile 2009, n. 33<sup>127</sup> e modificato con la legge del 23 luglio 2009, n. 99.

---

<sup>123</sup> Camere di Commercio d’Italia, *registrodelleimprese.it, i dati ufficiali delle Camere di Commercio*, in *Contratti di rete: le imprese che collaborano per innovare e competere sul mercato*. <http://contrattidirete.registroimprese.it/> (agosto 2017)

<sup>124</sup> Per aggregazioni di imprese si intende “*una realtà produttiva costituita da una molteplicità di imprese, tipicamente di piccole e medie dimensioni, tra le quali intercorrono particolari rapporti di collaborazione ed interdipendenza, diversi ed ulteriori rispetto il mero scambio di beni o prestazioni e rispetto le comuni relazioni di concorrenza di mercato. [...] pur mantenendo la propria autonomia e la propria indipendenza giuridica ed economica, perseguono, [...] un interesse comune [...].*”  
www.altalex.com (agosto 2017).

<sup>125</sup> Gli incentivi riguardano principalmente le previsioni in materia amministrativa, finanziaria e di ricerca e sviluppo, a seconda della Legge Finanziaria del 2006, L. 266/2005.

<sup>126</sup> Possono parteciparvi società di capitali, società di persone, cooperative, imprese individuali, consorzi, impresa artigiana, impresa agricola, ecc. purché rispetti l’art. 2082 c.c. e sia formalmente iscritta al registro delle imprese.

<sup>127</sup> Il citato art. 3, comma 4 *ter* del 10 febbraio 2009 convertito poi in legge, cita il seguente testo: *con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria*

Negli anni seguenti, questa legge ha subito molte modifiche rispetto al testo originale, l'ultima molto recente, riconducibile al 2016, con il relativo art. 17 della legge n. 154 in vigore dal 25 agosto 2016<sup>128</sup>.

La disposizione del contratto di rete ha l'obbligo di indicare il contenuto e la forma con riferimento alle imprese partecipanti, gli obiettivi strategici, il programma di rete, la durata del contratto, le modalità di adesione delle parti e le regole da seguire per intraprendere le decisioni all'interno dell'esercizio comune delle attività. In assenza di tali elementi, ritenuti essenziali, il contratto si considera nullo.

I soggetti che possono prendere parte alla stipulazione del contratto sono esclusivamente gli imprenditori, riconducibili all'art. 2082 del c.c.<sup>129</sup> ad esclusione di tutti gli altri, e devono essere almeno due per poter conseguire la cosiddetta *aggregazione*.

Inoltre, si comprende dalla legge che lo scopo del contratto di rete sia quello di “[...] *accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato.*” Tali significati,

---

*competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa. Il contratto può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso. [...]*

In altre parole tale contratto obbliga due o più imprese ad esercitare in comune attività economica con lo scopo di accrescere la capacità innovativa e la competitività sul mercato.

<sup>128</sup> Le fonti di riferimento a questa disciplina, oltre a quelle già citate nel testo del 2009 e del 2016, quelle centrali sono: il D.L. del 31 maggio 2010, n. 78 convertito in L. il 30 luglio 2010, n. 122; il D.L. del 22 giugno 2012, n.83, convertito in L. il 7 agosto 2012, n.134; il D.L. del 18 ottobre 2012, n. 179, convertito in L. il 17 dicembre 2012, n. 221.

<sup>129</sup> L'art. 2082 del codice civile definisce la figura dell'imprenditore come “*chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi*”. È una nozione generale con il presupposto principale dell'attività economica e la remunerazione dei fattori produttivi, rimanendo d'altro canto irrilevante lo scopo di lucro.

meramente economici e alquanto indefiniti, sembrano avvicinarsi maggiormente ad obiettivi soggettivi delle parti.

La problematica subito riscontrabile risiede nel fatto che la norma va a definire gli obiettivi relativi allo strumento della contrattazione collettiva cioè quella di aumentare la capacità innovativa e la competitività sul mercato, ma non determina il modo attraverso cui raggiungere tali obiettivi a causa della finalità soggettiva.

Altra caratteristica del contratto di rete è l'oggetto che definisce un *programma comune di rete*, ossia le imprese sono obbligate a predisporre un piano d'azione generico per raggiungere gli scopi sopraindicati di innovazione e competitività per poi concretizzarli in attività<sup>130</sup>.

Le attività, in concreto, non permettono in ogni caso di distinguere tale contratto dagli altri facenti riferimento a forme collaborative.

Infine, il contratto di rete può avere la forma ed essere redatto per atto pubblico, per scrittura privata autenticata o per atto firmato digitalmente<sup>131</sup>, inoltre deve essere trascritto in ogni registro delle imprese presso cui è iscritta ciascuna impresa partecipante.

In Italia ci sono 19.865 imprese coinvolte in contratti di rete e ben 3.940 che ne hanno stipulato uno<sup>132</sup>.

A questo punto, delineati gli aspetti fondamentali del contratto di rete, resta da analizzare se questa forma giuridica è applicabile alla contrattazione collettiva con la relativa disciplina.

Si è già detto che emerge una problematica riguardo gli obiettivi predisposti nel contratto di rete e l'assenza delle modalità per conseguirli a causa della

---

<sup>130</sup> Le attività concrete sono riconducibili a tre ambiti, il primo riguarda la collaborazione tra le imprese, il secondo lo scambio di informazioni e/o prestazioni e l'ultimo l'esercizio comune delle attività rientranti nell'oggetto delle singole imprese.

<sup>131</sup> Per "atto firmato digitalmente" si intende a norma degli art. 24/25 del Codice dell'Amministrazione Digitale (D.lgs. n. 82/2005), da parte di ciascun soggetto aderente al contratto e successivamente trasmesso al Registro delle Imprese attraverso il modello standard tipizzato ai sensi del d.m. n. 122 del 10 aprile 2014. [contrattidirete.registroimprese.it](http://contrattidirete.registroimprese.it) (agosto 2017).

<sup>132</sup> Dati aggiornati al 3 agosto 2017 dalla Camera di Commercio d'Italia. [Registroimprese.it](http://Registroimprese.it) in Statistiche.

aleatoria giuridicità; questa definisce un vasto utilizzo di tale strumento a discapito della creazione di coincidenze tra il medesimo contratto e altre forme di regolazione collettiva.

Per analizzare appunto la possibile sinergia tra i contratti collettivi e il contratto di rete è opportuno valutare i sistemi regolativi riferito agli Accordi interconfederali del 28 giugno 2011 e del 31 maggio 2013 e l'articolo 8 della L. 148/2011<sup>133</sup>; con i primi si fa riferimento all'industria, alla contrattazione aziendale e alla deroga della disciplina di categoria, con l'ultimo invece si ricomprende tutta la realtà produttiva, la contrattazione territoriale ed aziendale e la deroga alla disciplina di categoria<sup>134</sup>.

Il contratto territoriale, con riferimento all'art. 8, viene valutato al di fuori dei tradizionali accordi, a causa della citazione sul testo giuridico di *"associazione dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o territoriale ovvero delle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda"* che fa comprendere l'uscita dalla nazione e il riferimento invece dell'ambito internazionale e con esso anche agli accordi (*accordo interconfederale del 28 giugno 2011*), confermando una linea per così dire internazionale.

Sul piano della rappresentatività, quindi, pare ovvio che questa vada a ricadere sull'efficacia soggettiva del contratto territoriale nel quale è possibile interpretare un'espansione del medesimo, non più alle sole

---

<sup>133</sup> L'art. 8 riferito alla *contrattazione collettiva di prossimità*, legge del 14 settembre 2011, n.148, con aggiornamento successivo in L. 99 del 9 agosto 2013, al comma 1 viene specificato il contratto collettivo come segue: *"I contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale da associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o territoriale ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda ai sensi della normativa di legge e degli accordi interconfederali vigenti, compreso l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011, possono realizzare specifiche intese con efficacia nei confronti di tutti i lavoratori interessati a condizione di essere sottoscritte sulla base di un criterio maggioritario relativo alle predette rappresentanze sindacali, finalizzate alla maggiore occupazione, alla qualità dei contratti di lavoro, all'adozione di forme di partecipazione dei lavoratori, alla emersione del lavoro irregolare, agli incrementi di competitività e di salario, alla gestione delle crisi aziendali e occupazionali, agli investimenti e all'avvio di nuove attività."*

<sup>134</sup> F. Carinci, *Il lungo cammino per Santiago della rappresentatività sindacale: dal Titolo III dello Statuto dei Lavoratori al Testo Unico sulla Rappresentanza 10 gennaio 2014*, 2014.



associazioni sindacali di categoria e alle rappresentanze sindacali aziendali, ma a quelle che risultano agenti ed esigibili sul territorio considerato.

Valutato l'aspetto giuridico, plausibile per la contrattazione di rete nel nostro Paese, resta da valutare il contenuto degli accordi collettivi in merito ai gruppi di impresa.

La Commissione Europea ha sottoscritto delle Direttive in materia soprattutto di informazione e di consultazione dei lavoratori attuate successivamente in ambito nazionale<sup>135</sup>.

Nelle Direttive vengono introdotte le questioni transnazionali dell'impresa e dei gruppi di impresa a livello comunitario con il riconoscimento delle diverse parti sociali e la costituzione del CAE.

In ambito nazionale, le Direttive del Parlamento Europeo e del Consiglio sono state attuate secondo i decreti legislativi seguenti: D. Lgs. 25/2007 del 6 febbraio 2007 in *Attuazione della direttiva 2002/14/CE che istituisce un quadro generale relativo all'informazione e alla consultazione dei lavoratori*; D. Lgs. 113/2012 del 22 giugno 2012 in *Attuazione della direttiva 2009/28/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>135</sup> La Direttiva 2002/14/CE del 11 marzo 2002 del Parlamento Europeo e del Consiglio, che *istituisce un quadro generale relativo all'informazione e alla consultazione dei lavoratori*, identifica tre Principi all'art. 1: "1) *La presente direttiva si prefigge di istituire un quadro generale che stabilisca prescrizioni minime riguardo al diritto all'informazione e alla consultazione dei lavoratori nelle imprese o stabilimenti situati nella Comunità.* 2) *Le modalità di informazione e di consultazione sono definite e applicate, in conformità della legislazione nazionale e delle prassi in materia di rapporti di lavoro vigenti nei singoli Stati membri, in modo tale da garantire l'efficacia dell'iniziativa.*

3) *In occasione della definizione o dell'applicazione delle modalità di informazione e di consultazione, il datore di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori operano in uno spirito di cooperazione nel rispetto dei loro diritti e obblighi reciproci, tenendo conto nel contempo degli interessi dell'impresa o dello stabilimento e di quelli dei lavoratori.*"

La Direttiva 2009/38/CE del 6 maggio 2009 del Parlamento Europeo e del Consiglio, *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*. Tale direttiva apporta una serie sostanziale di modificazioni circa il miglioramento del diritto di informazione e di consultazione dei lavoratori all'interno delle imprese e nei gruppi di impresa, con la relativa costituzione di un Comitato aziendale europeo per tutelare questo.

In questo quadro generale si viene a creare una nuova situazione di contrattazione collettiva che si sposta dai canoni tradizionali, utilizzando strumenti diversi per tutelare i lavoratori e con essi i rapporti sociali che vi intercorrono, e andando a disciplinare la flessibilità interna al gruppo di imprese.

Si riprende, per finire, la tematica dell'efficacia di tali nuovi accordi, con l'art. 8 della L. 148/2011 attraverso cui un contratto territoriale (e nella nostra ipotesi contratto di rete) ha un'efficacia generale se, come cita il seguente articolo, *“stipulato da un'associazione comparativamente più rappresentativa sul piano nazionale o territoriale ovvero da sue rappresentanze aziendali, purché sottoscritti sulla base di un criterio maggioritario relativo alle predette rappresentanze sindacali.”*

Applicando il medesimo contratto collettivo a tutti i lavoratori di ciascuna impresa facente parte dell'aggregazione, questo andrebbe dunque ad influenzare i rapporti di lavoro in un sistema di rete o di gruppo di imprese, senza però necessariamente avere un'efficacia *erga omnes*.

Tutto questo non significa minori tutele e minori diritti per i lavoratori, bensì introdurre un nuovo concetto di più ampie vedute, di flessibilità interna all'impresa in ambito retributivo, di orari, di modalità organizzative, distacchi, ecc.

Con ciò si può concludere dicendo che il Contratto di Rete rapportato agli accordi collettivi tra le parti sociali e più specificatamente ai profili lavoristici, potrebbe essere una possibile soluzione nella stipula degli accordi collettivi transnazionali, un modo per far accrescere, facilitare e soprattutto incentivare i rapporti industriali tra le imprese e la collaborazione tra esse in un mondo ormai estremamente globalizzato.

Si potrebbe comunque incontrare ostacoli nella sua formulazione se si pensa, per esempio, alla diversità di norme nei diversi Paesi del mondo; vivendo in un mondo dove il mercato economico e lavorativo è da ritenersi “unico e libero” con il crescente sviluppo di imprese transnazionali, non è da limitare l'idea di un trasferimento delle operazioni da un Paese all'altro, sfruttando le divergenze delle legislazioni nazionali e diversificando, per quanto possibile, gli investimenti diretti e il costo del lavoro.

Il contesto altamente competitivo, perciò, richiede l'utilizzo di nuove forme di contrattazione, con l'auspicio che il legislatore fissi almeno degli standard minimi tali da escludere comportamenti scorretti da parte delle organizzazioni. Da qui si richiama il Trattato sul funzionamento dell'Unione

Europea (TFUE), descritto sopra, e la creazione di un contesto favorevole per rendere efficaci gli accordi quadro transnazionali.

Un giusto mix di politica comunitaria, globale e legislazione interna agli Stati, potrebbe in qualche modo essere la soluzione più ragionevole per l'efficacia della contrattazione collettiva a livello globale e da applicare alle multinazionali.

## ***CAPITOLO 3- Dalla dimensione globale alla realtà italiana: la Responsabilità Sociale e il Diritto del lavoro nelle Multinazionali***

### **3.1. Introduzione**

Le tendenze attuali che si possono riscontrare facendo riferimento alla dimensione globale, precisamente nelle attività delle multinazionali, sono riconducibili all'aumento della concorrenza dovuto alla già ampiamente richiamata globalizzazione, la quale ha portato le imprese a competere in un'ambiente assai competitivo con la necessità di definire pratiche commerciali ed accordi innovativi: ci riferiamo ovviamente agli accordi quadro volontari ed autonomi.

Tra le multinazionali questo porta ad un accrescimento del vantaggio competitivo, soprattutto con i Paesi in via di sviluppo.

I mercati emergenti sono ancora, per molte organizzazioni che competono a livello globale, la chiave del successo per la propria attività economica, a causa dell'esistenza di regolamenti commerciali e legali più favorevoli, anche se sussistono degli standard minimi a tutela dei Paesi e dei lavoratori. Negli ultimi tempi, i Paesi in via di sviluppo hanno potuto accrescere la loro conoscenza attraverso un livello di istruzione più elevato, collocandosi così in una posizione migliore rispetto alle attività delle grandi imprese e potendo apportare le loro *know-how* e nuove competenze. Esempio eclatante è la Cina, che è stata capace di intraprendere un sistema produttivo innovativo a livello internazionale.

Si viene dunque a creare sempre più una sensibilizzazione mondiale rispetto alle attività intangibili, cogliendo l'importanza di queste ed accrescendo la moralità dei dipendenti. Va da sé che le imprese che colgono questa responsabilità sociale riusciranno ad avere maggior vantaggio strategico.

Per responsabilità sociale di impresa, dalla definizione data dalla Commissione europea COM (2001)366 (vedi capitolo 2), si intende non il semplice rispetto della normativa vigente, ma qualcosa di diverso, ossia l'assunzione della RSI da parte dell'impresa multinazionale nei paesi in via di sviluppo e significa, prima di tutto, garantire ai lavoratori il rispetto degli

standard internazionali, anche se in quei Paesi la legislazione in materia è inadeguata o assente, e mantenere in ogni caso una crescente garanzia dei livelli di tutela dei lavoratori.

La soluzione a questo problema è difficile, dato che, da un punto di vista giuridico le legislazioni nazionali non sono adeguate alla dimensione internazionale dell'impresa e, dal punto di vista economico, i paesi poveri avranno comunque l'interesse di attrarre gli investimenti diretti da parte delle multinazionali, con la conseguenza che non avranno la convenienza a garantire l'effettività del rispetto degli standard internazionali.

Essere socialmente responsabili significa superare le conformità previste ed investire nel capitale umano, nell'ambiente ed incrementare le relazioni con gli stakeholder<sup>136</sup>. La RSI discosta le multinazionali dal loro scopo principale, quello di massimizzazione dei profitti, attribuendo maggiore importanza al miglioramento degli standard economici e sociali della comunità e delle filiali in cui operano.

La responsabilità sociale delle multinazionali deve essere seguita sia internamente sia esternamente<sup>137</sup>. Gli aspetti interni, in particolar modo la gestione delle risorse umane, sono un forte potenziamento per i dipendenti, forniscono un ambiente per l'apprendimento continuo, un flusso di informazioni adeguato e migliorativo, favoriscono il giusto equilibrio tra lavoro, famiglia e tempo libero, utilizzano una forza lavoro diversificata ed infine garantiscono la sicurezza del lavoro. Oltre alla gestione meramente interna dei lavoratori operanti nell'azienda, si includono aspetti sul monitoraggio attivo e la gestione di questi in situazioni anche di lesioni o malattia, portando ad un risparmio oggettivo in termini di costi per le organizzazioni stesse.

Approfondendo di più l'aspetto delle misure di sicurezza del lavoro e della salute dei lavoratori, esse impattano direttamente sulla produttività della forza lavoro, anche se nella maggior parte dei Paesi sussistono delle misure legali per il mantenimento di standard per riuscire a garantire tali misure<sup>138</sup>.

---

<sup>136</sup> Se non altro, da ricordare i tre pilastri della sostenibilità, che ogni organizzazione al giorno d'oggi, per essere competitiva, deve rispettare: la sostenibilità economica, ambientale e sociale.

<sup>137</sup> A. Borin, *Responsabilità sociale e sicurezza sul lavoro*, in *ISL: igiene e sicurezza*, 2014.

<sup>138</sup> "I Sistemi di Gestione della salute e sicurezza sul lavoro OHSAS 18001:2007" *rappresentano un efficace modello organizzativo per gestire e migliorare gli aspetti di salute e sicurezza nell'azienda*. Hanno lo scopo principale di proteggere la salute e la

Le multinazionali non devono dunque solo mantenere livelli di sicurezza elevati presso la loro organizzazione, bensì assicurarli anche ai fornitori e soprattutto alle sussidiarie dislocate in vari luoghi del mondo.

In aggiunta, si vuole porre l'accento sulla tendenza sempre maggiore di diffusione delle fusioni e delle acquisizioni di imprese per l'espansione del business: sempre più multinazionali infatti tentano di competere sul mercato per adattarsi in qualche modo a questi cambiamenti globali. Per affrontare questo processo, sarebbe opportuno che le imprese adottassero modalità socialmente responsabili così da riequilibrare e prendere atto degli interessi e delle preoccupazioni di tutti i soggetti coinvolti. La ristrutturazione aziendale deve infatti essere ben pensata e preparata, identificando i rischi, calcolando tutti i costi (diretti e indiretti) associati a strategie e politiche alternative.

Da ultimo, nelle considerazioni degli aspetti interni, si possono citare gli impatti ambientali. L'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse e la riduzione delle emissioni dannose per l'ambiente possono in qualche modo ridurre l'impatto ambientale, con la conseguenza che le imprese risparmino in termini di costi energetici e costi di inquinamento.

È da considerare che i benefici ambientali, in particolar modo, si potranno riscontrare a lungo termine. Sta alle multinazionali quindi, non avere fretta nel vedere vantaggi immediati, ma, rispettando gli standard, in un futuro se ne potranno osservare di notevoli.

---

sicurezza dei lavoratori in modo proattivo, garantendo anche un'immagine migliore per l'azienda. La norma OHSAS 18001 è stata sviluppata dalla *British Standards Institution*, ed è riconosciuta a livello mondiale. In Italia, questa è stata riconosciuta all'interno del Testo Unico sulla Tutela della Salute e della Sicurezza nei Luoghi di Lavoro, nell'art. 30 del D. Lgs. 81/2008.

*European Certification Institute (EuCI) www.euci.org (agosto 2017).*

Altro esempio, più recente (del 2017), deriva dalla Commissione Europea attraverso la Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, *Lavoro più sicuro e più sano per tutti – Aggiornamento della normativa e delle politiche dell'UE in materia di salute e sicurezza sul lavoro*. Bruxelles, 10/01/2017, COM (2017) 12 finale. Il documento cita le tre iniziative principali in materia di sicurezza e salute sul lavoro, precisamente: "1. La lotta contro i tumori professionali, 2. L'assistenza alle aziende per attuare le norme di salute e sicurezza sul lavoro; 3. La cooperazione con gli Stati membri e le parti sociali al fine di abrogare o aggiornare le norme obsolete e riorientare gli sforzi volti a garantire il miglioramento e l'ampliamento della protezione, della conformità e dell'effettiva applicazione delle norme."

Analizzando l'ambiente esterno si fa riferimento ai soggetti per così dire esterni e alle pratiche relative ad essi. Praticare la responsabilità sociale esterna in un mondo globalizzato porta anch'esso a sviluppare standard internazionali per le prassi commerciali.

Possono sussistere molte relazioni tra le multinazionali e gli attori esterni, quali per esempio le comunità locali. Sviluppare rapporti positivi con queste realtà porta sicuramente ad accumulare capitale sociale rilevante e garantire l'integrazione delle controllate nelle diverse località dove esse sono situate.

La comprensione delle comunità locali e delle abitudini sociali di quel determinato luogo, assicura vantaggi competitivi strategici per l'impresa.

Inoltre, la costruzione di relazioni durature con i fornitori consentiranno alle multinazionali di soddisfare al meglio le aspettative dei clienti, riducendo la complessità dei bisogni di quest'ultimi e le spese per tale raggiungimento. Le imprese che svolgono attività internazionali assumono anche delle responsabilità aggiuntive a causa dell'esistenza di opportunità di *outsourcing* sotto forma di fornitori ed agenti per l'esternalizzazione.

Infine si pone l'attenzione sulla parte più interessante: i diritti umani.

Le aziende hanno la responsabilità di garantire la protezione dei diritti umani nelle loro attività e un problema che si verifica nelle multinazionali è proprio quello che ha a che fare con i Paesi dove i diritti della persona vengono meno, dove sussiste un clima di instabilità civile e di corruzione e dove risulta pertanto difficile intrattenere un rapporto con i governi locali, i dipendenti della sussidiaria, la comunità in generale e gli azionisti.

Obiettivo fondamentale dei gruppi di imprese sta nel riuscire a far rispettare e assicurare i principi dei diritti dell'uomo in tutte le attività delle filiali locate nei mercati emergenti<sup>139</sup>.

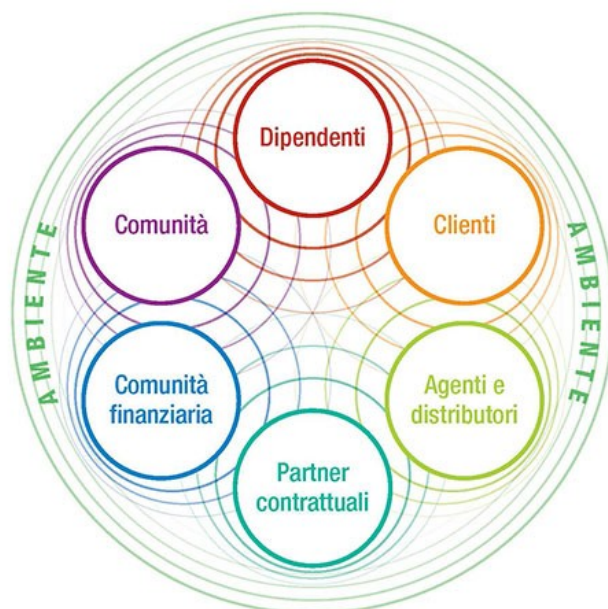
Di seguito è riportata una mappa, la quale mostra i possibili *stakeholder* che possono intrattenere relazioni di breve/medio/lungo termine con le imprese multinazionali.

---

<sup>139</sup> Riferimenti a questa parte a J. Bennett, *Società multinazionali, responsabilità sociale e conflitti*, Giornale degli Affari Internazionali, 2002; P. Rana, *Esplorazione della responsabilità sociale di impresa (CSR) nelle imprese multinazionali nell'industria del cibo*, CRR Conferenza, settembre 2008.

