

SOCILOGIA DEL LAVORO

**Lavoro
e partecipazione**

n. 123

**Sindacati
e movimenti sociali
nella globalizzazione
dei processi produttivi**

a cura di
Vando Borghi, Lisa Dorigatti,
Roberto Rizza, Volker Telljohann

scritti di:
Fábio José Bechara Sanchez, Sonia Bertolini,
Vando Borghi, Michael Burawoy, Bruno Cattero,
Umberto Di Maggio, Lisa Dorigatti, Michael Fichter,
Lidia Greco, Markus Helfen, Annalisa Murgia,
Pierluigi Musarò, Julián Rebón, Roberto Rizza,
Rodrigo Salgado, Katharina Schiederig,
Giulia Selmi, Volker Telljohann, Manuel Vallero

FRANCOANGELI

Sociologia del lavoro è la principale rivista italiana che affronta i problemi del lavoro da un punto di vista specificatamente sociologico e con una attenzione particolare all'interdisciplinarietà, preoccupandosi di leggere il lavoro e le sue trasformazioni dentro (e nell'intreccio con) il cambiamento sociale.

La struttura di ogni fascicolo della rivista si presenta simile: la maggior parte dei saggi sviluppa una tematica monografica presentata e introdotta dai curatori; mentre una parte finale viene eventualmente dedicata a contributi e note critiche su temi diversi. Si ha cura che i saggi pubblicati si propongano con solidi approcci teorici e, insieme, con significativi risultati di ricerca empirica, di respiro nazionale e internazionale. L'attento lavoro redazionale garantisce la qualità scientifica di ogni fascicolo pubblicato, anche attraverso un processo di *peer reviewing*, sottoponendo ogni saggio al giudizio di due *referee*.

Summary e titolo in inglese favoriscono la fruibilità a livello internazionale.

Abbonamenti

Per conoscere il canone d'abbonamento corrente, consultare il nostro sito (www.francoangeli.it), cliccando sul bottone "Riviste", oppure telefonare al nostro Ufficio Riviste (02/2837141) o, ancora, per inviare una e-mail (riviste@francoangeli.it) indicando chiaramente il nome della rivista.

Il pagamento potrà essere effettuato tramite assegno bancario, bonifico bancario, versamento su conto corrente, o con carta di credito.

L'abbonamento all'annata in corso verrà attivato non appena giunta la notifica dell'avvenuto pagamento del canone.

Amministrazione: V.le Monza 106, 20127 Milano - Direzione e redazione: Centro Internazionale di Documentazione e Studi Sociologici sui Problemi del Lavoro (C.I.Do.S.Pe.L.) Dip. di sociologia, Università di Bologna, casella postale 937, 40100 Bologna. E-mail: borghi@spbo.unibo.it Internet: <http://boph01.cineca.it/bologna/dipartim/dsoc/socilavoro.htm>

Autorizzazione Tribunale di Milano n. 177 del 21 aprile 1978. Direttore responsabile: Michele La Rosa. Trimestrale - Poste Italiane S.p.A. - Sped. in Abb. Post. - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano. Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano - Stampa: Tipomona, Via Merano 18, Milano.

Finito di stampare nel mese di settembre 2011.

SOCIOLOGIA DEL LAVORO

Casella postale 937 - 40100 Bologna (sociologiadellavoro@cidospel.com)

Direttore: Michele La Rosa (michele@larosa.info; michele.larosa-7129@postacertificata.gov.it)

Vice-direttori:

Vando Borghi (vando.borghi@unibo.it), Enrica Morlicchio (enmorlic@unina.it), Laura Zanfrini (laura.zanfrini@unicatt.it)

Comitato direttivo:

Giuseppe Bonazzi, Federico Butera, Domenico De Masi, Michele Colasanto

Consiglio di direzione:

Aris Accornero, Leonardo Altieri, Giuseppe Bonazzi, Federico Butera, Carlo Carboni, Vanni Codeluppi, Michele Colasanto, Domenico De Masi, Michele La Rosa, Everardo Minardi, Enzo Mingione, Massimo Paci, Angelo Pichierri, Enrico Pugliese, Emilio Reyneri, Giuseppe Scidà, Adriana Signorelli, Mino Vianello, Luciano Visentini, Paolo Zurla

Corrispondenti per l'estero:

Mateo Alaluf (Belgio), Juan José Castillo (Spagna), Pierre Desmarez (Belgio), Pierre Dubois (Francia), Claude Durand (Francia), Bryn Jones (Gran Bretagna), Jean-Louis Laville (Francia), Christian Marazzi (Svizzera), Pierre Rolle (Francia), Veronika Tacke (Germania), Bengt Starrin (Svezia), Vil Savbanovic Bakirov (Ucraina), Anna Inga Hilsen (Norvegia)

Segreteria redazionale:

Roberto Rizza, coordinatore (roberto.rizza@unibo.it)

Federico Chicchi (federico.chicchi@unibo.it)

Mauro Ferraresi (mauro.ferraresi@iulm.it)

Barbara Giullari (barbara.giullari@unibo.it)

Giorgio Gosetti (giorgio.gosetti@univr.it)

Sociologia del lavoro ha un accordo di collaborazione con *Sociologie du Travail*, trimestrale francese pubblicato dall'Associazione per lo sviluppo della sociologia del lavoro, con sede in Parigi.

