

Mariangela Zito

# Diritto del lavoro e globalizzazione

Strategie e pratiche  
degli attori della contrattazione  
collettiva transnazionale

**Diritto  
del Lavoro**

NEI SISTEMI GIURIDICI NAZIONALI,  
INTEGRATI E TRANSNAZIONALI

Collana fondata da Giuseppe Pera  
Diretta da Franco Liso, Luca Nogler  
e Silvana Sciarra

**FRANCOANGELI**





*Collana fondata da Giuseppe Pera*

*Diretta da Franco Liso, Luca Nogler  
e Silvana Sciarra*

**Comitato scientifico:** Maria Vittoria Ballestrero (Università di Genova) – Luisa Corazza (Università del Molise) – Nicola Countouris (University College London) – Bruno De Witte (University of Maastricht) – Maximilian Fuchs (Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt) – Antonio Lo Faro (Università di Catania) – Magdalena Nogueira Guastavino (Universidad Autónoma de Madrid) – Paolo Pascucci (Università di Urbino) – Roberto Pessi (Università Luiss Guido Carli) – Roberto Romei (Università di Roma 3) – Valerio Speciale (Università di Pescara) – Quanxing Wang (Shanghai University of Finance and Economics)

**Redazione:** Maria Paola Aimò (Università di Torino) – Matteo Borzaga (Università di Trento) – Orsola Razzolini (Università di Milano)

I contributi pubblicati sono sottoposti a referaggio anonimo “double blind”

Con l'integrazione innescata dalla globalizzazione dei mercati economici e finanziari, il diritto del lavoro è entrato dovunque in una fase di ripensamento dei propri presupposti sistematici e valoriali. I sistemi nazionali tendono a integrarsi in quelli sovranazionali e si affermano nuove relazioni transnazionali, che richiedono di essere individuate, analizzate e regolamentate con strumenti vincolanti e non. La prestigiosa Collana di diritto del lavoro, già diretta dall'indimenticato Giuseppe Pera, viene così riattivata in un contesto che presenta forti elementi di novità, sia dal punto di vista dei fenomeni regolati, sia delle risposte regolative, sia della metodologia d'analisi.

La Collana, aperta a contributi relativi a tutti i sistemi giuridici, intende favorire il confronto con le nuove prassi internazionali e con l'analisi economica, nella prospettiva di misurare le conseguenze delle diverse scelte regolative. I direttori auspicano che il confronto tra sistemi nazionali di diritto del lavoro possa essere il frutto di analisi comparate metodologicamente corrette, aperte all'analisi del contesto socio-economico, culturale e antropologico di riferimento.

Nella consapevolezza che il diritto del lavoro oggi non possa prescindere da un dialogo sistematico con le altre discipline giuridiche, né da un confronto con l'evoluzione del pensiero giuridico nel contesto europeo e “mondiale”, la Collana intende ospitare contributi di studiosi non solo italiani ed è aperta alla prospettiva di pubblicazioni in lingue diverse. Per raggiungere questi obiettivi, la Collana ospita nel comitato scientifico studiosi di varie nazionalità, in modo che siano rappresentate le culture accademiche delle differenti parti del pianeta.

La Collana vuole, inoltre, contribuire a un'esigenza di rinnovamento che è ormai ampiamente avvertita nell'accademia italiana e dedica la massima attenzione alla verifica della qualità dei prodotti scientifici, utilizzando rigorosi criteri di valutazione.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Mariangela Zito**

# **Diritto del lavoro e globalizzazione**

**Strategie e pratiche  
degli attori della contrattazione  
collettiva transnazionale**

**Diritto  
del Lavoro**

**NEI SISTEMI GIURIDICI NAZIONALI,  
INTEGRATI E TRANSAZIONALI**

**FRANCOANGELI**

Isbn: 9788835182993

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.  
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della  
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	9
<b>1. La contrattazione collettiva transnazionale nel sistema multilivello di regolazione del lavoro</b>	»	17
1.1. Dalle origini allo sviluppo	»	17
1.2. Un sistema giuridico multilivello tra vuoti normativi e nuove forme di regolazione diffusa	»	23
1.3. Le dimensioni dei <i>Global Framework Agreements</i>	»	32
1.4. Attori e dinamiche nel sistema globale	»	37
1.5. Gli altri attori sulla scena della contrattazione transnazionale	»	40
1.5.1. Il ruolo dell'Oil	»	45
1.5.2. Il ruolo delle ong	»	50
1.6. Prospettive evolutive	»	56
<b>2. Sindacati e imprese multinazionali: strategie e dinamiche degli attori della contrattazione collettiva transnazionale</b>	»	67
2.1. Premessa	»	67
2.2. Le strategie sindacali nella contrattazione collettiva transnazionale	»	70

2.2.1. Gfa come strumento di legittimazione e rafforzamento sindacale	pag. 74
2.2.1.1. La legittimazione sindacale nei Gfa: criteri e prassi	» 74
2.2.1.2. Reti sindacali globali e clausole estensive: nuove frontiere della legittimazione	» 78
2.2.2. L'estensione delle tutele lungo le catene globali del valore e la gestione delle crisi globali. Il caso della pandemia da Covid-19	» 82
2.2.3. La contrattazione collettiva transnazionale per una transizione verde e giusta	» 86
2.3. Le strategie aziendali nella contrattazione collettiva transnazionale	» 91
2.3.1. Gfa come strumenti di reputazione e responsabilità sociale d'impresa	» 95
2.3.2. Gfa come strumenti di compliance normativa e gestione dei rischi nella supply chain	» 101
2.3.3. L'integrazione nei Gfa delle politiche aziendali ambientali	» 106
2.3.3.1. Il caso Eni	» 112
2.4. Riflessioni conclusive sul ruolo della contrattazione collettiva transnazionale nella nuova architettura normativa europea	» 116
<b>3. La contrattazione collettiva transnazionale nella filiera globale della moda: il caso del settore tessile-abbigliamento</b>	» 121
3.1. <i>Governance</i> globale delle catene del valore nel settore moda	» 121
3.1.1. La struttura della filiera nel tessile-abbigliamento	» 124
3.1.2. Le dinamiche della fast fashion: modelli produttivi e impatti Esg	» 127