È interessante il numero di tali attori e la diversità, ognuno dei quali apporta al gruppo di impresa valore aggiunto per competere al meglio nel mercato globalizzato.

**Figura 1: Le relazioni con gli stakeholder**



Fonte: Stakeholder-Gruppo Generali, [www.general.com](http://www.general.com)

Si evidenziano, dunque, gli *stakeholder* interni ed esterni che intrattengono relazioni con l'impresa multinazionale. Dalla figura si nota come tutti i soggetti siano in qualche modo correlati l'uno con l'altro nonostante ognuno abbia le proprie funzioni ed intrattenga distinte attività nei confronti dell'impresa, con un obiettivo comune: la responsabilità sociale secondo tre pilastri.

La multinazionale, inoltre, deve comprendere e successivamente rispondere ai distinti bisogni di ciascuno, considerare un migliore approccio, esternalizzare il più possibile aspetti negativi che si possono inserire durante il rapporto economico ed infine cogliere le migliori opportunità per generare *surplus* competitivo.



Non si può immaginare che le multinazionali agiscano sempre responsabilmente, talvolta operano irresponsabilmente senza rispettare le corrette azioni di mercato.

In assenza di una legislazione internazionale che ponga delle limitazioni in questo senso, le Organizzazioni Internazionali hanno istituito dei codici di condotta<sup>140</sup> e il più accreditato risulta essere la *Guidelines for Multinational Enterprises* che costituisce parte della dichiarazione dell'OCSE sugli investimenti internazionali e sulle imprese multinazionali. Le linee guida OCSE, destinate alle imprese multinazionali, si suddividono in due parti, la prima contiene gli aspetti e i principi generali ai quali devono far capo come la divulgazione delle informazioni, i diritti umani, tutto l'ambito dell'occupazione, la tutela dell'ambiente, la concorrenza e così via, mentre nella seconda parte sono contenute le *procedure di attuazione delle Linee Guida OCSE destinate alle imprese Multinazionali*<sup>141</sup>.

---

<sup>140</sup> I codici di condotta elaborati negli anni 1975-1980, sono degli strumenti utili di regolazione dei comportamenti delle imprese multinazionali. Fanno capo principalmente alla *Dichiarazione Tripartita dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro e al Global Compact delle Nazioni Unite*. Inoltre altro aspetto principale riguarda le Linee OCSE per la cooperazione e lo sviluppo economico e le iniziative dell'UE.

<sup>141</sup> Gli 11 principi contenuti nella Parte I delle Linee guida OCSE sono i seguenti: 1. *Concetti e principi*; 2. *Principi generale*; 3. *Divulgazione di informazioni*; 4. *Diritti umani*; 5. *Occupazione e relazioni industriali*; 6. *Ambiente*; 7. *Lotta alla corruzione*; 8. *Interessi del consumatore*; 9. *Scienza e tecnologia*; 10. *Concorrenza*; 11. *Fiscalità*.

Dal Ministero dello Sviluppo Economico, *Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali*, 2011.

## **3.2. Gli impatti della responsabilità sociale di impresa nella competitività delle multinazionali**

La responsabilità sociale d'impresa è diventata, negli ultimi tempi, uno degli elementi essenziali all'interno di un quadro guida per le imprese, soprattutto quelle di grandi dimensioni. I benefici riscontrabili dalle imprese nell'attuare un programma di responsabilità sociale devono essere ricondotti, oltre ad un design appropriato e dunque un piano d'azione adeguato, anche alla gestione e all'implementazione efficace ed efficiente. Dirigere la massimizzazione dei profitti, intrecciando la sostenibilità economica e sociale, porta ad incrementare notevolmente la competitività delle imprese.

L'impatto della RSI sulla competitività delle multinazionali non è però un aspetto scontato e di immediata comprensione perché, ad oggi il problema di tutte le organizzazioni operanti nel mercato è la crisi economica e finanziaria mondiale.

### **3.2.1. Analisi degli effetti della RSI rispetto ai fattori chiave della competitività d'impresa**

Possiamo definire tre fattori chiave per raggiungere un impatto competitivo elevato all'interno di un'impresa multinazionale:

- La gestione efficace dei costi;
- La qualità dei prodotti e dei servizi offerti;
- L'innovazione.

La gestione efficace dei costi è, per così dire, il punto di partenza per ottenere prestazioni aziendali elevate. Ridurre i costi ed ottimizzare la performance in tutti i punti dell'organizzazione sono le caratteristiche principali per la "*cost-conscious culture*"<sup>142</sup>.

Per la gestione efficiente dei costi, invece, viene utilizzata l'analisi della catena del valore che consiste in uno studio sistematico delle attività di base dell'impresa dove ognuna di esse fornisce un contributo al processo di creazione del valore.

---

<sup>142</sup> G. Elliot, *I sette principi di un'efficace gestione dei costi*. Giornale dei Cost Management, 2001.

L'*activity-based management*, ovvero la gestione delle attività, si sviluppa dapprima nell'identificare tutte le attività, sia quelle che possono apportare valore all'impresa sia quelle che ipoteticamente non ne aggiungono, poi, in base a questa scrematura, è necessario reingegnerizzare l'impresa con le nuove attività prendendo in considerazione solo quelle proficue identificandole come *benchmark* validi per l'incremento dell'impresa, e da ultimo, sviluppare un sistema per misurare la performance.

L'*activity-based management* si basa sulle attività che generano vantaggi nel lungo termine attraverso le diverse fasi sopra citate<sup>143</sup> nonché uno strumento utile per individuare le attività più vantaggiose per la multinazionale.

Detto ciò, il contributo della RSI, nelle pratiche di ottimizzazione dei costi, permette una riduzione dei costi energetici e dello spreco di risorse, arrivando così ad apportare enormi vantaggi per le multinazionali, vantaggi economici basati sulla produzione ma anche su altri valori quali quello ambientale e sociale.

All'ottimizzazione dei costi è estremamente correlata la qualità dei prodotti e dei servizi per raggiungere il totale soddisfacimento dei clienti e con essi degli stakeholder.

I vantaggi principali che si delineano, rispettando standard di qualità relativamente elevati sono: lo stimolo dell'impresa a raggiungere sempre una maggiore differenziazione dei propri prodotti rispetto ai *competitors*, garantendo così un'immagine migliore, ed il costante monitoraggio della qualità tramite l'eliminazione degli errori con l'aumento dell'efficienza e la relativa riduzione dei costi, giovando così alla redditività di impresa.

Una maggiore qualità configurabile nell'impresa significa, quindi, minori costi dovuti a marginali riparazioni, esigui ritardi ed un'ottimizzazione del tempo; tale risultato porta ad una crescita della produttività, una maggiore quota di mercato con la possibilità di aumentare i prezzi, la possibilità di ulteriore sviluppo dell'organizzazione e la creazione di posti di lavoro<sup>144</sup>.

Il grado in cui la responsabilità sociale delle imprese incide sulla qualità dei prodotti, andando ad aumentare la fedeltà dei clienti, determina in gran

---

<sup>143</sup> C. Drury, *Management and Cost Accounting*, Londra, 1996; altro riferimento a questo argomento è riconducibile a R. Meigs, M. Meigs, M. Bettner e R. Whittington, *Accounting: The Basis for business decision*, Mc Graw Hill, 1996.

<sup>144</sup> C. Hill e G. Jones, *Strategic Management, an integrated approach*, 2004.

parte la caratteristica principale della strategia competitiva e del posizionamento dell'organizzazione nel mercato<sup>145</sup>.

Per quanto riguarda l'innovazione, questa si configura come uno dei fattori strategici di successo e oggi, forse, il più importante per mantenersi competitivi all'interno del mercato globalizzato.

Essere innovativi significa stare all'avanguardia rispetto ai *competitors*, riuscire in qualche modo a generare sempre nuove idee prima degli altri con nuove generazioni di prodotti di elevata qualità, migliorare le prestazioni interne all'azienda attraverso l'ammodernamento o, se necessario, la reingegnerizzazione dei modelli organizzativi esistenti.

Il continuo miglioramento delle imprese viene visto come il modo per raggiungere la soddisfazione del cliente e alti standard di qualità, per portare le imprese a livelli sempre maggiori con un alto grado di flessibilità ed efficienza delle attività interne ed esterne.

Utilizzando una logica di *benchmarking*, l'impresa riesce a mettersi in continuo confronto con i concorrenti e quindi ha la possibilità di trovarsi nella condizione di comprendere cosa dover cambiare e in che modo farlo. Il *benchmarking* è uno degli strumenti ideali per rimanere innovativi ma, soprattutto, per riuscire a comprendere quali aree, tra quelle determinanti, modificare con l'imitazione, la copia o l'adattamento del *benchmark* attuale<sup>146</sup>.

In molte imprese multinazionali si riscontra un elevato grado di correlazione tra la RSI e l'innovazione nelle diverse pratiche commerciali.

---

<sup>145</sup> Soprattutto per quelle imprese che detengono una grande quota di mercato, la RSI rappresenta un elemento essenziale per mantenere uno standard di qualità elevato, con il conseguente guadagno di beneficio dalle pratiche sociali, al contrario di quelli che si posizionano come "tagliatori di costi", i quali realizzeranno meno benefici provenienti dalla responsabilità sociale di impresa.

<sup>146</sup> B. Maskell e B. Baggaley, *The future of Management accounting*, Giornale del Cost Management, 2000. Si veda anche B. Andersen, T. Fagerhaug e S. Randmel, *Benchmarking Supply Chain management: finding best practices*, 1998, all'interno del quale nelle pagine iniziale viene spiegata una moderna interpretazione dello strumento di *benchmarking*, quale misura necessaria per valutare il livello delle proprie performance e porle a confronto con quelle delle imprese più competitive nel mercato in quel dato momento, potendo agire così al miglioramento. Oltre alle performance, si pongono a confronto anche le prestazioni dei processi, delle attività e dei prodotti, imparando così ad implementare nuove strategie per arrivare ad essere innovativi.

Le pratiche di responsabilità sociale non solo contribuiscono al risparmio sui costi, ma portano alla potenziale creazione di nuovi valori per i clienti. Le multinazionali, sensibili all'innovazione e allo stesso tempo alla RSI, avranno un impatto più che positivo nei confronti della competitività, creando un alto vantaggio strategico.

Nello specifico, la responsabilità sociale di impresa è capace di contribuire alla performance innovativa delle multinazionali attraverso la cooperazione con i diversi stakeholder interni ed esterni, sviluppando nuove opportunità di business mediante cambiamenti su attività chiave come la creazione di un ambiente lavorativo capace di incrementare la fiducia dei dipendenti e prestando attenzione alle condizioni di salute e di sicurezza per una qualità di vita e di lavoro migliore.

### **3.2.2. La qualità dal punto di vista lavorativo**

Nell'ambito lavorativo la RSI è strettamente correlata alla qualità del lavoro grazie alla valorizzazione di *asset* intangibili per l'impresa, quali la conoscenza e le competenze del personale, visti dunque come risorsa all'interno dell'organizzazione che potrebbe, se valorizzata al meglio, apportare grandi benefici sia in termini economici sia in termini sociali.

Con questa premessa, al lavoratore viene riservata una posizione di centralità nelle relazioni interne ed è considerato un elemento creativo che può creare vantaggio competitivo attraverso il proprio *know-how*.

Nelle imprese, infatti, il capitale e gli investimenti riguardano sempre meno le risorse naturali e sempre di più quelle intellettuali, legate principalmente alla struttura e alla relazione con il mercato oppure legate allo stock di conoscenza e alla velocità di trasferimento della conoscenza stessa.

*“Il capitale umano ha a che fare con le competenze, l'istruzione, la salute e la formazione degli individui. Si tratta di capitale perché tale competenza o istruzione è parte integrante di noi ed è qualcosa che dura, al modo in cui dura un macchinario, un impianto o una fabbrica. [...] L'utilizzazione dell'istruzione e della salute è un fattore determinante. [...] È ovvio che i macchinari, attrezzature e impianti sono necessari: ma per utilizzare in maniera efficace questi strumenti sono necessari anche i lavoratori e manager esperti e imprenditori innovativi.”<sup>147</sup>*

---

<sup>147</sup>G. S. Becker, *Il capitale umano*, 1964.

Il capitale umano si caratterizza per lo stock di competenze disponibili e il flusso delle prestazioni erogate al fine di risolvere problemi interni ed esterni all'impresa con personale competente. In ogni caso il personale deve essere messo nelle condizioni migliori per poter agire secondo questa prospettiva<sup>148</sup>.

La Commissione Europea presenta una nuova definizione di RSI in base alla qualità del lavoro, e non solo: *responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società*<sup>149</sup>, con il presupposto di far capo alla contrattazione collettiva e al dialogo sociale. La Commissione infatti sostiene e tutela il dialogo sociale integrandolo anche attraverso gli accordi transnazionali e si sofferma su molti temi legati alla qualità del lavoro, citandone qualcuno: la formazione, la parità di genere, la salute, la sicurezza ed il benessere rispetto agli orientamenti a livello internazionale.

Vengono poi definiti degli indici della qualità del lavoro in modo indipendente: la sicurezza del posto di lavoro, il salario, l'orario, l'utilizzo delle competenze correlato all'accesso alla formazione, la flessibilità, la parità di genere e così via<sup>150</sup>.

Tali indici sono sviluppati a livello lavorativo con l'obiettivo di valutare come i dipendenti eseguano i loro compiti e in quali condizioni. Il livello contrattuale è un aspetto estremamente significativo, in quanto è il rapporto stabilito tra i datori di lavoro e i dipendenti che determina l'implementazione di normative elaborate dai governi e dalle parti sociali. A seconda degli indicatori, si distinguono i lavoratori di sesso femminile, caratterizzati da un reddito più basso ma una qualità del tempo di lavoro più elevata e i lavoratori di sesso maschile che, invece, segnano un

---

<sup>148</sup> Condizioni migliori in termini di sicurezza, motivazione, favorire il continuo dialogo nell'impresa, il datore di lavoro deve essere capace di ascoltare il dipendente, fornire corsi di formazione continua per stare al passo con l'aggiornamento professionale, ecc...

<sup>149</sup> Comunicazione della Commissione Europea al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 25/10/2011, COM(2011) 681 def.

<sup>150</sup> Tali dimensioni sono elencate completamente in un'indagine di Eurofound, *Sixth European working conditions survey*, Dublino, 2015. Gli indici precisamente sono sette: ambiente fisico (*physical environment*), intensità di lavoro (*work intensity*), qualità del tempo di lavoro (*working time quality*), contesto sociale (*social environment*), competenze e discrezione (*skills and discretion*), prospettive (*prospects*) e guadagni (*earnings*).

punteggio maggiore a livello di intensità di lavoro, sulle prospettive e sulle competenze e discrezionalità.

A riguardo dell'“ambiente sociale” entrambi i sessi riportano circa il medesimo valore.

Si denota che la qualità del lavoro è associata positivamente alle prestazioni aziendali, alla produttività e all'innovazione, contribuisce poi allo sviluppo di un impegno organizzativo e alla motivazione dei lavoratori, favorendone la creatività e fungendo da fattore di bilanciamento tra l'efficienza nell'orario lavorativo e l'occupazione.

### **3.2.3. La qualità del lavoro e il potere direttivo in Italia**

La qualità del lavoro in Italia è specificata all'interno dell'art. 36 della Costituzione: “*Il lavoratore ha il diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e alla qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa. [...]*”<sup>151</sup>.

Viene ripresa all'interno della disciplina dei poteri e gli obblighi del datore di lavoro in un rapporto di lavoro<sup>152</sup>. Il contenuto del potere direttivo si articola sotto quattro aspetti: il potere di conformazione, lo *jus variandi*, il potere di vigilanza e controllo ed il potere disciplinare (nel presente testo, prenderemo in considerazione solo i primi due a causa della correlazione dei temi trattati nel medesimo).

Quello, in tale ambito, richiamato *in primis* è sicuramente il potere di conformazione, dove viene sottointesa per l'appunto la qualità del lavoro. Con “potere di conformazione” si intende il potere di specificare l'oggetto della prestazione di lavoro dedotta dal contratto, in altre parole, la determinazione del come, del dove e del quando della prestazione di lavoro

---

<sup>151</sup> L'art. 36 della Costituzione, primo comma delinea i criteri fondamentali sulla quale sviluppare un rapporto di lavoro. Sono collegati a tale normativa gli art. 2099 e ss. del c.c. riguardante la *retribuzione del prestatore di lavoro*; gli art. 2120 e ss. del c.c. in merito alla *disciplina del trattamento di fine rapporto*; l'art. 2107 del c.c. sull'*orario di lavoro* (l'art. 3, n.66 del d.lgs. dell'8 aprile 2008 stabilisce il limite massimo di 40 ore a settimana); e l'art. 2109 c.c. in base al *periodo di riposo* del prestatore di lavoro.

<sup>152</sup> Il potere direttivo è “*il potere di dirigere la prestazione di lavoro che spetta al datore di lavoro in quanto capo dell'impresa e creditore della prestazione di lavoro.*” Il fondamento normativo si riferisce all'art. 2086 c.c., *direzione e gerarchia nell'impresa*; all'art. 2094 c.c., *prestatore di lavoro subordinato*; all'art. 2104 c.c., *diligenza del prestatore di lavoro*.

e quindi i compiti a cui il lavoratore è adibito e di cui il datore può esigerne lo svolgimento.

La specificazione dell'oggetto sottende il rispetto della qualità del lavoro e il rispetto dei canoni indicati dall'art. 36 della Costituzione e in caso contrario, il datore verrà sanzionato.

La disciplina a riguardo delle mansioni, determinate dal datore di lavoro, presenta un limite legale facente capo all'art. 2103 c.c. in merito alla normativa che disciplina lo *jus variandi*, la quale cita: *"il lavoratore deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto a quelle corrispondenti alla categoria superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni equivalenti alle ultime effettivamente svolte"*.

Anche in questo articolo si nota una sottospecie di tutela del lavoratore, nonostante un rapporto per così dire dinamico, nel senso che durante la vita lavorativa il medesimo può essere adibito a mansioni diverse rispetto a quelle inizialmente convenute. La tutela del lavoratore intesa come limite per il datore di lavoro, sta nel divieto di adibizione a mansioni inferiori, con la conseguente sanzione di nullità dei patti contrari<sup>153</sup>.

Il Jobs Act<sup>154</sup> ha in parte modificato tale norma andando a rivoluzionare alcuni aspetti chiave. In prima battuta elimina il riferimento di "categoria", sostituendolo con il termine "inquadramento"<sup>155</sup>, dove quest'ultimo diventa l'unico punto di riferimento per la mobilità orizzontale.

---

<sup>153</sup> Sono in ogni caso sempre possibili le forme di mobilità interna orizzontale e verticale con l'unica eccezione al demansionamento nel memento in cui questo sia l'unica soluzione al licenziamento.

La mobilità orizzontale si riferisce a *mansioni equivalenti senza alcuna diminuzione della retribuzione*. Mentre quella verticale si riferisce a *mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti alla categoria superiore*. Dunque dalla mobilità verticale, si desume il divieto e il legittimo rifiuto da parte del lavoratore nell'eseguire mansioni inferiori rispetto a quelle cui è stato assunto, ad eccezione della tutela della salute e del posto di lavoro.

<sup>154</sup> Riforma del diritto del lavoro italiano, attuata secondo diverse legislazioni avvenute negli anni 2014 e 2015.

<sup>155</sup> Il nuovo art. 2103 c.c. cita: *"Il lavoratore deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto e a quelle corrispondenti all'inquadramento superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni riconducibili allo stesso livello di inquadramento delle ultime effettivamente svolte."*



Un ulteriore cambiamento risiede nel fatto che, all'interno del medesimo livello di inquadramento contrattuale, sono raggruppate mansioni che corrispondono a professionalità molto diverse.

Circa il demansionamento, questo non costituisce più la regola generale in quanto *“in caso di modifica degli assetti organizzativi aziendali che incidono sulla posizione del lavoratore, lo stesso può essere assegnato a mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore”* e queste ultime *“possono essere previste da contratti collettivi”*. Viene così, riconosciuta una garanzia di natura meramente economica al lavoratore che subisce il medesimo trattamento (comma 5).

La disciplina modificata dal Jobs Act dello *jus variandi*, fornisce molto più spazio alla contrattazione collettiva delegando materie prima non trattate: in particolar modo, i primi due commi del nuovo articolo 2103 c.c. suppongono il rinvio alla contrattazione collettiva quale fonte per l'individuazione del cosiddetto livello di inquadramento. Tale rinvio ipotetico necessita di una più ampia interpretazione circa le mansioni derivanti dalle parti sociali e della normativa a cui fa capo, a causa dell'inapplicabilità del D.lgs. n.81 del 15/06/2015<sup>156</sup>, art. 51 in merito alle *norme di rinvio ai contratti collettivi*<sup>157</sup> e delle disposizioni rese in modo esplicito circa il contratto collettivo. La soluzione all'efficacia del contratto collettivo in tema di *jus variandi*, quindi, sembra essere quella di valutare le situazioni volta per volta in tema di contrattazione separata<sup>158</sup>.

---

<sup>156</sup> Il D.lgs. n.81 del 15/06/2015, *Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell'articolo 1, comma 7, della legge 10 dicembre 2014, n.183.*

<sup>157</sup> Il testo del seguente articolo è *“Salvo diversa previsione, ai fini del presente decreto, per contratti collettivi si intendono i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria.”*

<sup>158</sup> Con contrattazione separata si intende quando il datore di lavoro, dopo aver stipulato il contratto collettivo con i sindacati ritenuti più rappresentativi, sottoscrive lo stesso testo con i sindacati esclusi.

In generale sulla contrattazione c.d. separata si veda G. Santoro, *Efficacia soggettiva del contratto collettivo: accordi separati, dissenso individuale e clausola di rinvio*, 2010; F. Scarpelli, *Una riflessione a più voci sul diritto sindacale ai tempi della contrattazione separata*, 2010.

### **3.3. Il diritto del lavoro in ambito internazionale**

#### **3.3.1. La legge applicabile ai contratti di lavoro internazionali – il diritto del lavoro transnazionale**

Per quanto concerne il diritto del lavoro transnazionale, in particolar modo la legislazione applicabile ai lavoratori, è necessaria l'analisi della legge comunitaria, di quella nazionale, nonché della contrattazione collettiva per identificare le possibili problematiche che potrebbero sorgere tra le varie dottrine.

Prima di tutto è importante definire che, una relazione di lavoro a livello globale comporta, quasi sempre, un conflitto di normative vigenti nei diversi Paesi ed è proprio a ragion di ciò che gli Stati, da tempo, si stanno impegnando per colmare tali conflitti trovando regole comuni che tutelino il rapporto.

Precisamente, la Convenzione di Roma firmata il 19 giugno 1980 in Europa e trasposta in legge in Italia attraverso la L. n. 975 del 18/12/1984<sup>159</sup> definisce le obbligazioni contrattuali con il seguente preambolo: *“le Altre Parti contraenti del trattato che istituisce la Comunità economica europea, sollecitate a continuare, nel campo del diritto internazionale privato, l'opera di unificazione giuridica già intrapresa nella Comunità in particolare in materia di competenza giurisdizionale e di esecuzione delle sentenze, desiderose d'adottare delle regole uniformi concernenti la legge applicabile alle obbligazioni contrattuali”*.

Tutte le disposizioni, quindi, presenti in tale atto, trovano come campo di applicazione le situazioni di un ipotetico conflitto di leggi.

L'applicazione integrale della norma, in Italia, è avvenuta nuovamente con l'art. 57 della L. n. 218 del 31/05/1995, relativo alla Riforma del sistema italiano di diritto internazionale privato.

Successivamente la Convenzione di Roma è stata sostituita dal Regolamento (CE) n. 593 del 17/06/2008 del Parlamento Europeo e del Consiglio relativo alla legge applicabile alle obbligazioni contrattuali (Roma I).

---

<sup>159</sup> L. n. 975 del 18/12/1984, *Ratifica ed esecuzione della convenzione sulla legge applicabile alle obbligazioni contrattuali, con protocollo e due dichiarazioni comuni, adottata a Roma il 19/06/1980.*

Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale il 30/01/1985, n. 25, S.O.

La regola generale proveniente dal Regolamento è normalmente applicabile anche ai contratti di lavoro, come cita l'art. 3 della stessa, comma 1: *“il contratto è disciplinato dalla legge scelta delle parti. [...] Le parti possono designare la legge applicabile a tutto il contratto ovvero a una parte soltanto di esso”*. D'altro canto, questa grande libertà di concessione e di scelta delle parti nello stipulare un contratto di lavoro, è limitata dal seguente articolo 8, il quale cita *“tale scelta non vale a privare il lavoratore della protezione assicurategli dalle disposizioni alle quali non è permesso derogare convenzionalmente in virtù della legge”*.

