

Vecchi e nuovi strumenti di gestione d'impresa Codici di condotta ed *International Framework Agreements*

di Francesco Contatore

Introduzione

Negli ultimi anni, il rapido processo di globalizzazione è stato accompagnato da un acceso dibattito politico sulla questione del lavoro internazionale e gli standard di produzione. Si è avuta una crescente attenzione nell'elaborazione e nell'adozione di codici di condotta aziendali e di altri strumenti di *governance* come gli *International Framework Agreements* (IFA), riflesso della crescente influenza sul mercato globale delle multinazionali. Tale consapevolezza ha evidenziato ancor più la necessità di strutture sovra-nazionali e norme internazionali comuni, capaci di regolare il mercato del lavoro e le relazioni industriali ⁽¹⁾.

Questo elaborato analizzerà l'impatto dei codici di condotta e accordi quadro internazionali sulla prassi aziendale e sulle relazioni industriali; partendo dal comune carattere volontaristico si mostreranno le caratteristiche essenziali, le motivazioni di scelta da parte dell'impresa di questi nuovi strumenti di *governance* aziendale e gli effetti di tali strumenti sul mercato del lavoro. Risulterà evidente la necessità di una interconnessione funzionale tra i due strumenti analizzati, in vista di un recupero del *mi-*

nus di obbligatorietà necessariamente connaturato a tali atti di matrice volontaria.

Tra i vari fattori che influenzano le motivazioni alla base dell'adozione di codici di condotta e di IFA, si presti particolare attenzione alla natura delle relazioni industriali all'interno della cultura aziendale ⁽²⁾. Sembra, infatti, come se tali testi siano sempre più percepiti come strumenti standard, non solo per le multinazionali, ma anche per le piccole e medie imprese al fine di un maggior *appeal* in termini di reputazione e pubblicità, fattori che risulteranno di fondamentale importanza in vista di una rilettura in termini economici delle politiche sociali d'impresa ⁽³⁾.

Codici di condotta e accordi quadro Natura giuridica

Codici di condotta e accordi quadro sono generalmente considerati come nuovi strumenti internazionali di relazione industriale e di promozione dei *Core Labour Standards*. Rilevante è il contributo che tali strumenti apportano nel costruire una cultura aziendale socialmente responsabile, svolgendo

un ruolo fondamentale nel migliorare la qualità del dialogo sociale e contribuendo a favorire le relazioni industriali e le condizioni di lavoro, soprattutto nei Paesi in via di sviluppo, dove gli standard di lavoro sono prioritari per la lotta contro il *dumping* sociale e per la tutela dei diritti fondamentali.

L'analisi dei due strumenti di gestione d'impresa ha evidenziato che gli accordi quadro possono essere considerati come un vettore per promuovere il rispetto dei diritti sociali fondamentali tra imprese multinazionali e i loro partner economici, sono infatti considerati come uno strumento privilegiato di attuazione del dialogo sociale a livello internazionale, all'interno della società, tra le varie filiali e tra i suoi fornitori; ciò avviene solo in parte per i codici di condotta utilizzati principalmente come linee guida di comportamento e di gestione del rischio d'impresa, nonché come tentativo di passaggio attraverso cui le multinazionali cercano di aumentare la loro legittimità agli occhi dei soggetti interessati al fine di aumentare anche la conformità con le nuove norme internazionali di *corporate governance* ⁽⁴⁾. In una certa misura, possono essere considerati come una risposta a livello aziendale alla carenza d'iniziativa volta a creare norme sociali a livello internazionale nonché tipici atti di *soft law*, tipici strumenti volontari che offrono linee guida, mostrando finalità e obiettivi di impresa ⁽⁵⁾. Essi non sono giuridicamente vincolanti, e spesso non hanno meccanismi di attuazione, né gli enti riconosciuti riescono ad attuare un efficace controllo di mediazione al fine di valutare l'adempimento degli obiettivi ⁽⁶⁾.

L'esperienza dimostra come gli accordi quadro transnazionali si fondino su un approccio di negoziazione comune, spinto e diretto dalle federazioni sindacali internazionali le quali possono essere considerate come parti necessarie e attori principali nella redazione e nella firma del documento, nonostante le numerose differenze tra le singole imprese e la grande varietà dei firmatari che rappresentano i lavoratori tra i sindacati nazionali ed europei. A differenza degli accordi quadro i rappresentanti dei lavoratori e i sindacati svolgono un ruolo più che marginale nel processo di avvio, nell'elaborazione e nella firma di un codice di condotta, confermando così l'orientata natura puramente gestoria e autoreferenziale di questi testi. Imprese e lavoratori individuano tra gli obiettivi principali la diminuzione del *dumping* sociale, l'aderenza alle norme fondamentali del lavoro, il miglioramento della gestio-

ne dei mercati internazionali con l'aumento delle garanzie di un miglior posto di lavoro e la creazione di un'alternativa al meccanismo di risoluzione delle controversie ⁽⁷⁾. Il principale obiettivo rimane comunque quello di influenzare gli investitori a creare un quadro coerente per l'impegno del gruppo nel campo della responsabilità sociale delle imprese verso consumatori e clienti, nonché verso le ONG, al fine di una condivisione e promozione della cultura e dei valori d'impresa e di una migliore strategia di gestione del rischio ⁽⁸⁾.

Si può asserire con certezza che mentre i codici di condotta svolgono un ruolo importante nel rafforzare una specifica cultura aziendale legata anche all'immagine dell'impresa stessa e utilizzati principalmente come strumenti giuridici di gestione del rischio, gli accordi quadro sembrano piuttosto privilegiare un approccio proattivo alla contrattazione collettiva di standard sociali in favore di un riconoscimento formale del ruolo delle parti sociali capaci di fornire in campo internazionale un quadro per la tutela dei diritti sindacali, ed incoraggiare la contrattazione collettiva; le federazioni sindacali sono infatti i principali promotori del processo d'adozione e diffusione degli IFA ⁽⁹⁾.

Lo studio dei contenuti degli accordi quadro e dei codici di condotta campione evidenzia come questi ultimi mirino a riaffermare le norme relative al più ampio concetto di responsabilità sociale di impresa con i necessari riferimenti alle norme in materia di lavoro, sicurezza e ambiente mentre nel caso degli accordi quadro, le norme in materia di lavoro sono inequivocabilmente l'obiettivo principale. L'analisi dei fattori di contenuto, le motivazioni e gli interessi delle parti interessate dimostra come vi siano alcuni elementi oggettivi di influenza che possono favorire la negoziazione di IFA, come ad esempio il settore o la nazionalità della società.

Dal 1988 – quando Danone firmò il primo accordo quadro – ad oggi, sono stati firmati più di 80 IFA e più di 50 *European Framework Agreements*. Il numero di questi accordi è aumentato lentamente dalla fine del 1990 in poi, ed è aumentato in percentuali molto elevate dopo il 2000. Nel maggio del 2007 vi erano 62 IFA, nel 2008 tra *International e European Framework Agreement* il numero è salito ben oltre 100 ⁽¹⁰⁾. In maniera più specifica, Germania, Francia, Svezia e Paesi Bassi hanno adottato quasi 2/3 di tutti gli IFA, mentre le aziende francesi e tedesche hanno firmato circa il 50% di tutti gli accordi quadro adottati in tutto il mondo. Il fattore

trainante di questa rapida crescita in questi Paesi è la forte tradizione di dialogo sociale che da tempo ha favorito il coinvolgimento dei lavoratori nella *governance* d'impresa. L'International Metalworkers' Federation (IMF) è stata la federazione più attiva con 19 accordi, questo però solo fino al 2007, come confermano le ultime stime delle Global Union Federations (GUF). L'Union Network International (UNI) ha infatti, sottoscritto 29 accordi sino al primo gennaio 2009. La Building and Wood Workers' International (BWI) ⁽¹¹⁾ ha firmato 12 accordi, l'International Federation of Chemical, Energy and Mining Workers (ICEM) 13, mentre tra la fine del 1980 e l'inizio del 1990 l'International Union of Food, Agriculture, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco e Allied Workers' Federation (IUF), che ha concluso il primo IFA con i gruppi francesi Danone e Accor, ha firmato solo un totale di 9 accordi.

Altra importante differenza tra IFA e codici di condotta riguarda le funzioni di coordinazione e monitoraggio attribuite ai lavoratori dipendenti. In molti codici di condotta sono presenti sanzioni per i lavoratori dipendenti il cui comportamento non è conforme ai principi stabiliti. In molti altri casi, i dipendenti sono inoltre tenuti a segnalare violazioni al codice con *hot line* anonima. Gli IFA non contengono simili disposizioni ma procedure di risoluzione delle controversie che coinvolgono direttamente le parti sociali locali, nazionali e internazionali. In tal modo, si sottolinea la volontà delle parti firmatarie di risolvere questi problemi attraverso il dialogo sociale interno, piuttosto che in sede giudiziale.

In generale, i casi di studio rivelano l'intenso approccio proattivo in aziende che hanno adottato un IFA derivante da attività di coinvolgimento dei sindacati. Mentre questo non consente alcuna conclusione sul reale impatto positivo o di risultato, sembra chiaro che l'esecuzione dei diritti dei lavoratori attraverso un IFA aumenti le probabilità di un impatto reale, poiché si sviluppa non attraverso uno strumento "autoreferenziale" ⁽¹²⁾, ma con il coinvolgimento di entrambe le parti sociali. Ciò è particolarmente vero per il diritto alla libertà di associazione e di contrattazione collettiva. Al contrario per altri diritti fondamentali, tali strumenti apprestano tutele in misura molto minore dei codici di condotta. Questo è dovuto principalmente alla diversa natura dei due strumenti: l'IFA presuppone un approccio comune di datori di lavoro e rappresentanti

dei lavoratori, contribuendo a modellare le relazioni industriali a livello mondiale, mentre i codici di condotta rimangono uno strumento di gestione unilaterale; in più gli IFA possono in particolare accelerare la creazione di strutture di dialogo sociale internazionale, oltre che l'informazione e la consultazione.

Lo studio denota l'alto grado di diffusione degli accordi quadro internazionali con una percentuale d'adozione in forte aumento in particolare negli Stati membri dell'Unione europea con una spiccata tradizione al dialogo sociale, come la Germania e la Francia, e in settori come quello metallurgico, metalmeccanico, edile, alimentare e dei servizi. Tuttavia, questi fattori non sono sufficienti per spiegare il motivo per cui una società voglia negoziare un IFA; vi sono, infatti, numerose società multinazionali in Germania e in Francia che non hanno IFA e soprattutto non prevedono di negoziarne nel prossimo futuro. È pertanto necessaria un'analisi più profonda delle motivazioni soggettive e dei rapporti d'interesse delle parti coinvolte. Come si vedrà di seguito, l'analisi dei contenuti del campione di 50 codici di condotta (cfr. tabella 1 in *Appendice*) e di 50 IFA (cfr. tabella 2 in *Appendice*) rivelerà differenze significative per quanto concerne le questioni sollevate e per la qualità degli impegni assunti.

Le parti sociali coinvolte

Le federazioni internazionali e i sindacati nazionali

Dallo studio del campione, si evince che le motivazioni che spingono i sindacati alla negoziazione di un IFA sono principalmente le seguenti:

- promuovere la solidarietà internazionale e dare sostegno ai sindacati in tutto il mondo;
- aumentare la rappresentanza sindacale;
- garantire il dialogo sociale al di fuori dei confini nazionali;
- promuovere le norme fondamentali del lavoro con società controllate e fornitori;
- aumentare le informazioni sulle condizioni di lavoro e sulle pratiche di lavoro all'interno del gruppo per i fornitori e subfornitori.

Questi risultati sono peraltro confermati da una più generale analisi delle strategie sindacali. Il movimento sindacale internazionale, attraverso l'ITUC

e le federazioni sindacali a livello mondiale, ha, fin dall'inizio, preso parte attiva al riconoscimento dei diritti sindacali transnazionali e internazionali in favore di norme fondamentali per i lavoratori al seguito di organismi intergovernativi come l'ILO, l'OECD e le Nazioni unite. In una simile ottica, il movimento sindacale, insieme con le organizzazioni non governative, ha lanciato numerose campagne di adesione ai *Core Labour Standards*. A livello internazionale, lo sviluppo di IFA dalla fine del 1990 in poi è stato – ed è – una parte fondamentale nelle azioni comuni della ITUC⁽¹³⁾ e delle federazioni sindacali globali a sostegno della responsabilità sociale d'impresa, anche per quanto concerne gli obblighi e le responsabilità nei confronti dei subappaltatori e fornitori di tutta la catena di approvvigionamento⁽¹⁴⁾. Gli IFA, infatti, sono considerati come lo strumento più appropriato per quanto riguarda il mantenimento di buoni standard sociali e le federazioni sindacali internazionali sono state le prime organizzazioni a favorire tali accordi. Come descritto da Malentacchi⁽¹⁵⁾, i vantaggi e gli obiettivi principali di accordi quadro da parte delle federazioni sindacali internazionali sono legati al rafforzamento della rappresentanza sindacale internazionale, nonché alla cooperazione e al coordinamento tra le catene produttive. Nel programma d'azione 2005-2009, l'IMF⁽¹⁶⁾ ha invitato tutti i suoi membri a concludere accordi a livello mondiale e a tal fine ha sviluppato un modello di accordo⁽¹⁷⁾.