3.1.3. La luxury fashion: filiera, sostenibilità e responsabilità sociale	pag. 130
3.1.4. Strategie di regolazione multilivello nella catena del valore del settore tessile-abbigliamento	» 133
3.2. La contrattazione collettiva transnazionale nel settore moda	» 136
3.2.1. Casi emblematici e traiettorie di successo	» 140
3.2.1.1. Il caso Inditex: effetto moltiplicatore e funzione anticipatoria	» 143
3.2.2. Casi critici e limiti applicativi	» 148
3.2.2.1. Il caso Benetton: <i>governance</i> reputazionale e fallimento regolativo	» 148
3.2.3. Le multinazionali francesi del lusso	» 150
3.2.3.1. Il caso Kering	» 152
3.2.3.2. Il caso LVMH	» 157
3.2.3.3. La giurisprudenza italiana e la responsabilità d'impresa nella filiera della moda del lusso	» 162
<b>Riflessioni conclusive</b>	» 175
<b>Bibliografia</b>	» 185



## *Introduzione*

Negli ultimi decenni, la trasformazione delle dinamiche produttive su scala globale ha portato con sé sfide complesse sul piano giuridico e sociale. La crescente frammentazione delle filiere, la delocalizzazione e la nascita di nuove forme organizzative fondate su rapporti contrattuali deboli, hanno generato un contesto in cui la tutela dei diritti fondamentali – dei lavoratori, ma anche dei diritti umani e ambientali – rischia di essere marginalizzata a favore delle logiche di efficienza e profitto.

È in questo scenario che si inserisce la contrattazione collettiva transnazionale come strumento regolativo lungo le catene globali del valore, capace di anticipare – e talvolta ispirare – l’evoluzione normativa europea e nazionale.

Dagli anni Ottanta, la contrattazione collettiva transnazionale si è sviluppata per colmare il vuoto regolativo generato dalla disarticolazione tra sovranità statale e struttura economica globale, proponendosi come meccanismo flessibile e negoziato per la promozione degli standard lavorativi. Nel tempo, si è affermata come modalità di *governance* volontaria delle relazioni industriali globali, evolvendo dai codici di condotta verso forme di negoziazione strutturata, come i *Global Framework Agreements* (Gfa).

Questi accordi, frutto del dialogo sociale tra imprese multinazionali e rappresentanze sindacali globali, hanno aperto

nuovi spazi di partecipazione e controllo sindacale anche nelle catene del valore, ponendosi come strumenti intermedi tra *soft law* e *hard law*.

Tuttavia, le gravi criticità emerse in settori come il tessile-abbigliamento – tra sfruttamento lavorativo, *dumping* salariale e impatti ambientali – hanno reso evidente la necessità di un rafforzamento normativo. In tal senso, l’approvazione della *Corporate Sustainability Due Diligence* (CSDDD) 2024/1760/EU ha segnato un punto di svolta. Le imprese – perciò – sono obbligate a valutare, prevenire e mitigare i rischi di violazione dei diritti umani e ambientali lungo l’intera filiera, anche in presenza di relazioni contrattuali indirette o subappalti transfrontalieri. La direttiva valorizza espressamente il coinvolgimento degli stakeholder sindacali, menzionando i Gfa tra le buone pratiche (art. 14), e promuovendo il loro ruolo nei meccanismi di reclamo e vigilanza (art. 13). La nuova cornice normativa si affianca, senza sostituirla, alla dimensione contrattuale e partecipativa offerta dalla contrattazione collettiva transnazionale. In effetti, uno dei meriti della contrattazione è proprio quello di anticipare alcuni dei contenuti oggi stabiliti dal legislatore, favorendo la trasparenza, la tracciabilità e la partecipazione democratica dei lavoratori. La complementarità tra strumenti contrattuali e legislativi rappresenta oggi la chiave per affrontare le sfide della globalizzazione produttiva con un approccio realmente sostenibile.

La monografia ricostruisce criticamente l’evoluzione della contrattazione collettiva transnazionale, analizzandone l’efficacia nei contesti produttivi.

Dal punto di vista metodologico, viene adottato un approccio giuridico-sistemico, integrato da strumenti e prospettive interdisciplinari. L’analisi si fonda sull’esame combinato di fonti normative sovranazionali (in particolare, convenzioni Oil, linee guida Ocse, normativa UE), pratiche contrattuali (Gfa) e documenti strategici delle imprese multinazionali.

li, accanto a un'ampia selezione di letteratura dottrinale e giurisprudenza.

Una parte rilevante dell'indagine si concentra su casi-studio emblematici del settore tessile-abbigliamento (tra cui Inditex, Benetton, Kering e LVMH), selezionati in base alla loro rilevanza negoziale, alla diffusione delle pratiche di Gfa e alla varietà dei modelli organizzativi. Tali esperienze sono analizzate anche in ottica comparata, con particolare attenzione alle differenze tra *fast fashion* e *luxury fashion*, al fine di valutare l'efficacia dei meccanismi contrattuali rispetto ai contesti produttivi e alle filiere. Il metodo include – inoltre – un'analisi qualitativa delle clausole contenute negli accordi, dei meccanismi di monitoraggio multilivello previsti, del ruolo delle parti sindacali e delle dinamiche di partecipazione. A ciò si aggiunge un approfondimento sugli effetti di “anticipazione normativa” rispetto alle più recenti direttive europee in materia di *due diligence* e sostenibilità.

Questa prospettiva consente di valutare la contrattazione collettiva transnazionale non solo come strumento negoziale, ma anche come forma avanzata di regolazione sociale, capace di interagire con le fonti legislative e con i modelli di responsabilità giuridica e organizzativa delle imprese.

Il primo capitolo esamina l'evoluzione della contrattazione a partire dalle sue origini, ponendola in relazione con i processi di globalizzazione produttiva e di trasformazione delle relazioni industriali. Particolare attenzione è rivolta alla forza giuridica degli accordi rispetto ai codici di condotta unilaterali, e alla loro progressiva strutturazione come strumenti di *governance* partecipativa.