Tutti i corrispondenti per l'estero fanno parte di diritto del Consiglio di direzione. Almeno uno dei *referee* previsti per la pubblicazione e l'accreditamento viene di norma individuato fra i membri del Consiglio di direzione/Corrispondenti per l'estero.

- Presutto M. (2007), *A portrait of the household appliance industry and market in Europe*, EuP studies, Lots 13 & 14, Final Report
- Pulignano V., Kluge N. (2007), Employee involvement in restructuring: are we able to determine the price?, *Transfer*, 2: 225-40
- Pulignano V. (2007), Co-ordinating across borders: the role of European industry federations within European Works Councils, in Whittall M., Knudsen H., Huijgen F., a cura di, *European Works Councils and the Problem of European Identity*, London: Routledge: 74-93
- Rehder B. (2006), Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung, *Zeitschrift für Soziologie*, 3: 227-42
- Telljohann V. (2003), Regolazione sociale a livello transnazionale: un nuovo modello di azione sindacale?, *Economia & Lavoro*, 1: 29-46
- Telljohann V. (2005), The European Works Councils - A role beyond the Ec Directive?, *Transfer*, 1: 81-96
- Telljohann V. (2007), Interest representation and European identity - a twofold challenge for European Works Councils, in Whittall M., Knudsen H., Huijgen F., a cura di, *European Works Councils and the problem of European identity*, London: Routledge: 150-68
- Voss E. (2006) *The experience of European Works Councils in new-Eu Member States*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- Waddington J. (2006), *The views of European Works Council representatives*, paper presented at the conference 'Co-determination in a modern Europe. Democratic workers' participation or convergence at minimal standards?', Bratislava, 30 May - 1 June 2006

Si può organizzare la solidarietà internazionale a livello aziendale? La prospettiva degli International Framework Agreements (Ifa)

Michael Fichter*, Markus Helfen**, Katharina Schiederig***

1. Introduzione

La costruzione e l'organizzazione di solidarietà a livello internazionale costituisce, in questo momento, il tallone d'Achille dei sindacati. Nel quadro di un sistema di competizione globale che consente alle imprese di sfruttare la frammentazione e le differenze esistenti negli interessi dei lavoratori di diversi Paesi, i sindacati, organizzati su base nazionale, si trovano in un circolo vizioso: se esistono livelli di sviluppo e condizioni di lavoro strutturalmente differenti e se il capitale si può muovere liberamente, gli investimenti avvengono normalmente nei luoghi in cui la forza lavoro costa meno. Le resistenze dei sindacati, fintanto che sono indirizzate contro riduzioni salariali, aumento delle ore di lavoro o contrazioni nei livelli occupazionali a livello locale o nazionale finiscono regolarmente nel nulla poiché la minaccia ultima è la delocalizzazione. Allo stesso modo, le concessioni in un sito produttivo mettono sotto pressione le condizioni di lavoro in tutti gli altri dando vita a un'asta al ribasso che non tiene conto degli standard e dei diritti fondamentali.

Dal punto di vista dei sindacati, questo circolo vizioso può essere spezzato solo attraverso la solidarietà internazionale, ossia nel momento in cui i lavoratori di diversi Paesi si impegnano per una tutela e un innalzamento generali delle condizioni di lavoro (Fichter und Zeuner, 2009). Ciò sottende due movimenti: da un lato, i lavoratori che hanno conquistato standard più elevati devono comportarsi in maniera solidale con chi lavora a condi-

* Otto-Suhr-Institute for Political Science, Fu Berlin.

** Institute for Management, Fu Berlin.

*** Otto-Suhr-Institute for Political Science, Fu Berlin.

zioni peggiori (ciò significa che i cosiddetti *core workers* devono tenere in considerazione anche le condizioni di lavoro di chi sta ai margini (precari del sistema d'impresa); dall'altro, anche coloro che partono da una posizione più svantaggiata devono evitare di prendere parte a continue aste al ribasso in cambio di occupazione. Per i sindacati si pone quindi il problema di come si organizzino un'aggregazione di interessi a livello internazionale che riesca a costruire le condizioni per lo sviluppo di una tale solidarietà (Rüb, 2009).

Molte iniziative sindacali a livello internazionale mirano a una (ri)regolazione per via politica, che stabilisca in maniera vincolante standard comuni attraverso il rafforzamento di istituzioni nazionali o internazionali che pongono dei vincoli alla mobilità del capitale. Gli *International Framework Agreements* (Ifa) rappresentano in questo scenario uno strumento diverso, che va ad agire direttamente sulle imprese multinazionali e mira a costruire una nuova arena di relazioni industriali. Essi costituiscono, quindi, accanto alle reti sindacali e ai consigli aziendali internazionali, un ulteriore strumento di politica sindacale globale orientata alle imprese.

