

EURACTA2

## Gli accordi transnazionali di gruppo

I RISULTATI DI UNA RICERCA EUROPEA  
E ALCUNE RACCOMANDAZIONI NEGOZIALI

## **EURACTA 2 - Un'azione europea sugli accordi transnazionali di gruppo**

*Accordo numero: VS/2013/0350*



La responsabilità di quanto contenuto in questa pubblicazione è esclusivamente dei suoi autori e la Commissione Europea non è in alcun modo responsabile per l'uso che potrà essere fatto delle informazioni contenute in questo testo.

Il progetto è stato realizzato grazie al supporto dell'UE.



## ***Gli Accordi Transnazionali di Gruppo (TCA): che cosa sono?***

Per **Accordi Transnazionali di Gruppo (TCA)** si intendono quelle intese liberamente stipulate fra il management di una impresa multinazionale (MNC) e rappresentanze dei lavoratori, il cui ambito di applicazione si estende al territorio di più Stati.

I TCA differiscono significativamente dai codici di condotta, in quanto - diversamente da questi ultimi, spesso preferiti dalle MNC che li adottano unilateralmente - essi scaturiscono qui da un percorso bilaterale di tipo negoziale.

I TCA possono essere definiti e classificati come:

- **Europei** (Accordi Quadro Europei - EFA), quando a sottoscriverli è un Comitato aziendale europeo (CAE) e/o una Federazione sindacale europea di settore (ETUF), avendo a riguardo un ambito applicativo esclusivamente europeo
- **Internazionali** (Accordi Quadro Internazionali - IFA), quando a sottoscriverli è una Federazione sindacale mondiale di settore (GUF), avendo a riguardo un ambito di applicazione globale.

Le materie trattate nei TCA sono a vasto raggio, spaziando dai richiami ai c.d. core labour standard dell'ILO (diritto anti-discriminatorio, libertà di associazione sindacale, diritto alla contrattazione collettiva, divieto di sfruttamento del lavoro minorile o forzato), alle pari opportunità, alla formazione professionale, alla salute e sicurezza al lavoro, ai diritti sindacali e dialogo sociale, alla gestione di ristrutturazioni.

I TCA possono anche essere identificati e distinti come:

**Procedurali** quando si limitano a fissare taluni principi e percorsi procedurali

**Sostantivi** qualora prevedano regole gestionali e clausole più circostanziate e vincolanti.

Da questo punto di vista, **i TCA da considerare più avanzati sono quelli sostantivi che riguardano processi di ristrutturazione**. Essi attengono solitamente alla c.d. anticipazione del cambiamento, indicando concrete misure volte a evitare licenziamenti collettivi e/o chiusure di siti, uffici o reparti, grazie al ricorso a strumenti alternativi, come la riqualificazione del personale o forme di mobilità interna o outplacement.



## ***Perché i TCA sono importanti?***

I TCA rappresentano oggi un importante e innovativo strumento per le relazioni industriali a livello sovranazionale. Una nuova prassi sociale, un nuovo livello di contrattazione, correlato al protagonismo assunto ormai dall'impresa multinazionale (MNC) nell'economia globale. Un fenomeno che ha assunto dimensioni senza precedenti, determinando un deficit di governance fra lo spazio sempre più svincolato del capitale e le sfere inevitabilmente più territorializzate della regolazione sociale, inclusa quella di matrice sindacale.

In uno scenario siffatto, **la contrattazione collettiva transnazionale può e deve dischiudere nuove opportunità per gli attori delle relazioni industriali**, specie sul versante del mondo del lavoro. Essa può infatti contribuire a restringere quello scarto di governance a cui si alludeva.

Anche la **Commissione Europea**, a partire dall'Agenda Sociale 2005-10, ha intuito la valenza di questo strumento, raccomandandone da allora pratica e diffusione, nella prospettiva auspicata di maggiori e migliori TCA, da affiancare alle altre forme con cui nell'ordinamento europeo prende forma il dialogo sociale (aziendale, settoriale, inter-settoriale).

La pratica dei TCA deve oggi fare i conti con una fase particolarmente critica per la contrattazione collettiva, specie in alcuni Stati membri. Sotto la concomitante pressione di una crisi lunga e pesante e di severe politiche di austerità (Lettere BCE, Memorandum della Troika, Semestre europeo), molti paesi hanno visto una grave erosione del ruolo e dell'efficacia del proprio sistema contrattuale in termini di gerarchia fra i livelli, contenuti, derogabilità in peggio, copertura ed estensione dell'efficacia.

L'emersione e la relativa diffusione dei TCA, da questo punto di vista, deve ricordarci il significato della contrattazione collettiva: un diritto fondamentale dei lavoratori riconosciuto a vari livelli dall'ordinamento internazionale, europeo e nazionale.

**Per tutte queste ragioni, i TCA offrono oggi ai lavoratori e alle loro rappresentanze un'opportunità ineludibile, quella di:**

- **sviluppare spontaneamente e dal basso relazioni industriali di livello transnazionale**
- **coordinare l'azione sindacale oltre l'ambito meramente nazionale/locale**
- **sancire trattamenti comuni minimi fra tutti i paesi e tutte le sedi di una stessa MNC**
- **gestire processi di ristrutturazione socialmente responsabili**
- **prevenire e/o contrastare alcune forme di dumping sociale**

## **Una mappa dei TCA**

Oggi **i TCA esistenti e censiti sono non meno di 267**, quasi equamente distribuiti fra IFA (140) e EFA (127)<sup>1</sup>. Si stima che la loro copertura riguardi qualcosa come 10 milioni di lavoratori in tutto il mondo. La maggior parte delle aziende interessate ha il proprio quartier generale in Europa, specialmente in Germania e in Francia. Un numero relativamente maggiori di accordi si

<sup>1</sup> Da questo numero restano esclusi gli oltre 1300 accordi coi quali è stato in questi possibile istituire i CAE, o anche alcuni Comitati Aziendali Mondiali; <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en>

concentra nei settori e comparti più internazionalizzati e sindacalizzati: metalmeccanico, chimico, bancario, alimentare.