Le federazioni industriali europee, come le organizzazioni sindacali che operano a livello europeo e settoriale, svolgono un ruolo importante nel processo globale di sviluppo degli IFA.

A livello europeo, alcune federazioni sindacali, come la European Metalworkers' Federation (EMF), sono state strettamente coinvolte nella negoziazione di IFA (ad esempio, nel caso PSA e Arcelor). Attraverso la negoziazione di accordi quadro, sia a livello europeo e internazionale, l'IMF ha garantito norme minime per i lavoratori al fine di migliorare le condizioni di lavoro e di evitare una diminuzione degli standard sociali; questo approccio, come da più parti auspicato, deve trovare necessario supporto anche nelle politiche di contrattazione collettiva nazionale. A livello nazionale, il coinvolgimento dei sindacati locali dipende molto dalla qualità del sistema di relazioni industriali e il riconoscimento e la consultazione dei sindacati europei e affari internazionali.

I casi di studio hanno inoltre dimostrato che i sin-

dacati locali possono essere gli iniziatori del processo di negoziazione dell'IFA, utilizzando strategie di responsabilità sociale d'impresa ed avvalendosi inoltre delle loro rappresentanze a livello europeo ed internazionale per approntare piattaforme d'informazione e consultazione in stretta collaborazione con i Comitati aziendali europei (CAE). Inoltre, la partecipazione dei sindacati locali nel corso dei negoziati e la firma di un IFA dipendono anche dalla loro stretta relazione con le confederazioni dei sindacati europee e internazionali dei rispettivi settori. Gli IFA sono un modo per favorire un più stretto contatto con le confederazioni sindacali europee e globali; proprio per questo i sindacati nazionali attribuiscono un valore aggiunto a tali accordi al fine di:

- creare un quadro di disposizioni per combattere congiuntamente violazioni delle norme fondamentali del lavoro e il *dumping* sociale nelle filiali delle multinazionali, tra fornitori e subappaltatori;
- sviluppare adeguate politiche di responsabilità sociale d'impresa e questioni relative al dialogo sociale transnazionale;
- partecipare al processo d'attuazione delle norme etiche;
- espandere il funzionamento di strutture nazionali in favore di un miglior sviluppo del dialogo sociale nel sistema delle relazioni industriali;
- migliorare il coordinamento e il coinvolgimento di tutti i sindacati coinvolti nella negoziazione;
- garantire il rispetto del principio di libertà di associazione e sviluppare il livello di sindacalizzazione.

A dimostrazione di quanto sopra si può citare il caso della multinazionale Bosch. Sulla base dei programmi di lavoro dei CAE e delle piattaforme sindacali internazionali il Consiglio di fabbrica tedesco Bosch ha approfittato del giorno della firma dell'accordo quadro per organizzare una riunione dei Consigli di fabbrica Bosch di tutte le sedi nel mondo. Questo è stato un primo passo verso la costituzione di un Comitato aziendale mondiale. Altro esempio è la società Securitas che in uno dei settori in cui vi è elevato fatturato ha ridotto gli effetti di un elevato livello di *dumping* sociale e a seguito dell'accordo con l'UNI, anche se non espressamente richiesto dalla legislazione nazionale. Interessante è inoltre notare che gli amministratori ed i rappresentanti dei lavoratori nazionali svedesi di Securitas hanno assunto qualità di mediatori per questo efficace processo di miglioramento delle

politiche sociali internazionali.

Anche se è difficile elaborare una serie di motivazioni che inducono le organizzazioni sindacali e i CAE ad aderire agli IFA, la motivazione più evidente rimane sempre lo scambio di informazioni tra organo di gestione e manodopera. Gli IFA sono una piattaforma istituzionale dove attingere risorse e migliorare l'accesso alle informazioni e alle consultazioni sulle attività nazionali ed europee. Alcuni sostengono che i sindacati nazionali del Paese in cui ha sede l'impresa non siano legittimati a negoziare gli accordi quadro vista la portata transfrontaliera di tali strumenti; altri sostengono che i sindacati nazionali in quanto membri delle federazioni internazionali siano pienamente efficaci⁽¹⁸⁾; tuttavia come si evince dall'analisi del campione quasi uno su due accordi è firmato da una federazione sindacale internazionale e da uno o più sindacati nazionali (cfr. tabella 1 e 2 in *Appendice*).

I casi di studio hanno inoltre dimostrato che i sindacati locali possono essere gli iniziatori del processo di negoziazione dell'accordo quadro, utilizzando strategie di responsabilità sociale d'impresa avvalendosi inoltre della loro rappresentanza a livello europeo e internazionale per approntare piattaforme d'informazione e consultazione.

Si deve rilevare l'importanza di tali soggetti non materialmente coinvolti nella stipula dell'accordo; essi sono spesso informati e consultati, e talvolta sono le forze trainanti nel processo negoziale. La loro sottoscrizione sembra infatti aumentare l'incidenza nel processo di monitoraggio e diffusione del testo. Il processo di elaborazione varia notevolmente da una società all'altra nonché dalla nazionalità e dall'orientamento delle GUF⁽¹⁹⁾.

La stessa iniziativa per negoziare un IFA può essere strettamente collegata a uno o più sindacati nazionali dove ha sede l'impresa. In questo caso, l'idea è direttamente legata alla qualità del dialogo sociale all'interno della società. Questo è stato il caso, per esempio, nel gruppo francese EDF. In quest'ultima società l'iniziativa è stata raggiunta tra organo di gestione e la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), la quale ha utilizzato l'IFA al fine di stabilire contatti più stretti con le federazioni sindacali internazionali e diventare un legittimo partner nel dialogo sociale a livello internazionale.

D'altro canto, la firma dei sindacati nazionali del Paese in cui ha sede la società può contribuire al loro coinvolgimento formale e quindi favorire il

loro coinvolgimento nel futuro processo di diffusione e monitoraggio. Da un punto di vista giuridico, la firma di un sindacato nazionale sembra trasformare l'IFA in un vero e proprio contratto collettivo. Anche se gli accordi quadro transnazionali non sono giuridicamente vincolanti e non possono essere considerati come gli accordi collettivi, l'ipotesi è che questi accordi siano più efficaci di strumenti a legittimazione unilaterale come i codici di condotta. Nel caso del gruppo EDF, per esempio, tutti i sindacati nazionali ed internazionali hanno preso parte alla negoziazione, mentre nel caso del gruppo PSA Peugeot Citroën i sindacati nazionali sono stati soltanto informati e coinvolti circa il processo negoziale, che è avvenuto tra il Consiglio di amministrazione internazionale e la IMF e la EMF; l'organo di gestione ha inoltre deciso di ottenere la firma dei sindacati locali in 10 Paesi in cui il gruppo impiega oltre 500 dipendenti. Una volta che l'accordo quadro è stato firmato dal Direttore generale e dal Direttore delle risorse umane, dall'IMF e dall'EMF il primo marzo 2006, il Consiglio di amministrazione ha organizzato cerimonie nei vari Paesi in cui gli accordi sono stati presentati e firmati dai sindacati locali. In molti casi, le autorità locali hanno deciso di partecipare a tali cerimonie. In Brasile, PSA ha ricevuto un premio per la sua cittadinanza aziendale da parte del Ministro per l'occupazione nel giorno della firma dell'accordo con i sindacati nazionali.

Si deve rilevare inoltre che solo la metà dei 50 codici di condotta del campione di questo studio indica chiaramente i loro autori. Dei 25 codici che hanno una firma, 15 sono stati firmati dall'amministratore delegato e 10 sono firmati dal Consiglio di amministrazione o dal Comitato esecutivo.

Sorprendentemente, le informazioni sull'organo societario deputato alla firma non è migliore per l'IFA. In molti casi, non ci sono informazioni sulla parte firmataria. Se questa informazione è disponibile, l'accordo è – in linea di principio – firmato dall'amministratore delegato o dal Direttore delle risorse umane. La difficoltà di trovare un comune organo societario firmatario come il Consiglio di amministrazione o l'amministratore delegato o il Consiglio esecutivo o il Direttore delle risorse umane evidenziano la difficoltà di conciliare l'assetto autoreferenziale interno di tali strumenti in rapporto all'esplosione degli interessi transnazionali coinvolti, aumentando ancor più la portata del problema giuridico che sottende tali rapporti.

Il fatto che l'accordo quadro sia firmato da un rappresentante della società esclude che possa essere considerato come un accordo collettivo, così come tradizionalmente definito dal diritto del lavoro.

Le forme di partecipazione dei CAE

I CAE si pongono sia quali organi di composizione negoziale che d'iniziativa del procedimento d'adozione di accordi quadro transnazionali⁽²⁰⁾. È d'obbligo da subito evidenziare come a livello internazionale solo 9 degli IFA del campione sono stati negoziati e co-firmati da una federazione sindacale e dallo European Works Council (EWC) o World Works Council. Pur considerando che il campione analizzato comprende i 2/3 degli IFA attualmente adottati in tutto il mondo, non deve sorprendere l'esiguità del numero delle partecipazioni. Si deve infatti notare che l'obbligo di istituire Comitati aziendali è esteso solo alle imprese e ai gruppi d'impresa di dimensioni comunitarie quindi operanti in Europa⁽²¹⁾; la vocazione internazionale di tali strumenti esclude, dunque, un sicuro coinvolgimento degli stessi nella contrattazione di un accordo quadro internazionale. L'assunto è conformato dall'analisi degli *European Framework Agreements*; circa il 95% di tali accordi ha visto la partecipazione e la conseguente sottoscrizione dei CAE. Non bisogna dimenticare che la direttiva n. 94/45/CE del 22 settembre 1994 che ha istituito i CAE e il decreto attuativo 2 aprile 2002, n. 74, dispongono che il CAE abbia solo diritto di ricevere informazioni e consultazioni, diritti confermati peraltro dalla direttiva n. 2009/38/CE⁽²²⁾ e dalle pronunce giurisprudenziali nazionali⁽²³⁾, anche a seguito dell'intervento riformatore della direttiva n. 2009/38/CE la cui efficacia è stata criticata da parte della dottrina anche se il portato dei Considerando sembrerebbe essere leggermente più garantista nei confronti delle imprese rispetto al precedente. Secondo il Considerando 9, «Questo quadro dovrebbe ridurre al minimo gli oneri imposti alle imprese o agli stabilimenti, garantendo nel contempo l'esercizio effettivo dei diritti riconosciuti». Si può affermare con certezza che i propositi dichiarati di ammodernamento della normativa previgente non sembra raggiunto dal legislatore europeo. Sostanzialmente deve riscontrarsi immutato il campo di tutele offerto.

I Comitati aziendali non hanno alcun potere di prendere parte alla contrattazione collettiva e non possono legittimamente rappresentare i lavoratori

nei Paesi che non fanno parte dell'Unione europea; questo conferma ulteriormente il coinvolgimento marginale di tali organi a livello internazionale. La situazione è diversa in quelle aziende che hanno creato un Comitato globale aziendale⁽²⁴⁾ includendo i rappresentanti di altre Nazioni anche non europee per la negoziazione di un IFA, come ha fatto il gruppo PSA Peugeot Citroën. La sottoscrizione di un IFA da parte della federazione sindacale a livello mondiale ed europeo può contribuire a garantire al Comitato aziendale un futuro coinvolgimento nel processo di diffusione e controllo che non potrà altrimenti essere sostenuto a pieno dai rappresentanti delle federazioni sindacati internazionali.

In alcuni casi, il CAE è stato informato e consultato senza essere considerato come un vero e proprio partner nel processo negoziale. Questo è il caso di Arcelor e del gruppo EDF. Nel caso di EDF, diversi membri del CAE sono stati anche membri del negoziato non in quanto membri del CAE, ma come rappresentanti nazionali dei loro sindacati. Allo stesso modo, il CAE di Securitas è stato regolarmente informato e consultato sulle questioni in gioco, e la sua struttura è stata utilizzata nel corso dei negoziati. L'IMF è stata la federazione più attenta promuovendo la firma congiunta da parte del CAE o EWC in 12 accordi su 50. Tra le varie federazioni sindacali a livello mondiale, solo l'IMF sembra essere a favore della firma congiunta da parte dei CAE (in particolare dei 12 solo 3 in Germania). Diversamente, BWI e ICEM hanno co-firmato un solo accordo con il CAE, mentre UNI e IUF non ne hanno co-firmato nessuno. Vale anche la pena di ricordare che solo uno degli accordi firmato da società tedesche è stato co-firmato tra IMF e EWC. 3 degli IFA analizzati sono stati firmati congiuntamente da una federazione sindacale a livello mondiale, dal sindacato nazionale e dallo EWC, in modo da combinare tre tipi di legittimità diversi (SCA, Renault, ČSA Czech Airlines). Si deve rilevare inoltre che molte società (ad esempio Ikea) non hanno neanche indirettamente coinvolto il proprio CAE nella negoziazione.