Gli Ifa vengono stipulati fra le federazioni sindacali internazionali (*Global union federations*, Guf) e le imprese transnazionali a livello centrale. Con questi accordi le imprese si impegnano esplicitamente a rispettare i cosiddetti *Core Labour Standards* (Cls)¹ dell'organizzazione internazionale del lavoro (Ilo) nei loro diversi stabilimenti e, spesso, di imporre il rispetto anche ai fornitori (Schömann *et al.*, 2008; Papadakis, Casale und Tsotroudi, 2008; Müller, Platzer und Rüb, 2008).

Nel prosieguo dell'articolo verrà discusso come lo svantaggio strategico di cui soffrono i sindacati nel quadro della globalizzazione neoliberale si ritrovi anche a livello della singola impresa, che tipo di strumenti gli Ifa possono offrire per ridurre questo svantaggio, ma anche quali siano i limiti di una prospettiva di azione sindacale orientata all'impresa. A questo proposito, va tenuto conto di alcuni elementi di contesto, in particolare i sistemi di regolazione delle istituzioni nazionali e sovranazionali e le strategie imprenditoriali. In secondo luogo, andremo ad analizzare quali strategie vengono messe in campo dalle federazioni sindacali internazionali per fare in modo che gli Ifa possano diventare uno strumento utile a superare le distanze istituzionali e i rapporti di concorrenza esistenti fra i diversi stabilimenti. Nel fare ciò discuteremo un'importante conseguenza degli Ifa a livello sindacale, ossia il ruolo inedito che le federazioni inter-

nazionali possono giocare nella contrattazione diretta con le imprese multinazionali (Fairbrother und Hammer, 2005). Ci concentreremo in maniera particolare sulla Federazione internazionale degli alimentaristi (*International Union of Food Workers*, Iuf), sulla Federazione internazionale dei sindacati metalmeccanici (*International Metalworkers' Federation*, Imb), sulla Federazione dei servizi (*Union Network International*, Uni), sulla Federazione internazionale dei sindacati dell'industria chimica, estrattiva e mineraria (*International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Unions*, Ice) e sull'Internazionale dei lavoratori delle costruzioni e del legno (*Building and Wood Workers' International*, Bwwi).

2. Squilibri di potere tra imprese transnazionali e sindacati globali

La costruzione di istituzioni efficaci che riescano ad affermare, mantenere e sviluppare standard sociali e di lavoro è un processo che va avanti ormai da decenni e il cui percorso è divenuto, nel quadro della globalizzazione e dei crescenti squilibri di potere fra le parti sociali, sempre più rilevante, ma affatto semplice. Diversi elementi di contesto – le richieste di flessibilità della forza lavoro derivanti dalla globalizzazione dei sistemi produttivi assieme a un sempre maggiore orientamento al profitto a breve termine delle direzioni aziendali – tendono, infatti, a ostacolare la definizione e l'implementazione di standard minimi di lavoro (Ruggie, 2004) e a limitare considerevolmente lo spazio di manovra dei sindacati (Ehmke, Simon und Simon, 2009). Nei seguenti paragrafi analizzeremo questo contesto attraverso la lente di tre approcci strategici per la costruzione di solidarietà internazionale: la potenziale estensione della contrattazione collettiva al di là dei confini nazionali, l'influenza sui processi di regolazione delle istituzioni sovranazionali (Ue e Wto) e, infine, la costruzione di una arena della politica del lavoro globale a livello di impresa.

2.1. Una contrattazione collettiva globale?

Situata nel cuore delle relazioni industriali, la contrattazione collettiva costituisce il principale spazio di manovra degli attori collettivi nazionali e, di conseguenza, anche la base su cui poggiare la costruzione di iniziative internazionali. L'estensione della contrattazione collettiva al di là dei confini nazionali ha prodotto alcuni progetti pilota nel quadro del dialogo sociale europeo, ma il suo significato resta, anche all'interno dello stesso spazio economico europeo, assai modesto, non da ultimo a causa delle differenze istituzionali esistenti fra i vari Paesi (Keller, 2006; Traxler *et al.*, 2008). Non ci si può quindi stupire del fatto che, nonostante le organiz-

1. I *Core Labour Standards* sono stati fissati nella *Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work* del 1998 e sono: libertà di associazione sindacale (Convenzione Ilo n. 87), diritto di contrattazione collettiva (n. 98), divieto del lavoro forzato (n. 29 e n. 105) e minorile (n. 138 e n. 182), divieto di discriminazione (n. 111) e diritto a un eguale trattamento salariale per lavoro di eguale valore (n. 100).

zazioni dei lavoratori abbiano costituito confederazioni europee e internazionali (Platzer und Müller, 2009), non esista ancora una regolazione formale dei rapporti fra sindacati nazionali e organizzazioni internazionali per quanto riguarda la contrattazione collettiva. In questo senso non si riscontra in alcun settore – con la sola eccezione del trasporto marittimo – la cessione da parte delle organizzazioni nazionali del potere contrattuale a livello superiore (Koch-Baumgarten, 1999; Lillie, 2006).