È semplice comprenderne la *ratio*, considerando il lavoratore parte debole del rapporto di lavoro, e dunque da tutelare maggiormente in ragione delle scelte legali, rispetto al datore di lavoro.

In ogni caso, in mancanza di scelta tra le parti la legge applicabile, è da intendersi secondo i commi 2 e 3 esplicitanti due possibili soluzioni.

Il comma 2 sostiene l'applicazione *“della legge del paese nel quale o, in mancanza, a partire dal quale il lavoratore, in esecuzione del contratto, svolge abitualmente il suo lavoro”*. Il legislatore intende, come luogo abituale di svolgimento del lavoro, il suo ufficio nel quale svolge la sua attività, e nel quale torna dopo ogni viaggio d'affari all'estero. Nel caso in cui non fosse applicabile questo comma, si riprende il principio del comma 3: *“[...] il contratto è disciplinato dal paese nel quale si trova la sede che ha proceduto ad assumere il lavoratore”*.

La maggior parte della giurisdizione italiana in materia di diritto del lavoro si basa su norme costituzionali; sono presenti solo alcune disposizioni a livello internazionale, quali la Direttiva 96/71/CE, relativa al distacco dei lavoratori<sup>160</sup> con lo scopo di individuare un nucleo di protezione per i lavoratori vigente come norma imperativa.

---

<sup>160</sup> Direttiva 96/71/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 16/12/1996 relativa al distacco dei lavoratori nell'ambito di una prestazione di servizi.

In particolar modo, l'art. 3, comma 1 della Direttiva, tratta proprio delle *condizioni di lavoro e di occupazione*<sup>161</sup> tutelando in tal senso il lavoratore distaccato nel paese in cui presta il proprio lavoro.

Secondo la dottrina, la politica internazionale si riferisce esclusivamente agli Stati membri civilizzati con la condivisione di principi riportati spesso all'interno di dichiarazioni e Convenzioni internazionali nonché in svariati Trattati dell'UE.

La Corte Suprema, confrontando i principi dell'ordinamento italiano e quelli contenuti nei Trattati dell'Unione Europea e delle Convenzioni Internazionali, ne ha individuati di comuni come per esempio il principio di protezione della salute e della sicurezza, una corretta remunerazione per assicurare al lavoratore e alla sua famiglia una degna esistenza, una limitazione ragionevole delle ore lavorative, il pagamento delle ferie e la libertà di associazione e riunione.

Come ultima valutazione delle norme applicabili ai lavoratori in ambito internazionale, l'ampia presenza di regolazioni offusca leggermente il mero ambito di applicazione del contratto di lavoro.

La soluzione a tale problema viene fornita dal Regolamento n. 44/2001, sostituito nel 2015 dal Regolamento n. 1215/2012<sup>162</sup>, il quale non presenta

---

<sup>161</sup> L'art. 3, comma 1 della Dir 96/71/CE: *“Gli Stati membri provvedono affinché, qualunque sia la legislazione applicabile al rapporto di lavoro, le imprese di cui all'articolo 1, paragrafo 1 garantiscano ai lavoratori distaccati nel loro territorio le condizioni di lavoro e di occupazione relative alle materie in appresso indicate che, nello Stato membro in cui è fornita la prestazione di lavoro, sono fissate: - da disposizioni legislative, regolamentari o amministrative, e/o; - da contratti collettivi o da arbitrati dichiarati di applicazione generale, a norma del paragrafo 8, sempreché vertano sulle attività menzionate in allegato: a) periodi massimi di lavoro e periodi minimi di riposo; b) durata minima delle ferie annuali retribuite; c) tariffe minime salariali, comprese le tariffe maggiorate per lavoro straordinario; il presente punto non si applica ai regimi pensionistici integrativi di categoria; d) condizioni di cessione temporanea dei lavoratori, in particolare la cessione temporanea di lavoratori da parte di imprese di lavoro temporaneo; e) sicurezza, salute e igiene sul lavoro; f) provvedimenti di tutela riguardo alle condizioni di lavoro e di occupazione di gestanti o puerpere, bambini e giovani; g) parità di trattamento fra uomo e donna nonché altre disposizioni in materia di non discriminazione.”*

<sup>162</sup> Regolamento dell'Unione Europea n. 1215/2012, il quale dal 10 gennaio 2015 ha sostituito il Regolamento della Comunità Europea n. 44/2001 ed è andato a costituire lo strumento normativo che disciplina la competenza giurisdizionale nell'intera Unione Europea, con il relativo riconoscimento delle decisioni in materia commerciale e civile.

stravolgimenti sostanziali dato che si tratta di una revisione e non di un testo giuridico totalmente nuovo.

In merito al Regolamento di cui sopra, le disposizioni si applicano a tutte le parti qualunque sia la loro nazionalità, con l'unica condizione che il convenuto faccia parte di uno degli Stati membri; in caso contrario, si fa capo alla legge nazionale chiamando in causa i Tribunali nazionali, i quali hanno la facoltà di stabilire il domicilio del convenuto.

Stando al principio che il lavoratore è parte debole del rapporto, qualora non venissero rispettati i termini legali, gli viene riservata la possibilità di citare in giudizio il datore di lavoro nei tribunali dove quest'ultimo ha il domicilio oppure in un altro Stato Membro in cui svolge regolarmente la propria attività.

I datori di lavoro, invece, hanno il diritto di porre in essere la loro azione esclusivamente davanti a giudici dello Stato membro del territorio in cui il lavoratore è domiciliato.

Le diverse opzioni menzionate restringono notevolmente il campo d'azione nel caso in cui il lavoratore sia domiciliato in uno Stato membro.

È importante notare che i criteri stabiliti dal Regolamento 44/2001 coincidono con quelli stabiliti dall'art. 8 del Regolamento di Roma, riferiti alla legge da applicare ad un contratto di lavoro in assenza di una scelta delle parti.

La revisione posta in essere dal Regolamento 1215/2012, pone delle modifiche circa il riconoscimento e l'esecuzione delle sentenze rese dai tribunali.

Resta la regola secondo cui *la competenza spetta al giudice dello Stato Membro in cui il convenuto ha il domicilio*, cambia invece l'esecutività delle decisioni giudiziarie, le quali non hanno più la necessità di essere seguite da procedure (abolite) affinché siano valide negli altri Stati Membri<sup>163</sup>.

### **3.3.2. Assegnazione del lavoratore all'estero**

Definiti gli aspetti principali della disciplina applicabile ai lavoratori e della giurisdizione circa le controversie a livello internazionale, restano ora da individuare le questioni relative all'assegnazione all'estero di un lavoratore

---

<sup>163</sup> *“la decisione emessa in uno Stato membro che è esecutiva in tale Stato membro è altresì esecutiva negli altri Stati membri senza che sia richiesta una dichiarazione di esecutività”.*

dipendente in una società italiana e viceversa, dunque un lavoratore straniero impiegato in Italia in modo stabile. Si procederà, quindi, con l'analisi di alcuni modelli occupazionali utilizzati attualmente, con relativi vantaggi e svantaggi, e ancor prima si considereranno delle iniziative burocratiche per i lavoratori espatriati.

A tal riguardo, un ruolo significativo lo ricopre il D.L. del 31/07/1987, n. 317, convertito in L. n. 398 del 3/10/1987, *norme in materia di tutela dei lavoratori italiani operanti nei Paesi extracomunitari e di rivalutazione delle pensioni erogate dai fondi speciali gestiti dall'INPS*.

Tale legge si impegna a promuovere la protezione sociale dei lavoratori che esercitano il loro lavoro all'estero dove *non sono in vigore accordi di sicurezza sociale*, precisamente, questi devono essere obbligatoriamente registrati dal Sistema Sociale di Sicurezza e Previdenza sociale<sup>164</sup>.

Recentemente si sono poste delle modifiche alla L. 398 del 3/10/1987, contenute nel D. Lgs n. 151 del 9/04/2008 relativo alla *tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*, in particolar modo l'abrogazione dell'autorizzazione dell'incarico all'estero per garantire le stesse condizioni di lavoro che i dipendenti all'estero avrebbero in Italia se svolgessero la medesima attività<sup>165</sup>.

In altre parole, il datore di lavoro è tenuto a precisare e fornire, all'interno dei contratti di lavoro, le condizioni e le retribuzioni, non inferiori rispetto a quelle stabilite dai contratti collettivi provenienti dal paese più rappresentativo commercialmente, un'assicurazione in caso di morte o disabilità permanente, un alloggio e adeguate condizioni di salute e di sicurezza.

Esistono istituti che regolano l'assegnazione di un lavoratore all'estero; i principali si riferiscono al trasferimento temporaneo: trasferta, distacco e trasferimento.

Prendendo in considerazione il primo, in assenza di un regolamento legislativo l'istituto ha ricevuto attenzione dalla giurisprudenza che lo definisce come il trasferimento temporaneo come un cambiamento

---

<sup>164</sup> Dal D.L. n. 317 del 31/07/1987, al primo comma si esplicano le *“forme di previdenza ed assistenza sociale, [...]”*: a) *assicurazione per l'invalidità, la vecchiaia ed i superstiti*; b) *assicurazione contro la tubercolosi*; c) *assicurazione contro la disoccupazione involontaria*; d) *assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali*; e) *assicurazione contro le malattie*; f) *assicurazione di maternità*.

<sup>165</sup> Con riferimento ai contratti collettivi applicabili.

“temporaneo” del posto di lavoro, nell’interesse del datore di lavoro, senza la modifica contrattuale e delle funzioni collegate al suo lavoro.

L’unico riferimento all’interno della legislazione italiana circa il viaggio di lavoro è contenuta nel TUIR, Testo Unico delle Imposte sui Redditi, DPR 22/12/1986, il quale si focalizza esclusivamente sui trattamenti fiscali in merito alle indennità di pagamento dei lavoratori.

Analogamente, un altro approccio riconosciuto è contenuto negli accordi collettivi, i quali sono solitamente focalizzati sull’ammontare delle indennità e dei rimborsi.

La temporaneità resta dunque la caratteristica fondante per la determinazione di tale istituto perché consente di tenere separato il viaggio di lavoro con il trasferimento vero e proprio. La mancanza di legislazioni specifiche in altri paesi richiede l’uso di istituti diversi per tutelare un’attività lavorativa svolta per un periodo prolungato, fermo restando il contratto iniziale di lavoro che non può essere modificato.

Il secondo istituto riguardante il distacco è disciplinato dal Decreto Legislativo 276/2003, la cosiddetta Legge Biagi. L’articolo 30 precisa il distacco: *“quando un datore di lavoro (distaccante), per soddisfare un proprio interesse, pone un dipendente (distaccato) a disposizione di un soggetto terzo (distaccatario). Quest’ultimo è il soggetto che organizza, dirige e fruisce della prestazione lavorativa svolta dal lavoratore.”*<sup>166</sup>

Anche per questo istituto, le caratteristiche principali sono: la temporaneità letta come l’aspetto di non definitività del rapporto indipendentemente dalla durata del distacco stesso e l’esistenza di un interesse del datore di lavoro che dev’essere collegato da *“qualsiasi interesse produttivo del distaccante che non coincida con quella della mera somministrazione”*<sup>167</sup> del lavoro altrui.”

---

<sup>166</sup> Art. 30, comma 1, D.Lgs. n. 276 del 2003, Legge Biagi.

<sup>167</sup> *“Ciò che differenzia il distacco dalla somministrazione, infatti, è solo l’interesse del distaccante. Mentre il somministratore realizza il solo interesse produttivo della somministrazione a fini di lucro, il distaccante soddisfa un interesse produttivo diversamente qualificato, come l’interesse al buon andamento della società controllata o partecipata”*. Circolare n.3/2004.

Dalla Circolare proveniente dal Ministro del Lavoro<sup>168</sup>, vengono riportati dei requisiti di legittimità del distacco sempre ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs. 276/2003, ovvero la *temporaneità del distacco e l'interesse del distaccante*. Parte ancora più interessante della medesima circolare, riguarda quella dedicata ai gruppi di impresa in relazione al distacco, il quale, sotto quest'ottica, corrisponde ad una *“reale esigenza di imprenditorialità, volta a razionalizzare, equilibrando, le forme di sviluppo per tutte le aziende che fanno parte del gruppo”*.

A questo proposito, se il distacco avviene tra imprese collegate l'interesse emerge automaticamente.

Tale istituto viene così utilizzato dalle aziende nell'Unione Europea, per garantire condizioni di continuità lavorativa e per favorire approcci con altri Paesi dell'UE.

Nella materia delle multinazionali e della transnazionalità, il distacco viene tutelato per garantire la libera circolazione dei lavoratori all'interni dell'UE e la libera prestazione di servizi attraverso la protezione dei lavoratori distaccati.

La più recente legislazione in materia si riferisce alle Direttive dell'UE 96/71 e 2014/67 recepite rispettivamente in Italia dal D.Lgs. n. 136 del 2016, Prassi Amministrativa italiana Circolari Ispettorato Nazionale del Lavoro n. 3 del 2016 e 1 del 2017<sup>169</sup>.

Con tale decreto si riprende la normativa dell'art. 30 del D.Lgs. 276 del 2003, disciplinando in aggiunta le imprese stabilite in uno Stato dell'Unione Europea che distaccano in Italia lavoratori esteri di un'altra impresa o di un'impresa facente capo allo stesso gruppo.

Il trasferimento del lavoratore si differenzia in quanto la durata del rapporto di lavoro è molto più ampia, solitamente non inferiore ai sei mesi, pur mantenendo la responsabilità del medesimo in capo al datore di lavoro dell'impresa principale.

---

<sup>168</sup> Circolare n. 3 del 2004, pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 22 gennaio 2004, n.17, del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali. Prot. N. 5/25084/MLAV/D.

<sup>169</sup> D.Lgs. del 17/07/2016 n. 136, *Attuazione della direttiva 2014/67/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 15 maggio 2014, concernente l'applicazione della direttiva 96/71/CE relativa al distacco dei lavoratori nell'ambito di una prestazione di servizi e recante modifica del regolamento (UE) n. 1024/2012 relativo alla cooperazione amministrativa attraverso il sistema di informazione del mercato interno («regolamento IMI»).*



Identificando questo istituto come “*localization*”, questo comporta la stipula di un contratto svolto nella maggior parte dei casi nei gruppi di imprese.

La prestazione di lavoro del dipendente, in questo ambito, ricade nell’interesse del Paese estero, non venendone richiesta alcuna nel Paese d’origine.

I vantaggi rispetto al datore di lavoro della casa-madre riguardano fondamentalmente il costo del lavoro, il quale è direttamente sostenuto dalla società ospitante, e la riduzione delle tasse e del rischio in termini di permanenza nell’entità estera.

In pratica, tutto questo può implicare la sospensione momentanea del contratto di lavoro in Italia con successiva riattivazione nel momento in cui cessa il periodo lavorativo all’estero; questo caso, però, impedisce al lavoratore di conservare i diritti previsti dalla legge italiana e dai Contratti Collettivi.

Se il trasferimento fosse fatto in un Paese dove i diritti e le tutele per i lavoratori risultino più bassi rispetto all’Italia, il lavoratore potrà in ogni caso richiedere l’applicazione delle regole obbligatorie a livello europeo<sup>170</sup>.

### **3.3.3. Le fonti del diritto autonome: la Contrattazione Collettiva**

Le fonti del diritto del lavoro autonome<sup>171</sup> sono le norme che regolano i contratti collettivi e trovano disciplina in ambito italiano; hanno la particolarità di determinare sia l’efficacia soggettiva che quella oggettiva

---

<sup>170</sup> L’istituto della localizzazione in merito al campo delle tutele, fa capo alla normativa contenuta nel decreto legge n. 317 del 31 luglio 1987, *norme in materia di tutela dei lavoratori italiani operanti nei Paesi extracomunitari e di rivalutazione delle pensioni erogate dai fondi speciali gestiti dall’INPS*, già in precedenza citata.

<sup>171</sup> Per fonte autonoma si intende una norma che nasce quando il soggetto destinatario della stessa esprime la volontà di porla in essere. In altre parole, i destinatari della regola, partecipano attivamente alla sua creazione. Usualmente si distinguono in “autonome convenzionali”, ossia quelle che provengono da un accordo tra le parti ovvero “autoregolazione”, quelle le cui regole vengono adottate in forma di autoregolazione.

Le fonti autonome si distinguono dalle altre fonti di diritto del lavoro italiane, quelle *eteronome*, con le quali si ricomprendono tutte le norme di legge, ad inclusione di quelle costituzionali, comunitarie ed internazionali.

del contratto, o in altri termini, la relazione tra i soggetti sindacali<sup>172</sup> che sulla base di un mandato rappresentano i lavoratori.

Prendendo in considerazione i soggetti e quindi le organizzazioni sindacali, si deve considerare di primo impatto l'art. 39 della Costituzione.

Il testo in origine dell'articolo 39 della Costituzione, *“L'organizzazione sindacale è libera. Ai sindacati non può essere imposto altro obbligo se non la loro registrazione presso uffici locali o centrali, secondo le norme di legge. È condizione per la registrazione che gli statuti dei sindacati sanciscano un ordinamento interno a base democratica. I sindacati registrati hanno personalità giuridica. Possono, rappresentati unitariamente in proporzione dei loro iscritti, stipulare contratti collettivi di lavoro con efficacia obbligatoria per tutti gli appartenenti alle categorie alle quali il contratto si riferisce”*<sup>173</sup>, aveva lo scopo di elaborare un sistema di contrattazione collettiva del lavoro, dove i sindacati facevano capo ad uno Statuto democratico con l'iscrizione presso gli uffici locali o centrali preposti.

Il primo comma che cita *l'organizzazione sindacale è libera*, esprime il principio di libertà sindacale ed è lo stesso da cui si inizia la valutazione in merito a tale argomento.

I commi successivi non sono mai stati attuati dal legislatore ordinario e ciò si traduce che nel nostro ordinamento vige un principio di libertà sindacale ma non sussistono regole più dettagliate relative allo svolgimento della medesima attività<sup>174</sup>; i sindacati, quindi, agiscono per mezzo di

---

<sup>172</sup> In termini strettamente giuridici, si tratta di soggetti legati al lavoratore da una forma di rappresentanza ovvero dall'iscrizione ad una organizzazione sindacale.

<sup>173</sup> La costituzione, Parte I, *Diritti e doveri dei cittadini*, Titolo III, *Rapporti economici*, Art. 39.

<sup>174</sup> Esistono norme non direttamente attuative dell'art. 39 della costituzione, ma necessarie per la comprensione e per lo sviluppo di questo argomento. Una di queste è contenuta nello Statuto dei Lavoratori, la legge n. 300 del 20/05/1970, *Norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e dell'attività sindacale nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento*, un caposaldo per le forme di rappresentanza sindacale e attraverso la quale si riconosce il ruolo delle organizzazioni sindacali nel luogo di lavoro. Precisamente il tema delle Rappresentanze sindacali aziendali, nonché R.S.A., sono disciplinate dall'art. 19 dello Statuto dei Lavoratori come segue: *“Rappresentanze sindacali aziendali possono essere costituite ad iniziativa dei lavoratori in ogni unità produttiva nell'ambito: [a) delle associazioni aderenti alle confederazioni maggiormente rappresentative sul piano nazionale]; b) delle associazioni sindacali, [non affiliate alle predette confederazioni], che siano firmatarie di contratti collettivi [nazionali o provinciali di lavoro applicati nella unità produttiva. [...]]* Le parti in parentesi vennero successivamente abrogate, portando ad una modificata del testo a

contrattazione collettiva ed hanno la possibilità di concludere accordi collettivi con i rappresentanti dei lavoratori ottenendo effetti generali, *erga omnes*, su tutti i lavoratori, su tutta l'impresa e anche sui rami della stessa. Il secondo, il terzo e il quarto comma, come già ribadito, rimangono tutt'ora inattuati a causa principalmente di un controllo eccessivo da parte dello Stato, sminuendo il livello di rappresentanza delle organizzazioni sindacali e l'ottenimento della personalità giuridica, con l'obbligo, da parte dei sindacati, di sottostare a tutte le normative vigenti.

La contrattazione collettiva, poi, ha assunto sempre più rilievo trovando vantaggio nella non attuazione degli ultimi tre commi, ha potuto quindi beneficiare della stipula di contratti collettivi tenendo conto della volontà delle parti, tra questi anche gli accordi transnazionali.

Si è spostato dunque il sistema del diritto sindacale, inizialmente costituzionale, verso il diritto privato con la disciplina riportata nei principi della legge civilistica<sup>175</sup>.

---

seguito del referendum popolare d.p.r. n. 312/1995, con l'eliminazione della lettera a) ed una depurazione della lettera b).

L'altra norma direttamente collegabile all'art.39 della costituzione si riferisce all'art. 14 sempre dello Statuto dei Lavoratori: *"Il diritto di costituire associazioni sindacali, di aderirvi e di svolgere attività sindacale, è garantito a tutti i lavoratori all'interno dei luoghi di lavoro."*

<sup>175</sup> F. Carinci e E. Menegatti, *Labour law and industrial relations in Italy, Update to the Jobs Act*, Ipsoa, 2015.

## 3.4. I contratti collettivi in Italia

### 3.4.1. Il ruolo e le funzioni

Il rapporto delle fonti del diritto del lavoro è radicalmente cambiato negli ultimi anni, soprattutto negli anni Ottanta, quando i contratti collettivi hanno modificato la loro finalità: da strumento puramente acquisitivo ad uno delle nuove forme di contrattazione collettiva.

Il modello tradizionale, caratterizzato dal ruolo chiave del mandato, non poteva essere derogato dalla contrattazione collettiva e, allo stesso tempo, i contratti di lavoro individuali potevano far capo alla contrattazione collettiva; è superfluo sostenere che questo conferiva agli accordi collettivi la funzione di garante delle condizioni di lavoro nonostante il ruolo esterno proveniente dai contratti nazionali e sovranazionali. Infatti, il legislatore, con il consenso delle parti collettive, si impegna a promuovere sempre di più il coinvolgimento del *management* nelle varie parti di sviluppo e crescita del business<sup>176</sup>.

La contrattazione collettiva assume quindi autonomia collettiva<sup>177</sup> dalla quale ne discendono due principi: quello della libertà sindacale e quello dell'autonomia contrattuale<sup>178</sup>.

Il contratto collettivo, però, non è una fonte del diritto riconosciuta ma semplicemente un contratto che regola l'interesse delle parti sociali, ed essendo una norma inderogabile se non in senso migliorativo (esclusione di modifiche *in pejus*), pone un limite nei trattamenti economici e normativi. È usuale distinguere, quindi, le due funzioni principali del contratto collettivo: la funzione obbligatoria e la funzione normativa; la prima fa riferimento ai rapporti collaborativi fra il datore di lavoro e le organizzazioni

---

<sup>176</sup> G.P. Cella, T. Treu, *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Il Mulino, Bologna, 2009.

<sup>177</sup> Definizione di autonomia collettiva fornita da R. Del Punta in *Diritto del lavoro*, Giuffrè, 2011: "Potere dei soggetti collettivi di regolare i propri interessi mediante produzione di norme collettive, in particolare tramite conclusione di contratti collettivi". M. D'Antona, *L'autonomia individuale e le fonti del diritto del lavoro*, in DLRI, 1991.

<sup>178</sup> Il principio di libertà sindacale proveniente dall'art. 39 della costituzione e dall'art. 14 dello Statuto dei Lavoratori, in parte dall'art 19 dello Statuto dei Lavoratori.

sindacali tutelati dalle clausole obbligatorie<sup>179</sup>, la seconda riguarda il contenuto dei contratti individuali di lavoro.

### 3.4.2. I livelli e il contenuto

Analizzando la struttura della contrattazione collettiva, è possibile valutare diversi livelli di contrattazione: gli accordi interconfederali, i contratti collettivi nazionali di lavoro denominati anche con l'acronimo CCNL, e i contratti collettivi decentrati che si distinguono in regionale, provinciale, aziendale e sub-aziendale<sup>180</sup>.

Tali livelli riflettono sostanzialmente la struttura dei sindacati e delle organizzazioni dei datori di lavoro nei differenti settori e attività.

Al vertice si trovano gli accordi interconfederali che regolano generalmente singole materie o istituti circa le relazioni industriali; in merito, è fondamentale citare l'accordo tra settori, detto anche "Protocollo Ciampi-Giugni", del 23 luglio 1993, attraverso il quale si è portata la formalizzazione del sistema contrattuale in Italia<sup>181</sup>.