Il limite più evidente di tali organi può riscontrarsi nella marginale legittimazione a rappresentare gli interessi dei lavoratori in imprese delocalizzate fuori dall'Unione europea; tuttavia alcune imprese del campione dimostrano come l'istituzione di un World Works Council possa ovviare efficacemente a tale problema. Fermo restando eventuali problemi di coordinamento e di legittimità tra EWC e

Global Works Council non può sottrarsi l'importanza di tali organi nella formazione e sviluppo delle relazioni sociali d'impresa, basate su una nuova cultura economica legata a politiche di *social dialogue*. Secondo Hammer ⁽²⁵⁾, lo sviluppo dei CAE ha molto influenzato la redazione e l'assunzione di molti *International e European Framework Agreements* attualmente conclusi (cfr. tabella 1 in *Appendice*). I CAE si presentano come facilitatori nel processo di negoziazione degli accordi; è infatti in aumento la convinzione che i sindacati stiano sempre più riconoscendo l'utilità del CAE come una fonte di informazioni e a volte come un forum di coordinamento. Alcuni sindacati hanno iniziato a cambiare la loro strategia investendo di più nei CAE; questo è avvenuto per il 25% degli IFA esistenti. Quest'approccio può portare ad una collaborazione più efficace con il CAE e ad una migliore negoziazione anche a livello europeo soprattutto nel contesto IFA. In un'ottica di europeizzazione dei sistemi di relazioni industriali basate sulla dimensione transnazionale della forza-lavoro, possono influenzare la disponibilità da parte dell'organo di gestione di partecipare alla negoziazione di un IFA ⁽²⁶⁾. Infatti, l'organo di gestione spesso cerca di negoziare con il CAE questioni per le quali è necessario un recupero di legittimità e consenso tra i vari centri di produzione a livello europeo della multinazionale al fine di migliorare e garantire comunicazioni e monitoraggio ⁽²⁷⁾. In alcuni casi, il CAE soddisfa tale compito al di là del suo ambito di applicazione comunitario. La partecipazione dei CAE dipende dal grado d'internazionalizzazione della produzione e dalla necessità di allineamento nel creare imprese controllate. A questo proposito, la limitazione del loro ambito geografico impedisce di rispondere pienamente alle sfide globali.

Contrariamente a quanto rilevato per gli accordi quadro, i Comitati aziendali svolgono un ruolo di gran lunga più modesto per ciò che concerne l'attuazione e la diffusione di codici di condotta. La ragione più evidente può rintracciarsi nel fatto che i codici di condotta sono considerati strumenti a "legittimazione unilaterale"; le imprese, infatti, decidono unilateralmente di adottare tali strumenti, che mirano principalmente a riaffermare le norme relative al più ampio concetto di responsabilità sociale al fine di aumentare e consolidare nuove politiche di *reputation marketing*.

L'oggetto di tutela Analisi del campione

L'analisi dei contenuti del campione rivela come i due strumenti a volte differiscano in modo significativo per quanto concerne le questioni sollevate e per la qualità degli impegni assunti.

Un confronto tra tutti i *Core Labour Standards* rivela con chiarezza la differenza strutturale e funzionale tra i codici di condotta e gli accordi quadro. Quasi tutto il campione degli IFA (96%) e dei codici di condotta analizzati (90%) contiene disposizioni in materia di divieto di discriminazione e la promozione della diversità. La percentuale di IFA che cita la libertà di associazione è quasi la totalità del campione (98%); il divieto del lavoro minorile è richiamato nel 94% degli accordi allo stesso modo del lavoro forzato. Lo studio del campione dei codici di condotta ha evidenziato percentuali molto più basse rispettivamente 54%, 62% e 52%. Per quanto concerne la libertà di associazione, il diverso livello di attenzione può essere spiegato dal fatto che gli IFA sono negoziati e sottoscritti dalle federazioni sindacali globali attente allo sviluppo non solo sociale, ma anche al dialogo tra le parti sociali, necessario, in particolare, in Paesi dove la libertà di associazione non è riconosciuta dalla legislazione nazionale del lavoro. Il diverso livello di attenzione è più sorprendente nei settori del lavoro minorile e per quanto concerne il lavoro forzato perché i codici di condotta sono di solito considerati strumenti di marketing e di reputazione sociale, che consentono all'azienda di fornire garanzia verso i propri consumatori sull'attuazione e la protezione di diritti sociali fondamentali nel processo produttivo. I codici di condotta adottati dalle imprese che hanno un marchio forte, in particolare nel settore tessile, fanno sistematicamente riferimento a tali diritti. Deve evidenziarsi in controtendenza l'altissima percentuale di codici di condotta che fanno espresso riferimento al generico divieto di discriminazione (90%) ⁽²⁸⁾.

Le percentuali di IFA che si riferiscono ai salari (74%) e l'orario di lavoro (62%) sono di gran lunga superiori alla percentuale di codici di condotta che fanno riferimento a tali questioni rispettivamente 34% e 22%; ciò evidenzia come le norme a tutela dei lavoratori siano prioritarie nell'assetto regolamentare degli accordi quadro. Gli IFA, infatti, sono il risultato del dialogo sociale e anche a livello internazionale le parti sociali favoriscono lo

scambio d'informazioni su temi di solito inclusi negli accordi collettivi, come salari, orario di lavoro o, più recentemente, gli aspetti sociali della ristrutturazione e della formazione. I codici di condotta, al contrario, vengono adottati unilateralmente dall'impresa e tendono ad insistere sui diritti fondamentali e le eventuali sanzioni riconnesse alla violazione, tacendo in tutto o in parte su profili puramente gestori.

La differenza è ancora più netta per quanto riguarda gli aspetti sociali della ristrutturazione aziendale: il 60% degli attuali accordi contengono disposizioni in questo settore, rispetto al solo 2% del campione di codici di condotta.

La differenza tra i due tipi di testi è meno evidente nel campo della formazione, un tema presente nel 66% degli IFA e nel 40% dei codici di condotta. Al contrario, il divieto di qualsiasi tipo di molestie (in particolare, le molestie sessuali) è inserito nel 56% dei codici di condotta campione, ma solo nel 24% degli IFA. Con l'eccezione di tutela ambientale, solo pochi accordi quadro si riferiscono alla responsabilità sociale d'impresa nei confronti della comunità locale (14%) o alla lotta contro la corruzione (20%), mentre queste due questioni sono sollevate dal 52% e il 74% dei codici di condotta del campione, raggiungendo le stesse percentuali – o ancora più elevate – rispetto ad alcuni diritti sociali fondamentali legati all'impiego.

L'analisi comparata tra accordi quadro e codici di condotta rivela inoltre che le disposizioni sono in generale molto più dettagliate negli *International* e *European Framework Agreements* che nei codici di condotta e il campo di applicazione come disciplinato dal 98% degli IFA si estende all'intero gruppo, mentre i codici di condotta prevedono tale ipotesi solo nel 42% del campione. Solo il 25% degli IFA e il 16% dei codici di condotta campione definiscono con precisione i confini del gruppo, anche se la definizione di "gruppo" rimane il più delle volte vaga.

In conclusione si può affermare con certezza che lo studio del campione evidenzia nettamente come i codici di condotta mirino a riaffermare le norme relative al più ampio concetto di responsabilità sociale d'impresa con i necessari riferimenti alle norme in materia di sicurezza, lavoro e ambiente ⁽²⁹⁾, mentre nel caso degli accordi quadro le norme in materia di lavoro sono inequivocabilmente l'obiettivo principale ⁽³⁰⁾.

Diffusione, monitoraggio e risoluzione delle controversie

Per quanto riguarda le disposizioni relative al campo di applicazione, l'analisi mostra che queste sono in generale molto più dettagliate negli IFA rispetto ai codici di condotta in riferimento alle società controllate nonché ai fornitori e ai partner commerciali ⁽³¹⁾. Tuttavia, sorprendentemente un alto tasso di IFA e codici di condotta contiene disposizioni in questo campo, con l'indicazione della crescente necessità di una più efficace regolamentazione sociale a livello globale delle catene di approvvigionamento, consapevoli del valore aggiunto che tali strumenti potrebbero avere in questi fondamentali rapporti d'impresa. Un'analisi comparata tra accordi quadro e codici di condotta rivela che le disposizioni sono in generale molto più dettagliate negli *International* e *European Framework Agreements* che nei codici di condotta e il campo di applicazione come disposto dal 98% degli IFA si estende all'intero gruppo, mentre solo il 42% del campione di codici di condotta prevede l'applicabilità all'intero gruppo; le percentuali sono direttamente influenzate dal grado di potere gestionale che ogni multinazionale ha in rapporto alle sue diverse filiali. Infatti, mentre si può ritenere responsabile per l'adesione di accordi quadro una società di cui si ha il controllo diretto, problemi applicativi potranno insorgere per le società del gruppo in cui non si può esercitare un'influenza dominante sottoposta ad eventuale controllo indiretto:

- IFA BMW – «The goals and principles of implementation set out in this joint declaration apply for the BMW Group worldwide» ⁽³²⁾;
- IFA Skanska – «The regulations enclosed herewith [...] apply to all units and subsidiaries of the Skanska Group» ⁽³³⁾;
- IFA EADS – «The provisions of this framework agreement define EADS standards to be applied wherever the Group operates» ⁽³⁴⁾;
- Codice Shell – «The Shell General Business Principles govern how each of the Shell companies which make up the Shell Group conducts its affairs» ⁽³⁵⁾;
- Codice EADS – «This Code is applicable throughout the Group, for all entities controlled by EADS and should be applied, to the extent allowed by the respective shareholders' agreements, to entities where EADS has a joint control» ⁽³⁶⁾.

Per quanto concerne la definizione di "gruppo":

- IFA PSA – «This Global Framework Agreement applies directly to the entire consolidated automotive division (research and development, manufacturing, sales and support services) and to the finance, transport and logistics divisions for current and future subsidiaries, over which the corporation has a dominant influence, either through majority ownership or, when ownership is limited to 50%, through the corporation's responsibility for managing social issues in the subsidiary concerned»⁽³⁷⁾;
- IFA Arcelor – «This agreement applies to the entities over which the Group exercises a dominant influence»⁽³⁸⁾.

Solo il 25% degli IFA e il 16% dei codici di condotta campione definiscono con precisione i confini del gruppo, anche se la definizione di "gruppo" rimane piuttosto vaga⁽³⁹⁾ e la definizione varia in relazione al settore operativo. In assenza di una definizione esplicita, si può considerare che la definizione del gruppo è quella definita dalla legislazione nazionale del Paese in cui la società ha la sua sede. Per evitare qualsiasi conflitto in questo settore, il testo dovrebbe indicare specificamente una definizione di "gruppo". In tal senso si deve evidenziare come tra le aziende italiane del campione sia l'Eni che la Fiat fanno esplicito riferimento alla definizione di "gruppo" così come definito dall'art. 2359 c.c., nonché dall'art. 26, d.lgs. n. 127/1991.

Pochi altri testi affrontano i rapporti tra gruppo, società controllata e controllante:

- IFA PSA – «This Global Framework Agreement applies directly to the entire consolidated automotive division [...] and to the finance, transport and logistics divisions for current and future subsidiaries»⁽⁴⁰⁾;
- IFA Arcelor – «when an entity enters its [the group's] perimeter, the signatory parties undertake to carry out all necessary steps to integrate this company within the effective implementation of the agreement»⁽⁴¹⁾;
- IFA EDF – «in the event that a new company enters the above-defined scope, the locally concerned stakeholders shall be offered the opportunity to join in the Agreement should they so desire»⁽⁴²⁾.

Questo approccio conferisce potere decisionale a livello locale tra parti coinvolte evitando in tal modo le critiche di una strategia che potrebbe essere vista come imposta dalle sedi dei Paesi occidentali. La scelta di una futura società controllata di non aderire all'IFA sarebbe, tuttavia, causa di gravi problemi per la coerenza delle politiche sociali del

gruppo e la sua percezione da parte delle parti interessate. Il caso delle società controllate in via di scissione da parte del gruppo è più complicato. Da un lato, sembra difficile garantire che il testo debba continuare ad applicarsi dopo che una società si sia scissa dal gruppo e la società abbia perso il suo potere economico sulla controllata. Dall'altro, la responsabilità sociale che implica la gestione prende in considerazione l'impatto sociale di tutte le decisioni, non solo nel breve termine, in modo da suggerire una certa responsabilità anche per l'ex società controllate. Si può immaginare che il nuovo proprietario ha il dovere di garantire il rispetto di determinate norme sociali, almeno nel corso di un periodo di transizione. Nessuno dei codici di condotta nel campione analizza questo problema. Sia i codici di condotta che gli IFA prevedono che le loro disposizioni cesseranno di essere applicate se la società controllata esce dal gruppo.

Nel caso che società controllate vogliano lasciare il gruppo si evidenzia quanto segue:

- IFA Arcelor – «When an entity leaves the perimeter of the Group as defined above, this agreement ceases to apply to it. Conversely, when an entity enters its perimeter, the signatory parties undertake to carry out all necessary steps to integrate this company within the effective implementation of the agreement»⁽⁴³⁾.