Ma anche nel caso in cui i sindacati europei riuscissero a costruire un coordinamento transnazionale mancherebbe comunque, a livello europeo, un'associazione di rappresentanza dei datori di lavoro in grado di esercitare un controllo effettivo sui propri iscritti (Beerhorst, 2005; Traxler, 2006) e sembra ci sia dal punto di vista datoriale tutto l'interesse a mantenere un vuoto istituzionale – e quindi politico – a livello europeo e internazionale, per continuare a utilizzare la competizione fra i diversi stabilimenti come strumento di pressione nelle varie tornate contrattuali nazionali.

Riassumendo si può affermare che non esistono al momento strutture internazionali per la contrattazione collettiva che siano effettivamente in grado di operare, né si può ragionevolmente presumere che esisteranno in breve tempo.

2.2. Un sistema istituzionalizzato di diritti del lavoro globali?

Un secondo strumento per costruire solidarietà a livello transnazionale è costituito dal lavoro di lobbying dei sindacati per limitare a livello politico e istituzionale la concorrenza fra i vari stabilimenti e sistemi produttivi. Esempi che mostrano almeno parziali successi delle organizzazioni sindacali in questo senso sono la direttiva sui servizi, il ritiro del progetto di privatizzazione dei servizi portuali (Turnbull, 2007), la costituzione di un fondo europeo per la globalizzazione, l'emanazione della direttiva anti-discriminazione e il rinnovo di quella sui consigli d'azienda europei.

Non si può comunque non osservare come nella maggior parte di queste situazioni i sindacati hanno agito in chiave principalmente difensiva. Le ragioni sono molteplici, ma una essenziale sembra essere costituita dal fatto che l'Unione Europea sta perseguendo da diversi decenni un modello di integrazione negativa (Höpner, 2008; Scharpf, 1996), che presuppone come primo obiettivo la costituzione di uno spazio economico pienamente integrato e libero da qualsiasi ostacolo, in grado di favorire una politica di competizione orientata in senso strettamente liberale e lo sviluppo fra le aziende europee di potenti *global players* (Apeldoorn, 2002). Fintanto che il quadro regolativo previsto dai trattati resta in vigore, l'idea di un modello sociale realmente europeo, perché davvero valido in tutta Europa, è condannata a rimanere un'utopia.

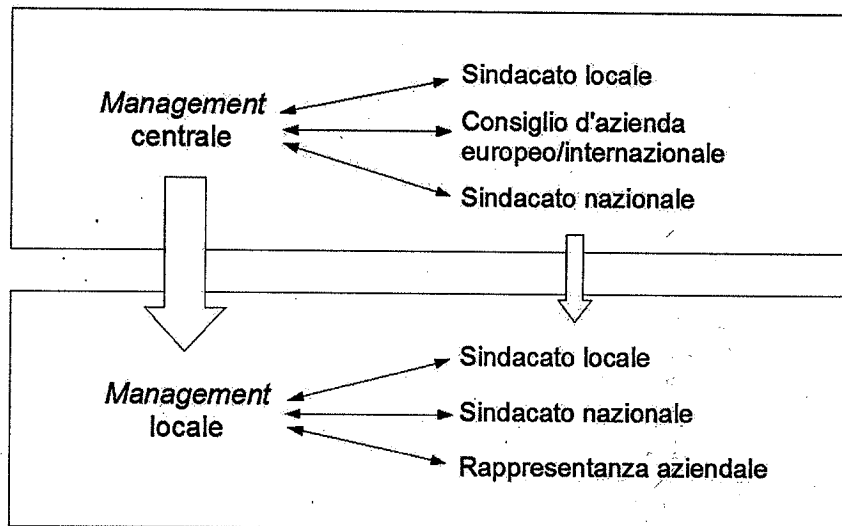
A livello internazionale la politica è ancora più distante dal riuscire a limitare la concorrenza fra stabilimenti e sistemi produttivi. Ciò risulta tanto più chiaro se si pensa alla strenua opposizione esercitata contro l'inclusione di clausole relative alle norme sul lavoro dell'Ilo nello statuto dell'organizzazione mondiale del commercio (Grevin und Scherrer, 2002; Reichert, 2007). Altrettanto senza prospettive si mostra la situazione se si volge lo sguardo agli effetti di numerosi interventi regolativi operati in altri settori. La (de)regolamentazione dei mercati finanziari ha, ad esempio, anche se solo in maniera indiretta, messo in crisi i tradizionali strumenti di tutela del lavoro, nel momento in cui ha fatto dell'orientamento al profitto sul breve periodo tipica dei mercati finanziari il metro su cui valutare le politiche aziendali a livello globale. Ciò ha ulteriormente allargato il divario nel potere contrattuale fra sindacati e datori di lavoro, anche nei Paesi a capitalismo "renano" (Streeck, 2009).