Brevemente, i contenuti principali all'interno del punto due del protocollo del 1993, "*Assetti contrattuali*", fanno riferimento ad un aspetto

---

<sup>179</sup> Le clausole obbligatorie prevedono obblighi in capo alle parti stipulanti, per esempio la clausola di tregua sindacale. Per tregua sindacale si intende "*quelle clausole con le quali l'organizzazione sindacale firmataria di un dato contratto collettivo si impegna a non far valere il diritto di sciopero per un certo lasso temporale*", <http://www.bollettinoadapt.it/> (settembre 2017)

<sup>180</sup> Per quanto riguarda il contratto collettivo regionale, si può intendere quello dell'artigianato; quello provinciale, in riferimento all'edilizia, all'agricoltura e al commercio; quello aziendale in relazione o alla singola impresa o ad un gruppo di impresa; infine il sub-aziendale, circa la filiale se riferito ad una multinazionale, il reparto o al stabilimento.

<sup>181</sup> Fino al protocollo del 1993, *protocollo sulla politica dei redditi e dell'occupazione, sugli assetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo*, i tentativi di regolazione del sistema contrattuale non avevano avuto risultati, caratterizzando così il sistema delle relazioni industriali informale. Grazie a questo è stato possibile disciplinare la contrattazione collettiva e le relazioni di lavoro.

Tuttavia, questioni come la retribuzione, l'orario di lavoro, le vacanze, le sanzioni disciplinari, vengono negoziate a livello settoriale, infatti esistono ancora accordi collettivi distinti secondo il settore di appartenenza, esempio chimico, tessile, farmaceutico, secondo le dimensioni dell'impresa e alla categoria di lavoro, come i lavoratori autonomi, gli agenti e i dipendenti.

particolare, ossia il doppio livello di contrattazione: quello *nazionale di lavoro di categoria* e quello *aziendale o territoriale*. Specificatamente, il CCNL, visto come perno del sistema contrattuale in Italia, ha durata di due anni per la parte retributiva, per garantire il potere d'acquisto della retribuzione e dei salari rispetto all'inflazione programmata,<sup>182</sup> e di quattro per la parte normativa, rispecchiando una prima redistribuzione della produttività settoriale. Mentre, il contratto aziendale viene applicato a livello territoriale, ha una durata di quattro anni e disciplina materie più specifiche relative alla singola impresa come il trattamento economico e normativo applicabile a livello decentrato e le relazioni sindacali al medesimo livello.

In altre parole, quindi, il protocollo ha elaborato un sistema di decentramento organizzato e centralizzato, dove il ruolo centrale è destinato agli accordi interconfederali, con la conseguenza che i seguenti livelli non hanno la possibilità di intervento su questioni trattate dal rispettivo livello superiore.

Il protocollo Ciampi-Giugni, nel corso degli anni, ha avuto una serie di revisioni<sup>183</sup> fino allo sviluppo del Testo Unico sulla rappresentanza del 2014, delineando un *modello di rappresentanza sindacale trasparente, democratico e fortemente partecipato dall'insieme dei lavoratori e delle lavoratrici*<sup>184</sup>. Il Testo raccoglie le applicazioni degli accordi fatti sino a quel momento, quello del 28 giugno 2011 e del 31 maggio 2013, in merito alla misurazione della rappresentatività del sindacato per l'accesso alle trattative del contratto collettivo nazionale pari al 5% e alla disciplina del contratto collettivo aziendale sottoscritto dalle Rappresentanze sindacali

---

<sup>182</sup> Il tasso di inflazione programmata (TIP), nella definizione data dal MEF, dipartimento del Tesoro, *costituisce un parametro di riferimento per l'attuazione di poste di bilancio e di emolumenti fissati per legge*. <http://www.dt.tesoro.it/> (settembre 2017)

<sup>183</sup> Le revisioni del Protocollo del 1993 fanno capo dapprima all'accordo interconfederale del 22 gennaio 2009, dopo la presentazione da parte della Cgil, Cisl, Uil di una piattaforma di linee guida da seguire per riformare la contrattazione collettiva (in seguito l'accordo quadro è stato firmato solo da Cisl e Uil), si cerca di rafforzare il contenuto del Protocollo; successivamente c'è stato l'accordo del 28 giugno 2011, il quale va a ribadire il concetto di due livelli di contrattazione collettiva ma consente la deroga da parte del contratto aziendale al contratto nazionale; ancora l'accordo del 31 maggio 2013 e del 10 gennaio 2014 con lo sviluppo del Testo Unico sulla rappresentanza.

<sup>184</sup> Articolo della Cgil, *Cosa prevede il Testo Unico sulla Rappresentanza*, del 10/03/2014. <http://old.cgil.it/> (settembre 2017)

aziendali ed unitarie, per quanto riguardava il CCNL; mentre per il contratto aziendale, questo andava a disciplinare materie delegate dal CCNL o dalla legge, poteva inoltre prevedere modifiche in deroga al CCNL ed avere efficacia *erga omnes*.

L'accordo del 2013 porta avanti l'attuazione del 2011 sulla soglia del 5% e prevede, in aggiunta, che i contratti collettivi nazionali del lavoro stipulati dai sindacati che rappresentano la maggioranza, il 50%+1 dei lavoratori, siano *efficaci ed esigibili* per tutte le imprese e per tutti i lavoratori.

In un sistema basato sulla contrattazione collettiva, vista come corpo intermedio tra lavoratori e impresa, i rapporti tra la medesima e la legge si possono valutare in base a tre criteri principali<sup>185</sup>, considerando che normalmente la legge prevale sulle norme contrattuali:

- Il principio del "favor", attraverso il quale il rapporto di lavoro è regolato comunque dalla norma, il cui testo si mostra più favorevole nei confronti del lavoratore (parte debole del rapporto), con la conseguenza che la legge può essere derogata dal contratto collettivo, detta anche derogabilità *in melius*, se e solo se, quest'ultimo prevede una situazione migliorativa di lavoro. Inoltre, a proteggere la relazione di lavoro, l'art. 2077 del c.c. regola "*l'efficacia del contratto collettivo sul contratto individuale*", sostenendo che "*i contratti individuali di lavoro tra gli appartenenti alle categorie alle quali si riferisce il contratto collettivo devono uniformarsi alle disposizioni di questo. Le clausole difformi dei contratti individuali, [...] sono sostituite di diritto da quelle del contratto collettivo [...]*"<sup>186</sup>; tant'è che la legge, spesso rinvia alla contrattazione collettiva per l'integrazione delle proprie disposizioni, fermo restando il suddetto principio.
- Il principio di gerarchia, in base al quale gli accordi stipulati ad un più elevato grado gerarchico prevalgono rispetto a quelli inferiori, esempio appena considerato, gli accordi interconfederali prevalgono sul CCNL e su quelli aziendali;
- Il criterio di specialità, da intendersi quello riportato all'interno dell'art. 8 della L. n. 148/2011, attraverso il quale viene data la possibilità ai contratti aziendali, *purché sottoscritti dalla*

---

<sup>185</sup> F. Carinci e E. Menegatti, *Labour law and industrial relations in Italy, Update to the Jobs Act*, Ipsoa, 2015.

<sup>186</sup> Art. 2077 del codice civile, *efficacia del contratto collettivo sul contratto individuale*.

*maggioranza delle organizzazioni sindacali, di poter stipulare specifiche intese efficaci nei confronti di tutti i lavoratori interessati, anche in deroga a norme di contratto collettivo e di legge.*

### **3.4.3. L'efficacia**

Il Contratto collettivo nazionale di lavoro, è valutato come principale livello di contrattazione in Italia e per essere legittimo ed efficace/esigibile, deve avere una *“rappresentatività superiore al 5%”* dell'organizzazione sindacale *“come media tra dato associativo e dato elettorale”*<sup>187</sup> e i CCNL devono *“rappresentare il 50%+1 dei lavoratori, previa consultazione dei lavoratori interessati”*<sup>188</sup>.

Relativamente l'efficacia la contrattazione collettiva si distingue in oggettiva e soggettiva<sup>189</sup>; circa la prima, si intende, come accennato sopra, il meccanismo attraverso il quale il contratto collettivo può vincolare i soggetti del contratto individuale, pone dunque il primo in stretta relazione con il secondo, mediante un orientamento verticale del rapporto. L'obiettivo dell'efficacia oggettiva è fondamentalmente quello di impedire ai lavoratori di accettare condizioni di lavoro inferiori rispetto a quelle contenute nella contrattazione collettiva, facendo sorgere la problematica dell'inderogabilità dell'autonomia collettiva. La soluzione fa capo al contratto collettivo di diritto comune, ossia i contenuti collettivi si inseriscono all'interno del contratto individuale, con la conseguenza però di un possibile irrigidimento del sistema di negoziazione<sup>190</sup>.

Per quanto sopra espresso, il mandato di rappresentanza<sup>191</sup> si pone come la soluzione migliore al problema dell'efficacia oggettiva<sup>192</sup>.

---

<sup>187</sup> In riferimento all'accordo interconfederale del 28 giugno 2011.

<sup>188</sup> In riferimento all'accordo interconfederale del 31 maggio 2013 e del Testo Unico sulla Rappresentanza del 2014.

<sup>189</sup> F. Lunardon, *Efficacia soggettiva del contratto collettivo e democrazia sindacale*, Torino, 1999.

<sup>190</sup> L'irrigidimento si riferisce ai contenuti collettivi che una volta inseriti all'interno del contratto individuale, risultano indipendenti rispetto alla contrattazione collettiva.

<sup>191</sup> In riferimento all'art. 1723 del c.c., *Revocabilità del mandato* e l'art. 1726 del c.c., *Revoca del mandato collettivo*.

<sup>192</sup> Importante distinguere l'inderogabilità e l'efficacia oggettiva del contratto, perché fanno riferimento a due cose puramente diverse, in quanto l'ultima ha l'effetto di



Per quanto riguarda l'efficacia soggettiva del contratto collettivo<sup>193</sup>, sorge un altro quesito proprio in merito all'ambito di applicazione del contratto collettivo: se questo deve essere applicato sia ai lavoratori che ai datori di lavoro oppure anche agli altri membri delle organizzazioni.

La causa primaria risiede nell'inattuazione dei commi 2,3,4 dell'art. 39 della Costituzione, in quanto trattavano le condizioni di registrazione dei sindacati (comma 2) che una volta registrati avevano la possibilità di stipulare contratti collettivi con efficacia obbligatoria per tutti gli appartenenti alla categoria di riferimento (comma 3) e da ultimo (comma 4), l'art. 39 tutelava il principio di risoluzione di eventuali conflitti attraverso il metodo maggioritario.

La non attuazione di questo articolo, ha portato, come già visto sopra, a considerare il contratto collettivo come contratto di diritto comune.

Una prima risposta è contenuta ancora una volta all'interno della teoria della Rappresentanza, attraverso la quale si deduce che il contratto collettivo non vincola esclusivamente le parti che lo sottoscrivono bensì anche i soggetti che queste rappresentano. In tal modo, però, viene limitato l'ambito di applicazione ai soli iscritti delle organizzazioni stipulanti.

La seguente figura, mostra sinteticamente i soggetti ai quali si applicherebbe il contratto collettivo in modo limitato.

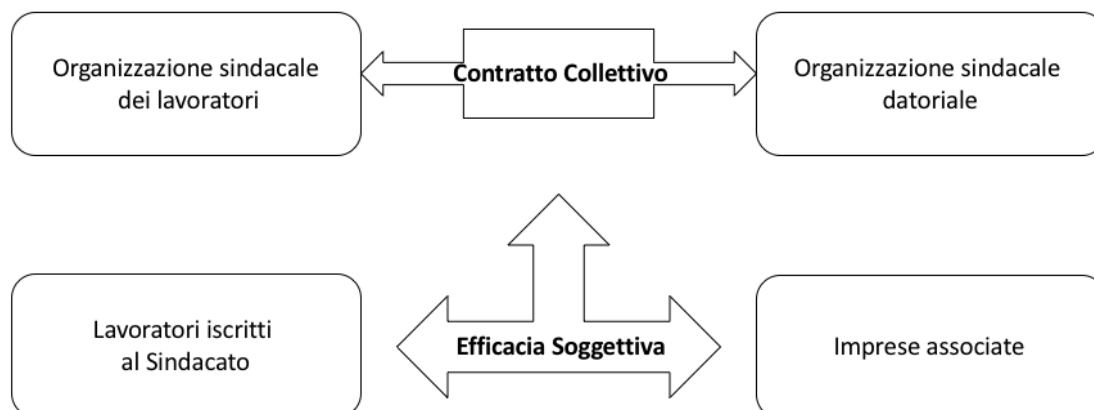
---

sostituire automaticamente i contenuti che sono difformi, la prima invece valuta esclusivamente gli effetti obbligatori del contratto, con l'effetto non sostitutivo ma di inadempienza contrattuale.

Da qui infatti, ecco che sorge un ulteriore problema in merito alla rappresentanza, perché questa va a tutelare l'inderogabilità del contratto ma non l'efficacia oggettiva.

<sup>193</sup> L'efficacia soggettiva riguarda invece le parti, più specificatamente quali soggetti prendono parte alla negoziazione, in questo sussiste un orientamento orizzontale, e a quali soggetti si applica il medesimo contratto.

**Figura 2: Applicabilità del contratto collettivo in Italia**



*Fonte:* Elaborazione personale

Circa l'efficacia, il datore di lavoro non è da ritenersi obbligato all'applicazione del contratto collettivo nazionale a meno che non sia iscritto ad una organizzazione sindacale datoriale; allo stesso tempo però, anche se non iscritto, potrebbe comunque applicare un contratto collettivo<sup>194</sup>.

Di prassi, il datore di lavoro iscritto ad una associazione applica il contratto collettivo a tutti i lavoratori, sia iscritti che non, per motivi organizzativi e contabili e per non incentivare indirettamente la sindacalizzazione dei non iscritti.

Nel momento in cui, invece, il datore di lavoro non è iscritto ad alcuna organizzazione, si pone il problema di valutazione delle ipotesi nel quale questo sia tenuto ad applicare il contratto collettivo.

La soluzione risiede nell'adesione cosiddetta *di fatto*, la quale rappresenta l'applicazione del contratto collettivo nazionale da parte dell'impresa non affiliata ad alcuna associazione, con l'ottenimento di un rilievo negoziale e il conseguente obbligo di continuità nel tempo da parte del datore di lavoro.

---

<sup>194</sup> Tale disposizione si ricava dall'art. 39 della costituzione in base al principio di libertà sindacale, dal principio volontaristico e dall'inapplicabilità dell'art. 2070 del c.c. attraverso il quale *l'appartenenza alla categoria di professione, ai fini dell'applicazione dei contratti collettivi, si determina a seconda dell'attività svolta effettivamente dall'imprenditore.*

L'adesione *di fatto* è uno strumento di gestione dei fattori di produzioni, in questo caso dei lavoratori, ma può essere visto anche come strumento per flessibilizzare il rapporto di lavoro ritenuto troppo rigido.

Oltre a questo la dottrina, in merito all'applicazione dei contratti collettivi ai datori di lavoro non iscritti, ha preso in analisi e successivamente come possibile soluzione l'articolo 36 della Costituzione<sup>195</sup>, il quale esamina la retribuzione dei lavoratori come "*proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa.*"

A ciò segue che per la determinazione della cosiddetta *retribuzione proporzionata e sufficiente*, è chiamato a valutazione un giudice, il quale dovrà determinare un parametro di riferimento e questo viene individuato all'interno della contrattazione collettiva di diritto comune.

---

<sup>195</sup> Art. 36 Costituzione, Parte I, *Diritti e doveri dei cittadini*, Titolo III, *Rapporti economici*

## **Appendice B - CASO FIAT S.p.A.**

Dopo gli anni Ottanta, con il verificarsi del nuovo decentramento contrattuale derivante dalla contrattazione collettiva che favorisce un coordinamento sempre più attivo tra il CCNL e il contratto aziendale, le grandi imprese hanno colto l'occasione di sviluppare sistemi, per l'appunto, decentrati<sup>196</sup>.

Il gruppo Fiat S.p.A. fa parte di queste imprese, attraverso la formazione di un modello conflittuale rispetto a quello esistente a causa dell'idea di decentramento contrattuale visto come un limite al contratto aziendale.

Le questioni giuridiche relative all'efficacia del contratto collettivo e alla stipulazione di accordi separati sono state quindi stravolte nella società Fiat. Di seguito un breve cenno storico per riuscire a comprendere al meglio l'accaduto.

Nel 2010, la Fiat ha proposto ai sindacati dell'azienda di siglare degli accordi aziendali dove il contenuto principale si riferiva all'aumento della produttività delle fabbriche più importanti e conosciute del gruppo, Pomigliano e Mirafiori, e la riduzione dell'assenteismo dei lavoratori, particolarmente elevato a Pomigliano.

I sindacati nazionali che si sono occupati di sottoscrivere tali accordi sono stati la Cisl e la Uil, con esclusione della Cgil, con l'oggetto fondante centrato sulla deroga del contratto collettivo nazionale per il settore metalmeccanico, sottoscritto nell'accordo interconfederale del 2008 da tutti e tre i sindacati.

La Fiat, a questo punto, propone ai lavoratori delle due fabbriche un referendum per convalidare gli accordi stipulati, ottenendo esito positivo.

---

<sup>196</sup> Svincolati quindi dalle previsioni dei contratti di categoria.

Cassazione civile, sezione lavoro, 11939/2004 in Giustizia civile Mass. 2004, 6, secondo cui *“alle parti sociali è consentito, in virtù del principio generale dell'autonomia negoziale di cui all'art. 1322 c.c., prorogare l'efficacia dei contratti collettivi, modificare, anche in senso peggiorativo, i pregressi inquadramenti e le pregresse retribuzioni - fermi restando i diritti quesiti dei lavoratori sulla base della precedente contrattazione collettiva - nonché disporre in ordine alla prevalenza da attribuire, nella disciplina dei rapporti di lavoro, ad una clausola del contratto collettivo nazionale o del contratto aziendale, con possibile concorrenza delle due discipline”*.

Si veda anche A. Lassandari, *Il contratto collettivo, Rapporti tra contratti collettivi, in Diritto del lavoro*, dir. F. Carinci, *Le fonti. Il diritto sindacale*, a cura di C.Zoli, Torino, 2007.

Il risvolto immediato è stato l'uscita dal sistema di Confindustria e la successiva modifica delle regole di contrattazione collettiva vigenti che ha imposto un modello basato unicamente sul contratto collettivo aziendale<sup>197</sup>.

Sorgono fin da subito delle problematiche in merito al contenuto degli accordi in quanto andavano a "peggiore" le condizioni stabilite dal contratto collettivo nazionale sottoscritte nel 2008 in modo unitario da tutti e tre i sindacati. Inoltre, le nuove regole contenute negli accordi, non venivano applicate ai lavoratori aderenti alla FIOM-Cgil per la loro non sottoscrizione.<sup>198</sup>

La FIOM, a tal proposito fece molti ricorsi ai giudici del lavoro, i quali considerarono la condotta di Fiat antisindacale e la sentenza obbligava la stessa ad applicare il CCNL del 2008 anche ai lavoratori iscritti alla Cgil.

A questo punto, Fiat decide di uscire definitivamente dal sistema delle Relazioni Industriali attraverso un sistema complesso, ma con risultati efficaci, costituendo nel 2010 una nuova società controllata al 100% da Fiat con il nome di Fabbrica Italia, la quale, non essendo iscritta a Federmeccanica e quindi non tenuta all'applicazione del CCNL<sup>199</sup>, aveva la possibilità di applicare un contratto collettivo sottoscritto dal gruppo di impresa.

---

<sup>197</sup> Il modello diventa l'unica fonte di regolazione dei rapporti di lavoro. Si centra sul concetto di "contratto unico", proprio per la sua esclusiva direzione verso il contratto aziendale.

<sup>198</sup> Con riferimento a quanto descritto nei precedenti paragrafi in merito agli accordi interconfederali successivi al Protocollo del 1993, si vuole ricordare che il 12 maggio 2008 è stato firmato l'accordo da Cisl, Uil e Cgil e nel 2009 ne è stato siglato uno ulteriore dalle parti a causa dell'esclusione della Cgil, portando così alla formazione di un accordo cosiddetto separato. Quest'ultimo prevedeva che il CCNL potesse essere derogato dal contratto aziendale, solo però a certe condizioni.

A seguire, nel giugno 2011, è stato firmato un altro accordo, questa volta nuovamente unitario. Fino al 2011 dunque la normativa era contrassegnata da due contratti collettivi nazionali, uno stipulato da parte di tutti i sindacati e l'altro separato.

<sup>199</sup> Fabbrica Italia non è dunque tenuta ad applicare l'art. 39 della costituzione con la conseguenza che la FIOM non avrà più il diritto di rappresentanza sindacale nei luoghi di lavoro della nuova società.

## L'accordo del 28 giugno 2011

Sotto l'aspetto giuridico, i contenuti dell'accordo del 28 giugno 2011 sinteticamente ricomprendevano un sistema di verifica della rappresentatività sindacale pari al 5%; un sistema contrattuale gerarchico, quindi, basato su due livelli contrattuali: quello nazionale e quello aziendale.

L'accordo del 28 giugno offre la possibilità al contratto aziendale di derogare *in pejus* il contratto di settore a certe condizioni ed l'efficacia *erga omnes* del contratto aziendale, fermo restando "le certe condizioni"<sup>200</sup>.

In riferimento a queste ultime, è bene approfondire quali siano tali deroghe ed i loro limiti al fine di non fuorviare l'argomento.

La deroga *in pejus* concede un'opportunità al contratto aziendale da non sottovalutare, precisamente, l'accordo del 2011 si poneva due finalità: "*aderire alle esigenze degli specifici contesti produttivi e di gestire situazioni di crisi o in presenza di investimenti significativi per favorire lo sviluppo economico ed occupazionale dell'impresa.*" I contratti aziendali avevano modo così di definire "*specifiche intese modificative delle regolamentazioni contenute nei contratti nazionali di lavoro, con riferimento agli istituti del CCNL, che disciplinano la prestazione lavorativa, gli orari e l'organizzazione del lavoro*", ad esclusione della retribuzione dunque.

Circa i limiti di tali deroghe, è da ritenersi valida la tesi del sistema gerarchico, ossia la disciplina del CCNL che rimane in ogni caso prevalente, fermo restando lo schema di decentramento contrattuale.

Il medesimo accordo rispecchia, quindi, la volontà delle parti sociali di stipulare un contratto di lavoro in autonomia, attraverso il decentramento e l'attaccamento al contratto aziendale in modo rigoroso, limitandosi, però, solo a questo, nel senso che non va a disciplinarne i parametri in merito alle deroghe.

---

<sup>200</sup> L'efficacia soggettiva dei contratti aziendali all'interno dell'accordo, viene esplicitata in ragione di "*tutto il personale in forza, andando a vincolare tutte le associazioni sindacali, [...] firmatarie dell'accordo interconfederale, operanti all'interno dell'azienda se approvati dalla maggioranza dei componenti delle rappresentanze sindacali unitarie eletto secondo le regole interconfederali vigenti.*"

## Articolo 8 legge n. 148/2011 - sostegno alla contrattazione collettiva di prossimità<sup>201</sup>

Il successivo sostegno all'accordo del 2011 è stato dato dall'articolo 8, legge n. 148/2011, il quale ha ampliato il divario tra la normativa tradizionale e quella in corso di modifiche perché si promette di andare a cambiare il sistema storico di inderogabilità del contratto collettivo, attraverso un'efficacia sostitutiva, ossia derogabile da una fonte *semimperativa, derogabile cioè da altra fonte espressamente indicata dalla prima*<sup>202</sup>.

Il comma 1 del medesimo articolo, cita quanto segue: *“I contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale da associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o territoriale ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda ai sensi della normativa di legge e degli accordi interconfederali vigenti, compreso l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011, possono realizzare specifiche intese con efficacia nei confronti di tutti i lavoratori interessati a condizione di essere sottoscritte sulla base di un criterio maggioritario relativo alle predette rappresentanze sindacali, finalizzate alla maggiore occupazione, alla qualità dei contratti di lavoro, all'adozione di forme di partecipazione dei lavoratori, alla emersione del lavoro irregolare, agli incrementi di competitività e di salario, alla gestione delle crisi aziendali e occupazionali, agli investimenti e all'avvio di nuove attività.”*

Riprende tutti i punti trattati finora, in modo più dettagliato, valutando di poter derogare la legge e prevedendo un'efficacia per così dire generalizzata dei contratti aziendali. Ma fino a qui, poco cambia. Il problema del suddetto articolo risiede nell'applicazione dei metodi contrattuali per arrivare a tali risultati.