Alcuni accordi globali (IFA) sono co-siglati dal CAE e dalle Federazioni sindacali internazionali (GUF). Nel caso degli EFA la maggior parte reca la firma del CAE (97 su 127), con 67 testi in cui ciò è avvenuto senza il concorso di altre rappresentanze. Soltanto 16 EFA portano la firma esclusiva di una (o più) Federazione sindacale europea (ETUF), e nella quasi totalità dei casi riguarda Gruppi francesi. Un trend che dal 2006 al 2011 aveva registrato una certa crescita. A partire dal 2011, invece, notiamo un complessivo rallentamento della contrattazione di nuovi EFA. In particolare per la categoria che abbiamo definito “sostantiva”, in tema di ristrutturazioni. Un dato che va rilevato criticamente, essendo coinciso con una fase fortemente pervasa da processi di questa natura, rispetto ai quali sarebbe stato auspicabile attendersi un salto quantitativo e qualitativo per i TCA. Invece è come se la grave crisi di questi anni, piuttosto che favorire la ricerca di soluzioni condivise a livello transnazionale, abbia indotto a una sorta di arroccamento nazionale e locale delle relazioni industriali.

### ***L'incerto statuto giuridico dei TCA: una questione chiave***

**La contrattazione collettiva transnazionale si è finora sviluppata senza che vi fosse una specifica cornice normativa** né a livello internazionale né a livello dell'UE. I TCA si sono dunque retti su un integrale volontarismo, frutto dell'autonomia collettiva fra gli attori negoziali.

La mancanza di un quadro regolativo specifico ha probabilmente svolto una funzione utile nel favorire la stipula di tanti accordi, aggirando le prevedibili riluttanze del fronte datoriale. Tale carenza, tuttavia, mostra alla lunga più problemi che soluzioni, non offrendo adeguate garanzie di effettività e uniformità transnazionale al momento della implementazione locale degli accordi internazionali sottoscritti. Questi testi riflettono solitamente i modelli e le pratiche dei paesi dove ha sede il comando della MNC. In mancanza di norme definite relative allo statuto giuridico dei TCA, nonché di un chiaro raccordo gerarchico fra i vari livelli e attori negoziali, il risultato è che per essere implementati nei diversi contesti di riferimento, il TCA dovrà essere nuovamente negoziato a livello nazionale/locale, con una sostanziale ri-nazionalizzazione suscettibile di alterare proprio quelle finalità transnazionali che si intendevano perseguire.

Altri aspetti molto importanti riguardano la legittimazione degli attori negoziali, il tipo di procedura negoziale, la gestione di eventuali controversie. Un mandato trasparente rappresenta - a nostro avviso - un fattore cruciale, sia per ragioni di democrazia che di efficacia complessiva dei TCA in tutti i contesti chiamati a realizzarne obiettivi e attese.

Dal loro carattere puramente volontario e solo debolmente vincolante, i TCA traggono seri problemi relativi alla loro effettività ed uniformità. Al fine di far evolvere questi accordi dalla mera enunciazione di valori e principi ad un autentico percorso negoziale, più incisivo nei suoi effetti finali, la Confederazione dei sindacati europei (CES) e le Federazioni europee di settore (ETUF) hanno definito delle **linee-guida** per orientare, uniformandole, le procedure per una migliore contrattazione transnazionale.

**Esse dovrebbero assicurare sempre:**

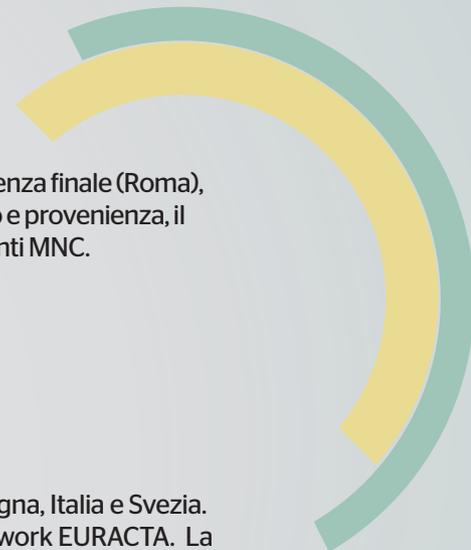
- una informazione e consultazione tempestiva da parte dell'impresa
- un mandato a trattare conferito dai sindacati più rappresentativi nazionali con riguardo ai contenuti e agli obiettivi degli accordi
- una procedura per l'approvazione dell'accordo, su cui dovrà potersi misurare una maggioranza qualificata in ciascun paese interessato al TCA
- il potere di firma per le federazioni sindacali europee di settore, in rappresentanza delle organizzazioni sindacali nazionali coinvolte
- il coinvolgimento del CAE in tutte le fasi del negoziato, secondo le regole adottate a riguardo dalle suddette federazioni europee

## ***I risultati della ricerca EURACTA 2***

Al fine di approfondire meglio molte delle questioni fin qui evocate, **una rete europea di 10 organizzazioni** - fra istituti di ricerca, sindacati e Università - **in rappresentanza di 7 paesi dell'UE** (vedi retro di copertina) ha realizzato una ricerca finanziata dalla Commissione Europea e intitolata **EURACTA 2**. Essa ha dato seguito a un precedente progetto dall'analogo acronimo, promosso e coordinato anche allora dall'IRES nazionale, oggi **Associazione Bruno Trentin**.