Tuttavia, queste disposizioni non impediscono l'inclusione di clausole sociali nel contratto con il nuovo proprietario, come nel caso delle società controllate da EDF vendute in Sud-America, dopo la firma dell'accordo di IFA. Quasi il 70% del campione di IFA contiene disposizioni per le società fornitrici e subappaltatrici (cfr. grafico 1 in *Appendice*). Il tasso così elevato indica che gli autori hanno individuato la necessità di una più efficace regolamentazione sociale nelle loro catene di approvvigionamento globale, ben consapevoli del potenziale valore aggiunto che tali strumenti possono avere. Il campione dei codici di condotta analizzati evidenzia riferimenti alle sanzioni per subappaltatori e fornitori nel 66% dei casi: più della metà si sostanziano in semplici ammonimenti. Il contenuto delle clausole relative alla domanda di fornitori e subfornitori varia notevolmente tra i vari testi. In molti accordi quadro e codici di condotta, la società prende solo un impegno a informare o incoraggiare al rispetto del testo da parte di fornitori e subappaltatori:

- IFA Renault – «Renault informs its own suppliers

of the contents of this declaration and the Global Compact and urges them to consider adhering to it. It encourages them to introduce and implement equivalent principles in their own companies. The actual adoption of these principles is a basis for long-term relations»⁽⁴⁴⁾;

- Codice ISS – «ISS will inform its suppliers and customers through appropriate channels about the ISS Code of Conduct and ask them to take the principles into account in all relevant circumstances»⁽⁴⁵⁾.

Alcuni IFA e alcuni codici di condotta vanno al di là di tali impegni vaghi affermando che l'adesione all'IFA è un importante criterio di scelta dei propri partner economici:

- IFA Royal BAM – «Royal BAM Group NV considers the respect for workers' rights to be crucial element in sustainable development and will therefore refrain from using the services of those trading partners, subcontractors and suppliers which do not respect the criteria listed above»⁽⁴⁶⁾;

- Codice AngloGold – «We will promote the application of our principles with those with whom we do business. Their willingness to accept these principles will be an important factor in our decision to enter into and remain in such relationships»⁽⁴⁷⁾;

Per quanto concerne le politiche societarie di monitoraggio la società Ikea risulta una delle più virtuose del campione. Il gruppo Ikea ha, infatti, stabilito un gruppo misto di controllo e di monitoraggio dell'accordo quadro tra amministratori, soci, e federazioni sindacali internazionali. Questo si riunisce due volte l'anno per promuovere lo sviluppo di norme e di sistemi gestionali per garantirne l'attuazione in materia di lavoro e di relazioni industriali tra i fornitori e Ikea. Negli ultimi anni, il gruppo di monitoraggio ha finanziato le visite dei propri fornitori in Ungheria, Malesia, Romania, Polonia, Thailandia, Laos e Cina. Per il monitoraggio del codice di condotta il gruppo Ikea e BWI hanno finanziato una visita a Pechino alla fine di marzo 2003. Questa iniziativa è stata presa a seguito dei risultati di *audit* in rapporto al codice di condotta Ikea in merito a fornitori cinesi. Dal 2000, anno in cui il codice è stato adottato, la società svedese ha attuato una costante politica di sviluppo e di revisione di tutti i fornitori Ikea. I controlli sono stati eseguiti dai cinque *Trading Offices* Ikea in collaborazione con tutte le parti individuate nei diversi ambiti in cui sono necessari sforzi per migliorare la situazione delle politiche sociali. Altri settori d'in-

tervento hanno riguardato l'eccessivo orario di lavoro, la mancanza di compensazione delle ore di lavoro straordinario e la cattiva gestione dei rifiuti pericolosi. Sono state organizzate riunioni con gli imprenditori, con l'ufficio di Presidenza per il sociale con le associazioni ambientaliste e i sindacati per discutere i diversi punti di vista dei problemi. L'esito degli incontri ha contribuito ad una migliore comprensione del tessuto normativo e delle prassi aziendali, favorendo idee creative su come stabilire alcuni standard sociali per migliorare l'importante coinvolgimento di tutte le parti interessate; il numero di infrazioni al codice è diminuito significativamente nel corso degli ultimi anni. Anche grazie a questa comune esperienza Ikea ha avviato un progetto con l'obiettivo di ridurre l'orario di lavoro e di aumentare produttività senza riduzione del salario. Non va sottaciuto comunque che tante altre questioni sono state poste all'attenzione del CdA Ikea, tra tutte un'ulteriore riduzione delle ore di lavoro e un piano di assicurazione per tutti i dipendenti, questioni ancora in attesa di risoluzione;

- IFA PSA – «This agreement will be monitored at two levels.

In each of the major countries local social observatories will be set up. These will be made up of human resources divisions and labour unions. The social observatories will monitor the application of the Global Framework Agreement on an annual basis using a common monitoring document to be created jointly by the parties to this agreement.

At the corporate level, a report on the deployment of the agreement in the countries concerned will be presented each year to the PSA Peugeot Citroën Extended European Council on Social Responsibility»⁽⁴⁸⁾.

Quasi nessuno degli attuali IFA e nessuno dei codici di condotta menzionano esplicitamente indicatori di performance per la valutazione dei risultati ottenuti attraverso l'attuazione di concrete politiche sociali. Ciò non significa, tuttavia, che le società non attuino misurazioni e analisi dei risultati delle loro politiche nei settori contemplati da questi testi. La maggior parte delle società che hanno adottato questi testi ha anche firmato il *Global Compact* e ha pubblicato un rapporto di sostenibilità. Le aziende del campione stanno cominciando a definire gli indicatori di performance che possono essere applicate a tutte le società controllate; la responsabilità per la definizione e la misurazione di questi indicatori non escludono la consultazione dei rappresen-

tanti dei lavoratori.

Il gruppo EDF, al fine di valutare il valore aggiunto del suo accordo quadro internazionale, ha deciso di definire un certo numero di indicatori di performance. Il lavoro è iniziato prima a livello nazionale nel quadro del dialogo sociale nazionale per l'attuazione dell'accordo poi si è spostato al Comitato consultivo in materia di responsabilità sociale e all'ufficio di Presidenza. L'ufficio di Presidenza ha suggerito l'uso di 24 indicatori. Il gruppo di gestione PSA ha preparato una guida pratica per l'attuazione dell'accordo firmato con IMF, i sindacati nazionali e le società controllate. La guida è volta a verificare il rispetto degli impegni assunti in sede IFA e quali piani d'azione siano stati efficacemente attuati. Alcune aziende hanno creato sistemi d'informazione per identificare esempi di buone pratiche tra le loro società controllate. Questi esempi vengono scambiati con i rappresentanti dei lavoratori durante la riunione annuale o resi accessibili ai lavoratori dipendenti attraverso internet. Lo sviluppo di internet ha contribuito positivamente alla creazione di reti consultive tra le varie rappresentanze locali. Anche se buoni *audit* esterni sono necessari, il controllo interno delle rappresentanze sindacali e degli stessi lavoratori è fondamentale.

Nel campione, il 42% dei codici di condotta contiene non solo il diritto, ma anche il dovere di riferire le violazioni del codice:

- Codice ABB – «All employees are required to report any suspected or observed violations of the law, of this Code of Conduct, or of company policies – or if they are asked to do something that might be a violation. Reports may be made to your supervisor, a representative from Group Function – Legal Affairs and Compliance, your local or regional compliance officer, the chief compliance officer or the ABB Business Ethics hotline»⁽⁴⁹⁾;
- Codice Alcan – «Breaches of the Code must be reported immediately to one of the following: 1. your supervisor; 2. your department or function head; 3. a Company lawyer; 4. your Human Resources department; or 5. such other means that the Company may from time to time make available (e.g. designated telephone lines)»⁽⁵⁰⁾.

Non esistono in linea di principio norme equivalenti negli IFA. I lavoratori sono liberi di riferire sulle violazioni della convenzione o non. Nel campione, il 32% dei codici di condotta cita *hotlines* anonime che consentono ai lavoratori di relazionare su violazioni al codice⁽⁵¹⁾:

- Codice BASF – «Employees are offered the opportunity to use an external hotline to obtain information, to make suggestions or to communicate concerns. For this purpose, a toll-free hotline is operated with an independent law firm. This hotline can be called on workdays»⁽⁵²⁾;
- Codice Chiquita – «If you don't feel comfortable discussing the problems within normal channels, you may call the Chiquita Hotline, which is run by an independent company that provides hotline services for hundreds of companies worldwide. This service is not intended as a substitute for speaking directly with management»⁽⁵³⁾.

Al contrario dei codici di condotta negli IFA le procedure di segnalazione d'infrazione possono contare sulla partecipazione del sindacato nazionale e internazionale. I dipendenti possono informare questi rappresentanti, che di solito sono protetti contro la discriminazione. La diffusione e le procedure di sorveglianza cambiano notevolmente tra codici di condotta e IFA. Le procedure di diffusione e monitoraggio degli IFA sono necessarie a coinvolgere le parti sociali aumentando il dialogo sociale tra le parti firmatarie; al contrario l'attuazione di codici di condotta di solito rimane esclusivamente nelle mani dell'organo di gestione, con il controllo occasionalmente affidato a revisori esterni. Questa constatazione è confermata dal fatto che alcune imprese hanno deciso di sottoscrivere un accordo quadro al fine di migliorare la diffusione e il monitoraggio del loro codice di condotta. Tuttavia anche la migliore attuazione di procedure di controllo non potrà impedire le violazioni dei principi definiti da un accordo quadro o da un codice di condotta. È quindi necessario inserire precisi riferimenti ed eventuali sanzioni. Per le federazioni sindacali internazionali la possibilità di richiamare l'attenzione del gruppo di gestione sulle violazioni di diritti sociali in società controllate o di subappalto è il massimo obiettivo a cui aspirare.

Sanzioni ed efficacia

Un certo numero di IFA e codici di condotta, in particolare nel settore tessile, fa precisa menzione di sanzioni (compresa la risoluzione del contratto) per i fornitori e subfornitori che non rispettano i principi negoziali. In linea di principio, tali sanzioni si applicano solo in caso di violazioni delle clausole che sono considerate più importanti, per esem-

pio le disposizioni sulla salute, sicurezza e diritti umani:

- IFA PSA – «Any failure to comply with human rights requirements will result in a warning from PSA PEUGEOT CITROEN and a plan of corrective measures must be drawn up. Non-compliance with these requirements will result in sanctions»⁽⁵⁴⁾;
- IFA Bosch – «Bosch will not work with any suppliers who have demonstrably [...] failed to comply with basic ILO labor standards»⁽⁵⁵⁾;
- Codice H&M – «Should we find that a supplier does not comply with our Code of Conduct, we will terminate our business relationship with this supplier if corrective measures are not taken within an agreed time limit. If we find repeated violations, we will immediately terminate co-operation with the supplier and cancel our existing orders»⁽⁵⁶⁾;
- Codice Levi Strauss & Co. – «If LS&CO. determines that a contractor is not complying with our TOE, we require that the contractor implement a corrective action plan within a specified time period. If a contractor fails to meet the corrective action plan commitment, Levi Strauss & Co. will terminate the business relationship».

Il fatto che la risoluzione del contratto con il fornitore o subappaltatore è indicata come una possibile sanzione in caso di mancato rispetto aumenta l'effettività di tali principi. La legittimità di tali sanzioni e la loro efficace attuazione presuppone, tuttavia, che fornitori e subappaltatori siano informati e formati in merito al contenuto del testo e ai vantaggi di una migliore gestione socialmente responsabile:

- IFA PSA – «A specific process will also be implemented for small suppliers and subcontractors so that they may apply the aforementioned ILO standards gradually»⁽⁵⁷⁾.

Qualunque sia il contenuto delle disposizioni in materia si può notare come fornitori e subappaltatori possano diventare attori principali del processo di applicazione e implementazione di tali strumenti:

- IFA PSA – «PSA Peugeot Citroën requires that its suppliers make similar commitments with regard to their respective suppliers and subcontractors»⁽⁵⁸⁾.

Gli accordi quadro internazionali possono essere considerati come un vettore per promuovere il rispetto dei diritti sociali fondamentali; tra le imprese multinazionali e i loro partner economici, ciò

avviene solo in parte nei codici di condotta: questi ultimi sono infatti utilizzati principalmente come linee guida di comportamento e strumenti giuridici di gestione del rischio. L'analisi in merito ad accordi quadro e codici di condotta mette in evidenza come lo scopo degli accordi quadro sia quello di regolare i rapporti di lavoro all'interno di società multinazionali, anche se talvolta questi possono includere questioni più ampie, mentre i codici di condotta mirano a riaffermare le norme relative al più ampio concetto di responsabilità sociale delle imprese e di commercio etico, e quindi anche i *Core Labour Standards*. Sorprendentemente un alto tasso di IFA e di codici di condotta del campione indica la crescente necessità di una maggiore e più efficace regolamentazione sociale a livello globale delle catene di approvvigionamento. Il 40% dei codici di condotta menziona esplicitamente la possibilità di prendere provvedimenti disciplinari nei confronti di lavoratori e dirigenti che violano le disposizioni del codice, compreso il licenziamento:

- Codice AngloGold – «If an employee acts in contravention of these principles, the company will take the appropriate disciplinary action concerning such contravention. This action may, in cases of severe breaches, include termination of employment»⁽⁵⁹⁾.
- Codice Chiquita – «Employees who fail to adhere to this Code of Conduct will be subject to appropriate disciplinary action, which may include dismissal from employment»⁽⁶⁰⁾;
- Codice Statoil – «Breaches of the group's ethical guidelines or relevant statutory provisions may result in disciplinary action, or dismissal with or without notice, and may be reported to the relevant authorities»⁽⁶¹⁾.