Si pone enfasi circa le intese derogatorie (*in pejus*),<sup>203</sup> le quali non sono espressamente tutte negative perché tutelano, in generale, le migliori opportunità nell'ambito lavorativo come la garanzia di una maggiore

---

<sup>201</sup> Di prossimità, si riferisce a come i rapporti tra i diversi livelli contrattuali debba rispecchiare l'aggettivo della *specialità*. M. Grandi, *Rapporti tra contratti collettivi di diverso livello*, in GDLRI, 1982.

<sup>202</sup> G. Zilio Grandi, *Il prima e il dopo l'art. 8: ma cambia veramente qualcosa?* in QFMB Saggi/Ricerche, 2011.

<sup>203</sup> “[...] le specifiche intese, operano anche in deroga alle disposizioni di legge che disciplinano le materie richiamate dal comma 2.”

occupazione e la qualità dei contratti di lavoro, ancora, all'adozione di forme di partecipazione dei lavoratori e all'emersione del lavoro irregolare e la gestione delle crisi aziendali ed occupazionali.

Nel presente articolo si limitano in ogni caso le materie dedicate a tali misure con inerenza esclusiva *dell'organizzazione del lavoro e della produzione*<sup>204</sup> e si pongono dei vincoli alle deroghe: il vincolo di sistema e il vincolo procedurale.

Con il primo si intende il rispetto della Costituzione, precisamente all'art. 36, nonché ai vincoli derivanti dalle normative comunitarie e dalle convenzioni internazionali; con il secondo, invece, si fa riferimento al suddetto principio di maggioranza, *"a condizione di essere sottoscritte sulla base di un criterio maggioritario relativo alle predette rappresentanze sindacali"*.

Ritornando al caso Fiat e incrociandolo all'art. 8, il comma 3 specifica che *"le disposizioni contenute nei contratti collettivi aziendali vigenti, approvati e sottoscritti prima dell'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 tra le arti sociali, sono efficaci nei confronti di tutto il personale [...]"*. Tale comma "salva" gli accordi fatti da Fiat che decide nel 2011 di uscire ufficialmente da Confindustria recedendo da tutti i contratti nazionali applicati nel gruppo e sottoscrive un contratto collettivo specifico di lavoro di primo livello.

Ne deriva che la FIOM, proponendo ulteriori ricorsi per la condotta antisindacale di Fiat, richiede nuovamente il riconoscimento delle proprie Rappresentanze sindacali aziendali e di conseguenza anche dei diritti sindacali contenuti nello Statuto dei Lavoratori<sup>205</sup>.

Citando in giudizio la Fiat, i giudici chiamati a valutare il caso offrono disposti differenti in merito alla costituzione di RSA da parte di FIOM all'interno del gruppo Fiat e chiamando in causa la Corte Costituzionale<sup>206</sup> con il responso vago nel quale si esprime che, sebbene sia cambiato il contesto circa gli accordi e le parti sindacali, se non si è firmatari degli accordi, non si è tenuti a costituire RSA, rimandando in ogni caso alla legge l'intervento in tale materia.

Con questo, si nota come la situazione non si sia risolta del tutto, ma restano dei nodi insoluti.

---

<sup>204</sup> Comma 2, art. 8 l. n. 148/2011.

<sup>205</sup> Precisamente dello Statuto dei Lavoratori, si riprende l'art. 19 in merito alle RSA.

<sup>206</sup> Costituzione del 23 luglio 2013, numero 231.



Con riferimento alle Multinazionali e alla Contrattazione collettiva, vengono riportate di seguito due appendici riguardanti imprese Multinazionali italiane, con diverse sedi all'estero ed operanti quindi a livello transnazionale; verrà riportato il contratto collettivo a livello aziendale per comprenderne le differenze tra i due gruppi di impresa.

Le due grandi imprese che si prendono in esame sono rispettivamente Came S.p.A. con sede a Treviso e Keyline S.p.A. con sede a Conegliano (TV).

## **Appendice C - CASO CAME S.p.A.**

Came S.p.A., situata a Dosson di Casier (Treviso) e si presenta come un'impresa Multinazionale del Veneto con molte filiali in tutto il mondo. Opera in 118 Paesi, come Francia, Belgio, Olanda, Germania, Gran Bretagna, Russia, Spagna, Portogallo, Croazia, Polonia, Emirati Arabi Uniti, Sud Africa, ma anche in America, specialmente negli Stati Uniti, in Messico e in Brasile e per finire spostandosi in oriente anche in India, contando in tutto 480 tra filiali e rivenditori ufficiali. Grazie alla capillarità di queste sussidiarie, con circa 1.460 collaboratori in tutto il mondo, permettono alla casa-madre di seguire da vicino tutto il mercato e di gestire al meglio i processi interni ed esterni all'impresa.

La tabella sottostante indica la presenza dei collaboratori nei diversi Paesi del mondo, notando un numero elevate ovviamente per quanto riguarda le zone europee.

Came si identifica come una multinazionale di "tante persone, un unico gruppo", per affermare l'idea che nonostante ci siano molte filiali e dipendenti, questi riescono a lavorare con armonia attraverso una logica comune e condivisa, colmando il problema della distanza geografica.

**Tabella 5: Presenza di Came S.p.A. nel mondo**

<b>AREA GEOGRAFICA</b>	<b>LA NOSTRA PRESENZA</b>
ITALIA	499
FRANCIA	247
SPAGNA & PORTOGALLO	278
INGHILTERRA & IRLANDA	105
GERMANIA	39
POLONIA	25
BENELUX	21
CROAZIA	4
RUSSIA	68
EMIRATES	20
INDIA	20
SUD AFRICA	11
USA	14
SUD AMERICA	32

*Fonte: Sistema Welfare CAME S.p.A., "in armonia con le persone e con l'ambiente" 2016.*

Da oltre 40 anni produce automazioni e precisamente nel 1972 nasce come “fondazione di Came”, grazie alla lungimiranza del Presidente Paolo Minuzzo, con lo scopo di risolvere un problema pratico/concreto, cercando di dare maggiore affidabilità all’automazione dei cancelli e trasformando tale tecnologia in elettromeccanica. Da qui si è cercato di far leva sul driver dell’automazione estendendo la loro gamma di applicazione, per esempio nel 1983 ci furono i primi brevetti dei termostati, l’anno seguente i primi brevetti dei dissuasori, e successivamente i sistemi di parcheggio, in ogni caso tentano di integrare tutti i sistemi che hanno in comune l’automazione di spazi residenziali e urbani.

L’estensione della gamma in seguito è avvenuta per acquisizioni progressive e con la creazione di Came Service Italia nel 1992. Riguardo le acquisizioni si possono riscontrare quella di Urbaco nel 2004, di Bpt nel 2011, di Parkare nel 2014 e infine di Go nel 2015<sup>207</sup>, le quali, grazie alla capacità di apportare e sviluppare prodotti sempre più innovativi mediante una strategia di internazionalizzazione e di diversificazione del *business* all’interno di Came, hanno portato ad un elevato vantaggio competitivo della stessa. Proprio nel 2015, Came è riconosciuta in tutto il mondo, prima di tutto, per l’integrazione di sistemi domotici (controlli accessi e sicurezza) grazie all’acquisizione di Go Italia e in secondo luogo, Came è stata partner di Expo 2015.

---

<sup>207</sup> Grazie a queste acquisizioni, Came presenta un nuovo logo e si pone come una *global technology company*. Tali marchi vengono oggi raggruppate in un unico brand, capaci di rappresentare una forte *leadership* nel mercato.

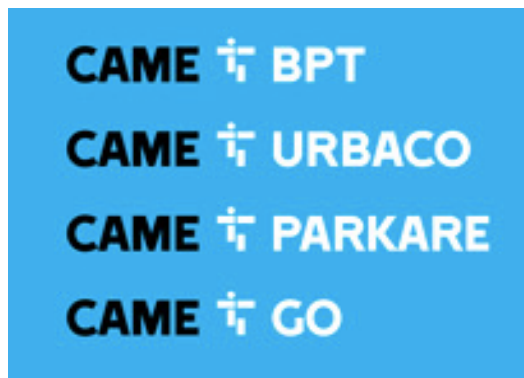
Specificatamente, Urbaco è un’azienda leader per quanto riguarda la produzione di dissuasori di diverso tipo e tecnologia ed è specializzata su sistemi per il controllo accessi, è entrata a far parte del gruppo Came S.p.A. con lo scopo di offrire una gamma completa di prodotti e servizi nel mercato; Btp, marchio storico, il quale si inerisce nel gruppo Came S.p.A. all’interno del settore dell’automazione e della sicurezza degli ambienti domestici e dei grandi spazi pubblici, offrendo una vasta gamma di soluzioni integrate ad alta tecnologia, alte funzionalità e alto design, attraverso prodotti per la videocitofonia e termoregolazione, nonché sistemi antintrusione e illuminazione a LED; Came-Parkare offre soluzioni per la gestione della sosta e quindi dei parcheggi; infine Go Italia, società friulana specializzata nella produzione di portoni selezionati realizzati con materiali italiani, ha influito sul gruppo Came attraverso l’integrazione dei “serramenti sezionali” nell’offerta dei sistemi di sicurezza e del controllo della casa di Came, apportando vantaggio nel mercato della domotica.

## ***Vision e Mission***

La *vision* di Came rispecchia una perfetta connessione tra l'uomo e la tecnologia, capace di mettere le persone ed il loro benessere al centro di tutte le cose, correlata si presenta la *mission* che intende aiutare i clienti ad automatizzare e rendere intelligenti gli ambienti residenziali, pubblici e urbani, con soluzioni tecnologiche integrate per garantire comfort, sicurezza e prestazioni. Passare dunque, da un'azienda basata sul prodotto ad una che si vuole presentare come interlocutore verso i propri clienti e che si impegna a presentare soluzioni ottimali e specializzate, mettendo in primo piano non il prodotto o l'unità produttiva con il relativo *know-how*, ma il brand il quale è importante per il cliente, perché genera la consapevolezza che esiste un unico punto di raccolta rispetto alle proprie esigenze.

Questa multinazionale, è vista come leader nella fornitura di soluzioni tecnologiche integrate, circa l'*engineering*, i prodotti e i servizi, sempre attraverso i marchi acquisiti.

### **Figura 3: Partnership di Came S.p.A.**



*Fonte: [www.came.com](http://www.came.com)*

Inoltre, Came segue una filosofia molto sentita all'interno del gruppo per attuare il suo brand, classificandola in "quattro leggi" riferite alla *human automation*; la prima legge, *Care*, si basa sull'uomo visto come la misura per definire ogni tipo di automazione, l'azienda fa una dichiarazione per come vuole intraprendere la relazione con il proprio cliente, rendendolo parte fondamentale nel processo, la tecnologia infatti è al servizio delle persone;

la seconda legge, *Action*, riferita ad ogni automazione, la quale deve poter anticipare i bisogni delle persone, molto rilevante e richiede uno sforzo continuo da parte dell'impresa soprattutto dalla parte Ricerca e Sviluppo, attraverso il polo logistico interno alla società; *Multicultural*, è la terza legge, oggi molto importante e sensibile nella mente dei consumatori, si concretizza che ogni automazione deve rispettare tutte le culture del mondo e per apportare innovazione in tutto il mondo è importante la *test house* dentro l'azienda; infine si incontra l'ultima legge, *Experience*, basata sul lasciar libere le persone di essere sé stesse, dichiarando il fatto che non sono le persone ad adattarsi alla tecnologia, bensì il contrario, attraverso lo slogan della società: "*Be technology. Stay human*".

Si pongono quindi le persone al centro del brand, mediante la ricerca di soluzioni innovative prima che nasca il bisogno da parte del cliente, con una logica di anticipazione delle necessità delle persone, definendolo come rispetto per queste ultime, sapendo star vicino al cliente senza l'esigenza di imporsi, pensando al loro benessere e al modo in cui vogliono vivere.

Si nota come le iniziali delle parole riferite al nome della legge, formino il marchio dell'azienda.

Una delle spinte più forti all'innovazione del gruppo Came S.p.A. è caratterizzato dal laboratorio interno (*test house*) per prove elettriche di compatibilità elettromagnetica e sicurezza elettrica, supportato per le unità di R&S e fa entrare il Processo di Certificazione, Verifica e Affidabilità fin dalle prime fasi dello sviluppo dei prodotti.

## **Responsabilità Sociale di Impresa**

Came S.p.A., oltre ad essere una multinazionale all'avanguardia e al passo con le innovazioni e le tecnologie, ricopre un ruolo fondamentale anche sotto il punto di vista della Responsabilità sociale di impresa, attribuendo al Welfare aziendale particolare importanza all'interno del loro contratto collettivo aziendale anche se, in un primo tempo, ci sono state discussioni volte a garantire un aiuto alle relazioni sindacali. Da qui il Disegno di Legge di Stabilità del 2016<sup>208</sup> che pone al centro dell'intervento in ambito lavoristico il welfare aziendale facendo subito riscontrare le prime

---

<sup>208</sup> Si rimanda alla pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale in <http://www.gazzettaufficiale.it/> (settembre 2017)

problematiche in merito ai limiti ed all'obsolescenza della normativa vigente su tale tematica<sup>209</sup>.

Came, in ogni caso, è stata capace di attuare un sistema welfare al suo interno traendo origine dalla filosofia e dalla visione dell'imprenditore che ha sempre avuto una grande attenzione e preoccupazione verso il tema del benessere dei propri collaboratori, della creazione di un ambiente sano ed equilibrato all'interno del quale le persone sentono di potersi esprimere al meglio, accrescendo così la loro performance. Per continuare ad essere competitivi, il sistema così strutturato deve essere anche in grado di valutare con coerenza il momento storico, il contesto sociale con la relativa crescita aziendale e l'adattamento di tutte le unità interne ed esterne all'impresa.

Concretamente, in che modo Came attua queste politiche? Entrando nelle case della popolazione di tutto il mondo come partner nella messa in sicurezza dell'abitazione residenziale, utilizzando un approccio per così dire "umano" alla tecnologia, il quale colloca ogni persona ed il suo benessere al centro di tutto, ma soprattutto, al centro della politica di Came che pone la tecnologia come parte fondante ed inevitabile per la gestione degli spazi abitativi.

Oltre a questo, l'impresa è attenta al sistema welfare interno in alcune aree di interesse specifico: l'area dei buoni spesa e rimborsi, l'area di conciliazione tempi di lavoro e famiglia, l'area di formazione, l'area di sviluppo delle reti territoriali ed infine l'area del benessere alimentare. Brevemente un'analisi di tutti.

Con i primi, l'azienda si propone di avvicinarsi alle esigenze delle persone, mediante i *Flexible Benefits* che sono dei modelli retributivi con cui l'azienda assegna un *budget* a categorie omogenee di dipendenti. Ogni dipendente ha la possibilità di scegliere, tra un'ampia gamma di *benefit*, come utilizzare il proprio *budget* messo a disposizione dall'azienda, formando così un pacchetto comprendente buoni spesa, buoni benzina, buoni per l'ingresso in palestra o viaggi, servizi di previdenza, spese mediche, rimborsi per l'educazione dei figli e per l'acquisto di libri di testo<sup>210</sup>.

---

<sup>209</sup> In riferimento agli art. 51 e 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi per i limiti; per l'obsolescenza, la norma del 1986 non in grado di intercettare i *nuovi bisogni e rischi sociali*.

<sup>210</sup> Il portale FlexWeb: <https://clientportal.willis.it/>

Came, poi, mette a disposizione, con la collaborazione di alcune aziende del Comune dove ha sede, di Unindustria TV e con il patrocinio della Regione Veneto, l'Asilo *Cielo Azzurro*, con lo scopo di fornire un servizio *ad hoc* per le mamme lavoratrici, dando la precedenza all'inserimento dei bambini dei dipendenti di Came, offrendo un servizio attivo tutto l'anno con flessibilità di orari, rimanendo la struttura aperta da mattino presto fino a tarda sera a costi agevolati.

Sempre per riuscire a conciliare il lavoro con la famiglia, Came è attenta anche alle Neomamme con misure di flessibilità in merito all'orario lavorativo.

Per quanto riguarda l'area di formazione, questa viene vista come leva di sviluppo e crescita personale e si esplica in organizzazione di corsi in azienda extra piano formativo aperti a tutti e strutturati al di fuori dell'orario di lavoro.

Came, in merito, gode di una collaborazione con *CUOA Business School*, la quale offre la possibilità di partecipare gratuitamente a seminari e di ottenere sconti particolari circa la frequenza di master e/o percorsi internazionali.

Oltre a tutto questo, Came si propone di sviluppare una rete territoriale grazie innanzitutto al *progetto Campus Came*, un progetto di formazione nato nel 2013 rivolto agli studenti di 10 Istituti Superiori Italiani del territorio nazionale che ha come obiettivo principale la diffusione della domotica e dell'automazione all'interno delle scuole e di porre le basi per la creazione della rete degli installatori di domani. Questo nuovo metodo di creazione dell'innovazione tecnologica è importante per rendere partecipi anche i giovani di come lavorano le imprese e soprattutto di come lavorano con l'innovazione.

Ancora, con il progetto istituito nel 2014, il *Came Design Award*, Came sviluppa e promuove la cultura dell'innovazione attraverso un contest che vede protagonisti giovani neolaureati. Lo scopo di un primo contest è stato premiare i progetti di questi giovani, capaci di proporre nuove soluzioni, nuovi modi di vivere e di abitare sostenibili; un secondo, invece, invitava giovani architetti, progettisti e *designer* a proporre nuove soluzioni tecnologiche per il miglioramento della qualità di vita con particolare attenzione alle persone meno abili e appartenenti a fasce più deboli.

Cambiando area, ad oggi un settore preso in considerazione con sempre maggior sensibilizzazione da parte della popolazione è quello alimentare. Came non ha potuto non trattare in questo ambito e ha fondato il primo

progetto di benessere alimentare, all'interno di un'impresa, in Italia: la *Food@Work*.

Nato nel 2014, patrocinato dal Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, sviluppato poi con Expo 2015 con la tematica "*nutrire il pianeta, energia per la vita*", ha lo scopo di sensibilizzare la corretta alimentazione nell'ambiente lavorativo, sostenendo al contempo le produzioni agricole locali, mediante incontri formativi in azienda dedicati all'alimentazione, format di alimentazione sana nella mensa aziendale, un nuovo fornitore del servizio mensa che utilizza beni di produttori locali ed un nuovo servizio di erogazione pasti con la conseguente riduzione degli sprechi.

Con il medesimo progetto, la multinazionale ha intrapreso una *partnership* con il Gruppo di Acquisto Solidale di Casier di Treviso condividendo iniziative e facendosi promotrice delle loro attività, costituendo un gruppo di persone che a loro volta hanno creato una piccola rete di produttori locali, i quali su ordinazione, portano la spesa in azienda (*La spesa in azienda a km 0*).

Per quanto concerne la flessibilità e la RSA, oggi si riscontra la necessità legata al concetto di lavoro flessibile con una diversa modalità di intendere il lavoro, non più basata alle esigenze di vita del lavoratore ma alla consapevolezza che l'azienda ha sempre più bisogno di pensare a soluzioni nuove di gestione e di mantenimento della propria competitività con una visione volta sempre al futuro.

### ***Smart Working***

Con questo si fa riferimento ad una nuova normativa, la L. n. 81 del 22 maggio 2017, nota anche come *Jobs Act dei lavoratori autonomi* approvata quest'anno, volta a tutelare il welfare dei lavoratori autonomi attraverso una nuova flessibilità del rapporto di lavoro subordinato, il cosiddetto *Smart Working* o lavoro agile, per favorire, anche in questo caso, una maggiore conciliazione tra lavoro e tempo libero, migliorando la produttività aziendale.

La legge 81/2017 introduce: al Capo I una serie di tutele ai lavoratori autonomi che esercitano la loro attività in forma non imprenditoriale, al Capo II (parte interessante in merito agli argomenti trattati nel medesimo testo) una nuova modalità di gestione del rapporto di lavoro più flessibile e al Capo III, le disposizioni finali.



All'interno dell'articolo si notano una serie di novità delle tutele contrattuali: la rivisitata disciplina delle spese "prepagate" e aspetto da non sottovalutare e modifiche in materia di welfare aziendale<sup>211</sup>.

Il lavoro agile, trattato nel Capo II (art. 18-24)<sup>212</sup>, si realizza attraverso un accordo scritto tra le parti<sup>213</sup> con il quale si prevede che la prestazione di lavoro venga resa in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, senza una postazione fissa e organizzata, senza vincoli dettagliati in merito all'orario e al luogo di lavoro e anche in forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi.

D'altro canto, è necessario definire le modalità di esecuzione della prestazione, le forme di esercizio del potere direttivo e di controllo sulla prestazione resa, il riposo e la disconnessione della strumentazione utilizzata per lavorare<sup>214</sup>.

Si induce, così, il lavoratore ad una logica più agevole capace di conciliare lavoro e tempo libero secondo un'esigenza di cui hanno iniziato a farsi carico alcune norme a livello europeo dei lavoratori dipendenti<sup>215</sup>.

---

<sup>211</sup> Si fa riferimento per esempio all'art. 6, sull'ampliamento delle prestazioni di maternità e malattia e all'art. 14 sulla previsione che, la gravidanza, la malattia e l'infortunio di prestatori di lavoro autonomo continuativi, non siano cause di cessazione del rapporto di lavoro.

<sup>212</sup> Art. 18. *Lavoro Agile* – Art. 19. *Forme e recesso* – Art. 20. *Trattamento, diritto all'apprendimento continuo e certificazione delle competenze del lavoratore* – Art. 21. *Potere di controllo e disciplinare* – Art. 22. *Sicurezza sul lavoro* – Art. 23. *Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali* – Art. 24. *Aliquote contributive applicate agli assistenti domiciliari all'infanzia, qualificati o accreditati presso la provincia autonoma di Bolzano*.

<sup>213</sup> Art. 19, L. 81/2017, Capo II, Lavoro Agile, *Forma e recesso*.

<sup>214</sup> All'art. 18, L. 81/2017, Capo II, Lavoro Agile, il comma 1 cita: "*Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva*".

<sup>215</sup> L. Mamone, E. Tombari, F. Tosco, *Welfare per i lavoratori autonomi e nuova flessibilità del rapporto di lavoro subordinato*, Euteckne, Giugno 2017.

I due temi da non sottovalutare per l'applicazione dello *Smart Working*, riguardano il *Potere di controllo e potere disciplinare* (art. 21, Capo II) e la *Sicurezza sul lavoro* (art. 22, Capo II), entrambi affidate alla disciplina e alla garanzia del datore di lavoro, sia che il lavoro si svolga internamente che esternamente ai locali aziendali.

Per concludere, la necessità di stipulare un accordo individuale scritto, non va ad escludere la possibilità di regolare il rapporto di lavoro mediante la contrattazione collettiva, anzi ormai è divenuta la prassi visti i numerosi accordi firmati da molteplici imprese prima dell'approvazione della norma.

Came S.p.A. accoglie la nuova legge del Lavoro Agile, come una rivisitazione della cultura organizzativa interna per un'innovativa gestione del personale, credendo ad un aumento del vantaggio competitivo concretizzato nelle attività svolte.

La Multinazionale ha avuto modo di valutare, nel tempo, come le esigenze dell'impresa e dei lavoratori siano cambiate, ferme restando le normative in materia e le modalità organizzative. Con questo, si ritiene che lo *Smart working* possa essere una soluzione per porre all'avanguardia il contesto lavorativo.

In aggiunta, sono in corso le misure atte ad inserire il lavoro agile all'interno della contrattazione collettiva, a causa di molti controlli da porvi circa i *Key Performance Indicator* (KPI) dal punto di vista sia del management sia del lavoratore.

L'impresa Came S.p.A. ha posto in essere una collaborazione con l'Università Ca' Foscari di Venezia, proprio per l'analisi dei seguenti punti:

- Analisi del livello di prontezza e reattività dell'azienda Came e dei capifunzione dovuto all'introduzione del Lavoro Agile, mediante un *Focus Group* e un questionario guidato;
- Disegno della *policy* aziendale, sotto il punto di vista normativo, organizzativo e culturale, nei settori di marketing, risorse umane, legali e ricerca e sviluppo;
- Formazione dei manager e degli *smart workers* per applicare il nuovo quadro normativo del lavoro agile, inoltre anche per valutare le *soft skills* e la sicurezza;
- Impatto della nuova legge sull'azienda, sul lavoratore e anche sul territorio, dal punto di vista dell'utilizzo del medesimo, dal punto di vista culturale e organizzativo.