Nonostante gli accordi operino senza un quadro normativo di riferimento definito, essi si basano sui principi internazionali e su varie fonti sovranazionali. Attraverso il coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti nella definizione delle politiche aziendali, essi contribuiscono alla pro-

mozione di un nuovo livello di protezione dei diritti umani, sociali e ambientali.

In tale prospettiva, ci si interroga sul collegamento tra la normativa europea e la contrattazione collettiva transnazionale, che non è solo teorico, ma trova conferma nel riferimento esplicito della direttiva CSDD ai Gfa come strumenti utili per rafforzare il dovere di vigilanza delle imprese multinazionali. Si tratta di due strumenti che corrono su linee parallele o che si possono rafforzare e completare a vicenda?

Il secondo capitolo si concentra sugli obiettivi delle parti firmatarie dei Gfa, distinguendo tra finalità politico-sindacali e strategie aziendali. Per le organizzazioni sindacali globali, i Gfa rappresentano uno strumento utile per promuovere l'attuazione dei principi fondamentali dell'Oil, garantire maggiori tutele ai lavoratori impiegati nelle catene del valore, favorire la transizione ecologica e sostenere un dialogo strutturato sugli impatti occupazionali delle scelte strategiche aziendali.

Per le imprese, gli accordi rispondono anche a esigenze di *compliance*, consentendo una migliore tracciabilità e gestione delle filiere, il controllo sui fornitori, il contenimento dei rischi reputazionali e il rafforzamento della credibilità verso investitori, consumatori e lavoratori.

Particolare attenzione è riservata alle strategie delle multinazionali, ancora poco indagate nella letteratura, e al ruolo delle relazioni industriali transnazionali nella definizione e implementazione degli accordi. Infine, il capitolo analizza la presenza e l'effettivo coinvolgimento di altri attori – come ong, istituzioni pubbliche o soggetti terzi indipendenti – nella fase di attuazione, monitoraggio e risoluzione dei conflitti, contribuendo a delineare l'architettura multilivello che sostiene l'efficacia degli accordi globali.

Questi temi trovano un'espressione concreta nel settore tessile-abbigliamento, ambito emblematico per la complessi-

tà delle filiere e la frequente esposizione a violazioni dei diritti fondamentali. È proprio in questo settore che la contrattazione collettiva transnazionale ha conosciuto alcune delle sue applicazioni più avanzate.

Il terzo capitolo analizza comparativamente le esperienze più recenti nel settore tessile-abbigliamento, mettendo a confronto *fast fashion* e *luxury fashion* per valutarne le criticità e i modelli regolativi adottati. La comparazione considera la specificità del comparto, caratterizzato da filiere altamente frammentate, con differenze rilevanti tra il modello *fast fashion*, globalizzato e complesso da monitorare, e quello del lusso, più regionalizzato ma non esente da criticità.

Negli ultimi anni, i Gfa hanno esteso il proprio campo d'azione oltre le garanzie tradizionali, includendo obiettivi ambientali, meccanismi di controllo multilivello, il coinvolgimento attivo delle rappresentanze sindacali e la prevenzione di violazioni da parte di fornitori e subfornitori.

Nel Gfa siglato da Inditex<sup>1</sup> nel 2019, sono previste misure di supervisione attiva della casa madre, finalizzate a individuare e prevenire violazioni da parte di fornitori e subappaltatori. Si tratta di un esempio avanzato di *due diligence* contrattuale, che anticipa diversi elementi oggi contenuti nella direttiva CSDD – e dalla legge francese sul dovere di vigilanza, a partire dal 2017 – e nella disciplina europea sulla rendicontazione di sostenibilità (CSRD).

L'accordo, sostenuto in modo strategico dal sindacato spagnolo, ha generato un effetto moltiplicatore, contribuendo alla diffusione del modello di contrattazione collettiva trans-

1. García Landaburú, 2023. L'A. analizza l'articolato sistema di controllo della catena di fornitura che Inditex attua da due decenni al fine di verificare il rispetto dei diritti umani del lavoro e la tutela dell'ambiente, avvalendosi della collaborazione delle organizzazioni sindacali attraverso gli strumenti della libertà di associazione e della contrattazione collettiva.

nazionale nel settore moda. Hanno seguito l'esempio gruppi come Mango, H&M, Esprit, ASOS, Tchibo, Mizuno, oltre al negoziato avviato nel gruppo Benetton, delineando un'evoluzione significativa della maturità delle relazioni industriali globali nel comparto.

Oggetto di analisi sono – inoltre – i casi delle multinazionali francesi del lusso Kering e LVMH, con una valutazione delle peculiarità delle loro filiere e del ruolo dei Comitati Aziendali Europei (Cae) e degli *European Framework Agreements* (Efa).

Nel segmento produttivo dell'alta moda si inseriscono anche alcune esperienze italiane di tutela giurisdizionale e istituzionale dei lavoratori impiegati nella *supply chain* del lusso, sviluppatesi in assenza di un quadro normativo nazionale sulla *due diligence* aziendale.

Tra queste, assumono rilevanza i recenti provvedimenti di amministrazione giudiziaria adottati dal Tribunale di Milano nei confronti di società appartenenti alla filiera produttiva di brand del lusso, come Armani e Dior, per casi accertati di sfruttamento lavorativo. Tali orientamenti giurisprudenziali mostrano come il modello organizzativo *ex d.lgs. 231/2001* possa comunque costituire un presidio interno di prevenzione e controllo esteso all'intera filiera.

Le misure adottate si fondano sul riscontro di un difetto strutturale di vigilanza da parte delle imprese capofila, che non hanno implementato efficaci protocolli per il controllo dei subfornitori. In questa prospettiva, il modello 231, se correttamente applicato, può rappresentare uno strumento operativo di vigilanza contrattuale, contribuendo a rafforzare la responsabilità delle imprese committenti rispetto ai comportamenti degli attori della catena del valore. A tali misure si affianca l'istruttoria avviata dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, che ha contestato presunte pratiche commerciali scorrette nella comunicazione aziendale.