**Gli obiettivi generali del progetto hanno mirato a:**

- migliorare la comprensione, lo scambio di esperienze e di competenze fra le parti sociali europee riguardo al ruolo e alle potenzialità dei TCA;
- realizzare una approfondita indagine empirica su alcune esperienze significative di TCA nella loro concreta realizzazione: percorso negoziale, contenuti, implementazione, impatto nei diversi contesti locali e nazionali delle relazioni industriali.



Oltre all'organizzazione di due workshop internazionali (Madrid e Bruxelles) e una conferenza finale (Roma), con la partecipazione di oltre un centinaio fra delegati e funzionari sindacali di vario livello e provenienza, il progetto si è concentrato sulla realizzazione di alcuni studi di caso presso alcune importanti MNC.

## **Le imprese**

**Settore metalmeccanico (4): Volkswagen (VW), Thales, Schneider Electric, SKF**

**Settore bancario: (3) Santander, Unicredit, BNP Paribas**

Di questi sette gruppi tre hanno sede principale in Francia, due in Germania, uno in Spagna, Italia e Svezia. Ognuno di essi vanta la presenza in più di uno Stato membro fra quelli coinvolti nel network EURACTA. La loro dimensione, in termini quanto meno occupazionali, si attesta su un livello medio globale di circa 160.000 addetti, con un massimo nel caso della VW (560.000) e un minimo alla SKF (48.000).

L'indagine si è svolta tra le sedi principali dei suddetti gruppi e le loro affiliate presso uno o più paesi fra quelli del partenariato. Una quindicina di studi di caso, alcuni dei quali afferenti a un comune TCA e gruppo di appartenenza (esempio: Volkswagen, Germania; Bentley, Regno Unito; Seat, Spagna; Lamborghini, Italia). Tutte e sette le MNC dispongono di un CAE, laddove in due casi - VW e SKF - esiste anche un Comitato mondiale di gruppo.

## **I TCA: numero, ambito, data e nome**

Nei casi esaminati abbiamo registrato un totale di 18 TCA, con una media di due accordi per gruppo, laddove nel solo caso di VW i testi sottoscritti sono stati in totale 5 (un sesto, nel 2012, è stato in realtà l'aggiornamento di uno precedente, il primo, sottoscritto nel 2002).

La maggior parte di questi accordi ha un ambito di applicazione esclusivamente europeo (EFA), con un paio di eccezioni almeno, nuovamente alla VW e alla SKF, la cui copertura è quella dell'accordo quadro internazionale (IFA).

I TCA in questione sono stati tutti siglati fra il 2002 e il 2014, con una relativa concentrazione nel biennio 2008-09, con sei accordi (2 Unicredit, 2 Santander, Thales e VW). Gli ultimi due, in ordine di tempo, sono stati gli accordi siglati nel 2014, rispettivamente da BNP Paribas e da SKF. Da sottolineare come una gran parte dei TCA in questione sia stata prodotta in concomitanza della crisi degli ultimi anni.

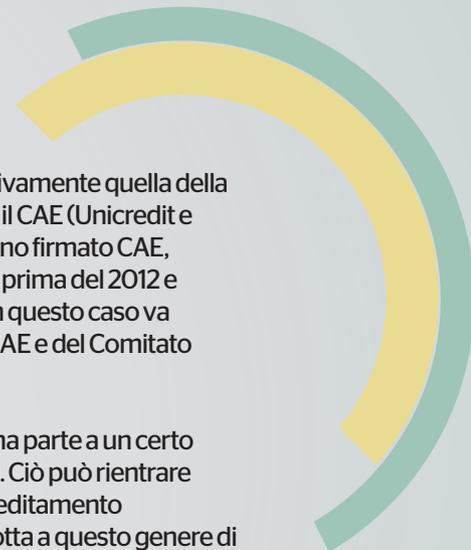
Sotto il profilo nominale, andrebbe osservato come il termine "accordo" ricorra espressamente solo in alcuni testi, laddove più frequente appare il ricorso ad altre dizioni, formalmente meno cogenti, come "dichiarazione congiunta", "Codice", "Carta".

## Elenco dei TCA esaminati

MNC	Sede impresa controllante	TCA	Anno
Volkswagen	Germania	Carta sociale	2002
		Salute e sicurezza	2004
		Dichiarazione sulla sostenibilità nei rapporti con fornitori	2009
		Carta dei rapporti di lavoro	2012
		Lavoro temporaneo tramite agenzia	2012
		<i>Carta sociale (aggiornamento)</i>	<i>2012</i>
Thales	Francia	Sviluppo professionale e anticipazione (IDEA)	2009
		Follow-up (TALK)	2010
Schneider Electric	Francia	Accordo sull'anticipazione del cambiamento	2007
		Accordo per gli impegni sociali nel quadro dell'acquisizione di Areva T&D	2010
SKF	Svezia	Accordo quadro globale (GFA)	2003
		Follow-up	2014
Santander	Spagna	Parità di trattamento uomo-donna	2008
		Diritti sociali e rapporti di lavoro	2009
		Servizi finanziari sostenibili	2011
Unicredit	Italia	Dichiarazione congiunta su formazione, apprendimento e sviluppo professionale	2008
		Dichiarazione congiunta su pari opportunità e non discriminazione	2009
BNP Paribas	Francia	Accordo sulla gestione dell'occupazione	2012
		Accordo sulla parità nei luoghi di lavoro	2014

### Iniziativa e firma

L'iniziativa di negoziare i TCA è partita, nella maggioranza dei casi (4 casi su 7), dall'azienda (Schneider, Thales, SKF, BNP), in uno dal CAE (Unicredit), in un altro dal sindacato nazionale di categoria (Santander), in un altro ancora dal consiglio aziendale, con coinvolgimento attivo della propria federazione di categoria (VW). Un ruolo chiave è in tutti i casi esercitato dal paese dove ha sede il quartier generale del gruppo.