Nel campione, il 14% dei codici di condotta menziona la possibilità di un procedimento civile per danni nei casi di gravi violazioni del codice:

- Codice MAN – «Breaches of the Code of Conduct may have consequences in terms of contractual relations with an employee and the continuation of such relations, and may also lead to claims for damages»⁽⁶²⁾.

Nessuno degli attuali accordi quadro contiene disposizioni equivalenti. Il coinvolgimento dei rappresentanti dei dipendenti mostra che l'obiettivo non è quello di sanzionare i singoli lavoratori ma piuttosto di ottenere cambiamenti nell'organizzazione. In molti testi non si può parlare di vere e

proprie sanzioni: molti accordi si limitano ad informazioni o incoraggiamenti; in alcuni si ricorda che l'adesione ai principi costituisce una condizione per il mantenimento delle relazioni contrattuali con il fornitore o subappaltatore. Nel campione, il 14% dei codici di condotta, in particolare nel settore tessile, menziona esplicitamente la rescissione del contratto in caso di violazioni:

- Codice H&M – «Should we find that a supplier does not comply with our Code of Conduct, we will terminate our business relationship with this supplier, if corrective measures are not taken within an agreed time limit.

If we find repeated violations, we will immediately terminate co-operation with the supplier and cancel our existing orders»⁽⁶³⁾;

- Codice Gap Inc. – «If Gap Inc. determines that any factory has violated this Code, Gap Inc. may [...] either terminate its business relationship and/or require the factory to implement a corrective action plan. If corrective action is advised but not taken, Gap Inc. will suspend placement of future orders and may terminate current production»⁽⁶⁴⁾;

- Codice Levi Strauss & Co. – «If LS&CO. determines that a contractor is not complying with our TOE, we require that the contractor implement a corrective action plan within a specified time period. If a contractor fails to meet the corrective action plan commitment, Levi Strauss & Co. will terminate the business relationship»⁽⁶⁵⁾. Disposizioni analoghe si possono trovare nel 28% degli attuali IFA;

- IFA EDF – «Any serious failure not remedied following notification to comply with legal requirements or related to issues of occupational health and safety, ethical behaviour towards customers and environmental protection, shall result in the termination of our relations with the subcontracting company, in accordance with contractual obligations»⁽⁶⁶⁾;

- IFA PSA – «Any failure to comply with human rights requirements will result in a warning from PSA PEUGEOT CITROEN and a plan of corrective measures must be drawn up. Non-compliance with these requirements will result in sanctions including withdrawal from the supplier panel»⁽⁶⁷⁾.

Molte aziende fanno riferimento al codice di condotta o all'IFA nei contratti con i loro fornitori o subfornitori, conferendo quindi lo stesso effetto vincolante su questi testi da contratto. Il 79% degli

attuali IFA contiene disposizioni in materia di risoluzione delle controversie.

Generalmente gli accordi quadro incoraggiano i dipendenti al contatto con l'organo di gestione; così qualora ogni lavoratore venga a conoscenza di qualsiasi violazione del testo potrà naturalmente fare affidamento sul sostegno delle rappresentanze sindacali aziendali. Se il problema non può essere risolto, il lavoratore o il rappresentante sindacale potrà contattare il sindacato nazionale che discuterà la questione con la sede nazionale della società. Se il problema non può ancora essere risolto a questo livello, le stesse parti firmatarie dell'IFA si occuperanno della gestione del conflitto. Il principale vantaggio di questo approccio multi-livello è la diffusione dell'IFA tra dirigenti e rappresentanti dei lavoratori a tutti i livelli societari rafforzando in tal modo l'efficacia del testo:

- IFA Veidecke – «In the event of a complaint or an infringement of the agreement, the following procedure will normally apply:

- a) Firstly, the complaint should be raised with the local site management.

- b) If the complaint is not resolved with local management, it should be referred to the appropriate national union, who will raise the issue with the company's regional president.

- c) If still unresolved, the complaint will be referred to the IFBWW Geneva office, which will raise the matter with the company's Corporate Management»⁽⁶⁸⁾;

- IFA Bosch – «The Executive Committee of the Europe Committee of the Bosch Group will be informed about any complaints that cannot be dealt with satisfactorily at a national level»⁽⁶⁹⁾.

In molti accordi quadro e codici di condotta sono previsti procedimenti di revisione:

- Codice Volvo – «This Code of Conduct has been adopted by the Board of Directors of AB Volvo and can only be amended or waived by the Board. Any amendments or waivers shall be disclosed»⁽⁷⁰⁾;

- Codice Telecom Italia – «Il codice deve essere rivisto ogni anno da parte del consiglio direttivo Telecom Italia, alla luce delle raccomandazioni del comitato per il Controllo Interno e dopo aver sentito il parere della commissione sul bilancio, che può anche presentare proposte al Consiglio di Amministrazione»⁽⁷¹⁾;

- Codice Nestlé – «The Nestlé Corporate Business Principles are regularly reviewed and updated»⁽⁷²⁾.

Il 31% degli attuali IFA è concluso per un periodo determinato, soprattutto per 2 o 3 anni e deve quindi essere rinegoziato alla nuova scadenza. La possibilità di revisione è prevista dal 55% degli IFA:

- IFA Royal BAM – «The present accord may be revised at the request of one of the parties, which revision needs the consent of the other party, no later than two years after it has been signed»⁽⁷³⁾;
- IFA Nampak – «In order to achieve the objectives and undertakings given in this document, Nampak and UNI will engage in an on going dialogue and will meet regularly, for purposes of sharing relevant information about Nampak's business and its strategies»⁽⁷⁴⁾.

Recenti indagini sulle strategie d'impresa globali in merito alla RSI rivelano che l'attenzione ai diritti fondamentali dei lavoratori è una tendenza generale⁽⁷⁵⁾. Mentre la maggior parte delle imprese esprime l'impegno per questi temi, l'efficacia di questi strumenti rimane ancor troppo abbozzata, forse a causa della mancanza di chiari indicatori sociali di controllo. Se la strada da percorrere è ancora lunga, lo sforzo di giuristi e parti sociali non è stato vano. La multinazionale Bosch è un esempio concreto dell'impatto di tali strumenti nelle politiche d'impresa. Una riflessione critica è d'obbligo. Nella conferenza con i sindacati internazionali e Bosch svoltasi in Germania nel 2006 è stata sollevata una serie di questioni inerenti all'applicazione e il monitoraggio dell'IFA in materia di libertà di associazione e contrattazione collettiva, così come la discriminazione e la parità di retribuzione. Mentre è apparso chiaro che Bosch è stata molto riluttante ad affrontare tali argomenti, in quanto la società ha dichiarato che la gestione di tali problemi deve avvenire a livello locale, le discussioni sono state un segnale positivo a favore della libertà di associazione e di contrattazione collettiva. Alla DaimlerChrysler la situazione è sostanzialmente diversa e i risultati ancora più incoraggianti, l'accordo quadro ha avuto un impatto positivo sui diritti sindacali nei confronti di un fornitore turco che aveva precedentemente rifiutato di rispettare i diritti sindacali nei luoghi di lavoro e la contrattazione con il sindacato (violando così le convenzioni ILO C87 e C98). Una lettera al fornitore dal World Works Council DaimlerChrysler ha portato la società turca a rispettare gli standard IFA adottati. In altri casi, la politica sociale di DaimlerChrysler è stata ancora più incisiva sostituendo i fornitori (ad esempio 8 aziende fornitrici in Brasile) a causa della pressio-

ne da parte dei sindacati⁽⁷⁶⁾. Il gruppo EDF ha inoltre creato una piattaforma per i rappresentanti dei lavoratori nella regione Asia-Pacifico, che potrebbe essere caratterizzata come una sorta di EWC per l'Asia. Securitas e Ikea utilizzano l'IFA non solo come uno strumento per attuare e far rispettare il codice di condotta della società, ma anche come il più importante mezzo di "esportazione" di un approccio particolare alla partecipazione e alla condivisione della cultura aziendale con dipendenti, lavoratori e partner commerciali. 3 delle società tedesche del campione – BASF, Bosch e Leoni – mostrano un approccio diverso, caratterizzato, anche se in misura molto minore, dalla volontà del management di esportare i principi e le modalità del dialogo sociale del Paese d'origine. Le società francesi sostengono attivamente lo sviluppo del dialogo sociale e la creazione di nuovi enti e strutture al fine di attuare e applicare congiuntamente le politiche sociali, i principi e le norme su scala mondiale. Si deve rilevare come Leoni e Bosch siano state tra le società più restie a stabilire il dialogo sociale a livello globale. La negoziazione dell'IFA del gruppo Bosch è durata diversi anni concludendosi solo nel 2004, quando l'organo di gestione è giunto alla conclusione che la RSI e i valori sociali non erano semplicemente una questione di filantropia, ma un'opportunità per lo sviluppo economico⁽⁷⁷⁾. Oggi, nonostante difficoltà di attuazione e di applicazione dell'IFA Bosch, l'accordo globale è un elemento integrante fondamentale dell'impegno e della politica sociale del gruppo. Così, dopo molti anni di attività organizzate dai rappresentanti dei lavoratori, nel 2006 è stato possibile organizzare la prima conferenza mondiale Bosch, sostenuta anche dalla Direzione aziendale. Questi esempi dimostrano che gli IFA attraverso le attività delle federazioni sindacali internazionali, nazionali e locali possono contribuire efficacemente allo sviluppo di standar sociali più adeguati e politiche d'impresa attente ai diritti fondamentali dei lavoratori. I casi citati indicano che l'effettiva attuazione di tali diritti presuppone non solo sistemi di monitoraggio e di comunicazione ma anche un notevole sviluppo del dialogo sociale che consenta la consultazione dei vari gruppi e interessi coinvolti attraverso l'organizzazione di riunioni congiunte e attività di coordinamento.

Conclusioni

Dopo aver analizzato la natura giuridica dei codici di condotta e degli accordi quadro transnazionali e dopo aver prospettato un'analisi di efficacia ed efficienza di tali atti di autodisciplina, si deve prendere atto che la mancanza di strumenti sanzionatori adeguati impone al giurista di ripensare ad una nuova interpretazione giuridica capace di esprimere concreti effetti vincolanti riconnessi a politiche sociali responsabili. È necessario tuttavia riconoscere che le norme di autodisciplina, ad oggi, sono le sole capaci di regolare sistemi di interesse vasti e diffusi come quelli di diritto internazionale del lavoro. Si è infatti verificato che agire a livello giurisdizionale, quindi promuovendo una nuova cultura giuridica legata al riconoscimento diretto dei *Core Labour Standards* da parte delle giurisdizioni nazionali, risulta essere ancora inapplicabile, soprattutto in sistemi giuridici meno consolidati e garantisti come quelli dei Paesi in via di sviluppo. L'analisi ha mostrato l'impossibilità di delineare in maniera univoca la natura giuridica dei codici di condotta in riferimento ad una auspicata integrazione degli stessi all'interno del rapporto contrattuale di lavoro. Le difficoltà applicative, peraltro ridimensionate nel corso della trattazione, sembrerebbero fondarsi sull'incapacità di delineare la volontà diretta e ferma di utilizzare tali strumenti a supporto ed integrazione del regolamento contrattuale individuale, tra impresa e lavoratore. Al di fuori di un'espressa volontà dell'impresa, mai riscontrata nei codici di condotta e negli accordi quadro del campione analizzato, l'integrazione contrattuale o unilaterale del rapporto giuridico non sembra produrre gli effetti attesi. Sebbene il *social dialogue* abbia dato i frutti sperati ma non dotati di efficacia vincolante adeguata, si deve considerare di fondamentale importanza analizzare nuovi percorsi interpretativi che in un'ottica di complementarità possano portare attraverso strumenti di diritto volontario a recuperare quel *minus* di obbligatorietà conaturato agli atti di *soft law* ⁽⁷⁸⁾.

Francesco Contatore
Dottore in Legge

Note

⁽¹⁾ M. COLUCCI, *Implementation and monitoring of codes of conduct. How to make codes of conduct effective?*, in *BCLR*, 2000, vol. 37, 277-289.

⁽²⁾ A. PRAKASH, J.A. HART (a cura di), *Globalization and Governance*, Routledge, London, 1999.

⁽³⁾ A. SOBCZAK, *La responsabilité sociale de l'entreprise: Menace ou opportunité pour le droit du travail?*, in *Relations Industrielles*, 2004, vol. 59, n. 1, 26-51.

⁽⁴⁾ J. DAWKINS, *The Public's Views of Corporate Social Responsibility 2003*, Mori, London, 2004.

⁽⁵⁾ A. SOBCZAK, *Codes of conduct in subcontracting networks: A labour law perspective*, in *Journal of Business Ethics*, 2003, vol. 44, n. 2-3, 225-234; A. SOBCZAK, *Réseaux de sociétés et codes de conduite. Un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes*, L.G.D.J., Paris, 2002.