Queste iniziative dimostrano che, nonostante non sia intervenuta una regolamentazione sul dovere di vigilanza delle imprese, il sistema italiano è stato in grado di attivare strumenti di prevenzione e controllo efficaci, capaci di generare un impatto concreto sulla *governance* delle filiere.

Il ruolo assunto dalla giurisprudenza italiana suggerisce la possibilità di una complementarità virtuosa tra strumenti negoziali e strumenti giudiziari, in cui la contrattazione collettiva opera in via anticipatoria, promuovendo standard elevati e condizioni di lavoro dignitose. L'intervento delle autorità giudiziarie e regolative, invece, rafforza e sostiene l'efficacia degli impegni assunti sul piano contrattuale, sanzionando le violazioni e colmando eventuali vuoti di implementazione.

La parte finale del libro propone alcune riflessioni critiche sui limiti e le potenzialità della contrattazione collettiva transnazionale, in un'epoca in cui le filiere produttive stanno diventando il luogo primario di conflitto e regolazione dei diritti del lavoro. La combinazione tra obblighi legali e contrattuali, lungi dall'essere una sovrapposizione, rappresenta la nuova frontiera della regolazione sociale del lavoro: una strategia integrata in cui previsioni normative e strumenti negoziali si rafforzano reciprocamente per garantire una *governance* più equa e sostenibile delle filiere globali.



# *1. La contrattazione collettiva transnazionale nel sistema multilivello di regolazione del lavoro*

## **1.1. Dalle origini allo sviluppo**

L'evoluzione della contrattazione collettiva transnazionale si inserisce in un quadro profondamente mutato dalle dinamiche della globalizzazione economica, che ha trasformato radicalmente le catene del valore e le modalità di produzione a livello mondiale. La frammentazione dei cicli produttivi e l'esternalizzazione, unite alla costante ricerca di riduzione dei costi da parte delle multinazionali, hanno spinto le imprese verso territori con normative meno garantiste, provocando una contrazione del potere contrattuale dei lavoratori<sup>1</sup>.

In tale contesto, il diritto internazionale del lavoro ha mostrato limiti evidenti per l'assenza di strumenti cogenti in grado di imporre regole comuni alle imprese transnazionali<sup>2</sup>. L'internazionalizzazione economica, sociale e culturale ha inciso negativamente su condizioni di lavoro, salari e diritti. Per questo è emersa l'esigenza di sviluppare strumenti regolativi capaci di affiancare, o in alcuni casi supplire, l'azione degli ordinamenti statali. In questo scenario, la contrattazione collettiva transnazionale si è affermata come strumento per colmare le discontinuità tra diritto del lavoro, gestione

1. Cfr. Galgano, 2001.

2. Cfr. Kolben, 2011.

d'impresa e responsabilità sociale. Essa si è evoluta dapprima come reazione delle organizzazioni sindacali internazionali alla debolezza del diritto internazionale del lavoro nel garantire standard minimi vincolanti per le imprese operanti su scala globale. Successivamente, la contrattazione si è evoluta in una strategia negoziale finalizzata a influenzare direttamente le politiche aziendali delle imprese multinazionali, superando l'approccio unilaterale della responsabilità sociale d'impresa (Rsi).

Il primo obiettivo è stato quello di colmare il vuoto lasciato dagli strumenti unilaterali di Rsi, come i codici di condotta, spesso utilizzati come strumenti di comunicazione reputazionale, ma privi di contenuti vincolanti o di una reale partecipazione sindacale<sup>3</sup>. A tal fine si è assistito alla progressiva affermazione degli accordi transnazionali di gruppo (Gfa), negoziati tra le federazioni sindacali internazionali e le direzioni centrali delle imprese multinazionali. Tali strumenti, pur non rientrando nel catalogo delle fonti del diritto in senso stretto, assumono un significato giuridico crescente in quanto espressione di un'autonomia negoziale transnazionale capace di generare effetti interni nelle imprese attraverso il richiamo negli strumenti di gestione (codici etici, regolamenti interni, politiche per la gestione delle risorse umane).

Diversamente dai codici di condotta unilaterali, adottati su base volontaria dalle imprese<sup>4</sup>, gli accordi transnazionali di gruppo si fondano su un dialogo strutturato e partecipato,

3. Cfr. Sanguineti Raymond, 2020. Secondo l'A., il mancato coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori si traduce in deficit di legittimità, per cui l'impresa non solo evita il confronto con i sindacati, ma rifugge anche la regolamentazione pubblica. Si veda anche: Anner, Bair, Blasis, 2013; Sciarra, 2009.

4. Cfr. Herrnsstadt, 2013. Secondo l'A., gli accordi transnazionali di gruppo nascono e si sviluppano in risposta alle critiche legate ai codici di condotta aziendali attuati unilateralmente.

dove le rappresentanze sindacali internazionali svolgono un ruolo attivo nella definizione dei contenuti, nel monitoraggio e nella gestione delle controversie<sup>5</sup>. Laddove efficacemente negoziati, questi accordi superano i limiti della Rsi<sup>6</sup>, introducendo clausole vincolanti che obbligano fornitori e subappaltatori al rispetto di standard internazionali in materia di lavoro e ambiente.

L'emergere dei Gfa è stato favorito dalla cornice normativa internazionale, tra cui: le linee guida Ocse sulle imprese multinazionali<sup>7</sup>, la dichiarazione tripartita dell'Oil sulle imprese multinazionali<sup>8</sup> e i principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani<sup>9</sup>. Questi strumenti hanno rafforzato il dialogo sociale e favorito un collegamento tra *soft law* e norme vincolanti, come la direttiva CSDD<sup>10</sup>.