**Le parti firmatarie.** Per quanto riguarda il lato dei lavoratori, in due casi la sigla è stata esclusivamente quella della Federazione europea di settore (Thales e Schneider Electric); in due altri casi ha firmato solo il CAE (Unicredit e Santander). ETUF e CAE risultano co-firmatari degli EFA di BNP Paribas. Per gli IFA in VW hanno firmato CAE, Comitato aziendale mondiale e la Federazione internazionale dei sindacati metalmeccanici prima del 2012 e IndustriALL Global Union a partire dal 2012. Alla SKF ETUF e GUF, ma non anche il CAE, ma in questo caso va notato come i rappresentanti dell'ETUF e della GUF fossero rispettivamente presidenti del CAE e del Comitato aziendale mondiale.

**A cosa si deve attribuire l'emersione di una contrattazione di livello transnazionale?** Da una parte a un certo interesse delle aziende ad armonizzare alcuni standard di trattamento fra tutti i siti nazionali. Ciò può rientrare nell'ambito di una strategia di responsabilità sociale dell'impresa, in vista di un migliore accreditamento reputazionale e di relazioni più distese con dipendenti e sindacati. Una MNC può essere indotta a questo genere di accordi quando ciò fornisce maggiori garanzie di una interlocuzione unitaria - ad esempio nel caso di una ETUF - rispetto ad un'altra, più frammentata e conflittuale, in casa propria. Riscontri in tal senso li abbiamo tratti dalle imprese francesi del settore metalmeccanico.

Dall'altra parte e con maggiore forza, anche i lavoratori e le loro organizzazioni ambiscono ad armonizzare alcuni standard di trattamento presso tutte le affiliate di un medesimo gruppo, limitando così il rischio di dumping sociale. I sindacalisti tedeschi intervistati alla VW sono stati abbastanza chiari da questo punto di vista.

Relativamente defilato, quanto meno rispetto all'assunzione dell'iniziativa negoziale, il ruolo delle ETUF, pure molto impegnate su questi temi. La ragione di ciò risiede nell'intenzione - che abbiamo potuto riscontrare nel caso di IndustriALL Europe - di rispettare pienamente la volontà e le scelte delle organizzazioni sindacali nazionali riguardo alla decisione di negoziare o meno un TCA.

## **Il processo negoziale**

Uno dei punti più delicati riguarda **il ruolo del CAE** in relazione alla contrattazione transnazionale. Esso non disporrebbe infatti del potere formale di negoziare accordi, ma è innegabile come - a dispetto di tale dato - esso abbia rivestito una funzione spesso decisiva nel firmare molti dei testi che conosciamo. Lo si vedeva poc'anzi enumerando e classificando i diversi tipi di TCA siglati finora. I CAE hanno di fatto stipulato, legittimamente, una grossa fetta di EFA e c'è da presumere che in una qualche misura proseguiranno a farlo anche in futuro. Ciò nondimeno, l'obiettivo di conseguire una certa cornice comune e più avanzata di TCA, secondo procedure più trasparenti e strutturate, fa sì che il CAE non fornisca sempre le dovute garanzie come soggetto sindacale in grado di negoziare al meglio a livello transnazionale..

In ragione di ciò, e limitatamente gli EFA, **la CES e le ETUF hanno redatto specifiche linee-guida per la contrattazione transnazionale di gruppo**, in cui un ruolo primario viene riservato proprio alle federazioni

sindacali europee di settore. È ad esse che spetterà il potere finale di firma, a seguito di un articolato procedimento nel quale le rappresentanze locali e i sindacati nazionali godranno di ampie prerogative di controllo in tutte le fasi del negoziato. La ragione di questa scelta sono varie ma essenzialmente riconducibili alle maggiori garanzie di rappresentatività sindacale con cui le federazioni europee sono in grado di raccogliere e mediare democraticamente rispetto a un mandato conferito dalle varie organizzazioni nazionali.

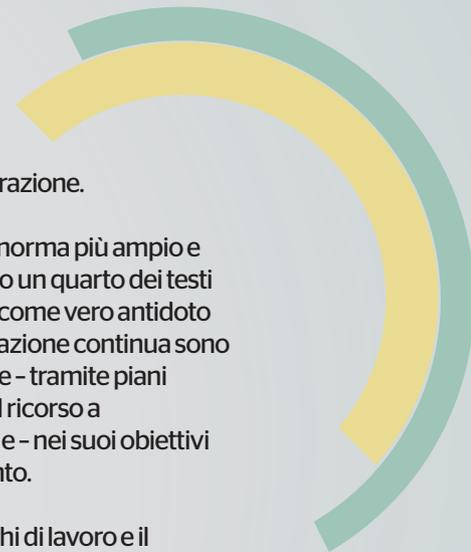
Nel nostro studio, le linee-guida di CES ed ETUF hanno svolto un ruolo fondamentale nei casi del settore metalmeccanico, e in special modo nei gruppi francesi, col forte avallo dei sindacati italiani, convinti sostenitori che questa via sia l'unica in grado di offrire adeguate garanzie di genuinità e democrazia nell'esercizio della rappresentanza. Nel settore bancario questo primato delle ETUF risulta fortemente attenuato, laddove l'attore principale resta piuttosto il CAE. In Unicredit e Santander è il CAE che ha negoziato e alla fine siglato i rispettivi EFA. Alla BNP si è proceduto alla costituzione di una apposita commissione negoziale mista, per poi firmare insieme alla federazione europea di settore. Nel corso del negoziato il CAE ha potuto disporre, e dispone tutt'ora, della consulenza di esperti esterni, secondo quanto previsto dalla legislazione francese in materia e si occupa fra l'altro del grado di attuazione dei TCA sottoscritti.