2.3. Una politica sindacale globale orientata all'impresa?

Come terza opzione si offre ai sindacati una strategia che si orienta in maniera diretta alle grandi imprese transnazionali. Queste entità, che gestiscono stabilimenti in diversi Paesi sotto una direzione più o meno centralizzata, rappresentano una delle più importanti strutture di collegamento dei diversi sistemi nazionali di relazioni industriali. Com'è noto, le imprese multinazionali sono i soggetti che profittano in misura maggiore delle differenze nei livelli salariali nei vari Paesi, ma sarebbero allo stesso tempo coloro che potrebbero trarre maggior profitto da una loro omogeneizzazione, in termini di risparmio sui costi di transazione e di organizzazione.

Tuttavia anche una strategia diretta alle imprese non è priva di problemi. In primo luogo, lo squilibrio di potere esistenti a livello internazionale si riproduce anche a livello delle singole imprese multinazionali e al sindacato si presenta, quindi, il compito di costruire una struttura di rappresentanza senza buchi, dalla centrale fino all'ultimo stabilimento, e allo stesso tempo di saper reagire alle trasformazioni organizzative introdotte dal *management*. Di conseguenza – e secondo punto – la necessità di coordinazione delle strutture verticali e orizzontali cresce sensibilmente. A livello orizzontale esiste il problema della coordinazione dei diversi interessi nei singoli stabilimenti e della conciliazione degli interessi delle rappresentanze aziendali con quelli, potenzialmente confliggenti perché più legati a una dimensione sovra-aziendale, degli organismi sindacali. A livello verticale questo problema di coordinazione si presenta ulteriormente rafforzato a causa delle differenze esistenti nei sistemi istituzionali e nei livelli di sviluppo dei vari stabilimenti e delle strategie potenzialmente divergenti delle organizzazioni sindacali che agiscono a livello locale.

Fig. 1 - L'arena delle relazioni industriali nelle imprese multinazionali



Attraverso il ricorso agli Ifa si presenta la possibilità di definire un'arena di contrattazione che si allarga oltre i confini nazionali e che contemporaneamente consente un superamento dei problemi organizzativi. Che tipo di collegamento, lo si può vedere in maniera semplificata nella fig. 1.

Il riquadro in basso rappresenta gli attori locali e nazionali delle relazioni industriali, quello in alto la dimensione potenziale delle relazioni industriali transnazionali. Il collegamento fra i due livelli viene costruito, nel caso degli Ifa, sfruttando il potere decisionale esercitato dal *management* centrale sul livello locale che consente di integrare nell'arena locale elementi quali il riconoscimento dei sindacati; la contrattazione collettiva o la definizione di programmi contro la discriminazione (*diversity management*). I sistemi nazionali di relazioni industriali non vengono, quindi, uniti o sostituiti dal livello centrale, ma si cerca di sostenere le relazioni industriali locali facendo in modo che il *management* centrale sia vincolato da precisi standard. Gli *International Framework Agreements* rappresentano quindi una strategia *top down* che cerca di estendere gli standard minimi di lavoro alle filiali e ai fornitori delle imprese transnazionali.

Per quanto riguarda la costellazione di attori coinvolti nella stipula degli accordi quadro in rappresentanza dei lavoratori, essi possono essere categorizzati attorno a due dimensioni. Una prima che distingue fra strutture di rappresentanza aziendale (consiglio d'azienda o sindacato aziendale) e organizzazioni sovra-aziendali (sindacati di settore) e una seconda

che distingue fra il livello locale (confederazioni e sindacati nazionali) e internazionale (federazioni sindacali globali, Guf). Queste due dimensioni non hanno solo una funzione descrittiva, ma influiscono in maniera decisiva sul ruolo che gli attori ricoprono nel quadro degli Ifa. Se si pensa che nella contrattazione e nella stipula dei diversi accordi prendono parte diverse combinazioni fra federazioni sindacali globali, sindacati nazionali e consigli d'azienda europei e internazionali si può comprendere come, dal lato dei lavoratori, si sviluppi una maggiore necessità di coordinazione per riuscire a collegare queste due dimensioni attraverso adeguate strutture decisionali e operative.

Parallelamente si pone anche la questione di definire quali strutture organizzative (di tipo gerarchico, reticolare o orientato al mercato) (Gereffi, Humphrey und Sturgeon, 2005) e quali strategie aziendali e manageriali i rappresentanti dei datori di lavoro hanno di fronte in questo processo.

3. Imprese transnazionali e reti produttive globali

Dal lato delle imprese multinazionali esistono, semplificando, due opzioni strategiche: da un lato, esse possono sostenere l'implementazione a livello globale di standard di lavoro nel caso in cui la direzione aziendale ritenga che gli effetti positivi a livello economico della costituzione di meccanismi di *voice* (ad esempio la contrattazione con i sindacati) siano maggiori degli effetti negativi. Dall'altro, il *management* può essere tentato di ostacolare l'introduzione di questi standard per ragioni ideologiche o legate alla strategia produttiva, oppure a causa di resistenze interne ai livelli intermedi della struttura manageriale o a livello delle singole filiali. Questa seconda strategia si dà generalmente in due varianti: da un lato, l'opposizione attiva alla costituzione di strutture di rappresentanza sindacale, dall'altro l'offerta di meccanismi di partecipazione attraverso i quali i lavoratori vengono coinvolti direttamente (cioè bypassando i sindacati) nella presa di decisioni.