Lo sviluppo della contrattazione collettiva transnazionale è stato possibile anche grazie alla progressiva costruzione di un contesto favorevole al dialogo tra imprese e organizzazioni sindacali. Già dagli anni Sessanta, le federazioni sindacali hanno iniziato a negoziare direttamente con le direzioni delle multinazionali, promuovendo comitati d'impresa mondiali e

5. Cfr. Hadwiger, 2018.

6. Cfr. Guarriello, 2021. Secondo l'A., le pratiche di Rsi, molto avanzate in alcune realtà aziendali, hanno normalmente bypassato le relazioni industriali per incanalare la Rsi su modelli organizzativi facenti capo a divisioni aziendali distinte da quelle che si occupano delle relazioni di lavoro, finalizzando la Rsi a una strategia comunicativa volta a realizzare l'obiettivo reputazionale di rispondere con comportamenti eticamente corretti alle preoccupazioni di stakeholder esterni.

7. Cfr. Oecd, 2023.

8. Cfr. Ilo, 2017.

9. Cfr. UN, 2011.

10. Direttiva 2024/1760 del Parlamento europeo e del Consiglio sulla *due diligence* delle imprese ai fini della sostenibilità (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD*). Il tema è oggetto di analisi nei paragrafi che seguono.

meccanismi informativi sovranazionali<sup>11</sup>. Tuttavia, il riconoscimento del ruolo sindacale a livello transnazionale non è stato immediato. Le imprese, per lungo tempo, hanno manifestato resistenza al confronto su scala transnazionale, preferendo mantenere un'impostazione centrata sulle dinamiche nazionali. Al contrario, il diritto del lavoro contemporaneo deve essere pensato come un sistema di bilanciamento tra poteri diffusi su scala globale<sup>12</sup>. In questa prospettiva, la contrattazione collettiva transnazionale figurerebbe come un nuovo modello di tutela dei diritti dei lavoratori su scala sovranazionale, capace di contenere le asimmetrie normative indotte dalla globalizzazione economica.

Negli anni Settanta, le imprese multinazionali hanno dovuto confrontarsi con l'impatto delle loro attività su diritti umani e ambiente. Ciò è avvenuto in un contesto sempre più favorevole all'adozione di standard etici condivisi, promossi dall'Ocse e dall'Oil<sup>13</sup>.

In Europa, la proposta di direttiva Vredeling del 1980 ha segnato un passaggio fondamentale nel riconoscimento della dimensione sociale dell'integrazione economica, introducendo il diritto all'informazione e consultazione per i lavoratori delle multinazionali. Nonostante l'opposizione delle *lobby* imprenditoriali e lo stallo politico durato fino al 1994, tale iniziativa ha aperto un dibattito sfociato poi nell'adozione della direttiva sui comitati aziendali europei (Cae)<sup>14</sup>

11. Cfr. Treu, 1988; Guarriello, 1992; Rehfeldt, 1993.

12. Cfr. Rehfeldt, 2018; Rehfeldt, 1993; Supiot, 2015.

13. Cfr. Lyon-Caen, 2011.

14. Il riferimento è alla direttiva 1994/45/CE, poi rifiuta nella direttiva 2009/38/CE, attualmente oggetto anch'essa di revisione. La proposta di modifica, presentata dalla Commissione europea nel gennaio 2024, mira a rafforzare i diritti di informazione e consultazione dei lavoratori nelle imprese multinazionali. Tra le principali novità: eliminazione delle esenzioni previste per gli accordi preesistenti, introduzione di una defi-

e all'istituzionalizzazione del dialogo sociale a livello eurounitario<sup>15</sup>.

Negli anni Ottanta, alcune imprese francesi si sono distinte per approcci innovativi. Il gruppo Thomson Grand Public, ad esempio, avviò un dialogo con la federazione europea dei metalmeccanici e istituì un sistema duale di rappresentanza con diritti di informazione periodica<sup>16</sup>.

Ancora più rilevante è il caso Danone, che nel 1988 ha stipulato un accordo quadro con la federazione sindacale UITA. Si tratta del primo vero Gfa, che anticipa molti degli elementi distintivi dei futuri accordi transnazionali di gruppo, come il coinvolgimento multilivello, il monitoraggio congiunto e l'obbligo di verifica dell'applicazione dell'accordo<sup>17</sup>. Da allora, le istanze rappresentative transnazionali sono diventate fondamentali per l'affermazione del sindacato su scala globale: hanno contribuito a riequilibrare il potere delle multinazionali e ad ampliare gli strumenti della contrattazione collettiva.

Tuttavia, il caso Danone rappresenta un esempio emblematico di come la contrattazione collettiva possa essere mobilitata non solo in reazione a conflitti sociali, ma come strumento di regolazione. La natura multilivello dell'accordo e la sua apertura alla verifica indipendente anticipano la logica delle clausole di *due diligence* obbligatoria, evidenziando il potenziale innovativo dell'autonomia collettiva ben prima dell'intervento legislativo.

Parallelamente, la costruzione europea ha fornito un'occasione più ampia di "questione transnazionale", rafforzamento dell'efficacia giuridica dei CAE, obblighi di parità di genere e maggiore accesso alla giustizia. L'adozione definitiva della nuova direttiva è prevista entro il 2025, con recepimento negli stati membri entro il 2027 e applicazione entro il 2028.

15. Cfr. Lapeyre, 2018; Weiss, 2004; Perulli, 1991; Mengoni, 1982.

16. Cfr. Guarriello, 1992.

17. Cfr. Gallin, 2000.

testo favorevole alla promozione del dialogo sociale. Con l'Atto unico europeo del 1986 è stata introdotta una base giuridica per la politica sociale dell'UE. Da qui derivano, tra l'altro, la direttiva del 1989 su sicurezza e salute e l'istituzionalizzazione del dialogo sociale europeo<sup>18</sup>. In attuazione del programma sociale europeo, sono state adottate direttive procedurali finalizzate a rafforzare l'informazione e la consultazione dei lavoratori nei momenti di crisi d'impresa.