Prendendo parte attiva all'interno del Progetto Experior, in merito all'inserimento della norma del lavoro agile nella contrattazione collettiva di secondo livello, di seguito verrà esaminato il contratto collettivo aziendale di Came S.p.A., ricomprendente tutte le parti sopra menzionate, integrato dei risultati ottenuti dalla *partnership* con Ca' Foscari.

## ***Allegato 1: contratto aziendale Came S.p.A.***

**CONTRATTO INTEGRATIVO AZIENDALE CAME S.p.A. sede di Dosson di Casier (TV)**

Dosson di Casier (TV) – 4 ottobre 2016

TRA

CAME S.p.A. con sede in Dosson di Casier (TV) rappresentata dal Dr. Emanuele Garciani, Chief HR Officer con l'assistenza di Unindustria Treviso, in persona di Andrea Zappia

e

Le Organizzazioni Sindacali territoriali F.I.O.M.-C.G.I.L. nella persona del sig. Enrico Botter e F.I.M. – C.I.S.L. nella persona del sig. Massimo Civiero.

### **1. PREMESSA**

Le Parti si danno atto reciprocamente che i contenuti del presente Accordo Integrativo Aziendale, rappresentano la sintesi di un confronto, durante il quale le stesse hanno dovuto tenere conto delle congiunture macroeconomiche globali, della fase di riorganizzazione e riassetto che l'azienda sta attraversando, del cambiamento del modello di business e dell'impatto che le nuove tecnologie hanno sulla gestione della forza lavoro.

### **2. RELAZIONI INDUSTRIALI**

Lo scenario all'interno del quale si inserisce il presente Accordo Integrativo Aziendale per il biennio 2016 – 2017 è caratterizzato, così come già citato in premessa, da forti turbolenze causate da fattori esterni e da fattori interni, questi ultimi in particolare derivanti dalla fusione per incorporazione di BPT SPA in CAME SPA avvenuta con effetto dal 1 Gennaio 2015 e la conseguente riorganizzazione aziendale e del modello organizzativo di business.

Nell'ambito del contesto descritto, le Parti concordano sulla necessità che le attività volte a migliorare la competitività, consolidare lo sviluppo e le performances, si realizzano anche attraverso il coinvolgimento, per quanto possibile, dei dipendenti nell'attuazione dei processi organizzativi.

### **3. FORMAZIONE**

Le Parti convengono sull'importanza della formazione professionale quale strumento strategico per la valorizzazione delle risorse umane e per l'indispensabile incremento della competitività dell'Azienda. In particolare, le Parti si danno atto dell'attenzione che l'Azienda medesima da sempre pone in tema di formazione e sviluppo delle risorse umane, tenuto altresì conto dell'ambito in cui opera, caratterizzato da un costante sviluppo tecnologico, che richiede continue attività di aggiornamento e ricerca.

Le Parti valuteranno anche l'opportunità e la possibilità di formulare progetti formativi condivisi, al fine di utilizzare risorse che si dovessero rendere disponibili mediante l'accesso ai fondi previsti dal Sistema di Formazione Professionale gestiti da Istituzioni e/o Enti Pubblici locali, nazionali ed Europei.

Al termine di ogni percorso formativo l'Azienda, rilascerà, se previsto, a cura propria o dell'Istituto formativo preposto, un'attestazione certificativa dell'attività svolta.

L'Azienda si rende disponibile a valutare, al fine di rendere la formazione accessibile a tutti i dipendenti, anche le richieste di formazione, relativa a materie inerenti l'attività lavorativa, provenienti dagli stessi dipendenti.

### **4. ORARIO DI LAVORO**

Verranno creati nuovi profili in flessibilità di orario per agevolare la gestione dell'orario di lavoro individuale e migliorare la conciliazione tempi vita/tempi lavoro.

L'accesso al profilo orario flessibile viene stabilito dalla direzione di ogni dipartimento, dove possibile e realizzabile e in modo compatibile con le attività svolte e le esigenze organizzative aziendali.

I nuovi profili orari avranno flessibilità in entrata, con inizio dell'attività lavorativa tra le ore 8.00 e le ore 09.00, con cessazione dell'attività di lavoro alla sera non prima delle ore 17.00.

La pausa pranzo sarà mobile tra le ore 12.00 e le ore 14.00 - con un intervallo minimo di di 1 ora - e non utilizzabile ai fini del recupero della flessibilità in entrata.

Si potrà effettuare la compensazione nel massimo di un'ora e mezza, comprensiva della flessibilità, di tutte le assenze giustificate e/o motivate della giornata.

Se ad esempio oltre la flessibilità, l'entrata è alle 9.30, è possibile recuperare in uscita alla sera sia la flessibilità che l'assenza giustificata / motivata. Oppure se si registra un'assenza all'interno delle ore di lavoro (15.00-16.30), si può recuperare l'assenza in uscita alla sera.

La compensazione deve essere effettuata sempre alla fine della giornata lavorativa.

Per i profili orari in flessibilità non viene richiesto giustificativo di nessun genere fino alle ore 9.00. Viene invece mantenuto il giustificativo per tutte le assenze oltre la flessibilità. Tutte le assenze giustificate e/o motivate e non recuperate nella giornata, oltre la flessibilità, saranno coperte da ferie e/o permessi retribuiti maturati.

Tutte le assenze verranno gestite con arrotondamento al quarto d'ora.

Non è ammesso in alcun caso il recupero in giornata diversa da quella interessata dall'assenza.

L'Azienda si riserva in ragione di esigenze tecnico organizzative e produttive, di sospendere o revocare tale flessibilità valutando ogni singolo caso.

## **5. TUTELA DELLA SICUREZZA E DELLA SALUTE DEI DIPENDENTI**

Le Parti si danno atto della costante attenzione che l'Azienda da sempre riserva in tema di tutela della sicurezza e della salute dei dipendenti.

Verso la fine del 2014 – inizio 2015 è iniziato il progetto di integrazione dei sistemi di gestione aziendali tra la sede di Dosson di Casier (TV) e la sede di Sesto al Reghena (PN). In particolar modo, l'inizio del 2015 è stato caratterizzato dall'implementazione del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro prevedendo:

- Aggiornamento ed estensione del Manuale di Sistema, delle Procedure di Sistema e delle Istruzioni Operative;
- Aggiornamento del documento di valutazione del rischio generale;
- Coerentemente con l'obiettivo del pieno e trasparente coinvolgimento dei lavoratori consegna da parte dell'azienda agli RLS copia del DVR con i relativi aggiornamenti, conformemente a quanto previsto dal D. Lgs. n. 81/2008;
- Aggiornamento dei documenti di valutazione del rischio specifici: rischio chimico, rumore, vibrazioni, radiazioni elettromagnetiche, radiazioni ottiche artificiali, scariche atmosferiche, elettrico, biologico, incendio, atmosfere esplosive;
- Stesura di opportuno piano di miglioramento a seguito delle indagini specifiche;
- Rischio chimico: eliminazione sostanze tossiche con sostanze atossiche o che presentano frasi di rischio non rilevanti (per cui attualmente è stata modificata l'istruzione operativa);
- Formazione del personale, incontri con addetti antincendio, incontri con addetti primo soccorso;
- Individuazione e formazione di figure fondamentali per la sicurezza (dirigenti, preposti, lavoratori, addetti antincendio e primo soccorso);
- In previsione la formazione preposti di fatto;
- Conduzione di audit dedicati alla sicurezza;
- Valutazione macchine e adeguamento dove necessario;
- Attivazione di strumenti per valutare adeguatezza e lo stato funzionale dei impianti/macchine/attrezzature;
- Valutazione e adeguamento scale;
- Adeguamento segnaletica e dispositivi antincendio;

Le Parti evidenziano come venerdì 26/06/2015 CAME S.p.A. ha ricevuto il benestare, da parte dell'Auditor del TÜV Italia (già nostro ente di certificazione per Qualità e Ambiente), per l'emissione del certificato BS OHSAS 18001 per il sistema di gestione della sicurezza.

## 6. PARTE ECONOMICA E SALARIALE

Le Parti riconoscono, nel rispetto di quanto previsto dal CCNL, che gli obiettivi a cui correlare le erogazioni economiche aziendali devono essere coerenti con le dinamiche di competitività Aziendale. Nel rispetto delle politiche salariali, le Parti concordano quindi l'adozione dei seguenti elementi aventi natura economica variabile:

### PREMIO DI RISULTATO

KPI (*key performance indicators*) definito come indicatore per la valutazione della performance di Gruppo è l'EBITDA CONSOLIDATO GRUPPO. In fase di formazione del Budget da parte del CDA, l'Azienda definirà i livelli KPI richiesti per il successivo anno di riferimento e li illustrerà alle OO.SS: entro il 31 Marzo dell'anno di competenza.

Per l'anno 2016, il valore di riferimento dell'EBITDA consolidato di Gruppo è pari ad € 38.000.000.

PREMIO DI RISULTATO	
QUADRI - IMPIEGATI - OPERAI	
LIVELLO	IMPORTO PREMIO
LIVELLO 2°	€ 370,00
LIVELLO 3°	€ 370,00
LIVELLO 4°	€ 370,00
LIVELLO 5°	€ 470,00
LIVELLO 5°S	€ 470,00
LIVELLO 6°	€ 470,00
LIVELLO 7°	€ 570,00
QUADRO	€ 570,00

I predetti importi nominali debbono intendersi quali valori lordi.

Il criterio di raggiungimento del premio di risultato, sarà determinato dal pagamento del 100% della somma sopra indicata, al raggiungimento del target EBITDA (per comodità identificato come target A). Per permettere la realizzazione del pagamento dell'80% della somma sopra indicata, verrà stabilito un target EBITDA identificato come A - 1), che sarà comunicato sempre entro il 31 marzo dell'anno di competenza.

#### ESEMPIO TARGET EBITDA CONSOLIDATO GRUPPO 2016

BONUS	CONSOLIDATED EBITDA	
100%		€ 38.000.000,00
80%	€ 37.000.000,00	
0%		
	A - 1	A

All'eventuale raggiungimento del premio di risultato concorrono i dipendenti Quadri, Impiegati ed Operai a tempo indeterminato, determinato, nonché i lavoratori somministrati (non facenti parte della politica di incentivazione variabile MBO) che abbiano prestato servizio nell'anno di riferimento del suddetto premio, maturando nell'anno stesso un'anzianità minima almeno pari a n. 6 mesi (considerando a tale fine mese intero la frazione di mese superiore a giorni 15), e che risultino in forza al 30 Aprile dell'anno successivo a quello di riferimento del premio. Il premio maturerà pro quota, per dodicesimi, per i lavoratori inseriti in corso d'anno (considerando a tale fine mese intero la frazione di mese superiore a giorni 15) e nei casi di sospensione senza diritto alla retribuzione in corso d'anno. Il premio per i dipendenti part-time verrà erogato pro-quota in relazione alla loro prestazione

Gli emolumenti variabili previsti dal presente Accordo, in virtù di quanto disposto dalla legge 29 maggio 1982 n. 297, non concorrono a determinare il trattamento di fine rapporto, inoltre sono onnicomprensivi delle incidenze e dei ratei degli stessi su tutti gli istituti contrattuali e di legge già tenute in considerazione in sede di quantificazione (13ma, festività, ferie, assenze retribuite a qualsiasi titolo, lavoro straordinario, notturno, festivo, a turni, indennità di preavviso, ecc) ai sensi della legge 29/07/1996 n. 402. L'erogazione non è soggetta a riparametrazione.

L'eventuale importo lordo scaturito dal raggiungimento del relativo obiettivo, verrà liquidato annualmente in un'unica soluzione, con la retribuzione del mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, per obiettivi raggiunti l'anno precedente.

Le parti convengono che, ai sensi dell'art. 1, comma 184, L. 28 dicembre 2015, n. 208, l'importo lordo eventualmente corrisposto dalla Società a titolo di premio di risultato, a scelta del Dipendente beneficiario, potrà essere sostituito, in tutto od in parte, dalla fruizione di somme e/o valori di cui al comma 2 ed all'ultimo periodo del comma 3, dell'articolo 51 del testo unico di cui al D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 (cd. "welfare"); Il diritto di opzione dovrà essere esercitato entro e non oltre il giorno 31 del mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, tramite comunicazione scritta da parte del Dipendente e rivolta all'Ufficio del personale di Came S.p.a., là dove andrà altresì indicata la misura dell'importo dovuto a titolo di premio di risultato che si intende sostituire con cd "welfare": in mancanza di indicazione sul quantum, la sostituzione avverrà per l'intero importo.

Resta precisato che il diritto di opzione dovrà essere esercitato di anno in anno, con riferimento a ciascuna singola corresponsione del premio di risultato.

Il mancato esercizio del diritto di opzione entro i termini previsti comporterà la corresponsione della somma dovuta a titolo di premio di risultato secondo le ordinarie modalità previste dal presente Accordo,



L'importo opzionato in cd. "welfare", sarà fruito tramite la piattaforma on line di Willis chiamata FlexWeb, di cui sotto.

## **7. WELFARE INTEGRATIVO AZIENDALE**

Dopo lo start up del 2014, CAME prosegue la strada intrapresa lo scorso anno implementando il Piano Welfare 2015 e rafforzando il contributo offerto ai propri dipendenti e alle loro famiglie. Anche per il biennio 2016 / 2017, CAME ha scelto di avvicinarsi alle esigenze delle persone, con uno sguardo particolare alla specificità dei singoli individui, ripartendo con il Piano di Flexible Benefits.

I FLEXIBLE BENEFITS sono modelli retributivi con cui l'Azienda assegna un budget a categorie omogenee di dipendenti. Ciascun dipendente potrà scegliere all'interno di una gamma di benefits, come allocare il budget messo a disposizione dall'azienda, costruendo un pacchetto che meglio si adatta alle proprie esigenze.

Saranno coinvolti tutti i dipendenti CAME SPA, sede di Dosson di Casier (TV), inquadrati come Operai, Impiegati e Quadri non inseriti all'interno della politica di incentivazione variabile MBO.

Come per l'edizione 2015, anche il piano 2016 / 2017 sarà gestito tramite una piattaforma on line di Willis chiamata FlexWeb a cui si potrà accedere sia dall'ufficio che da casa. Per il biennio 2016 2017 il Bonus è stato incrementato, avendo ciascun dipendente a disposizione un importo pari a € 200 (duecento/00), da utilizzare attraverso FlexWeb.

## **8 CLAUSOLA DI RISERVATEZZA**

I criteri e i dati relativi alla determinazione e misura dei parametri per la valorizzazione del Premio di Risultato -e più in generale i contenuti dell'Accordo- rivestono carattere di particolare riservatezza e pertanto ne viene precisata la loro non divulgabilità all'esterno dell'Azienda, anche in relazione a quanto previsto dal D. Lgs. 30 giugno 2003, n. 196.

## **9 CLAUSOLA FINALE E DI SALVAGUARDIA**

Le Parti si danno atto che il sistema aziendale di determinazione ed erogazione del Premio di Risultato qui definito persegue gli obiettivi concordati di incremento dell'efficienza, produttività, qualità e competitività.

Quanto sopra viene precisato ai fini dei particolari regimi contributivi e fiscali di favore.

Le Parti, qualora dovesse intervenire una variazione della normativa, si dichiarano disponibili a rincontrarsi per verificare l'eventuale necessità di armonizzare la materia e, se necessario, precisare le caratteristiche delle erogazioni in modo tale da consentire l'applicazione dei più vantaggiosi trattamenti contributivi e fiscali. Sempre ai fini dell'applicazione dei più favorevoli regimi fiscali e contributivi, tenuto conto della struttura dell'indice / obiettivo "ebitda consolidato di gruppo", le parti si danno atto che il periodo

congruo di misurazione dei risultati aziendali è ciascun anno di vigenza del presente Accordo, ossia il 2016 ed il 2017.

Il presente Accordo verrà depositato dall'Azienda - anche per conto delle Organizzazioni Sindacali - alla Direzione Territoriale del Lavoro, all'INPS e all'INAIL di Treviso.

#### **10 VALIDITÀ E DURATA DELL'ACCORDO**

Il presente accordo ha validità per il biennio 2016 / 2017 e si riferisce alla sola sede aziendale di Dosson di Casier (TV. Avrà effetto dal 01/01/2016 e scadrà perciò al 31 dicembre 2017, senza necessità di preavviso e/o formale disdetta.

LA SOCIETÀ



LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI



UNINDUSTRIA TREVISO



Ricapitolando, all'interno del contratto collettivo aziendale è inserita una parte circa il bilanciamento del lavoro e del tempo libero in questo modo:

- Orario di lavoro flessibile: sussistono nuovi profili di flessibilità di orario per agevolare la gestione dell'orario individuale e migliorare la conciliazione dei tempi vita/lavoro;
- Premio di risultato: collegato al Margine Operativo Lordo, a scelta del dipendente, sostituibile in tutto o in parte con il welfare aziendale mediante richiesta;
- Welfare aziendale integrato: ogni dipendente ha modo di scegliere all'interno di una gamma di *benefit*, come allocare il budget messo a disposizione dall'impresa, costruendo un pacchetto che meglio di adatta alle proprie esigenze.

Il progetto Experior si pone l'obiettivo di analizzare cinque macrotemi risultanti dal confronto tra la Legge sul Lavoro Agile n. 81 del 22 maggio 2017-Capo II, il Contratto Collettivo Nazionale dei Metalmeccanici 2016-2019, Sezione Quarta-*Disciplina del Rapporto Individuale di Lavoro* e il Contratto Aziendale di Came S.p.A.

Il primo macrotema evidenziato dal rapporto consiste negli strumenti attraverso i quali si prevede che venga svolto il lavoro agile nel contesto lavorativo, definendoli oggettivamente in *computer e/o smartphone e/o tablet*; di questi il datore di lavoro si assume la responsabilità del buon funzionamento al fine di rendere possibile lo svolgimento dell'attività lavorativa ai sensi dell'art. 18, comma 2, della L. 81/2017.

Il secondo macrotema, fa riferimento alla sicurezza, tema molto importante anche all'interno del *Welfare* che prevede all'art. 22 che l'azienda, o meglio il datore di lavoro, è tenuta a controllare od offrire luoghi sicuri ai propri lavoratori.

Relativamente all'attività di *Smart Working*, e nello specifico la questione assicurativa, si è ipotizzato che questa sarà avviata attivando una copertura che copra il lavoratore in ogni spostamento e luogo in cui lo stesso si trovi a lavorare.

Il terzo macrotema concerne l'orario lavorativo; il dipendente si deve ritenere libero di decidere quando iniziare a svolgere la sua attività lavorativa, quando interromperla e quando terminarla, fatti salvi i limiti previsti dall'art. 5, titolo III, CCNL Metalmeccanici, 2016-2019. Inoltre, sempre ragionando in ottica di flessibilità dell'orario, le possibili ore straordinarie verranno conteggiate solo al termine delle ore giornaliere

previste dal contratto e non verranno riconosciute maggiorazioni e, se decidesse di lavorare in orario notturno, non viene considerato perciò l'art. 7, titolo III, CCNL Metalmeccanici.

In tale modalità lavorativa, si è pensato ancora che, per garantire un maggiore coordinamento dell'unità aziendale, vengano previste alcune ore nell'arco della giornata in cui deve essere garantita la reperibilità di tutti i dipendenti coinvolti.

Quarto tema affrontato è il controllo. Mediante la piattaforma web un timer conteggia le ore effettuate dal lavoratore ed è necessario che il lavoratore accumuli otto ore lavorative durante l'arco della giornata. Possono essere previste delle misure di controllo, quali ad esempio generatori di codici anti-robot.

Con ciò, il datore di lavoro è legittimato a tali azioni poiché il computer rappresenta uno strumento di lavoro aziendale ai sensi dell'art. 4, comma 2 della legge 300 del 20 maggio 1970 e successive modifiche dello Statuto dei Lavoratori.

Infine, come ultimo macrotema, viene trattata la retribuzione. L'art. 20 della presente legge sullo *smart working* identifica il trattamento economico e normativo che non deve essere inferiore a quello complessivamente applicato, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda, ai sensi dell'art. 1, titolo III, CCNL Metalmeccanici.

## **Appendice D - CASO KEYLINE S.p.A.**

Grazie ad un incontro con la *Human Resources Manager* dell'impresa Multinazionale Keyline S.p.A., situata a Conegliano (TV), è possibile inserire all'interno di questo elaborato un ulteriore esempio di contrattazione collettiva di secondo livello giusto per fare una sorta di paragone tra le due multinazionali prese in causa.

La Keyline ha circa 240 anni di storia, nel 1770 inizia l'attività a Cibiana di Cadore, per poi espandersi nel corso degli anni fino ai giorni nostri, contando ora una molteplicità di filiali sia in Italia sia all'estero. In Italia, la maggiore è a Roma, all'estero se ne possono trovare in Germania, in America (USA), in Cina a Shanghai, in Giappone e nel Regno Unito.

L'attività è iniziata con una logica di produzione locale di piccoli oggetti, quali le chiavi, caratterizzata dal modo artigianale di lavorare, se non distrettuale, allargandosi poi di generazione in generazione attraverso l'innovazione, pur mantenendo il filo unico dell'artigianalità, l'esperienza e la professionalità.

Si è arrivati dunque ad un'azienda innovativa, all'interno di un contesto globale sempre più competitivo di progettazione e produzione di chiavi e macchine duplicatrici meccaniche ed elettroniche. Oggi si posiziona come leader nella tecnologia delle "chiavi auto con transposter".

L'organizzazione di Keyline è gestita da un responsabile per ogni filiale, il quale si impegna a mantenere i contatti con l'impresa madre.

Lo scambio di informazioni e la qualità del prodotto sono ritenute parti fondamentali nella cultura aziendale e per una buona amministrazione.

È inoltre molto attenta al tema della sicurezza, ottenendo svariate certificazioni<sup>216</sup> in merito alla qualità nella produzione del prodotto e seguendo logiche tecnologiche ed innovative, attraverso un miglioramento continuo.

La casa-madre e le sussidiarie sono disciplinate da regolamenti interni distinti, elaborati localmente, ma è presente un regolamento che accomuna tutte le aziende, facente riferimento alla cultura, alla filosofia, ai costumi e alle aspettative condivise da tutti.

---

<sup>216</sup> Si rimanda a sito web di Keyline S.p.A.: <http://www.keyline.it/azienda/>

Per quanto riguarda il *welfare* aziendale, questo non è regolato formalmente, ma sussistono delle iniziative promosse dall'azienda che rispecchiano le caratteristiche della responsabilità sociale di impresa, quali ad esempio il certificato famiglia-lavoro, con misure adottate per agevolare il tempo libero, ancora sono presenti delle convenzioni con negozi e palestre e organizzazione di gite per i dipendenti grazie a degli sponsor.

## **Allegato 2: contratto aziendale Keyline S.p.A.**

### **VERBALE DI ACCORDO**

Addì /05/2017 in Conegliano (TV) presso la sede della Società KEYLINE S.p.A.

tra

- la Società .....rappresentata da .....i con l'assistenza di Unindustria Treviso in persona di .....

e

- la RSU dell'Azienda con l'assistenza delle Organizzazioni Sindacali FIM-CISL e FIOM-CGIL rispettivamente nelle persone di .....

è stato sottoscritto il presente Accordo Collettivo aziendale.

#### **PREMESSA**

Nel rispetto di quanto previsto dagli Accordi Interconfederali e dal CCNL in tema di Premio di Risultato, le Parti concordano sulla necessità che il sistema retributivo incentivante persegua obiettivi di maggior efficienza, produttività, qualità, redditività e competitività, come individuato nel presente verbale.

Resta precisato che i risultati economici che derivano ai dipendenti per effetto del sistema retributivo qui sviluppato dovranno:

- corrispondere ad un effettivo miglioramento delle performance aziendali;
- essere di facile lettura ed oggettivamente influenzabili dall'attività dei dipendenti;
- essere variabili in relazione alla situazione aziendale, in particolare tenuto conto delle peculiarità del settore in cui opera l'azienda e degli elementi distintivi che incrementano la competitività dell'impresa.

Inoltre in periodi di difficile congiuntura economica generale, l'Azienda ha la imprescindibile esigenza di considerare la complessiva situazione delle leve e dei fattori gestionali, rendendo compatibili e proficui i parametri di correlazione fra domanda di prodotto ed operatività aziendale.

Tutto questo, richiede ampia flessibilità e significativa partecipazione dei dipendenti, con l'obiettivo di migliorare efficienza, produttività, redditività e qualità.