Può però anche succedere che il *management* non possa determinare in maniera autonoma le linee di sviluppo strategiche, poiché la sua azione può essere costretta dalla presenza di un sindacato forte e in grado di imporre il rispetto degli standard di lavoro.

3.1. Strutture globali di produzione del valore e gestione d'impresa

Per spiegare la scelta degli orientamenti strategici adottati dalle imprese è innanzitutto rilevante analizzare l'organizzazione delle strutture globali di produzione del valore (*value chains*, *value networks*), ovvero il modo

in cui le aziende strutturano la loro produzione a livello globale, dalle materie prime al prodotto finale. Ciò che determina e che deriva da tali configurazioni globali della produzione costituisce un elemento fondamentale per poter valutare le condizioni all'interno delle quali vengono stipulati gli accordi quadro e la loro potenziale efficacia (Bair und Ramsay, 2003). Da tenere in considerazione sono, in questo senso, l'impatto degli investimenti esteri, delle delocalizzazioni, delle acquisizioni e delle fusioni, tutti elementi che possono a seconda facilitare o rendere più difficile il trasferimento e l'implementazione degli standard di lavoro.

Allo stesso modo è da tenere in considerazione se le imprese internazionali sono influenzate da particolarità nelle istituzioni nazionali delle relazioni industriali, che si traduce nella scelta fra standardizzazione e omogeneizzazione da un lato e differenziazione e adattamento al modello locale dall'altro.

Le reti produttive globali meritano una profonda analisi politica e delle relazioni di potere dal momento che le loro numerose riorganizzazioni ristrutturano i confini stessi delle imprese multinazionali e delle catene di valore producendo considerevoli problemi per le politiche del sindacato. A titolo di esempio si pensi alle lunghe catene di appalti e subappalti nell'edilizia o alla miriade di fornitori che caratterizza il settore del commercio e lo si confronti con le catene produttive dell'industria automobilistica, che fa affidamento su una rete di fornitori relativamente stabile. Il più grande dilemma strategico per i sindacati è costituito, tuttavia, in entrambi i casi dal fatto che le grandi imprese si stanno trasformando in strutture di produzione del valore dal carattere reticolare, cosa che indebolisce un approccio strategico indirizzato all'impresa in quanto unità chiusa (Sydow und Wirth, 1999). L'*outsourcing* di funzioni produttive riduce l'estensione applicativa di standard contrattati a livello di gruppo (azienda) e può pregiudicare l'applicazione di tali standard ai lavoratori occupati alla periferia dell'organizzazione a rete (Palpacuer, 2008).

Un secondo elemento da tenere in considerazione è il modello di gestione aziendale. Si può infatti ipotizzare che un'orientamento alla massimizzazione del valore per gli azionisti (*shareholder value*) entri potenzialmente in conflitto con il rispetto degli standard di lavoro. Tuttavia, anche nell'ambito di imprese a gestione manageriale, gli interessi del *management* e degli azionisti possono essere diversi. Mentre i manager hanno maggiore interesse al buon funzionamento dell'impresa nel lungo periodo e a un andamento stabile della produzione e, di conseguenza, sono disposti a compromessi con i lavoratori, gli azionisti sono interessati soprattutto alla valorizzazione del loro capitale. Se il coinvolgimento dei lavoratori rischia di rallentare i processi decisionali e di diventare, quindi, un potenziale ostacolo, gli azionisti possono assumere un atteggiamento ostile nei confronti di un'applicazione globale degli standard di lavoro.

A proposito delle differenze fra imprese guidate dalla proprietà o dal *management* bisogna comunque tenere conto del fatto che nelle aziende a gestione familiare si può sviluppare una maggiore identificazione fra la proprietà e i suoi lavoratori e che i primi tendono a preoccuparsi della presenza di meccanismi di *voice* (anche in termini collettivi) per i dipendenti e che gli standard di lavoro elementari vengano rispettati.

3.2. Strategie di prodotto e di gestione del personale

I diversi orientamenti che le imprese possono adottare riguardo agli standard di lavoro non dipendono però solamente dal modello gestionale delle filiere produttive o dalle diverse strutture proprietarie, ma vengono fortemente influenzate dalle strategie di prodotto e dal modello di gestione del personale che le imprese adottano.