⁽⁶⁾ I. DAUGAREILH, *La responsabilité sociale des entreprises transnationales et les droits fondamentaux de l'homme au travail: Le contre-exemple des accords internationaux*, in I. DAUGAREILH (diretto da), *Mondialisation, travail et droits fondamentaux*, Bruylant, Brussels, 2005. Cfr. G. RUSCONI, M. DORIGATTI, *La responsabilità sociale di impresa*, F. Angeli, Milano, 2004.

⁽⁷⁾ E. GIBB, *International Framework Agreements: Increasing the effectiveness of Core Labour Standards*, 2006, in www.globallabour.info.

⁽⁸⁾ K.L. KELLER, *Strategic Brand Management, Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upple Saddle River, 2003.

⁽⁹⁾ A. SOBCZAK, *Are Codes of Conduct in global supply chains really voluntary?*, in *Business Ethics Quarterly*, 2006, vol. 16, n. 2, 167-184; A. SOBCZAK, *Les accords-cadre internationaux: Un modèle pour la négociation collective transnationale?*, in *Oeconomia Humana*, 2006, vol. 4, n. 4, 13-18.

⁽¹⁰⁾ Fonte per lo studio del campione: Gobar Unions (www.global-unions.org); UNI (www.uniglobalunion.org); I. SCHÖMANN (coordinato da), *Corporate social responsibility: a threat or an opportunity for the trade union movement in Europe?*, *Transfer*, 2004, vol. 13, n. 3; INTERNATIONAL CONFEDERATION OF FREE TRADE UNIONS, *A Trade Union Guide to Globalisation*, Brussels, 2001, in www.icftu.org; V. TELLJOHANN, I. DA COSTA, T. MÜLLER, U. REHFELDT, R. ZIMMER, *European and international framework agreements: Practical experiences and strategic approaches*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009, in www.eurofound.europa.eu.

⁽¹¹⁾ Creata nel dicembre 2005 a seguito della fusione tra l'International Federation of Building and Wood workers (IFBWW) e la World Federation of Building and Wood Workers' Unions (WFBW).

⁽¹²⁾ S. SCARPONI, *Globalizzazione e responsabilità sociale delle imprese transnazionali*, in *LD*, 2006, n. 1, 149-166.

⁽¹³⁾ Nel suo programma di lavoro del mese di novembre 2006, l'ITUC ha sottolineato l'importanza del dialogo sociale a livello mondiale e il sostegno alla conclusione di un quadro di accordi tra le imprese multinazionali e GUF. Cfr. il programma di attività dell'ITUC (adottato dal Congresso Fondazione ITUC, 1-3 novembre 2006, Vienna), punto 20.

⁽¹⁴⁾ R. BOURQUE, *Les accords-cadres internationaux (ACI) et*

la *négotiation collective internationale à l'ère de la mondialisation*, Institut d'études sociales, Document de travail, DP/161/2005, Institut international d'études sociales, Genève, 2005, in www.ilo.org.

(¹⁵) M. MALENTACCHI, *Background to International Framework Agreements in the IMF*, paper presentato alla IFA World Conference, 26-27 settembre 2004, Francoforte.

(¹⁶) J. NILSSON, *How the IMF Works: International Framework Agreements*, 2003, in www.imfmetal.org, sezione News.

(¹⁷) INTERNATIONAL METALWORKERS' FEDERATION, *IMF Action Programme 2005-2009*, in www.imfmetal.org.

(¹⁸) A sostegno della prima tesi si veda L. RUDIKOFF, *International Framework Agreements: A Collaborative Paradigm for Labour Relations*, Global Law Working Paper, 2005, n. 1, New York University Law School. A sostegno della seconda tesi si veda I. DAUGAREILH, *op. cit.*

(¹⁹) N. HAMMER, *An Overview of International Framework Agreements: Substantial and Procedural Provisions*, 2005.

(²⁰) M. COLUCCI, *European Works Council Italy*, Kluwer Law International, Bruxelles, 2008.

(²¹) Si intende per "impresa di dimensioni comunitarie" un'impresa che impiega almeno mille lavoratori negli Stati membri e almeno 150 lavoratori per Stato membro in al meno 2 Stati membri. Cfr. art. 2, direttiva n. 94/45/CE, in *GUCE*, 30 settembre 1994, L 254, 64.

(²²) In *GUUE*, 16 maggio 2009, L 122, 28. Si deve evidenziare come parte della dottrina contesta la reale volontà del legislatore europeo nel migliorare, favorire e «ammodernare la normativa comunitaria in materia di informazione e consultazione transnazionale dei lavoratori» (Considerando 7 della direttiva).

(²³) La Corte Suprema francese ha emesso, il 16 gennaio 2008, giudizio su *Gaz de France*; la sentenza ha ordinato di rinviare la riunione tra società, per esaminare e concordare la fusione con Suez, sulla base del fatto che i rappresentanti del Comitato aziendale europeo non erano stati adeguatamente informati e consultati.

(²⁴) Il gruppo EDF ha incluso nello EWC rappresentanti non europei; Bosch ha istituito la World Employees' Conference primo step per lo EWC; Merloni è stata una delle aziende del campione che più di altre ha utilizzato in maniera attiva ed efficace il management per consultare ed informare i sindacati non europei.

(²⁵) N. HAMMER, *International Framework Agreements: global industrial relations between rights and bargaining*, in *Transfer*, 2005, vol. 11, n. 4, 511.

(²⁶) E. VOSS, *The experience of European Works Councils in new EU Member States*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, in www.eurofound.europa.eu.

(²⁷) M. CARLEY, M. HALL, *European Works Councils and transnational restructuring*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, in www.eurofound.europa.eu.

(²⁸) A. KOLK, R. VAN TULDER, C. WELTERS, *International codes of conduct and corporate social responsibility: Can transnational corporations regulate themselves?*, in *Transnational Corporations*, 1999, vol. 8, n. 1.

(²⁹) B. JEFFCOTT, L. YANZ, *Codes of Conduct, Government Regulation and Worker Organizing*, ETAG Discussion Paper, 2000, n. 1.

(³⁰) N. FERRO, V. NOBILI, *Delocalizzazione e standard nazionali e internazionali per la responsabilità sociale d'impresa*, in *Notizie di Politeia*, 2003, n. 72, 94; A.B. CARROL, *Corporate social responsibility and models management morality*, in *Business Ethics Quarterly*, 2000, n. 10.

(³¹) D. SUGARMAN, G. TEUBNER (a cura di), *Regulating Corporate Groups in Europe*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 1990.

(³²) *Joint Declaration on Human Rights and Working Conditions in the BMW Group*, 2005, in www.bmwgroup.com («Gli obiettivi e i principi di attuazione di cui alla presente dichiarazione comune si applicano a BMW Group in tutto il mondo»).

(³³) *Agreement between Skanska and the International Federation of Building and Woodworkers (IFBWW)* («Tale regolamento [...] si applica a tutte le unità e le filiali del gruppo Skanska»).

(³⁴) *International Framework Agreement EADS*, 2005, in www.imfmetal.org («Le disposizioni del presente accordo quadro EADS definiscono gli standard che devono essere applicati dove il gruppo opera»).

(³⁵) *Shell Group Business Principles*, 2005, in www.shell.com («I Principi generali Shell si applicano a ciascuna delle società che compongono il Gruppo Shell e con le quali conduce i propri affari»).

(³⁶) I. SCHÖMANN, A. SOB CZAK, E. VOSS, P. WILKE, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2008, in www.eurofound.europa.eu («Il presente codice si applica in tutto il gruppo, per tutte le entità controllate da EADS e dovrebbero essere applicate, nei limiti consentiti dai rispettivi accordi tra azionisti, ad enti EADS dei quali ha un controllo congiunto»).

(³⁷) A. SOB CZAK, C. HAVARD, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level. Case study: PSA*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2008, in www.eurofound.europa.eu («Questo accordo quadro globale è direttamente applicabile a tutta la consolidata divisione automobilistica (ricerca e sviluppo, produzione, vendita e servizi di supporto) e alla divisione finanza, trasporti e logistica per le divisioni controllate attuali e future, oltre che per le società verso cui si ha un'influenza dominante, o tramite partecipazione maggioritaria o quando la proprietà è limitato al 50%, attraverso indiretta responsabilità per la gestione di questioni sociali nella società controllata»). Si veda anche A. SOB CZAK, C. HAVARD, *French Trade Unions and Corporate Social Responsibility: Attitudes, Activities and Challenges in the Era of Globalisation*, paper presentato al 22nd EGOS Colloquium, Bergen, luglio 2006.

(³⁸) I. SCHÖMANN, A. SOB CZAK, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level. Case study: Arcelor*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2008, in www.eurofound.europa.eu («Il presente accordo si applica ai soggetti su cui il gruppo esercita un'influenza dominante»).

(³⁹) D. SUGARMAN, G. TEUBNER (a cura di), *op. cit.*

(⁴⁰) A. SOB CZAK, C. HAVARD, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level. Case study: PSA*, cit. («Questo accordo qua-

dro globale è direttamente applicabile a tutte le divisioni consolidate [...] e per la divisione della finanza, dei trasporti e della logistica attuali e future, di società controllate»).

(⁴¹) I. SCHÖMANN, A. SOB CZAK, *op. cit.* («quando un soggetto entra nel suo [del gruppo] perimetro, le parti firmatarie si impegnano a realizzare tutte le misure necessarie per integrare questa azienda all'interno dell'effettiva attuazione dell'accordo»).

(⁴²) A. SOB CZAK, C. HAVARD, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level. Case study: EDF*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2008, in www.eurofound.europa.eu («nel caso in cui una nuova azienda entra nel campo di applicazione sopra definito, agli stakeholders interessati è offerta la possibilità di entrare nell'accordo, qualora lo desiderino»).

(⁴³) I. SCHÖMANN, A. SOB CZAK, *op. cit.* (Quando un ente esce dal perimetro del gruppo come sopra definito, tale accordo cessa di applicarsi ad esso. Al contrario, quando un soggetto entra nel suo perimetro, le parti firmatarie si impegnano a realizzare tutte le misure necessarie per integrare questa azienda all'interno dell'effettiva attuazione dell'accordo»).

(⁴⁴) RENAULT, *Renault group employees' fundamental rights declaration*, 2004, in www.imfmetal.org («Renault informa i propri fornitori dei contenuti della presente dichiarazione ed esorta il Global Compact a considerarla aderente ai suoi principi. Essa incoraggia a introdurre e attuare tali principi nella loro società. L'effettiva adozione di tali principi è considerata base di relazioni di lungo termine»).

(⁴⁵) I. SCHÖMANN, A. SOB CZAK, E. VOSS, P. WILKE, *op. cit.* («ISS informa i propri fornitori e clienti, riguardo al proprio codice di condotta, attraverso i canali appropriati e chiede loro di adottare tali principi nei casi opportuni»).

(⁴⁶) Cfr. www.bwint.org («Royal BAM Group NV ritiene che il rispetto per i diritti dei lavoratori deve essere una componente fondamentale e un elemento di sviluppo sostenibile per evitare di utilizzare i servizi di partner commerciali, subappaltatori e fornitori che non rispettano i criteri sopra elencati»).

(⁴⁷) I. SCHÖMANN, A. SOB CZAK, E. VOSS, P. WILKE, *op. cit.* («Promuoveremo l'applicazione dei nostri principi con le imprese con le quali lavoreremo. La loro volontà di accettare tali principi sarà un fattore importante per la nostra decisione di entrare e restare in tali rapporti»).

(⁴⁸) A. SOB CZAK, C. HAVARD, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level. Case study: PSA*, cit. («Il presente accordo sarà oggetto di un controllo a due livelli.

In ciascuno dei principali Paesi verrà istituito l'osservatorio sui diritti sociali. Questi sarà composto da rappresentanti del dipartimento delle risorse umane e sindacati. L'osservatorio sociale controllerà l'applicazione dell'accordo quadro con periodicità annuale sulla base di un documento comune per il monitoraggio redatto congiuntamente dalle parti firmatarie.

A livello aziendale, una relazione sull'attuazione dell'accordo con i paesi in questione sarà presentata ogni anno per la sessione plenaria del Consiglio Europeo sulla responsabilità sociale della PSA Peugeot Citroën»).

(⁴⁹) I. SCHÖMANN, A. SOB CZAK, E. VOSS, P. WILKE, *op. cit.* («Tutti i dipendenti sono tenuti a segnalare eventuali, sospetti o dopo aver osservato violazioni di legge, del presente codice

di condotta, o di politiche aziendali o qualora fossero invitati a fare qualcosa che potrebbe violare tale disposizioni. Le segnalazioni possono essere fatte al supervisore, da un rappresentante all'ufficio di controllo Giuridico, dal responsabile, locale o dall'ABB Business Ethics Hotline»).

(⁵⁰) I. SCHÖMANN, A. SOB CZAK, E. VOSS, P. WILKE, *op. cit.* («Le violazioni del codice deve essere immediatamente segnalata a uno dei seguenti organi: 1 al tuo supervisore; 2. il tuo capo dipartimento o funzione, 3. un avvocato; 4. al dipartimento delle risorse umane o 5. ad altri mezzi che l'Azienda possa di volta in volta mettere a disposizione (ad esempio linee telefoniche designate)»).