#### **0. SISTEMA RETRIBUTIVO INCENTIVANTE - PREMIO DI RISULTATO**

Le Parti intendono definire per l'anno 2017 un sistema retributivo incentivante aziendale che sia collegato a precisi obiettivi di efficienza, produttività e qualità, in attuazione e nel rispetto dei principi e dei parametri stabiliti da diversi Accordi Interconfederali applicabili alla materia, nonché dal ccnl per l'industria metalmeccanica.

A seguito di ampia discussione e confronto, le Parti sono addivenute alla definizione di specifici indicatori che rispondono a criteri di semplice e trasparente lettura; influenzabilità da parte dei lavoratori; facile determinazione e verifica.

#### **1. DIPENDENTI INTERESSATI**

Le Parti convengono che il Premio di Risultato disciplinato dal presente Accordo è riferito e verrà erogato ai dipendenti diretti del Reparto Chiavi e del Reparto Duplicatrici con contratto a tempo indeterminato e con qualifica di Quadro, Impiegato, Intermedio e Operaio. Avuto riferimento ai medesimi Reparti, riguarderà anche:

- gli Apprendisti;
- i dipendenti con qualifica di Impiegato, Intermedio e Operaio con contratto a termine di durata complessiva superiore a mesi 6 nell'anno solare;
- i dipendenti con qualifica di Impiegato, Intermedio e Operaio in somministrazione di lavoro con contratto di durata complessiva superiore a mesi 6 nell'anno solare.

Non riguarderà -e non sarà quindi erogato- ai dipendenti di qualsiasi altra qualifica e con

qualsiasi altra eventuale tipologia di contratto ed ai dipendenti che sono già individualmente titolari di forme di retribuzione variabile e di incentivazione individuale anche per obiettivi (MBO).

## 2. INDICE DI PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE

L'indice di Produttività Individuale (I.P.I.) è dato dal rapporto tra Fatturato Netto (F.N.) e Numero medio dei dipendenti (N), espresso dalla seguente formula:

$$I.P.I. = \frac{F.N.}{N}$$

dove:

- **per I.P.I.** si intende l'Indice di Produttività Individuale
- **per Fatturato Netto (F.N.)** si intende il totale dei Ricavi delle vendite nette annuali realizzate dall'Azienda (Italia ed Estero);
- **per Numero medio dei dipendenti (N)** si intende la media del numero dei dipendenti direttamente adibiti ai Reparti Chiavi e Duplicatrici in forza nel periodo di riferimento. Tale numero medio viene determinato sommando il numero dei dipendenti (a tempo indeterminato, a termine, apprendisti e somministrati) in forza alla fine di ciascun mese - senza alcun riproporzionamento rispetto all'orario osservato- e dividendo il totale per dodici.

## 3. INDICE DI QUALITA' CHIAVI

L'indice di Qualità per il Reparto Chiavi (I.Q.C.) è misurato in base al numero di Chiavi Non Conformi (CNC) per milione di chiavi prodotte (CP), ed è espresso dalla seguente formula:

$$I.Q.C. = \frac{CNC}{CP} \times 1.000.000$$

L'indice così ottenuto sarà comparato con l'obiettivo "target" annualmente definito in ottica di miglioramento continuo.

## 4. INDICE DI QUALITA' DUPLICATRICI

L'Indice di Qualità per il Reparto Duplicatrici (I.Q.D.) è misurato in base al numero di non conformità registrate ogni 10.000 articoli venduti dell'Area Duplicatrici (TAV), ed è espresso dalla seguente formula:

$$I.Q.D. = \frac{DRinG + INTinG + SNC}{TAV} \times 10.000$$

dove per:

- **DRinG:** si intendono le macchine Duplicatrici rientrate in stabilimento per difettosità contestate entro il periodo di Garanzia previsto;
- **INTinG:** si intendono gli interventi effettuati per difettosità delle Duplicatrici contestate entro il periodo di Garanzia previsto, ma senza il rientro della macchina in stabilimento;
- **SNC:** si intendono le Spedizioni di duplicatrici, ricambi e/o accessori Non Conformi all'ordine ricevuto dal cliente, tali da generare un onere connesso alla gestione del reso e/o una successiva spedizione,
- **TAV:** si intendono le macchine Duplicatrici elettroniche/meccaniche, gli opzionali, i ricambi e i lettori transponder venduti nell'anno.

L'indice così ottenuto sarà comparato con l'obiettivo "target" annualmente definito in ottica di miglioramento continuo.



#### 4. VALORE DEL PREMIO DI RISULTATO

Il valore sotto riportato si riferisce ad un completo svolgimento dell'attività lavorativa su base annua e verrà pertanto riproporzionato per dodicesimi di servizio in caso di assunzione e/o cessazione in corso d'anno, a tal fine considerando come mese intero la frazione di mese superiore a 15 giorni di effettivo lavoro.

Per l'anno 2017, il Premio di Risultato riferito al pieno raggiungimento degli obiettivi definiti ai punti precedenti, viene determinato in misura di Euro 900,00 (novecento/00) lordi. Il predetto valore lordo complessivo di Premio di Risultato viene ripartito per tutti i dipendenti interessati, su ciascuno degli indici definiti ai precedenti punti 2, 3 e 4, nelle seguenti misure percentuali:

<i>Indice di Produttività Individuale</i>	40%
<i>Indice di Qualità Chiavi</i>	45%
<i>Indice di Qualità Duplicatrici</i>	15%

#### 5. OBIETTIVI di INDICE

Per l'anno 2017 gli obiettivi di indice sono i seguenti:

→ Indice di Produttività Individuale (punto 2): obiettivo Euro 347.000,00

→ Indice di Qualità Chiavi (punto 3): obiettivi trimestrali

1° trimestre 2017: 950

2° trimestre 2017: 950

3° trimestre 2017: 950

4° trimestre 2017: 950

→ Indice di Qualità Duplicatrici (punto 4): obiettivi trimestrali

1° trimestre 2017: 8,00

2° trimestre 2017: 8,00

3° trimestre 2017: 8,00

4° trimestre 2017: 8,00

Per gli indicatori riferiti alla Qualità, la verifica a consuntivo verrà effettuata alla fine di ogni trimestre, che in tal senso sarà indipendente ed autonomo rispetto agli altri trimestri.

In ogni caso, ed indipendentemente dal periodo di consuntivazione, il rapporto percentuale tra il risultato quantitativo effettivamente realizzato ed il *target* di riferimento stabilito per ciascun obiettivo, determinerà il grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso e la conseguente riparametrazione della quota parte del Premio di Risultato assegnata, rispettivamente secondo gli indici di cui alle allegate Tabelle 1, 2 e 3 che costituiscono parte integrante del presente Accordo.

#### 6. COLLEGAMENTO ALLA PARTECIPAZIONE

Con l'adozione, ai fini della definizione e della maturazione individuale del Premio, di un parametro relativo all'assiduità al lavoro le Parti intendono sottolineare come le caratteristiche strutturali e di mercato in cui opera l'Azienda richiedano quale fattore determinante la attiva partecipazione del personale al funzionamento dell'Azienda, sia in termini di presenza che in termini di flessibilità delle prestazioni.

In riferimento a quanto sopra, le Parti convengono che l'importo del Premio di Risultato, che deriva dal grado di raggiungimento degli indici/obiettivo sopra indicati, venga rideterminato, per ogni singolo dipendente, adottando un criterio di riparametrazione del PdR stesso di una quota parte direttamente collegata alle ore di assenza fatte registrare dal singolo dipendente nell'anno di riferimento del PdR.

A tal fine verrà applicata la seguente formula:

$$\frac{\text{Premio di Risultato spettante}}{\text{nr. ore normali lavorabili}} \times \text{ore di assenza} = \text{quota individuale di riduzione del PdR}$$

dove:

- **Per Premio di Risultato spettante** si intende l'importo risultante dalla somma dei valori delle quote di PdR maturate nell'anno di riferimento in applicazione dei termini che precedono e quantificate tenendo conto dei criteri di maturazione precisati al successivo punto 7 "Maturazione" del presente Accordo.
- **Per ore di assenza** si intendono tutte le ore di assenza; nel calcolo, a partire dalla terza malattia, le prime 24 ore lavorative di ogni successiva malattia verranno moltiplicate per 2; non saranno considerate assenze le ore non lavorate per ferie, ex festività, RoI, festività godute, infortuni sul lavoro, assemblee e permessi sindacali retribuiti, periodo di astensione obbligatoria per maternità, permessi ex Legge 104/1992, permessi per donazione sangue.
- **Per ore normali lavorabili** si intendono tutte le ore teoriche normali lavorabili comprese nel periodo di riferimento.

Il totale delle quote individuali di riduzione come sopra calcolate sarà assegnato in parti uguali ai dipendenti dei Reparti interessati ed aventi diritto che, nell'anno di riferimento, hanno fatto registrare al massimo n. 1 assenza per malattia di durata non superiore a 40 ore.

## 7. MATURAZIONE

- il Premio di Risultato matura per dodicesimi in relazione all'anzianità di servizio computata secondo i criteri fissati dal CCNL metalmeccanici per il calcolo della gratifica natalizia e viene riconosciuto ai dipendenti interessati in forza alla data di erogazione del premio;
- in caso di cessazione del rapporto di lavoro nel corso dell'anno di riferimento o comunque prima della data di erogazione del Premio viene riconosciuto solo qualora la cessazione avvenga per pensionamento; in tal caso il premio verrà corrisposto in dodicesimi, proporzionalmente ai risultati raggiunti in corso d'anno;
- ai fini della determinazione del Premio di Risultato, il rapporto di lavoro a tempo determinato trasformato a tempo indeterminato sarà considerato a tempo indeterminato fin dall'inizio del rapporto di lavoro, con maturazione del premio relativamente all'anno di riferimento in corso al momento della trasformazione;
- per i lavoratori a tempo parziale il premio maturerà in proporzione al minor orario di lavoro prestato.

## 8. CONDIZIONE RETRIBUTIVA PER I NUOVI ASSUNTI

Per i dipendenti privi di esperienza specifica nel settore in fase di primo inserimento in azienda, il Premio di Risultato maturerà a partire dal 7.mo mese di effettivo servizio.

## 9. EROGAZIONE

Gli importi erogabili saranno calcolati -annualmente per la quota di premio di cui al punto 2 e trimestralmente per le quote di premio di cui ai punti 3 e 4- con riferimento ai risultati conseguiti. Gli importi trimestrali saranno comunicati alla RSU con la medesima tempistica. La corresponsione avverrà in unica soluzione -sia per la quota annuale che per le quote trimestrali- col pagamento di competenza del mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, ai dipendenti aventi diritto in forza alla data del 31 marzo.

## 10. CLAUSOLE GENERALI

**A. Omnicomprensività:** Le Parti convengono espressamente che gli importi del Premio di Risultato derivanti dal presente Accordo per la loro natura sono complessivi ed onnicomprensivi degli effetti relativi a tutti gli istituti contrattuali e di legge, avendone le Parti tenuto conto in sede di quantificazione. Il Premio di Risultato, pertanto, non determina alcun ulteriore riflesso su qualsiasi altro elemento della retribuzione, su maggiorazioni, istituti indiretti, differiti, contrattuali e di legge e quant'altro, in quanto gli effetti del premio sui suddetti istituti e maggiorazioni devono considerarsi liquidati in via anticipata e ricompresi pertanto nell'importo del premio stesso. Il complessivo Premio di Risultato è escluso, in attuazione di quanto previsto dal 2° comma dell'art. 2120 C.C., dalla base di calcolo del T.f.r. Il premio, inoltre, non si consolida né di anno in anno né alla scadenza dell'Accordo.

**B. Regime contributivo e fiscale:** Le Parti si danno atto che:

- il sistema aziendale di determinazione ed erogazione del Premio di Risultato definito con il presente Accordo persegue gli obiettivi concordati di produttività, efficienza, qualità e competitività, considerato che lo stesso risulta correlato ad indici di incremento di detti aspetti, oltre alla partecipazione dei dipendenti al loro raggiungimento;
- il Premio di Risultato, ai fini dell'applicabilità del regime di tassazione agevolata, è conforme alle previsioni dell'art.1 -commi 182-189- Legge 28 dicembre 2015 n. 208 e del Decreto Ministeriale 25 marzo 2016.

Ai fini della piena applicazione della normativa fiscale di favore di cui sopra, le Parti precisano che il periodo congruo di misurazione dell'incrementalità dei risultati aziendali relativamente al presente Accordo, può essere individuato nel periodo dal 1° gennaio 2017 al 31 dicembre 2017, intervallo di riferimento del Premio, i cui risultati verranno misurati rispetto a quelli consuntivati nel corso dell'anno precedente. A tal proposito il confronto dei dati consuntivati alla fine dell'anno verranno confrontati, quanto alla verifica del miglioramento degli indici di Produttività Individuale e di Qualità Chiavi, con gli indicatori medi rilevati nell'anno 2016 e di seguito esposti:

→ Indice di Produttività Individuale: 324.203,73

→ Indice di Qualità Chiavi: 1.375,25

Quanto all'Indice di Qualità Duplicatrici, essendo stato parzialmente revisionato rispetto a quello valevole per l'anno 2016, il confronto di cui sopra verrà effettuato relativamente alla media dell'I.Q.D. calcolato sui rilievi comunque effettuati nel biennio 2015/2016, come di seguito esposto:

→ Indice di Qualità Duplicatrici: 10,26

**C. Deposito:** il presente Accordo verrà depositato dalla Società, anche per conto della Organizzazione Sindacale, all'Ispettorato Territoriale del Lavoro, all'INPS e all'INAIL di Treviso. La Società provvederà altresì al deposito telematico della dichiarazione di conformità del presente Accordo alle disposizioni di cui al citato Decreto Ministeriale 25 marzo 2016.

Le Parti confermano infine che il Premio di Risultato risultante dal presente Accordo è di natura variabile e non definibile a priori e pertanto deriverà dal conseguimento o meno degli obiettivi concordati e l'erogazione avverrà in funzione dei risultati che saranno raggiunti in ciascuno degli anni di riferimento del presente Accordo.

## 11. VERIFICHE PERIODICHE

Ai fini del monitoraggio dell'andamento degli indici fissati e del grado di raggiungimento degli obiettivi di riferimento, l'Azienda si rende disponibile ad incontrare le RSU e le OO.SS., su richiesta delle stesse.

## 12. CLAUSOLA DI RISERVATEZZA

I criteri e i dati relativi alla determinazione e misura dei parametri per la valorizzazione del Premio di Risultato, rivestono carattere di particolare riservatezza e pertanto viene disposta

la non divulgabilità, anche in relazione a quanto previsto dal Dlgs 196/2003.

### **13. VALIDITÀ E DURATA**

Il presente Accordo ha validità annuale con effetto dal 01/01/2017.

Esso scadrà pertanto al 31/12/2017 senza necessità di disdetta alcuna, escludendo sin d'ora ogni rinnovo tacito e/o automatico.

Con la sottoscrizione del presente Accordo, le Parti si danno atto dell'avvenuto integrale superamento delle richieste tutte presentate dalle RSU e dalle OO.SS. di categoria, in nome e per conto dei lavoratori.

Le RSU e le OO.SS., anche a nome e per conto di tutti i lavoratori, si impegnano pertanto, per l'intero periodo di validità del presente Accordo, a non presentare ulteriori richieste per gli stessi titoli definiti nel presente Accordo che comportino comunque oneri economici per tutta la validità e la durata dell'Accordo stesso.

## Considerazioni dei casi trattati

L'aspetto immediato che si coglie, analizzando entrambe le imprese multinazionali, è la diversità del contratto aziendale circa il mero contenuto dell'accordo, in quanto Came S.p.A. sviluppa una logica centrata maggiormente sugli obiettivi aziendali e i dipendenti toccando più aspetti di questi, mentre Keyline S.p.A. si centra più sull'impresa.

Gli aspetti comuni delle multinazionali, risiedono, ovviamente, nella derivazione del contratto di secondo livello nel rispetto del Contratto Collettivo Nazionale dei Metalmeccanici, per la natura delle loro produzioni e attività svolte, e sicuramente per la capacità di entrambe di adattarsi continuamente ad un contesto mutevole e globalizzato, grazie alla cultura innovativa e tecnologica attraverso cui operano e si distinguono.

Si riscontra, inoltre, una logica sociale nella loro attività: Keyline S.p.A. non indica nel contratto aziendale il *welfare*, diversamente da Came S.p.A. riscontrabile al punto 7. del presente contratto.

Gli obiettivi delle due imprese sono circa i medesimi: efficienza, produttività, qualità e competitività.

Came S.p.A., come detto, pone più attenzione al lavoratore, circa la sua formazione<sup>217</sup>, la sicurezza e la salute, riservando quasi metà del contenuto del contratto a tali argomenti, al contrario, Keyline S.p.A. cita sì tali temi, ma non presta le stesse riflessioni e si concentra maggiormente sulla parte economica e matematica (attraverso indici) del caso.

Ultima valutazione, riguarda proprio l'ultimo tema trattato nel caso di Came S.p.A., ossia il lavoro agile.

Si è visto come Came S.p.A. sia propositiva nell'inserire una clausola all'interno del contratto aziendale in merito allo *smart working*, già attiva su questo fronte, considerandola come una possibilità per incrementare la flessibilità dei propri dipendenti con la garanzia di creare vantaggio competitivo aziendale e produttivo.

Keyline S.p.A., invece si mostra restia a tale norma innovativa, non essendosi nemmeno posta il problema di una possibile applicazione.

---

<sup>217</sup> La formazione professionale è vista come lo strumento strategico per la competitività dell'impresa, attraverso un costante sviluppo tecnologico ed una costante ricerca e aggiornamenti, promuovendo anche dei progetti formativi (anche Europei) con il seguente rilascio di un'attestazione.

Secondo il mio punto di vista, lo *smart working* è uno strumento ideale, soprattutto per le multinazionali, per competere sul mercato oggi per il gran numero di lavoratori al suo interno, offrendo una maggiore flessibilità seguita da una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti stessi, i quali, attraverso questa logica, si trovano a gestire il loro lavoro in maniera ancora più autonoma ed efficace.

Segue quindi un'armonia generalizzata all'interno dell'ambiente lavorativo, dove, si pensa, tutti gestiscono il lavoro al meglio conciliando il lavoro con il tempo libero.

Lo *smart working* si può identificare all'interno di una politica di responsabilità sociale seguita da iniziative di *welfare*, perché si da modo al dipendente di sentirsi importante e parte integrante del gruppo, di essere più libero e di garantire migliori prestazioni e un maggiore coordinamento delle sue attività.

## ***Conclusioni***

La globalizzazione è comunemente considerata un fenomeno continuo e definitivo in un contesto moderno; tuttavia la sua definizione si inserisce in svariati ambiti, dal mero contesto economico alla legislazione del diritto del lavoro, dall'attenzione all'ambiente con politiche di salvaguardia di questo sino alla sfera socio-culturale.

La globalizzazione è qualcosa di estremamente astratto ma capace di accomunare a livello globale idee, bisogni e il modo di agire delle persone, ferma restando l'importanza del contesto locale; la dinamica tra livello globale e locale tocca con particolare attenzione le aspettative della Responsabilità sociale di impresa, sensibilizzando soprattutto le multinazionali ai vari impatti che le stesse hanno in merito all'ambito economico, sociale ed ambientale con la conseguente crescita di vantaggio competitivo. È pratica abituale per i gruppi di impresa utilizzare strategie, per l'appunto globali, con una visione al mercato locale dove sono situate le filiali, avendo la possibilità così di monitorare e rispondere con successo alle problematiche delle RSI locali e dando impulso ai *managers* di affrontare i cambiamenti provenienti dal mercato con un'ottica strategica socialmente responsabile.

L'opportunità strategica delle multinazionali, dunque, porta ad esaminare in modo coerente la RSI in relazione alla strategia organizzativa utilizzata; dagli studi di *Bartlett e Ghoshal* si evince che le multinazionali dovrebbero rispondere da una parte, alle pressioni derivanti dal contesto mondiale e dall'altra, essere in grado di gestire le questioni locali in relazione a politiche di RSI sempre più legate alle richieste degli *stakeholder*, delineandosi così diverse strategie organizzative che un'impresa può scegliere: multidomestica, globale e transnazionale.

La Responsabilità sociale di impresa, più attenta al contesto locale, è più comune tra le multinazionali che utilizzano una strategia multidomestica e transnazionale, piuttosto che una strategia globale.

Un'ulteriore conseguenza della globalizzazione e del contesto internazionale venutosi a creare è stata la trasformazione delle fonti giuridiche, soprattutto in merito al diritto del lavoro, che hanno stravolto la maggior parte degli assetti tradizionali.

Lo strumento principale a cui fa capo la contrattazione collettiva, inizialmente valutata sotto il punto di vista europeo e successivamente sotto una dimensione transnazionale, è il dialogo sociale.

Nell'ambito europeo, è stato da subito definito dalla dottrina come *"l'attività potenzialmente atta a tradursi in vera negoziazione collettiva"*<sup>218</sup> proprio per il fatto che rappresenta la mera volontà delle parti a concludere accordi collettivi; da qui la nozione ed il ruolo dell'"autonomia collettiva" e il contratto collettivo visto quale fonte autonoma e volontaria di regolazione. La teoria generale di riferimento è delineata dalla teoria del pluralismo giuridico e sociale, in base alla quale l'insieme sociale viene suddiviso in pluralità di sottoinsiemi sociali, indipendenti l'uno all'altro e capaci di determinare le norme in modo autonomo attraverso un ordinamento intersindacale. L'autonomia collettiva dà forza alle parti sociali in merito alla stipula di contratti e specialmente nel rispetto di questi garantendo gli effetti giuridici stabiliti<sup>219</sup>.

Analizzata da svariate Comunicazioni della Commissione Europea<sup>220</sup> e dal Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE)<sup>221</sup>, l'autonomia collettiva, assieme al dialogo sociale, rappresentano una fonte autonoma di diritto in materia sociale; con tale riconoscimento si introduce così la sussidiarietà a livello orizzontale, ossia il diritto delle parti sociali alla piena autonomia grazie al principio di libertà sindacale.

---

<sup>218</sup> F. Guarriello, *Ordinamento comunitario e autonomia collettiva. Il dialogo sociale*, Milano, 1992 e A. Lo Faro, *Funzione e finzioni della contrattazione collettiva comunitaria*, Giuffrè, 1999.

<sup>219</sup> M. Peruzzi, *L'autonomia nel dialogo sociale europeo*, il Mulino, 2011.

<sup>220</sup> Commissione delle Comunità Europee, Bruxelles 20/05/1998, COM (1998) 322 def., *Comunicazione della Commissione che adegua e promuove il dialogo sociale a livello comunitario*; Commissione Europea, 2001. *Libro verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM 2001/366; Comunicazione delle Comunità Europee, Bruxelles 02/06/2003, COM (2003) 312 def., *Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni. Revisione intermedia dell'Agenda per la Politica sociale*; Comunicazione della Commissione europea, *Partenariato per il cambiamento in un'Europa allargata – Rafforzare il contributo del dialogo sociale europeo*, COM (2004) 557 del 12/08/2004 definitivo; Documento di lavoro dei servizi della Commissione *sul funzionamento e sul potenziale del dialogo sociale settoriale a livello europeo*, Bruxelles 22/07/2010 SEC (2010) 964 definitivo.

<sup>221</sup> Trattato sull'Unione Europea, *Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea*, Senato della Repubblica, 2017.



Permangono, in ogni caso, delle problematiche in particolar modo riferite all'efficacia soggettiva degli accordi e dei livelli di contrattazione presenti negli ordinamenti nazionali, nonché alla classica interpretazione delle parti, del contenuto e dell'ambito di riferimento.

Una possibile soluzione alla questione risiede nella *Transnational collective bargaining* che caratterizza un nuovo traguardo per la contrattazione collettiva nelle multinazionali, coinvolgendo queste ultime alla Responsabilità sociale di impresa sulle filiali finora non riconosciuta.