Anche nel caso delle imprese globali si ripropone, infatti, la scelta fra strategie competitive che puntano alla qualità e strategie che mirano alla riduzione dei costi. Mentre l'obiettivo della qualità e della differenziazione dei prodotti e una maggiore intensità di capitale tendono a favorire la valorizzazione del capitale umano e lo sviluppo di relazioni industriali stabili, una strategia competitiva basata sui costi tende a favorire richieste di flessibilità esterna, mettendo in discussione l'implementazione di standard di lavoro. Mentre nel primo caso la flessibilità può essere assicurata a livello istituzionale dal rispetto degli standard elementari di lavoro, questi stessi standard rappresentano nel secondo caso un ostacolo alla possibilità di scaricare sui lavoratori i costi e i rischi di adattamento. Dal punto di vista di quelle imprese, che a causa della loro strategia competitiva dipendono fortemente dal rendimento e dalla motivazione dei loro dipendenti, relazioni industriali di carattere cooperativo consentono maggiori investimenti nel capitale umano aziendale e permettono aggiustamenti interni in tempi di crisi. Ad ogni allontanamento da una strategia che punta sulla qualità è collegato anche un allontanamento da quegli standard di lavoro che sostengono quel tipo di strategia competitiva. In questo senso, quelle aziende che si basano su flessibilità esterna della forza lavoro, e che fanno uso di contratti a termine e *outsourcing*, tendono a impiegare modelli di relazioni industriali che possono entrare in contraddizione con il rispetto degli standard di lavoro (Turner, Wever und Fichter, 2001).

3.3. Condizioni economiche: situazione finanziaria e sviluppo del settore

La situazione finanziaria (*profit situation*) di un'impresa costituisce un'ulteriore variabile esplicativa del perché le imprese sostengono o evita-

no l'applicazione di standard di lavoro. Se la situazione economica è buona e se i conflitti distributivi non sono forti, ci sono maggiori possibilità che le imprese accettino accordi con i sindacati. Al contrario le imprese che operano sotto la pressione di una situazione economica precaria possono mirare a evitare contratti collettivi con i sindacati per tutelare i loro margini di azione nella determinazione dei salari e degli orari di lavoro. Nel contempo, proprio nel caso di quelle imprese che operano in condizioni cattive, aumenta la possibilità che potenziali conflitti distributivi rendano più fragile il rispetto degli standard.

4. Gli *International Framework Agreements* come opzione strategica per i sindacati

Le confederazioni sindacali globali (Guf) aspirano ad essere i soggetti che rappresentano i lavoratori nella definizione degli *International Framework Agreements* (Ifa), nonostante non partecipino sempre alla negoziazione di un accordo.

Le federazioni sindacali globali hanno il compito di dare un orientamento comune agli interessi potenzialmente divergenti dei vari gruppi di lavoratori e allo stesso tempo porre un freno al processo di differenziazione delle condizioni di lavoro. Dal punto di vista sindacale l'obbligo per un'azienda transnazionale di rispettare standard elementari di lavoro può contribuire ad arginare gli effetti negativi della flessibilità organizzativa a livello internazionale. Quello degli accordi quadro costituisce per le organizzazioni sindacali un nuovo orientamento strategico che si indirizza alle strutture produttive fortemente ramificate delle multinazionali ed è teoricamente in grado di allargare le diverse arene nazionali.

Lo sviluppo degli Ifa riprende in parte il tentativo fallito di ancorare le norme sul lavoro dell'Ilo a meccanismi sanzionatori nel quadro degli accordi costitutivi del Wto (Flasbarth, 2003; von Roozendaal, 2002; Vandaele, 2005) e rispondono contemporaneamente all'esigenza dei sindacati di collocare la questione dei diritti dei lavoratori all'interno del dibattito sulla *governance* globale, costruendo un'alternativa al tentativo delle imprese di stabilire codici di condotta unilaterali come validi strumenti di regolazione.

Nonostante il primo Ifa fu firmato nel 1989 fra Bns (oggi Danone) e il sindacato internazionale dei lavoratori alimentari (Iul), esso restò per lungo tempo un caso isolato. Solamente dopo la stipula del "Icfu/Isu Basic Code of Labour Practice" il numero di accordi quadro siglati cominciò sensibilmente a crescere. In questo accordo, che verrà poi preso ad esempio dalle altre federazioni internazionali per la stipula di accordi nei rispettivi settori, tuttavia, sono già riconoscibili entrambi gli elementi cardine

Tab. 1 - *Confederazioni sindacali globali che hanno stipulato un International Framework Agreement?*

Nome	Settori	Sito internet	Numero di iscritti	Numero di organizzazioni nazionali affiliate (numero dei Paesi)	Numero di Ifa stipulati
Federazione internazionale dei sindacati metalmeccanici (Imf), Ginevra	Elettronica, metalmeccanica, siderurgia	www.imfmetal.org	25,0 milioni	200 (100)	18
Federazione internazionale dei sindacati dell'industria chimica, estrattiva e mineraria (Icem), Ginevra	Energia, minerario, chimico, e della carta	www.icem.org	20,0 milioni	467 (132)	13
Union Network International (Uni), Ginevra	Commercio, banche, servizi, telecomunicazioni	www.union-network.org	15,0 milioni	900 (140)	21
Internazionale dei lavoratori delle costruzioni e del legno (Bwvi), Ginevra	Costruzioni e lavorazione del legno	www.bwvi.org	12,0 milioni	318 (130)	12
Federazione internazionale dei sindacati alimentari (Iul), Ginevra	Agricoltura, alimentare, Hotel e ristorazione	www.iuf.org	12,0 ml	336 (120)	5
Federazione internazionale lavoratori dei trasporti (Ifi), Londra	Trasporti e logistica	www.ifiglobal.org	4,5 ml	654 (148)	Nessun Ifa ¹
Federazione internazionale dei lavoratori tessili, dell'abbigliamento e della pelle (Ifiglwf), Bruxelles	Industria tessile e dell'abbigliamento	www.iglwf.org	2,5 ml	217 (110)	2
Public Services International (Psi), Ginevra	Servizi pubblici	www.world-psi.org	20,0 ml	650 (150)	1
Federazione internazionale dei giornalisti (Ifj), Bruxelles	Giornalismo	www.ifj.org	0,6 ml	150 (119)	1