L'approvazione della direttiva Cae nel 1994 ha rappresentato l'esito di un lungo percorso negoziale. Il caso Hoover<sup>19</sup> – con chiusura di un sito produttivo in Francia e in Scozia da parte della multinazionale americana – ha segnato una svolta decisiva nella creazione degli organismi di rappresentanza a livello europeo<sup>20</sup>. La direttiva ha introdotto un processo negoziale transnazionale tra la direzione centrale dell'impresa e le rappresentanze dei lavoratori nelle filiali europee, segnando il riconoscimento formale del principio di negoziazione transfrontaliera. Il rafforzamento dei Cae ha nel tempo contribuito a creare un clima di fiducia tra sindacati e imprese multinazionali, favorendo la stipula di accordi transnazionali volontari e la nascita dei comitati d'impresa globali. In tal modo, si è aperta la strada alla progressiva estensione dei diritti fondamentali del lavoro lungo le *supply chain* delle multinazionali, soprattutto nei segmenti produttivi localizzati nei Paesi a più basso

18. Con l'Atto unico europeo, però, non nasce un vero e proprio nucleo di diritti sociali garantiti a livello comunitario, in quanto tali diritti erano ancora intesi principalmente come strumenti per evitare le distorsioni del mercato, in vista di una completa ed efficiente realizzazione del mercato unico. Cfr.: Giubboni, 2003; Gabaglio, Preciado, 2007.

19. Analogo impatto politico ha avuto, qualche anno dopo, la chiusura del sito belga di Vilvoorde, decisa dalla direzione francese di Renault e comunicata alla stampa prima che all'organismo locale di rappresentanza del personale e allo stesso Cae: cfr. Guarriello, Zito, 2022.

20. Cfr. Danis, Hoffmann, 1995.

costo del lavoro<sup>21</sup>. In particolare, la clausola sociale contrattata su scala globale si configura così come uno strumento di extraterritorialità negoziale, idonea a esportare diritti attraverso la leva della responsabilità contrattuale delle imprese capofila.

Progressivamente, i Gfa hanno incluso temi emergenti come la sostenibilità, la *due diligence* e la *compliance*. Ciò ha dato origine a diverse generazioni di accordi<sup>22</sup>, espressione di una regolazione collettiva sempre più sofisticata<sup>23</sup>.

La contrattazione collettiva transnazionale si è affermata non solo grazie alle strategie sindacali e alle aperture aziendali, ma anche come risultato di un processo normativo e istituzionale che ha creato uno spazio regolativo ibrido tra pubblico e privato, tra livello nazionale e sovranazionale. Di conseguenza, la collocazione dei Gfa nel sistema di *governance* multilivello è coerente con l'idea che le regole del lavoro emergano da una molteplicità di attori (istituzioni, imprese, sindacati, organizzazioni internazionali), su piani giuridici paralleli e sovrapposti.

## **1.2. Un sistema giuridico multilivello tra vuoti normativi e nuove forme di regolazione diffusa**

Uno degli interrogativi ricorrenti nella riflessione dottrinale e nella prassi sindacale in materia di contrattazione collettiva transnazionale riguarda l'assenza di un quadro giuridico

21. Si vedano: Cfr. Micheli, 2023; Guarriello, Nogler, 2020, 183 ss.

22. Secondo la dottrina francese l'evoluzione contenutistica consente il passaggio dalla definizione di *accord-cadre international* a quella di *accord d'entreprise mondial*. Moreau ritiene che l'utilizzo del termine *accord d'entreprise mondial* sottolinei trattasi di accordi ormai alla base di vere e proprie politiche aziendali su scala globale; cfr.: Moreau, 2019; Rehfeldt, 2021; Daugareilh, 2018.

23. Cfr. Guarriello, 2021.

specifico e uniforme che disciplini la formazione, il contenuto, l'efficacia e l'attuazione degli accordi transnazionali di gruppo nelle imprese multinazionali. Questa lacuna normativa, presente a livello internazionale, europeo e nazionale, ha favorito l'autonomia collettiva, dando origine a uno spazio regolativo *praeter legem* in cui l'efficacia delle regole dipende non tanto dalla loro sanzionabilità, quanto dalla capacità di essere recepite, implementate e fatte valere attraverso meccanismi negoziali autonomi<sup>24</sup>.

La mancanza di disposizioni vincolanti non compromette, infatti, l'efficacia contrattuale dei Gfa. Essi rappresentano accordi volontari tra parti legittimate, e in quanto tali soggiacciono ai principi generali della contrattazione collettiva e alla forza normativa che le stesse parti conferiscono ai propri impegni. Il riconoscimento reciproco tra le parti, espresso attraverso la definizione autonoma di diritti, obblighi e meccanismi di monitoraggio, consolida una prassi negoziale capace di produrre effetti regolativi, anche in assenza di norme cogenti.

I Gfa contemporanei prevedono dispositivi articolati: disseminazione capillare lungo le filiere, monitoraggio congiunto, *reporting* periodico, sistemi di reclamo *bottom-up*<sup>25</sup>, formazione bilaterale, estensione circa l'applicazione dei principi in essi contenuti a fornitori e subappaltatori. Tali clausole sono spesso assimilabili a vere e proprie clausole sulla futu-

24. Cfr. Occhino, Treu, 2021. Secondo Treu, il carattere multilivello delle regole e delle fonti genera complessità e rappresenta un punto critico per l'*enforcement* dei *basic standards*, il quale richiede un rinnovamento degli studi giuridici, a cominciare dal metodo della comparazione. La comparazione tende a essere, dunque, non più solo conoscitiva, ma utile a interpretare il diritto nazionale e a integrarlo con norme sovranazionali e di altri ordinamenti, acquisendo funzione normativa.

25. Che si distingue dall'approccio *top down*, ovvero a partire dalle parti contraenti, per arrivare solo infine agli attori locali.

ra produzione normativa, ispirate ai modelli di contrattazione continua tipici dei sistemi intersindacali maturi<sup>26</sup>.

Come già osservato, i Gfa si fondano su un'interazione dinamica tra strumenti di *soft law* – progressivamente rafforzati da obblighi normativi – e interventi giuridici di matrice europea. Per comprendere la struttura di tale architettura regolativa, è utile analizzare i principali riferimenti di *soft law* che fungono da cornice interpretativa e operativa per i Gfa.