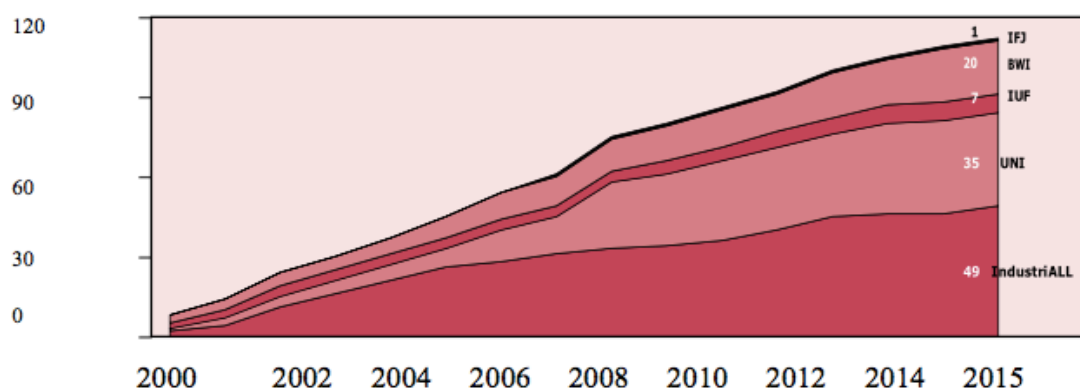
La mancanza di una disciplina giuridica rispetto a tale argomento rispecchia la difficoltà di decisione da parte delle parti sociali di firmare o meno l'accordo delineato e, come ampiamente descritto nelle considerazioni del secondo capitolo, si conviene alla necessità di un quadro giuridico circa la contrattazione collettiva transnazionale per l'importanza, secondo il mio punto di vista, di questo istituto inserito nella materia di disciplina a livello globale e di accordi capaci di migliorare ed incrementare il vantaggio competitivo nelle multinazionali. Gli accordi globali sarebbero capaci di garantire, inoltre, una nuova dimensione nelle relazioni industriali con il tentativo di rispondere ad una molteplicità di sfide, consentendo di rispettare i cosiddetti tre pilastri della sostenibilità: economica, ambientale e sociale, con particolar riferimento ai diritti dei lavoratori. Approvare un accordo quadro transnazionale significa anche sensibilizzare maggiormente lo sviluppo di relazioni industriali per renderle più solide, rafforzandone i legami dell'intera rete sindacale e non solo; i contratti collettivi globali regolamentano misure di verifica in merito a tutte le norme fondamentali del lavoro e dei diritti sociali con tutte le considerazioni circa la salute e la sicurezza, la formazione e la protezione dei lavoratori che dev'essere tutto in capo alla gestione della multinazionale.

Ipoteticamente, si potrebbe pensare che, in un futuro, la contrattazione transnazionale si baserà su relazioni industriali e sindacali con il coinvolgimento diretto delle organizzazioni sindacali transnazionali e locali di base per riuscire ad avere un quadro completo circa i punti da toccare all'interno della stipulazione dell'accordo stesso, così da continuare a migliorare la qualità della disciplina.

L'integrazione delle relazioni globali, con quelle locali, si può valutare anche oltre il semplice confine sindacale mediante il coinvolgimento della direzione delle filiali della multinazionale e gli stessi fornitori e subappaltatori per co-firmare un accordo globale; questi provvedimenti auspicherebbero a nuove forme di dialogo sociale internazionale.

È possibile valutare concretamente che al giorno d'oggi la pratica della contrattazione collettiva transnazionale non sia applicata da molte imprese; le multinazionali che hanno firmato tali accordi sono riconducibili a Paesi come la Francia, la Germania e la Spagna. Si mostra di seguito una rappresentazione sulla diffusione degli accordi quadro globali in base alla Federazione sindacale globale che li ha negoziati.

**Figura 4: Accordi quadro globali conclusi ed entrati in vigore, suddivisi in base alla federazione sindacale globale che li ha negoziati**



In ordinata: il numero dei GFA conclusi, suddivisi per organizzazione sindacale.

IFJ: 1; BWI: 20; IUF: 7; UNI: 35; IndustriALL: 48.

In ascisse: gli anni, dal 2000 al 2015.

**Legenda:**

IFJ = International Federation of Journalists;

BWI = Building and Wood Workers' International;

IUF = International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Associations;

UNI = UNI Global Union; IndustriALL = IndustriALL Global Union.

*Fonte: F. Hadwiger, Accordi quadro globali: gli strumenti per garantire il lavoro dignitoso nelle catene globali di fornitura?, Università di Amburgo, 2015.*

In Italia, infatti, la contrattazione collettiva globale ancora non è utilizzata anche se non mancano sullo scenario le grandi imprese.

Le multinazionali prese in esame rappresentano esempi di contrattazione aziendale ancorata ad una giurisdizione di livello nazionale ma con la

progressiva presa di coscienza di una realtà che si denota sempre più ampia, fino a ricoprire una competitività a livello globale e con il successivo interessamento rispetto a politiche internazionali, principalmente in capo alla Responsabilità sociale di impresa ed ai diritti dei lavoratori, con le tutele disciplinate da provvedimenti internazionali e da accordi interconfederali. È bene sottolineare che, se talune imprese sono propense ad un'ottica di miglioramento continuo, di evoluzione dei propri sistemi, della continua ricerca rispetto l'avanguardia tecnologica e innovativa nonché stare al passo costante con gli adattamenti organizzativi dovuti ai continui mutamenti economici e legislativi, trovo che queste riusciranno ad intrattenere valide e proficue relazioni industriali in breve tempo. Per raggiungere tali obiettivi, è fondamentale adottare una visione di medio-lungo termine perché la strategia di business si focalizza sulla conquista di una posizione di mercato, anche se non immediata, molto più forte nel corso degli anni, dovuta ad una pianificazione strategica centrata su obiettivi di miglioramento del coordinamento di tutte le funzioni aziendali, ad un più efficiente utilizzo dei meccanismi di comunicazione ed informazione e ad un efficace sistema di controllo delle attività. Proiettare l'impresa verso il futuro dà modo di privilegiare la *vision* e la *mission* per garantire un equilibrio complessivo; il disegno strategico rappresenta proprio lo strumento più efficace per rispondere ai cambiamenti dell'ambiente esterno ed interno.

## **Riferimenti Bibliografici**

M. Aglietta, A. Rebérioux, *Dérives du capitalisme financier*, Paris, 2004.

B. Andersen, T. Fagerhaug e S. Randmel, *Benchmarking Supply Chain management: finding best practices*, 1998.

G. Barba Navaretti e A.J. Venables, *Le multinazionali nell'economia mondiale*, Collana Manuali, il Mulino, Bologna, 2006.

D. Bè, B. Bercusson, G. Casale, I. Da Costa, R. Drouin, D. Gallin, N. Hammer, N. Lillie, D. Miller, K. Papadakis, U. Rehfeltdt, A. Sobczak, K. Tsotroudi, *Cross-border social dialogue and agreements: An emerging global industrial relations framework?*, International Labour Organization, 2008.

J. Bennett, *Società multinazionali, responsabilità sociale e conflitti*, Giornale degli Affari Internazionali, 2002.

G. S. Becker, *Il capitale umano*, 1964.

J. Birkinshaw, *Le determinanti del processo di evoluzione della sussidiaria*, 1998.

S. Bresciani e A. Ferraris, *Imprese multinazionali: innovazione e scelte localizzative*, Maggioli Editore, 2012.

A. Borin, *Responsabilità sociale e sicurezza sul lavoro, in ISL: igiene e sicurezza*, 2014.

A. Borin e R. Cristadoro, *Questioni di Economia e Finanza—Gli investimenti diretti esteri e le multinazionali*, Banca d'Italia, Eurosystem, 2014.

F. Cafaggi, *Il contratto di rete – Commentario*, Il Mulino, 2009.

Came safety&comfort, *Sistema Welfare CAME S.p.A., "in armonia con le persone e con l'ambiente"* 2016.

U. Carabelli, *La responsabilità del datore di lavoro nelle organizzazioni di impresa complesse*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2009.

F. Carinci, *Il lungo cammino per Santiago della rappresentatività sindacale: dal Titolo III dello Statuto dei Lavoratori al Testo Unico sulla Rappresentanza 10 gennaio 2014*, 2014.

F. Carinci e M. Miscione, *Dal Libro bianco al disegno di legge delega sul mercato del lavoro*, 2002.

F. Carinci e E. Menegatti, *Labour law and industrial relations in Italy, Update to the Jobs Act*, Ipsoa, 2015.

G. P. Cella, T. Treu, *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Il Mulino, Bologna, 2009.

Circolare n. 3 del 2004, pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 22 gennaio 2004, n.17, del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali. Prot. N. 5/25084/MLAV/D.

R. Cohn e J. Russell, *Hofstede's cultural dimensions theory*, 2015.

Commissione delle Comunità Europee, Bruxelles 20/05/1998, COM (1998) 322 def., *Comunicazione della Commissione che adegua e promuove il dialogo sociale a livello comunitario*.

Commissione Europea, 2001. *Libro verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM 2001/366.

Comunicazione delle Comunità Europee, Bruxelles 02/06/2003, COM (2003) 312 def., *Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni. Revisione intermedia dell'Agenda per la Politica sociale*.

Comunicazione della Commissione europea, *Partenariato per il cambiamento in un'Europa allargata – Rafforzare il contributo del dialogo sociale europeo*, COM (2004) 557 del 12/08/2004 definitivo.

Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, *Lavoro più sicuro e più sano per tutti – Aggiornamento della normativa e delle politiche dell'UE in materia di salute e sicurezza sul lavoro*. Bruxelles, 10/01/2017, COM (2017) 12 finale.

Comunicazione della Commissione Europea al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 25/10/2011, COM (2011) 681 def.

M. D'Antona, *L'autonomia individuale e le fonti del diritto del lavoro*, in DLRI, 1991.

L. D'Arcangelo, *Contrattazione territoriale e sviluppo locale*, Editore G. Giappichelli, 2015.

I. Daugareilh, *Les accords-cadres internationaux : une réponse européenne à la mondialisation de l'économie?*, in M. Descolanges, B. Saincy (dir.), *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, Paris, 2006.

R. Del Punta in *Diritto del lavoro*, Giuffrè, 2011.

Documento di lavoro dei servizi della Commissione *sul funzionamento e sul potenziale del dialogo sociale settoriale a livello europeo*, Bruxelles 22/07/2010 SEC (2010) 964 definitivo.

C. Drury, *Management and Cost Accounting*, Londra, 1996.

J. H. Dunning e S. M. Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2008.

W. Eichhorst, M.J. Kendzia, B. Vandeweghe, *Cross-border collective bargaining and transnational social dialogue*, 2011.

G. Elliot, *I sette principi di un'efficace gestione dei costi*. Giornale dei Cost Management, 2001.

Eurofound, *Sixth European working conditions survey*, Dublino, 2015.

M. Falsone, *Ius Variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, Working Papers, WP CSDLE "M. D'Antona"-308/2016.

M. Grandi, *Rapporti tra contratti collettivi di diverso livello*, in GDLRI, 1982.

F. Guarriello, *Ordinamento comunitario e autonomia collettiva. Il dialogo sociale*, Milano, 1992.

F. Hadwiger, *Accordi quadro globali: gli strumenti per garantire il lavoro dignitoso nelle catene globali di fornitura?*, Università di Amburgo, 2015.

N. Hammer, *Articoli sulle relazioni industriali in materia di accordi quadro internazionali*, *In Transfer*, 2005, n.4.

C. Hill e G. Jones, *Strategic Management, an integrated approach*, 2004.

K. J. Hopt, *Groups of Companies in European Law*, 1982 e altro contributo in merito, D. Sugarman e G. Teubner, *Regulating corporate groups in Europe*, 1990.

B.W. Husted, *Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise: The Challenges of Globalization and Localization*, 2006.

L'International Confederation of Free Trade Unions (ICFTU). 2004. *A trade union guide to globalisation, second edition*.

ILO, *International Labour Office, International Labour Conventions and Recommendations 1919-1951, Vol. 1, Geneva, 1996. Precisamente, International Labour Conventions and Recommendations 1919-1951, Vol. 3, Geneva, 1996.*

*Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali*, Ministero dello Sviluppo Economico, 2011.

A. Lo Faro, *La contrattazione collettiva transnazionale: prove di ripresa del dialogo sociale in Europa?*, 2007.

- A. Lo Faro, *Europei, comunitari, e comunitarizzati: i contratti collettivi nell'era della sovranazionalità*, 2000.
- A. Lo Faro, *Funzione e finzioni della contrattazione collettiva comunitara*, Giuffrè, 1999.
- F. Lunardon, *Efficacia soggettiva del contratto collettivo e democrazia sindacale*, Torino, 1999.
- P. R. Krugman, M. Obstfeld, M. J. Melitz, *Economia Internazionale, teoria e politica del commercio internazionale*, Pearson, 2012.
- P. Lambertucci, *Globalizzazione e diritto del lavoro: brevi spunti di riflessione, in Il diritto del mercato del lavoro*, 2010.
- A. Lassandari, *Il contratto collettivo, Rapporti tra contratti collettivi, in Diritto del lavoro*, dir. F. Carinci, *Le fonti. Il diritto sindacale*, a cura di C. Zoli, Torino, 2007.
- L. Mamone, E. Tombari, F. Tosco, *Welfare per i lavoratori autonomi e nuova flessibilità del rapporto di lavoro subordinato*, Euteckne, Giugno 2017.
- P. Marginson, *The Eurocompany and Euro Industrial Relation, European Journal of Industrial Relations*, vol.6, 2000.
- F. Marrella, *"Lex mercatoria" and labour and employment law*, in rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, 2015.
- B. Maskell e B. Baggaley, *The future of Management accounting*, Giornale del Cost Management, 2000.
- R. Meigs, M. Meigs, M. Bettner e R. Whittington, *Accounting: The Basis for business decision*, Mc Graw Hill, 1996.
- V.S. Nadalet, *Le dinamiche delle fonti nella globalizzazione: ipotesi per un diritto transnazionale del lavoro*, 2005.



Novantaquattresima sessione di Ginevra nella Conferenza internazionale del lavoro in *Report of the Director General on developments in the maritime sector*.

M. Roccella e T. Treu, con la collaborazione di Mariapaola Aimò e Daniela Izzì, *Diritto del lavoro dell'Unione Europea*, Cedam 2016, settima edizione.

A. Occhino, *Contratti collettivi internazionali e contratti collettivi comunitari*, 1998.

M. Persiani, *Saggio sull'autonomia privata collettiva*, Padova, 1972.

M. Peruzzi, *L'autonomia nel dialogo sociale europeo*, il Mulino, 2011.

M. Petrovic-Randelovic, T. Stevanovic e M. Ivanovic-Dukic, *Impact of corporate social responsibility on the competitiveness multinational corporations*, *Procedia Economics and Finance* 19, 2015.

P. Rana, *Esplorazione della responsabilità sociale di impresa (CSR) nelle imprese multinazionali nell'industria del cibo*, CRR Conferenza, settembre 2008.

M. Roccella e T. Treu, *Il diritto del lavoro nella Comunità Europea*, Cedam, 2010.

M. Rusciano, *Contratto collettivo e autonomia sindacale*, Torino 2003.

G. Santoro, *Efficacia soggettiva del contratto collettivo: accordi separati, dissenso individuale e clausola di rinvio*, 2010.

M. Saranya, S. Elakkiya, R. Ramaa Baanu e S. Latitha, *Corporate Social Responsibilities of Multinational Companies*, *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, Vol. 2, 2014.

V. Scalese, F. Scalese *"Codice delle Società, Annotato con la Giurisprudenza della Corte di Cassazione e dei giudici di merito"*, VII edizione, Giuffrè editore, Milano, 2013.

F. Scarpelli, *Una riflessione a più voci sul diritto sindacale ai tempi della contrattazione separata*, 2010.

S. Scarponi, *Globalizzazione, responsabilità sociale delle imprese e modelli partecipativi*, 2007.

S. Sciarra, *Transnational and European ways forward for collective bargaining*, C.S.D.L.E., 2009.

S. Sciarra, *Social values and the multiple sources of European social law*, in *European Law Journal: Review of Europeans Law in Context*, Volume 1, 1995.

S. Sciarra, *Il dialogo fra ordinamento comunitario e ordinamento nazionale del lavoro: la contrattazione collettiva*, DLRI, 1994.

A. Sitia e D. Segà, *Le "dimensioni" della responsabilità sociale dell'impresa e le fonti di regolazione: questioni in materia di impresa, lavoro e sicurezza*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2011.

A. Sobczak, *Les syndicats français face à la responsabilité sociale des entreprises: quels enjeux et quelles stratégies?* Congresso 2006.

G. Teubner, *Global law without a state*, Aldershot, UK, 1997.

Trattato sull'Unione Europea, *Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea*, Senato della Repubblica, 2017.

T. Treu, *Compiti e strumenti delle relazioni industriali nel mercato globale*, 1999; A. Lassandari, *La tutela collettiva nell'era della competizione economica globale*, 2005; A. Perulli, *Diritto del lavoro e globalizzazione*, 1999.

T. Treu, *Gruppi di imprese e relazioni industriali: tendenze europee*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1988.

E. Triggiani, *Il contratto collettivo di diritto comunitario*, RDE, 1979.

M. Winkler, *Imprese multinazionali e ordinamento internazionale nell'era della globalizzazione*, 2008

P. Zanelli, *Reti d'impresa: dall'economia al diritto, dall'istituzione al contratto*, *Contratto e impresa*, 2010.

G. Zilio Grandi, *Il prima e il dopo l'art. 8: ma cambia veramente qualcosa?* in *QFMB Saggi/Ricerche*, 2011.

## **Riferimenti normativi**

Accordo interconfederale del 23 luglio 1993, *protocollo sulla politica dei redditi e dell'occupazione, sugli assetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo.*

Art. 14 Statuto dei Lavoratori, Titolo II, *della libertà sindacale, Diritto di associazione e di attività sindacale.*

Art. 19 Statuto dei Lavoratori, Titolo III, *dell'attività sindacale, Costituzione delle rappresentanze sindacali aziendali.*

Art. 30, comma 1, D.Lgs. n. 276 del 2003, Legge Biagi.

Art. 2070 del codice civile, *Criteri di applicazione.*

Art. 2077 del codice civile, *efficacia del contratto collettivo sul contratto individuale.*

Cassazione civile, sezione lavoro, 11939/2004 in Giustizia civile Mass. 2004, 6.

Costituzione, Parte I, *Diritti e doveri dei cittadini*, Titolo III, *Rapporti economici*, Art. 39.

Costituzione, Parte I, *Diritti e doveri dei cittadini*, Titolo III, *Rapporti economici*, Art. 36.

D. Lgs. del 17/07/2016 n. 136, *Attuazione della direttiva 2014/67/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 15 maggio 2014, concernente l'applicazione della direttiva 96/71/CE relativa al distacco dei lavoratori nell'ambito di una prestazione di servizi e recante modifica del regolamento (UE) n. 1024/2012 relativo alla cooperazione amministrativa attraverso il sistema di informazione del mercato interno («regolamento IMI»).*

Direttiva 96/71/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 16/12/1996 relativa al distacco dei lavoratori nell'ambito di una prestazione di servizi.

L. n. 81 del 22 maggio 2017, *Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*. Pubblicazione Gazzetta Ufficiale il 13 giugno 2017 n. 135.

L. n. 300 del 20/05/1970, *Norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e dell'attività sindacale nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento*.

L. n. 975 del 18/12/1984, *Ratifica ed esecuzione della convenzione sulla legge applicabile alle obbligazioni contrattuali, con protocollo e due dichiarazioni comuni, adottata a Roma il 19/06/1980*.  
Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale il 30/01/1985, n. 25, S.O.

## **Sitografia**

<http://www.bankpedia.org/index.php/it/107-italian/i/20523-impresa-multinazionale>

[http://www.treccani.it/enciclopedia/impresa-multinazionale \(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/impresa-multinazionale_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

[http://www.webalice.it/mario.gangarossa/sottolebandieredelmarxismo\\_i\\_dentita/2012\\_12\\_michele-basso\\_due-vie-verso-l-internazionalizzazione-della-produzione.htm](http://www.webalice.it/mario.gangarossa/sottolebandieredelmarxismo_i_dentita/2012_12_michele-basso_due-vie-verso-l-internazionalizzazione-della-produzione.htm)

[http://web.tiscali.it/unmondoglobale/la\\_storia\\_delle\\_multinazionali.htm](http://web.tiscali.it/unmondoglobale/la_storia_delle_multinazionali.htm)

<http://www.bankpedia.org/index.php/it/107-italian/i/20691-investimento-diretto-estero-ide-enciclopedia>

<http://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/ide-228.htm>

[https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2014-0243/QEF\\_243.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2014-0243/QEF_243.pdf)

<http://www.ecostat.unical.it/anania/EI&PC1213/8%20Le%20imprese%20nell%27economia%20globale%2012-13.pdf>

<http://www.bancaditalia.it/statistiche/tematiche/rapporti-estero/investimenti-diretti/index.html>

<http://www.dis.uniroma1.it/~fsr/MNE108.pdf>

<http://www.panorama.it/news/cronaca/luttwak-stranieri-giustizia-italia/>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Edward\\_Luttwak](https://it.wikipedia.org/wiki/Edward_Luttwak)

[http://eco.uninsubria.it/webdocenti/egi/EGI%20INT/materiale%20supporto%20al%20corso%202006/EGINT\\_Modelli\\_organizzativi.pdf](http://eco.uninsubria.it/webdocenti/egi/EGI%20INT/materiale%20supporto%20al%20corso%202006/EGINT_Modelli_organizzativi.pdf)

<http://mastersida.com/strategie-di-internazionalizzazione/>

<http://www.mi.camcom.it/upload/file/1302/651146/FILENAME/BAINStrategieinternazionalizzazione.pdf>

<https://www.laleggepertutti.it/codice-civile/art-2197-codice-civile-sedi-secondarie>

<http://news.telelangue.com/it/2011/10/geert-hofstede-e-la-teoria-delle-dimensioni-culturali-una-sintesi>

<http://www.lucalovisolo.ch/traduzione/terminologia-giuridica/societa-succursale-filiale-gruppo.html>

[http://arcaold.unive.it/bitstream/10278/36852/1/Perri\\_Andersson\\_Cap7.pdf](http://arcaold.unive.it/bitstream/10278/36852/1/Perri_Andersson_Cap7.pdf)

[http://www.unimondo.org/Guide/Economia/Lavoro/\(desc\)/show](http://www.unimondo.org/Guide/Economia/Lavoro/(desc)/show)

[http://eprints.luiss.it/1172/1/Il\\_Sindacato\\_Europeo\\_e\\_la\\_contrattazione\\_collettiva.pdf](http://eprints.luiss.it/1172/1/Il_Sindacato_Europeo_e_la_contrattazione_collettiva.pdf)

<http://www.treccani.it/enciclopedia/cae/>

[http://www.aclifai.it/\\_documenti/1305114109\\_ETUC.pdf](http://www.aclifai.it/_documenti/1305114109_ETUC.pdf)

<http://www.progettosud.org/it/articoli/357-la-confederazione-internazionale-dei-sindacati-e-la-rete-per-la-cooperazione-allo-sviluppo.html>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Confederazione\\_sindacale\\_internazionale](https://it.wikipedia.org/wiki/Confederazione_sindacale_internazionale)

<http://www.flcgil.it/attualita/estero/unita-sindacale-nasce-la-confederazione-internazionale-dei-sindacati.flc>

<https://iris.unive.it/retrieve/handle/10278/29998/25062/Contratto%20collettivo%20europeo.pdf>

<http://ec.europa.eu/social/>

[http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/it/displayFtu.html?ftuld=FTU\\_1.2.2.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/it/displayFtu.html?ftuld=FTU_1.2.2.html)

<http://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>

<http://www.altalex.com/documents/altalexpedia/2013/07/22/contratto-di-rete>

<http://www.euci.org/cms/home-215-9/sicurezza.htm>

[http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/10872delia\\_perna\\_viol.pdf](http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/10872delia_perna_viol.pdf)

[http://www.dt.tesoro.it/it/faq/faq\\_generiche.html#faq\\_0002.html](http://www.dt.tesoro.it/it/faq/faq_generiche.html#faq_0002.html)

<http://old.cgil.it/News/PrimoPiano.aspx?ID=21983>

<http://www.urbaco.com/IT-IT/company.html>

<http://www.elettroverde.eu/brand>

<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg>

<http://www.keyline.it/azienda/>

<http://www.came.com/it/>



## ***Tabelle***

Tabella 1: Modelli di strutture globali per l'internazionalizzazione .....	13
Tabella 2: Investimenti diretti all'estero dell'Italia per paese controparte e strumento.....	30
Tabella 3: Investimenti diretti esteri in Italia per paese controparte e strumento.....	31
Tabella 4: Accordi settoriali e plurisetoriali a livello europeo (attuati tramite direttive UE o procedure interne) .....	53
Tabella 5: Presenza di Came S.p.A. nel mondo .....	122

## ***Figure***

Figura 1: Le relazioni con gli stakeholder .....	88
Figura 2: Applicabilità del contratto collettivo in Italia .....	114
Figura 3: Partnership di Came S.p.A. ....	124
Figura 4: Accordi quadro globali conclusi ed entrati in vigore, suddivisi in base alla federazione sindacale globale che li ha negoziati .....	154