(⁵¹) Lo sviluppo di queste linee è collegato all'obbligo introdotto dal *Sarbanes-Oxley Act* negli Stati Uniti.

(⁵²) E. VOSS, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level. Case study: BASF*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2008, in www.eurofound.europa.eu («Ai dipendenti viene offerta l'opportunità di utilizzare un numero verde per ottenere informazioni, fare suggerimenti o per comunicare preoccupazioni. A tale scopo, un numero verde è collegato con uno studio legale indipendente. Questa linea telefonica può essere utilizzata in giorni lavorativi»).

(⁵³) I. SCHÖMANN, A. SOB CZAK, E. VOSS, P. WILKE, *op. cit.* («Se non si sente a proprio agio a discutere i problemi all'interno di canali normali, ogni dipendente può chiamare l'Hotline di Chiquita, gestita da una società indipendente che fornisce servizi centinaia di aziende in tutto il mondo. Questo servizio non è inteso come strumento sostitutivo per parlare direttamente con i dirigenti»).

(⁵⁴) A. SOB CZAK, C. HAVARD, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level. Case study: PSA*, cit. («In caso di mancata osservanza di prescrizioni in materia di diritti umani si procederà con un richiamo da parte di PSA PEUGEOT CITROËN dovrà in seguito essere redatto un piano di misure correttive. Il mancato rispetto di questi requisiti comporterà sanzioni»).

(⁵⁵) E. VOSS, P. WILKE, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level. Case study: Bosch*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2008, in www.eurofound.europa.eu («Bosch non ha intenzione di lavorare con tutte le imprese che hanno dimostrato [...] di non ottemperare alle norme fondamentali del lavoro OIL»).

(⁵⁶) I. SCHÖMANN, A. SOB CZAK, E. VOSS, P. WILKE, *op. cit.* («Nel caso in cui un fornitore non si sia conformato al nostro codice di condotta concluderemo il nostro rapporto d'affari con tale fornitore se le misure correttive non fossero prese in uno termine convenuto. A seguito di ripetute violazioni, verrà immediatamente posto fine alla cooperazione con il fornitore cancellando i nostri ordini»).

(⁵⁷) A. SOB CZAK, C. HAVARD, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level. Case study: PSA*, cit. («Una specifica procedura sarà attuata anche nei confronti dei piccoli fornitori e subappaltatori in modo che si possono applicare i suddetti ILO standard gradualmente»).

(⁵⁸) *Ibidem* («PSA Peugeot Citroën richiede ai suoi fornitori analoghi impegni per quanto riguarda i loro rispettivi fornitori e subappaltatori»).

(⁵⁹) I. SCHÖMANN, A. SOB CZAK, E. VOSS, P. WILKE, *op. cit.* («Se un dipendente agisce in violazione di tali principi, la società prende le opportune misure disciplinari relativi a tali contravvenzioni. Tale azione può, in casi di grave violazione, possono comportare la cessazione del rapporto di lavoro»).

(⁶⁰) *Ibidem* («I dipendenti che non riescono a rispettare il codice di condotta saranno oggetto di adeguate misure disciplinari, che possono includere il licenziamento»).

(⁶¹) *Ibidem* («Violazioni del gruppo di linee guida etiche o di disposizioni statutarie possono tradursi in azioni disciplinari o con licenziamento con o senza preavviso, e possono essere segnalati alle autorità competenti»).

(⁶²) MAN GROUP, *Code of Conduct for the MAN Group*, in www.man.eu («Violazioni del codice di condotta possono avere conseguenze nei rapporti contrattuali con i dipendenti anche per la continuazione di tali relazioni e può anche comportare risarcimento danni»).

(⁶³) H&M, *Code of Conduct*, in www.hm.com («Qualora trovassimo un fornitore che non è conforme ai principi del codice di condotta, si terminerà il nostro rapporto d'affari con tale fornitore, se le misure correttive non sono presi in uno termine convenuto.

In caso di ripetute violazioni, si risolverà immediatamente il rapporto contrattuale con il fornitore e cancelleremo i nostri ordini»).

(⁶⁴) GAP INC., *Gap Inc Code of vendor conduct*, in www.gapinc.com («Se Gap Inc. stabilisce che qualsiasi produttore ha violato il presente Codice, Gap Inc. potrà [...] decidere di recedere dal rapporto d'affari e/o potrà ordinare all'impresa di attuare un piano d'azione correttivo. Se l'azione correttiva consigliata, non verrà presa Gap Inc. sospenderà gli ordini futuri e potrà terminare la produzione corrente»).

(⁶⁵) Levi Strauss & Co., *Levi Strauss & Co. Global Sourcing and Operating Guidelines*, in www.levistrauss.com («Se LS & CO stabilisce che un imprenditore non è conforme con i nostri standard di produzione, il contraente dovrà attuare un piano di azioni correttivo entro un periodo di tempo specificato. Se un imprenditore non riesce a soddisfare il piano d'azione correttivo Levi Strauss & Co. concluderà il rapporto d'affari»).

(⁶⁶) A. SOB CZAK, C. HAVARD, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level. Case study: EDF*, cit. («Per qualsiasi grave violazione alle disposizioni di legge requisiti connessi alle questioni di salute e sicurezza sul lavoro, o in riferimento al comportamento etico nei confronti di clienti e per ciò che concerne la protezione ambientale, deve comportare la chiusura delle nostre relazioni con la società di subappalto, in conformità con gli obblighi contrattuali»).

(⁶⁷) A. SOB CZAK, C. HAVARD, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level. Case study: PSA*, cit. («In caso di mancata osservanza di prescrizioni in materia di diritti umani si procederà con un richiamo da parte di PSA PEUGEOT CITROEN dovrà in seguito essere redatto un piano di misure correttive. Il mancato rispetto di questi requisiti comporterà sanzioni compresa la cancellazione del fornitore dai rapporti commerciali futuri»).

(⁶⁸) *Global Framework Agreement between Fellesforbundet, Norsk Arbeidsmandsforbund/IFBWW and Veidekke ASA*, in www.bwint.org («In caso di una denuncia o una violazione

del contratto, in genere si applicano le seguenti procedure:

a) In primo luogo, la denuncia deve essere sollevata all'organo di gestione societaria locale.

b) Se la denuncia non è risolta con l'organo di gestione locale, si ci dovrà rivolgere ai sindacati nazionali che solleveranno la questione con il presidente regionale della società.

c) Se ancora non si perviene a risoluzione, la denuncia sarà deferita alla IFBWW di Ginevra, che pone la questione all'organo di gestione aziendale»).

(⁶⁹) E. VOSS, P. WILKE, *op. cit.* («Il Comitato esecutivo della commissione Affari europei del Gruppo Bosch sarà informato in merito a eventuali reclami che non possono essere affrontati in modo soddisfacente a livello nazionale»).

(⁷⁰) VOLVO GROUP, *Code of Conduct*, 2003, in www.volvo-group.com («Il presente codice di condotta è stato adottata dal Consiglio di Amministrazione di AB Volvo e può solo essere revocato o modificato dal consiglio di amministrazione. Eventuali modifiche o deroghe devono essere pubblicate»).

(⁷¹) TELECOM ITALIA, *Codice etico e di condotta del gruppo Telecom Italia*, 2008, in www.telecomitalia.it.

(⁷²) NESTLÉ, *Nestlé Corporate Business Principles*, 2004, in www.nestle.com («I Principi Nestlé Corporate Business sono regolarmente rivisti e aggiornati»).

(⁷³) *Framework agreement signed between Royal BAM Group nv and Building and Woodworkers International (BWI) to promote and protect worker's rights*, in www.bwint.org («Il presente accordo può essere rivisto su richiesta di una delle parti, con il consenso delle altre parti, al più tardi due anni dopo che è stato firmato»).

(⁷⁴) *Draft Global Agreement on the Respect and Promotion of International Labour Standards Between Nampak Ltd. and Union Network International*, in www.uniglobalunion.org («Al fine di conseguire gli obiettivi e gli impegni assunti nel presente documento, Nampak e UNI si impegnano in un dialogo permanente e si riuniranno regolarmente ai fini della condivisione di informazioni pertinenti su l'attività di Nampak e sulle sue politiche aziendali»).

(⁷⁵) KPMG GLOBAL SUSTAINABILITY SERVICES, *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005*, KPMG International, 2005.

(⁷⁶) J. HOLDCROFT, *International Framework Agreements: A Progress Report*, in *IMF Metal World*, 2006, n. 3, 18-22.

(⁷⁷) M. MAULUCCI, *Se l'impresa sceglie l'etica. Relazioni sindacali e responsabilità sociale dell'impresa*, Ediesse, Roma 2004; A. PIZZO FERRATO, *Responsabilità sociale d'impresa e partecipazione dei lavoratori*, in *Il Mulino*, 2005, n. 4, 706.

(⁷⁸) F. CRISCUOLO, *L'autodisciplina – Autonomia dei privati e sistema delle fonti*, ESI, Napoli, 2000.

Bibliografia

- R. BOURQUE, *Les accords-cadres internationaux (ACI) et la négociation collective internationale à l'ère de la mondialisation*, Institut d'études sociales, Document de travail, DP/161/2005, Institut international d'études sociales, Genève, 2005, in www.ilo.org.
- M. CARLEY, M. HALL, *European Works Councils and transnational restructuring*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, in www.eurofound.europa.eu.
- A.B. CARROL, *Corporate social responsibility and models management morality*, in *Business Ethics Quarterly*, 2000, n. 10.
- M. COLUCCI, *European Works Council Italy*, Kluwer Law International, Bruxelles, 2008.
- M. COLUCCI, *Implementation and monitoring of codes of conduct. How to make codes of conduct effective?*, in *BCLR*, 2000, vol. 37, 277-289.
- F. CRISCUOLO, *L'autodisciplina – Autonomia dei privati e sistema delle fonti*, ESI, Napoli, 2000.
- I. DAUGAREILH, *La responsabilité sociale des entreprises transnationales et les droits fondamentaux de l'homme au travail: Le contre-exemple des accords internationaux*, in I. DAUGAREILH (diretto da), *Mondialisation, travail et droits fondamentaux*, Bruylant, Brussels, 2005.
- J. DAWKINS, *The Public's Views of Corporate Social Responsibility 2003*, Mori, London, 2004.
- N. FERRO, V. NOBILI, *Delocalizzazione e standard nazionali e internazionali per la responsabilità sociale d'impresa*, in *Notizie di Politeia*, 2003, n. 72, 94.
- E. GIBB, *International Framework Agreements: Increasing the effectiveness of Core Labour Standards*, 2006, in www.globallabour.info.
- N. HAMMER, *An Overview of International Framework Agreements: Substantial and Procedural Provisions*, 2005.
- N. HAMMER, *International Framework Agreements: global industrial relations between rights and bargaining*, in *Transfer*, 2005, vol. 11, n. 4, 511.
- J. HOLDCROFT, *International Framework Agreements: A Progress Report*, in *IMF Metal World*, 2006, n. 3, 18-22.
- INTERNATIONAL CONFEDERATION OF FREE TRADE UNIONS, *A Trade Union Guide to Globalisation*, Brussels, 2001, in www.icftu.org.
- INTERNATIONAL METALWORKERS' FEDERATION, *IMF Action Programme 2005-2009*, in www.imfmetal.org.
- B. JEFFCOTT, L. YANZ, *Codes of Conduct, Government Regulation and Worker Organizing*, ETAG Discussion Paper, 2000, n. 1.
- K.L. KELLER, *Strategic Brand Management, Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upple Saddle River, 2003.
- A. KOLK, R. VAN TULDER, C. WELTERS, *International codes of conduct and corporate social responsibility: Can transnational corporations regulate themselves?*, in *Transnational Corporations*, 1999, vol. 8, n. 1.
- KPMG GLOBAL SUSTAINABILITY SERVICES, *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005*, KPMG International, 2005.
- M. MALENTACCHI, *Background to International Framework Agreements in the IMF*, paper presentato alla IFA World Conference, 26-27 settembre 2004, Francoforte.
- M. MAULUCCI, *Se l'impresa sceglie l'etica. Relazioni sindacali e responsabilità sociale dell'impresa*, Ediesse, Roma 2004.
- J. NILSSON, *How the IMF Works: International Framework Agreements*, 2003, in www.imfmetal.org, sezione News.
- A. PIZZOFERRATO, *Responsabilità sociale d'impresa e partecipazione dei lavoratori*, in *Il Mulino*, 2005, n. 4, 706.
- A. PRAKASH, J.A. HART (a cura di), *Globalization and Governance*, Routledge, London, 1999.
- L. RUDIKOFF, *International Framework Agreements: A Collaborative Paradigm for Labour Relations*, Global Law Working Paper, 2005, n. 1, New York University Law School.
- G. RUSCONI, M. DORIGATTI, *La responsabilità sociale di impresa*, F. Angeli, Milano, 2004.
- S. SCARPONI, *Globalizzazione e responsabilità sociale delle imprese transnazionali*, in *LD*, 2006, n. 1, 149-166.
- I. SCHÖMANN, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level. Case study: Chiquita*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2008, in www.eurofound.europa.eu.
- I. SCHÖMANN (coordinato da), *Corporate social responsibility: a threat or an opportunity for the trade union movement in Europe?*, *Transfer*, 2004, vol. 13, n. 3.
- I. SCHÖMANN, A. SOBCZAK, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level. Case study: Arcelor*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2008, in www.eurofound.europa.eu.
- I. SCHÖMANN, A. SOBCZAK, E. VOSS, P. WILKE, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2008, in www.eurofound.europa.eu.
- A. SOBCZAK, *Are Codes of Conduct in global supply chains really voluntary?*, in *Business Ethics Quarterly*, 2006, vol. 16, n. 2, 167-184.
- A. SOBCZAK, *Les accords-cadre internationaux: Un modèle pour la négociation collective transnationale?*, in *Oeconomia Humana*, 2006, vol. 4, n. 4, 13-18.
- A. SOBCZAK, *La responsabilité sociale de l'entreprise: Menace ou opportunité pour le droit du travail?*, in *Relations Indu-*

strielles, 2004, vol. 59, n. 1, 26-51.