**La qualità della comunicazione e del coinvolgimento multi-livello durante il percorso negoziale**, nella fase di conferimento del mandato prima e in quella di implementazione degli accordi poi, **costituisce un fattore cruciale per il successo e l'effettività complessiva di queste esperienze**. Tuttavia, non di rado ciò ha manifestato gravi carenze. Il sindacato polacco ha lamentato una sua sostanziale esclusione dai negoziati che hanno condotto alla sigla del primo accordo in Schneider Electric e in Santander, dove persino il management locale si è dichiarato sorpreso rispetto all'esistenza di un terzo EFA di cui non conosceva l'esistenza. Nel caso dei due EFA in Unicredit, i due principali sindacati nazionali (quello italiano e quello tedesco), che pure ne hanno espresso un certo apprezzamento, sono rimasti piuttosto ai margini di un processo negoziale fortemente incentrato intorno al protagonismo del proprio CAE. Problemi possono rivelarsi anche all'interno dello stesso CAE, fra approcci e istanze delle diverse componenti nazionali. Questo sembra essere stato il caso di Santander.

### **Le materie oggetto di TCA**

Una buona parte dei testi esaminati appartiene alla categoria che abbiamo definito "procedurale". Si tratta per lo più di dichiarazioni congiunte, di Carte o codici condivisi, laddove in qualche altro caso l'accordo assume contorni formali e misure di intervento più circostanziate, nell'ottica dell'anticipazione del cambiamento e nell'eventualità di ristrutturazioni.

Il richiamo al rispetto dei diritti sociali fondamentali ricorre soprattutto negli accordi quadro internazionali (IFA), come quelli stipulati alla VW e alla SKF, in cui riecheggiano lo spirito e le norme delle Convenzioni ILO ("core labour standards"). Va tuttavia sottolineato come nel caso dei 5 IFA sottoscritti alla VW si sia andati ben al di là di quegli standard minimi di trattamento, adottando misure significativamente avanzate in materia di sicurezza sul



lavoro, sostenibilità sociale nella catena della fornitura, rapporti di lavoro, lavoro in somministrazione.

Il contenuto degli EFA, lo si era già visto nel precedente studio di EURACTA (2012), appare di norma più ampio e diversificato rispetto a quello degli IFA, ricoprendo una gamma maggiore di materie. Almeno un quarto dei testi passati in rassegna contengono un esplicito richiamo alla formazione e alla riqualificazione come vero antidoto alle conseguenze negative di una eventuale ristrutturazione. Sviluppo professionale e formazione continua sono il nucleo dei due accordi sottoscritti alla Thales. L'obiettivo è quello di prevenire e scongiurare - tramite piani individualizzati - gli effetti negativi di una riorganizzazione, evitando quanto più è possibile il ricorso a licenziamenti collettivi. Analogamente nella dichiarazione congiunta di Unicredit, del 2008, e - nei suoi obiettivi principali - nell'EFA di Schneider del 2007, intitolato proprio all'anticipazione del cambiamento.

Altri temi che ritornano in più d'un testo concernono la pari opportunità, la diversità nei luoghi di lavoro e il contrasto a qualunque discriminazione. In tal senso si distinguono in particolare gli accordi del settore bancario: Santander 2005, Unicredit 2009, BNP Paribas 2014. Il gruppo francese ha anche avviato un negoziato per un nuovo accordo sulla prevenzione dei rischi psico-sociali.

Temi quali i diritti sociali e i rapporti di lavoro qualificano in particolare un paio di TCA, in Santander e in VW. Nel testo della banca spagnola se ne tratta con riferimento ai core labour standard internazionali, seppur limitatamente al contesto europeo, avendo il management rigettato la richiesta sindacale di estendere su scala globale la sua efficacia. Il gruppo è particolarmente presente in America Latina, dove non mancano rimostranze sindacali in tema di condizioni di lavoro ed agibilità sindacale.

Diverso il caso della Carta VW sui rapporti di lavoro (2009), in cui - oltre ad assumere una copertura globale - vengono sanciti avanzati diritti di informazione, consultazione e co-determinazione in tema di organizzazione e condizioni complessive di lavoro. Un approccio di stampo "tedesco" alle relazioni industriali, comprensivo di formazione per i rappresentanti dei lavoratori e la possibilità per i comitati aziendali locali - che dovranno essere eletti democraticamente - di ricorrere ad esperti esterni.

Nessuno dei testi analizzati tratta espressamente di criteri o parametri per la fissazione di comuni livelli retributivi e neppure di orario di lavoro (c.d. "hard issues").