Particolare rilievo assumono le linee guida Ocse per le imprese multinazionali, adottate nel 1976 e oggetto di una rilevante revisione nel 2023. Le linee guida aggiornate ampliano l'ambito di applicazione agli effetti delle attività imprenditoriali sul cambiamento climatico, la biodiversità, l'intelligenza artificiale e le pratiche commerciali digitali, e rafforzano l'obbligo di *due diligence* lungo tutta la catena di valore<sup>27</sup>. A esse si affianca il ruolo significativamente rafforzato dei Punti di Contatto Nazionali (Pcn), istituiti dagli stati aderenti nell'ambito del sistema delle linee guida Ocse per le imprese multinazionali. I Pcn rappresentano un meccanismo istituzionale deputato a promuovere l'effettiva implementazione dei principi di condotta responsabile d'impresa sanciti nelle linee guida, attraverso attività di informazione, sensibilizzazione e assistenza tecnica rivolta alle imprese e agli altri soggetti interessati. Accanto a tale funzione promozionale, i Pcn assumono una rilevante funzione para-giurisdizionale in quanto chiamati a gestire le cosiddette “istanze specifiche”, vale a

26. Cfr. Ghezzi, 1963; Giugni, 1960; Kahn-Freund, 1977; Kahn-Freund, 1960.

27. Cfr. Micheli, 2023. Secondo l'A, alle imprese viene richiesto, per adempiere alle proprie responsabilità sociali, di mettere in atto tre tipologie di azioni che consistono nell'adottare politiche aziendali coerenti con il rispetto dei diritti umani, nel dotarsi di un processo di *due diligence* in materia di diritti umani e nell'attuare procedure che permettano di rimediare agli impatti negativi.

dire le segnalazioni di presunte violazioni delle linee guida da parte di imprese multinazionali.

In tale ambito, i Pcn agiscono quali organismi imparziali di mediazione e conciliazione, offrendo un canale di risoluzione non contenziosa, volontaria e non vincolante, fondato sul dialogo tra le parti e orientato alla ricerca di soluzioni costruttive e sostenibili<sup>28</sup>. La loro attività, seppur priva di effetti giuridicamente coercitivi, assume una crescente rilevanza nell'ambito della *governance* multilivello della responsabilità d'impresa, contribuendo a consolidare standard comuni e a rafforzare la responsabilizzazione delle imprese nei confronti degli stakeholder coinvolti.

Accanto alle linee guida Ocse, la dichiarazione tripartita dell'Oil (1977, aggiornata nel 2017) promuove il rispetto delle convenzioni fondamentali e valorizza il ruolo della contrattazione collettiva nella regolazione dei rapporti di lavoro globali<sup>29</sup>. A ciò si aggiunge l'aggiornamento del 2022 alla di-

28. Un esempio di caso discusso dinanzi al Pcn italiano, istituito presso il Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT), è quello sollevato dalla Fiom Cgil Firenze nei confronti della multinazionale a casa madre belga N.V. Bekaert S.A. e Bekaert Figline S.p.A. per la chiusura – annunciata il 22 giugno 2018 alle istituzioni locali e alle organizzazioni sindacali territoriali – dello stabilimento di Figline Valdarno e il licenziamento di 318 lavoratori. Nello specifico, il sindacato ha invocato la violazione del Capitolo V, § 6, delle linee-guida dedicato a Occupazione e relazioni industriali, per aver l'azienda informato le organizzazioni sindacali territoriali della chiusura dello stabilimento dopo aver adottato la decisione e, allo stesso tempo, per non aver informato e consultato tempestivamente il Cae.

29. A differenza delle linee guida Ocse, fondate su meccanismi di impegno unilaterale dell'impresa, la dichiarazione tripartita Oil per le imprese multinazionali intende valorizzare il dialogo sociale transnazionale tra i sindacati internazionali e la direzione centrale dell'impresa, ma anche tra le controllate e la filiera, al fine di condizionare quest'ultima all'osservanza delle convenzioni fondamentali Oil.

chiarazione dell'Oil del 1998 sui principi e diritti fondamentali nel lavoro, che include esplicitamente tra i diritti tutelati anche un ambiente di lavoro sicuro e salubre.

Un ulteriore riferimento centrale è costituito dai principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani, adottati nel 2011, che delineano un quadro articolato basato su tre pilastri: il dovere dello stato di proteggere i diritti umani, la responsabilità dell'impresa di rispettarli, e il diritto delle vittime a un accesso effettivo a rimedi. Questi principi hanno avuto un'influenza decisiva sulla progressiva normativizzazione delle politiche di *due diligence*.

In ambito Onu, merita menzione anche il *Global Compact*, iniziativa volontaria che incoraggia le imprese a integrare nei propri processi aziendali dieci principi universali in materia di diritti umani, lavoro, ambiente e lotta alla corruzione. Nonostante il carattere non vincolante, il *Global Compact* viene frequentemente richiamato nei testi dei Gfa per il suo valore etico-programmatico. Analogamente, la dichiarazione universale dei diritti umani del 1948, pur priva di efficacia diretta, rappresenta un fondamento ideologico e giuridico che ispira le clausole dei Gfa.

Il richiamo alle fonti sovranazionali di *soft law* conferisce ulteriore legittimazione ai Gfa, delineandoli come strumenti che incentivano la diffusione di standard normativi globali, specie nei contesti giuridici deboli o disomogenei. L'adozione volontaria di obblighi sostanziali in materia di libertà sindacale, non discriminazione, divieto di lavoro forzato e minorile, orari di lavoro sostenibili e retribuzioni dignitose contribuisce a consolidare un nuovo pluralismo giuridico, radicato nella catena globale del valore e che si proietta oltre i confini statali<sup>30</sup>.