A. SOBCZAK, *Codes of conduct in subcontracting networks: A labour law perspective*, in *Journal of Business Ethics*, 2003, vol. 44, n. 2-3, 225-234.

A. SOBCZAK, *Réseaux de sociétés et codes de conduite. Un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes*, L.G.D.J., Paris, 2002.

A. SOBCZAK, C. HAVARD, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level. Case study: PSA*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2008, in www.eurofound.europa.eu.

A. SOBCZAK, C. HAVARD, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level. Case study: EDF*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2008, in www.eurofound.europa.eu.

A. SOBCZAK, C. HAVARD, *French Trade Unions and Corporate Social Responsibility: Attitudes, Activities and Challenges in the Era of Globalisation*, paper presentato al 22nd EGOS Colloquium, Bergen, luglio 2006.

D. SUGARMAN, G. TEUBNER (a cura di), *Regulating Corporate Groups in Europe*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 1990.

V. TELLJOHANN, I. DA COSTA, T. MÜLLER, U. REHFELDT, R. ZIMMER, *European and international framework agreements: Practical experiences and strategic approaches*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009, in www.eurofound.europa.eu.

E. VOSS, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level. Case study: BASF*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2008, in www.eurofound.europa.eu.

E. VOSS, *The experience of European Works Councils in new EU Member States*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, in www.eurofound.europa.eu.

E. VOSS, P. WILKE, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level. Case study: Bosch*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2008, in www.eurofound.europa.eu.

Appendice

Grafico 1 – Rapporti con subappaltatori e fornitori

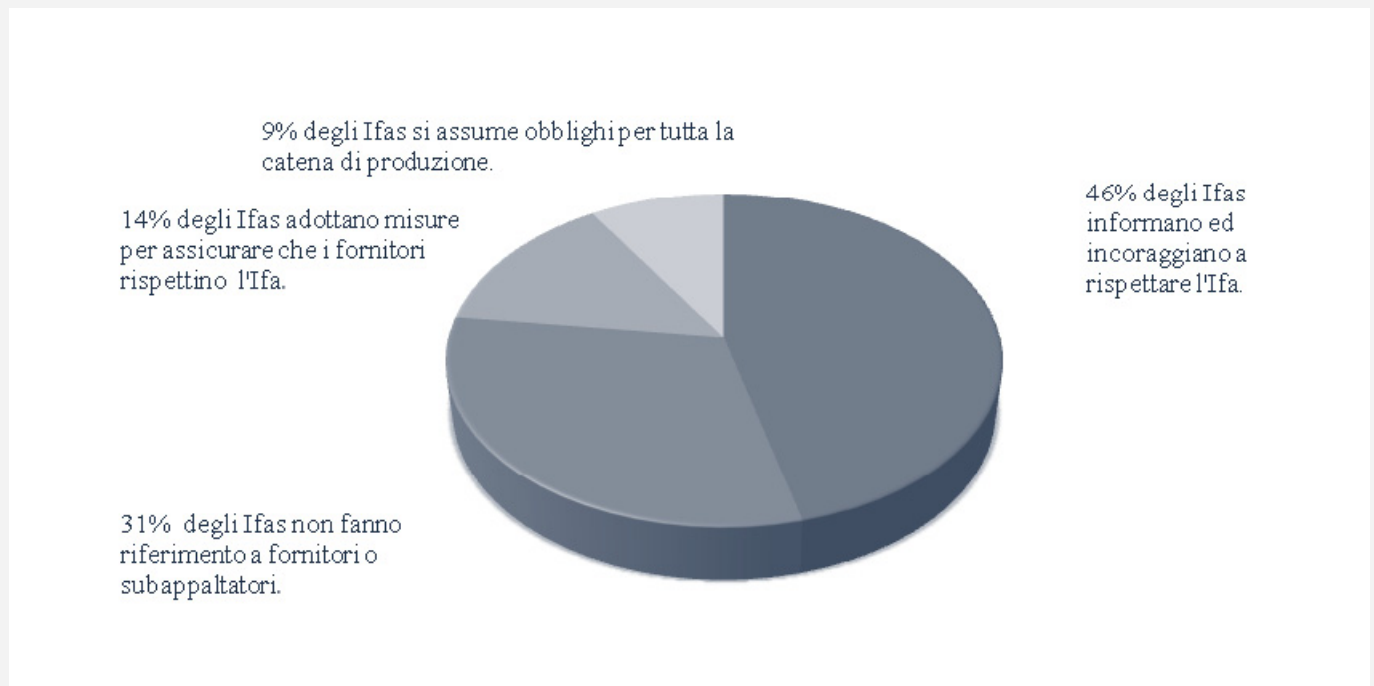


Tabella 1 – Codici di condotta campione

| Società | Nazionalità | Settore | IFA presenti |
|-------------------|-------------|-----------------|--------------|
| ABB | Svizzera | Conglomerato | No |
| Adidas | Germania | Tessile | No |
| Alcan | Canada | Metallurgico | No |
| Anglogold | Sud Africa | Minerario | Sì |
| Arcelor | Lussemburgo | Metallurgico | Sì |
| Aventis | Francia | Farmaceutico | No |
| BASF | Germania | Chimico | No |
| Benetton | Italia | Tessile | No |
| British Petroleum | Inghilterra | Petroliero | No |
| C&A | Inghilterra | Tessile | Sì |
| Chiquita | USA | Alimentare | Sì |
| Daimler Chrysler | Germania | Automobilistico | Sì |
| Danone | Francia | Alimentare | Sì |
| EADS | Olanda | Conglomerato | Sì |
| EDF | Francia | Energetico | Sì |
| Elocoteq | Finlandia | Elettronico | No |

| | | | |
|---------------------|-------------|---------------------------|----|
| Endesa | Spagna | Energetico | Sì |
| Eni | Italia | Energetico | Sì |
| Fiat | Italia | Automobilistico | No |
| France Telecom | Francia | Servizi/Telecomunicazione | Sì |
| Gap | USA | Tessile | No |
| H&M | Svezia | Tessile | Sì |
| Hewlett Packard | USA | Componenti Informatici | No |
| Inditex (Zara) | Spagna | Tessile | No |
| ISS | Danimarca | Servizi | Sì |
| Kesko | Finlandia | Servizi | No |
| Kraft | USA | Alimentare | No |
| Lafarge | Francia | Edile | Sì |
| Levi Strauss | USA | Tessile | No |
| MAN | Germania | Servizi di ingegneria | No |
| Nestlé | Svizzera | Alimentare | No |
| Nike | USA | Tessile | No |
| Nokia | Finlandia | Servizi/Telecomunicazioni | No |
| Novartis | Svizzera | Farmaceutico | No |
| Portugal Telecom | Portogallo | Servizi/Telecomunicazioni | Sì |
| PSA Peugeot Citroën | Francia | Automobilistico | Sì |
| Renault | Francia | Automobilistico | Sì |
| RWE | Germania | Energetico | No |
| SCA | Svezia | Industria Cartacea | Sì |
| Securitas | Svezia | Servizi di sicurezza | Sì |
| Siemens | Germania | Conglomerato | No |
| Shell | Olanda | Petrolifero | No |
| Skanska | Svezia | Edile | Sì |
| Statoil | Norvegia | Petrolifero | Sì |
| Telecom Italia | Italia | Servizi/Telecomunicazioni | No |
| Telefonica | Spagna | Servizi/Telecomunicazioni | Sì |
| Unilever | Olanda | Alimentare | No |
| Veidekke | Norvegia | Edile | Sì |
| Vodafone | Inghilterra | Servizi/Telecomunicazioni | No |
| Volvo | Svezia | Automobilistico | No |

Tabella 2 – IFA campione

| Società | Anno | Nazionalità | GUF | Sottoscritto da CAE | Sindacato nazionale |
|--------------------|-------------|--------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Danone | 1989 | Francia | IUF | No | No |
| Accor | 1995 | Francia | IUF | No | No |
| Faber-Castell | 2000 | Germania | BWI | No | Si |
| Freudenberg | 2000 | Germania | ICEM | No | Si |
| Carrefour | 2000 | Francia | UNI | No | No |
| Merloni | 2001 | Italia | IMF | No | Si |
| OTE | 2001 | Grecia | UNI | No | Si |
| Telefonica | 2001 | Spagna | UNI | No | Si |
| Chiquita | 2001 | USA | IUF | No | No |
| Ikea | 2001 | Svezia | BWI | No | No |
| Anglogold | 2002 | Sud Africa | ICEM | No | Si |
| Endesa | 2002 | Spagna | ICEM | No | Si |
| Ballast Nedam | 2002 | Olanda | BWI | No | No |
| Fonterra | 2002 | Nuova Zelanda | IUF | No | Si |
| Volkswagen | 2002 | Germania | IMF | Si | No |
| Leoni | 2002 | Germania | IMF | Si | No |
| Eni | 2002 | Italia | ICEM | No | Si |
| Statoil | 2003 | Norvegia | ICEM | No | Si |
| SKF | 2003 | Svezia | IMF | No | No |
| Lukoil | 2004 | Russia | ICEM | No | Si |
| H&M | 2004 | Svezia | UNI | No | No |
| Bosch | 2004 | Germania | IMF | Si | No |
| SCA | 2004 | Svezia | ICEM | Si | Si |
| Prym | 2004 | Germania | IMF | Si | No |
| Renault | 2004 | Francia | IMF | Si | Si |
| ČSA Czech Airlines | 2004 | Repubblica Ceca | ITF | Si | Si |
| Impregilo | 2004 | Italia | BWI | No | Si |
| BMW | 2005 | Germania | IMF | Si | No |
| EDF | 2005 | Francia | ICEM, PSI, IFME and WFIW | No | Si |
| Veidekke | 2005 | Norvegia | BWI | No | Si |
| EADS | 2005 | Olanda | IMF | Si | No |
| Schwan Stabilo | 2005 | Germania | IFBWW | No | Si |
| Lafarge | 2005 | Francia | ICEM and BWI | No | No |
| Arcelor | 2005 | Lussemburgo | IMF | No | No |

| | | | | | |
|---------------------|------|-------------|-----------|----|----|
| Nampak | 2006 | Sud Africa | UNI | No | No |
| Portugal Telecom | 2006 | Portogallo | UNI | No | Si |
| Euradius | 2006 | Olanda | UNI | No | Si |
| PSA Peugeot Citroën | 2006 | Francia | IMF | No | Si |
| Royal BAM | 2006 | Olanda | BWI | No | No |
| Securitas | 2006 | Sweden | UNI | No | Si |
| Staedler | 2006 | Germania | BWI | No | Si |
| France Telecom | 2006 | Francia | UNI | No | Si |
| NAG | 2006 | Australia | UNI | No | Si |
| Volker Wessels | 2007 | Olanda | BWI | No | No |
| Inditex | 2007 | Spagna | ITGLWF | No | No |
| Brunel | 2007 | Olanda | IMF | No | Si |
| Quebecor | 2007 | Canada | UNI | No | No |
| Umicore | 2007 | Belgio | ICEM, IMF | No | Si |
| Vallourec | 2008 | Francia | IMF | No | Si |
| Arcelor-Mittal* | 2008 | Lussemburgo | IMF | No | No |

Tabella 3 – Campione degli IFA per settore

| Settore | IFA (Campione di 50) |
|----------------------|----------------------|
| Metallurgico | 3 |
| Elettronico | - |
| Chimico-Farmaceutico | - |
| Energetico | 5 |
| Tessile | 2 |
| Alimentare | 3 |
| Edile | 6 |
| Servizi | 10 |
| Minerario | 1 |
| Automobilistico | 4 |
| Conglomerato | 7 |
| Metalmeccanico | 9 |
| Totale | 50 |

Tabella 4 – Campione dei codici di condotta per settore

| Settore | Codici di condotta (campione di 50) |
|----------------------|-------------------------------------|
| Metallurgico | 2 |
| Elettronico | 2 |
| Chimico-Farmaceutico | 3 |
| Energetico | 7 |
| Tessile | 8 |
| Alimentare | 5 |
| Edile | 4 |
| Servizi | 9 |
| Minerario | 1 |
| Automobilistico | 5 |
| Conglomerato | 4 |
| Totale | 50 |