### **Implementazione e impatto**

Tutti i TCA, lo abbiamo già detto, rappresentano soluzioni assunte su base esclusivamente volontaria. Essi non producono effetti giuridici immediati in tutte le sedi lavorative a cui andrebbero applicati. Non sussiste alcun obbligo specifico affinché vi sia una loro implementazione diretta nei diversi contesti locali, se non grazie al prevedibile coordinamento interno che, su scala multi-livello, ordina i rapporti fra il management dell'impresa da un lato, e le rappresentanze dei lavoratori dall'altro. Ciò costituisce al momento il punto di maggiore debolezza e

preoccupazione riguardo alla natura e all'efficacia della contrattazione transnazionale. Se ne accennava nel capitolo sui profili giuridici dei TCA.

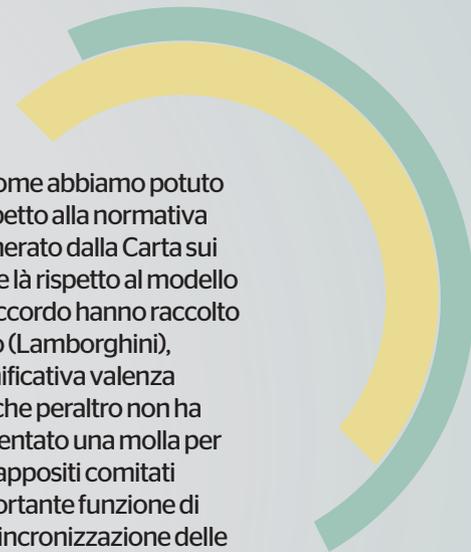
Per TCA che hanno il carattere di accordi quadro, la loro effettiva implementazione nei diversi siti a cui afferiscono richiederà il passaggio di un ulteriore accordo aziendale per divenire vincolante. Con la sola eccezione, forse, di Thales, in cui ciò è accaduto in maniera estremamente rapida e incontroversa, negli altri casi non sono mancate lungaggini e complicazioni per via dei diversi sistemi locali di relazioni industriali o dell'inadeguato coinvolgimento preventivo degli attori locali. Clausole di non regresso (il vincolo cioè di non peggiorare gli standard conseguiti a livello di singolo paese o di unità lavorativa) ricorrono espressamente in diversi testi: VW, SKF, Unicredit.

Alcuni TCA hanno previsto commissioni incaricate di seguirne gli sviluppi, monitorandone il grado di attuazione. Il CAE è spesso il principale destinatario di questo genere di attività, ponendo nell'agenda dei suoi incontri ordinari un momento di approfondimento sullo stato dell'arte relativo a uno o più TCA siglati nel gruppo. Casi del genere li abbiamo riscontrati in BNP Paribas, Thales, Schneider Electric.

Organismi e procedure apposite per la risoluzione di controversie applicative e/o interpretative appaiono solo in pochi testi. Quelli di Unicredit hanno previsto la figura di un Ombudsman per ogni affiliata, incaricato di raccogliere eventuali contestazioni per poi riferirne al management nazionale e finanche a quello globale. Commissioni con funzioni di mediazione o procedure di arbitraggio si ritrovano alla SKF e alla Thales.

**Il valore dei TCA**, nella percezione di quanti maggiormente dovrebbero beneficiarne (lavoratori, delegati sindacali, federazioni di settore), risulta per lo più chiaroscurale. In vari casi le dichiarazioni raccolte paiono rivelare uno scarso riconoscimento dell'utilità concreto di questi accordi. Una sensazione ricorrente è infatti che essi non aggiungono pressoché nulla a quanto già riconosciuto, per legge e/o contrattazione collettiva, dai propri ordinamenti delle relazioni industriali. Questo, va detto, è soprattutto il caso di quei paesi in cui le tutele normative, individuali e collettive, sono più avanzate. Ad esempio Germania o Francia, dove hanno il quartier generale molte MNC firmatarie di TCA. Per i sindacati di questi paesi, il valore principale di questi accordi consiste non tanto in ciò che possono aggiungere a quanto già esiste nel loro paese, ma per la funzione che possono svolgere nell'esportarne alcuni standard nei paesi dove le tutele sono meno robuste e verso cui la MNC potrebbe essere tentata di agire in chiave di dumping sociale. Qui il ruolo e la valenza dei TCA può rivelarsi ben più incisiva. Molti diritti risultano assai meno scontati e le prassi negoziali stentano a stabilizzarsi in quadro di solido riconoscimento della rappresentanza collettiva nei luoghi di lavoro. In scenari del genere, molto comuni nei paesi dell'Europa centro-orientale (per non parlare del resto del mondo), i TCA offrono una nuova e incoraggiante prospettiva per lo sviluppo di relazioni industriali più avanzate. La loro accoglienza in Polonia ma soprattutto in Bulgaria, fra i casi che abbiamo esaminato, conferma ampiamente il significato di questa prospettiva.

Ciò non significa che i TCA debbano ritenersi privi di interesse e/o incidenza nei contesti a più forte tutela



normativa e sindacale. Essi possono infatti produrre ricadute importanti anche “in patria”, come abbiamo potuto rilevare nel caso dell'accordo VW sul lavoro in somministrazione (2012), avanzato anche rispetto alla normativa tedesca in materia. Particolarmente degno di nota, sempre con riguardo a VW, l'impatto generato dalla Carta sui rapporti di lavoro del 2009. Al netto di qualche perdurante riserva culturale riscontrata qua e là rispetto al modello tedesco di relazioni industriali, i diritti di consultazione e co-determinazione contenuti nell'accordo hanno raccolto giudizi largamente favorevoli in contesti pur avanzati, come quello metalmeccanico italiano (Lamborghini), spagnolo (Seat) e inglese (Bentley). Nel caso italiano, in particolare, esso ha assunto una significativa valenza alternativa al modello, di ben altra ispirazione, perseguito dal produttore nazionale di auto (che peraltro non ha siglato alcun TCA). C'è poi un caso come quello della BNP Paribas, dove i TCA hanno rappresentato una molla per sviluppare forme di dialogo sociale a livello europeo e di gruppo, promuovendo ricadute in appositi comitati negoziali anche a livello nazionale. Da questo punto di vista i TCA possono assolvere all'importante funzione di fissare un comune parametro di raffronto fra i sindacati dei vari paesi, favorendo una certa sincronizzazione delle rispettive agende negoziali. Un passo importante verso quel coordinamento della contrattazione collettiva a livello transnazionale, indicato da molte organizzazioni nazionali ed europee come un'autentica priorità strategica per il sindacato del XXI secolo.