30. Cfr. Sanguineti Raymond, 2022. Secondo l'A., il diritto transnazionale del lavoro non si fonda sullo Stato come riferimento normativo

A livello europeo, la direttiva 2024/1760 (CSDD) trae ispirazione dal quadro internazionale di *soft law*, imponendo alle imprese un obbligo legale di prevenire e gestire gli impatti negativi su diritti umani e ambiente lungo tutta la catena del valore. La direttiva si applica alle imprese europee che superano determinate soglie dimensionali e di fatturato e alle imprese extra-UE che operano nel mercato interno. Si rafforza così la portata extraterritoriale delle norme europee in materia di diritti fondamentali e sostenibilità. Tra gli obblighi imposti dalla direttiva si segnalano: l'identificazione e mappatura dei rischi; la prevenzione e mitigazione degli impatti negativi; la riparazione degli impatti già verificatisi; il coinvolgimento significativo degli stakeholder; l'introduzione di meccanismi di reclamo e notifica; il monitoraggio dell'efficacia delle misure adottate; l'obbligo di trasparenza e comunicazione. La direttiva richiama esplicitamente i principi delle Nazioni Unite e le linee guida Ocse, attraverso un processo di *hardening soft law*.

In tale contesto normativo, i Gfa assumono una funzione strategica, in quanto strumenti idonei a tradurre in prassi contrattuale multilivello gli obblighi di *due diligence* imposti dal legislatore europeo. La direttiva CSDD, pur non disciplinando espressamente la contrattazione collettiva transnazionale, riconosce il valore degli accordi transnazionali d'impresa tra le "buone pratiche" (art. 14), valorizzando il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali come parte essenziale nei processi di consultazione, monitoraggio e reclamo (art. 13)<sup>31</sup>.

primario, ma emerge dall'interazione tra poteri privati, in particolare dal ruolo delle imprese all'interno delle catene globali del valore; in tale contesto, la *due diligence* costituisce il modello fondamentale di tutela dei diritti umani lungo l'intera filiera.

31. La centralità del ruolo degli stakeholder, in particolare delle rappresentanze sindacali e della società civile, è stata ampiamente ricono-

L'attenzione alla dimensione sociale si traduce in un contesto normativo favorevole all'integrazione dei Gfa nei sistemi di *governance* d'impresa: attraverso clausole procedurali, comitati congiunti, meccanismi di reclamo e formazione, i Gfa possono dare attuazione alle politiche aziendali in materia di sostenibilità e *compliance*, offrendo una via contrattuale per rispondere agli obblighi normativi europei.

Le esperienze maturate in Francia, con la legge sul dovere di vigilanza del 2017<sup>32</sup>, e in Germania, con la legge sulla catena di approvvigionamento del 2023<sup>33</sup>, hanno anticipato a livello interno i diversi contenuti della direttiva *due diligence*, contribuendo a definirne l'impostazione. Il parallelo rafforzamento delle direttive europee sulla rendicontazione non finanziaria contribuisce ulteriormente a creare un ambiente normativo che valorizza il dialogo sociale e la trasparenza contrattuale come elementi centrali della strategia Esg.

L'interconnessione tra strumenti di *soft law*, obblighi giuridici europei e pratiche contrattuali trova un ulteriore punto di forza nella recente evoluzione del quadro normativo in materia di rendicontazione di sostenibilità. La direttiva 2022/2464/UE (*Corporate Sustainability Reporting Directive* – CSRD), che modifica la precedente *Non-Financial Reporting Directive*<sup>34</sup> (NFRD), impone a un nu-

sciuta nella letteratura più recente, che sottolinea l'innovazione partecipativa introdotta dalla CSDDD e la sua coerenza con l'evoluzione della rendicontazione di sostenibilità; cfr.: Cilona, 2024; Libertini, 2024, Morrone, 2024.

32. Tra tutti, cfr.: Daugareilh, 2021; Sachs, 2017.

33. Cfr. Nogler, 2022.

34. L'obbligo di trasparenza per le imprese di grandi dimensioni e i grandi gruppi circa le informazioni non economico-finanziarie e riguardanti la diversità sono disciplinate dalla *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD, 2014/95/UE). Modificata dalla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD, 2022/2464/UE), la nuova direttiva rafforza

mero sempre più ampio di imprese l'obbligo di rendicontare informazioni dettagliate di tipo ambientale, sociale e di *governance* (Esg), comprese le politiche di *due diligence* e i meccanismi di controllo della *supply chain*. In tal senso, la proposta di direttiva (UE) 2024/0081 – attualmente oggetto di negoziato in sede di trilogο – prevede un innalzamento delle soglie dimensionali delle imprese soggette alla rendicontazione di sostenibilità (allineandole alla direttiva CSDD, con soglia minima di 1.000 dipendenti), una dilazione nei termini di attuazione e una sostanziale semplificazione degli obblighi di *reporting* per le Pmi coinvolte.

In questo contesto, i Gfa rappresentano non solo un riferimento operativo per le pratiche aziendali, ma anche uno strumento documentale per la rendicontazione *ex lege*, contribuendo alla trasparenza e alla *accountability* delle imprese nei confronti degli stakeholder esterni<sup>35</sup>. Di conseguenza, si assiste al consolidamento di un'ibridazione virtuosa tra strumenti di *soft law* internazionale e *hard law* europeo, che dà luogo a una normatività diffusa e multilivello<sup>36</sup>.

le norme relative alle cosiddette informazioni di sostenibilità, specificamente ambientali, sociali e di *governance*, che le imprese devono rendicontare. La direttiva NFRD resterà in vigore fino a quando le società non dovranno applicare le nuove regole della CSRD.

35. Cfr. Tarquinio, 2023. Secondo l'A., mentre la direttiva 2014/95 richiama solo alcune specifiche figure di stakeholder (come gli investitori, i consumatori la comunità locale), la direttiva CSRD identifica gli stakeholder ai quali fornire informazioni, i quali sono chiamati a partecipare al dialogo sulle questioni di sostenibilità, da considerarsi *co-principals* nel processo di *reporting* di sostenibilità e in grado di far valere l'*accountability relationship*.

36. Cfr. Occhino, Treu, 2021: per rafforzare l'effettività delle regole sociali sovranazionali è necessario allargare la partecipazione a tutti gli stakeholder sociali, essenziale per orientare i contenuti della regolazione, e prevedere tribunali pubblici e arbitri terzi a sostegno di un'efficace implementazione.