In una fase di grave e prolungata crisi, questi accordi possono rivelare un deludente scarto fra i propositi in essi proclamati e una realtà di fatto che li disattende più o meno clamorosamente. Un caso di questo tipo lo abbiamo riscontrato con riguardo al primo accordo siglato alla Schneider Electric nel 2007. Si doveva operare in una logica di anticipazione del cambiamento, capace di scongiurare le conseguenze più negative di un processo di ristrutturazione e riorganizzazione del lavoro. E invece, non appena possibile, l'azienda non ha esitato a spostare produzioni in Cina, effettuando pesanti tagli del personale in Europa e rimpiazzando figure professionali altamente qualificate con rapporti di lavoro precario e dunque meno costosi per l'azienda. Una politica che ha suscitato una dura reazione da parte dei sindacati di numerosi paesi, dalla Polonia all'Italia, dalla Repubblica Ceca alla Spagna. Per i rappresentanti polacchi intervistati ciò attesterebbe tutti i limiti di testi troppo spesso vaghi nei contenuti e normativamente privi di adeguata giustiziabilità e dunque effettività. Con riguardo alla stessa azienda, va anche sottolineato il giudizio diverso raccolto, sempre nel contesto polacco, in merito al secondo accordo siglato dal gruppo francese, questa volta in concomitanza dell'acquisizione di Areva T&D (2010). La valutazione è che in questo caso l'azienda avrebbe fornito loro adeguate rassicurazioni in rapporto alle prospettive occupazionali relative dell'acquisizione.

Un requisito in grado di determinare il successo di questi accordi consiste in un buon coinvolgimento, esaustivo e tempestivo, da parte di tutti i più diretti interessati. Questo purtroppo non è sempre il caso. Sindacati e rappresentanze delle singole unità aziendali, come si diceva poc'anzi, in più di un caso hanno lamentato la loro totale estromissione dal percorso che ha condotto al TCA. L'informazione e la formazione riguardo ai contenuti dei TCA sono molto importanti. Una delle possibili spiegazioni dell'accoglienza positiva raccolta dagli accordi in VW, ma anche di quelli nel sito bulgaro della SKF, risiede - oltre che nei loro contenuti avanzati - nell'impegno profuso dal sindacato, e da quello tedesco in particolare, nel far conoscere i risultati raggiunti nei vari contesti in cui essi dovranno produrre i loro effetti.

#### **Fattori di successo nella negoziazione dei TCA:**

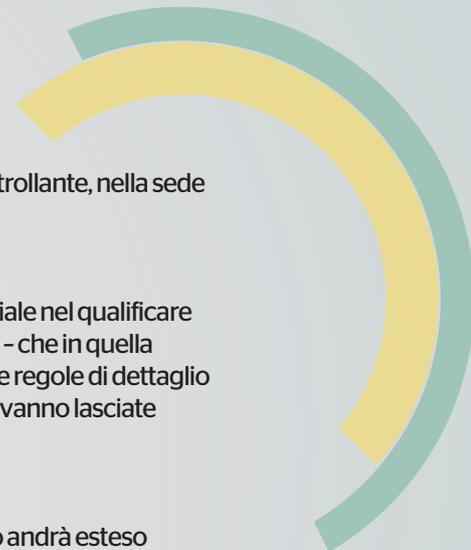
- **solidi assetti di relazioni industriali nel paese dove la MNC ha il suo quartier generale (sindacalizzazione; rappresentanza riconosciuta nei luoghi di lavoro; attività negoziale e/o partecipativa)**
- **relazioni industriali sufficientemente sviluppate anche presso le filiali estere della MNC**
- **attivazione delle rappresentanze nazionali e locali**
- **coordinamento e mediazione delle federazioni sindacali europee di categoria**
- **un CAE costituito da membri sindacalizzati e volto allo sviluppo di un'autentica europeizzazione delle relazioni industriali nel gruppo;**
- **un buon coordinamento fra CAE, sindacati e rappresentanze dei lavoratori nei vari paesi interessati;**
- **uno stile e una volontà manageriale di perseguire una via alta alla competitività globale, rispettosa dei diritti dei lavoratori.**

### ***Linee-guida per la negoziazione dei TCA***

Dalla lezione che abbiamo appreso dalla nostra indagine vorremmo ora suggerire alcune raccomandazioni riguardo alla negoziazione di nuovi TCA in futuro. Esse trovano numerosi punti di contatto con quanto espresso in alcune risoluzioni della CES, l'ultima delle quali nel 2014, scaturita dopo che un gruppo di esperti di alto livello, coordinato dall'italiana Silvana Sciarra, aveva redatto un documento specifico commissionato su questi temi ("Verso un quadro giuridico opzionale per gli accordi stipulati da imprese transnazionali", 2013). Di esso fa parte anche la proposta di un quadro giuridico opzionale per questo genere di accordi, da conseguire mediante l'atto tipico della Decisione, secondo quanto previsto dai Trattati (art. 288 TFUE). Esso avrebbe infatti il pregio di responsabilizzare gli Stati membri riguardo alle garanzie di efficacia ed effettività dei TCA a livello nazionale, una volta che essi sono stati sottoscritti. In attesa che ciò possa inverarsi presto, è importante che i sindacati coinvolti nella negoziazione di questi accordi si attengano ad alcune linee-guida comuni. Ecco, secondo noi, quali sono le più importanti:

#### **a) Negoziazione e parti firmatarie**

I TCA dovrebbero essere negoziati e sottoscritti dalle ETUF, laddove CAE e sindacati nazionali andranno coinvolti durante l'intero percorso. La preferenza accordata alle ETUF si giustifica col fatto che solo esse sono in grado di raccogliere un mandato da parte delle organizzazioni sindacali più rappresentative dei diversi paesi, realizzando al contempo le necessarie mediazioni fra le diverse istanze locali che dovessero registrarsi. Sul



versante datoriale è da suggerirsi che a firmare sia il rappresentante legale dell'impresa controllante, nella sede del suo quartier generale, in rappresentanza di tutte le aziende controllate.

#### **b) Conferimento e contenuti del mandato**

La trasparenza del mandato deve costituire, sul versante dei lavoratori, un elemento essenziale nel qualificare tali accordi sia nella loro fase ascendente - dai contesti locali alla mediazione transnazionale - che in quella discendente, rispetto all'implementazione finale del TCA in tutte le unità a cui va applicato. Le regole di dettaglio che dovranno disciplinare l'esercizio del mandato (voto a maggioranza, potere di veto, ecc.) vanno lasciate all'autonoma determinazione dei sindacati coinvolti.

#### **c) Ambito di applicazione del TCA e cambiamenti nel perimetro della MNC**

Ogni TCA dovrebbe specificare chiaramente l'ambito esatto della sua applicazione e se esso andrà esteso anche alle aziende fornitrici. A tal fine si raccomanda di includere sempre, in un'appendice dell'accordo, l'elenco di tutti i paesi e i siti in cui il TCA produrrà i suoi effetti. Il TCA dovrà anche specificare la procedura da seguire in caso di cessioni, acquisizioni o fusioni.

#### **d) Clausola di non regresso**

È consigliabile includere sempre nei testi una clausola di non regresso. I TCA non possono mai imporre modifiche peggiorative rispetto a standard e condizioni di lavoro già raggiunti a livello nazionale, settoriale e/o di azienda.

#### **e) Risoluzione delle controversie**

I TCA dovrebbero specificare che le parti firmatarie si assumono la responsabilità riguardo alla sua attuazione e gestione. A tal riguardo occorre prevedere modalità interne di risoluzione consensuale delle controversie, qualora i lavoratori o i loro rappresentanti dovessero contestarne una non corretta attuazione. A tal fine sarebbe opportuno prevedere la creazione di "punti di contatto" in ogni paese coinvolto e, nel caso non si riuscisse a giungere ad un accordo, attivare eventuali procedure esterne di mediazione.

#### **f) Data e luogo della firma**

Ogni TCA dovrebbe specificare data e luogo della firma

#### **g) Data di scadenza e regole per il rinnovo**

Ogni TCA dovrebbe specificare se quello siglato è un accordo per un periodo determinato o piuttosto indeterminato di durata. L'accordo dovrebbe prevedere inoltre le procedure per una eventuale disdetta da parte di uno dei soggetti firmatari

#### **h) Obbligo di notifica del TCA**

Le parti firmatarie dovrebbero informare la Commissione Europea affinché il nuovo TCA possa essere registrato nell'apposita banca dati sui TCA.

## COORDINATORE DEL PROGETTO

### **Associazione Bruno Trentin (ABT)**

**Italia**  
[www.ires.it](http://www.ires.it)  
**Salvo Leonardi**

## PARTNERS

### **Fundacion 1° de Mayo**

**Spagna**  
[www.1mayo.ccoo.es](http://www.1mayo.ccoo.es)  
**Fernando Rocha**

### **IRES**

**Francia**  
[www.ires-fr.org](http://www.ires-fr.org)  
**Udo Rehfeldt**

### **ASTREES**

**Francia**  
[www.astrees.org](http://www.astrees.org)  
**Chritophe Tessier**  
**e Sebastian Schulze-Marmeling**

### **Università Tecnica di Monaco**

**Germania**  
[www.tum.de](http://www.tum.de)  
**Michael Whittall**

### **Università di Manchester**

**Regno Unito**  
[www.mbs.ac.uk](http://www.mbs.ac.uk)  
**Miguel Martinez Lucio**  
**e Stephen Mustchin**

### **Solidarnosc**

**Polonia**  
[www.solidarnosc.org.pl](http://www.solidarnosc.org.pl)  
**Slawomir Adamczyk**  
**e Barbara Surdykowska**

### **ISTUR-CITUB**

**Bulgaria**  
<http://www.knsb-bg.org/>  
**Ekaterina Ribarova, Tatyana Mihailova**  
**e Snezhana Dimitrova**

### **IRES Emilia Romagna**

**Italia**  
[www.ireser.it](http://www.ireser.it)  
**Volker Telljohann**

### **Sindnova**

**Italia**  
[www.sindnova.eu](http://www.sindnova.eu)  
**Claudio Stanzani e Michela Cirioni**

Con la collaborazione di **Giorgio Verrecchia**  
Col sostegno esterno di  
**Confederazione Europea dei Sindacati - CES**  
**Confederazione Generale Italiana del Lavoro - CGIL**