2. Stato ottobre 2009. Non sono state prese in considerazione la Federazione internazionale della formazione e l'Alleanza internazionale dell'arte e dello spettacolo che non hanno stipulato alcun accordo. Tre Ifa riportati nella tabella sono il risultato della contrattazione congiunta di diverse federazioni: Icem/Bwvi (Lafarge), Imf/Icem (Umicore) e Icem/Psi (Edf). 1) L'International Transport Federation è l'unica federazione globale ad aver stipulato un contratto collettivo di settore (si veda Platzer e Müller 2009).

che caratterizzano gli Ifa: da un lato l'accordo deve dare forma a una base stabile e regolare di dialogo fra sindacati e *management*; dall'altro gli Ifa si devono indirizzare a livello di contenuto alle convenzioni dell'Ilo.

Come mostra la tab. 1, nove federazioni sindacali internazionali hanno firmato uno o più Ifa. L'ultima parte dell'articolo sarà dedicata all'analisi delle modalità di azione strategica, fra loro sensibilmente differenti anche rispetto ai tempi, delle cinque Guf che hanno negoziato la maggior parte dei 73 accordi³.

La possibilità di forzare i datori di lavoro alla stipula di un accordo quadro dipende fortemente dalla struttura e dal livello di sindacalizzazione del settore. Pioniera in questo campo è sicuramente la federazione internazionale degli alimentaristi (Iul) che, come detto sopra, già nel 1989 stipulò un primo accordo con Danone, seguito da altri quattro negli anni successivi. Nei primi anni Duemila la Iul ha rivisto la sua linea politica rispetto agli Ifa e identificato nel forte riferimento alle norme Ilo e nell'aumento del numero degli iscritti le precondizioni per firmare altri accordi. Con questi obiettivi la federazione destina oggi un considerevole ammontare di risorse per campagne globali (si veda ad esempio la campagna contro Unilever o Nestlé) e per l'organizzazione di reti sindacali a livello di multinazionale, come nel caso della Coca-Cola.

La federazione internazionale dei lavoratori metalmeccanici (Imf) agisce soprattutto in settori tradizionalmente ben organizzati (industria dell'auto e degli aerei), dominati da un numero relativamente piccolo di imprese attive a livello globale. In queste imprese sono soprattutto i sindacati europei dei lavoratori metalmeccanici ad avere, grazie al loro riconoscimento politico e alla loro influenza sulle rappresentanze aziendali, una base d'azione fortemente istituzionalizzata. In particolare, l'Ig Metall ha sfruttato negli ultimi anni questa posizione per promuovere, assieme ai suoi consigli d'azienda, gli accordi quadro (Rüb, 2009)⁴. Partendo da una posizione di relativa forza, l'Imf si è concentrato meno sull'ancoraggio dei diritti sindacali, quanto sul tentativo di rafforzare negli accordi quadro elementi relativi ai salari, agli orari di lavoro, alla tutela della salute e dell'ambiente, anche e soprattutto per i fornitori. La vigilanza sul rispetto e sull'implementazione delle norme avviene attraverso reti sindacali aziendali e organismi paritetici costituiti dai rappresentanti dei sindacati e dell'azienda.

3. Sulla strategia di Itgwlf, Psi e Ifj non si sono potute esprimere riflessioni, dal momento che queste federazioni hanno firmato solamente uno o due accordi quadro. La Ifj ha firmato l'unico contratto collettivo globale (nel settore del trasporto marittimo, Koch-Baumgarten, 1999; Lillie, 2006) ed è scettica rispetto all'implementazione degli Ifa.

4. Tuttavia gli Ifa sono all'interno dell'Imf un tema molto discusso, poiché non tutte le organizzazioni affiliate sono convinte che gli Ifa riescano seriamente a rafforzare la loro posizione contrattuale (Herrnstadt, 2007).

Un atteggiamento decisamente più cooperativo si rivede negli accordi firmati dalla Federazione internazionale dei sindacati dell'industria chimica, estrattiva e mineraria (Icem), soprattutto nel settore chimico e minerario, nei quali il ricorso a delocalizzazioni è più difficile. Inoltre, gli scandali nel settore (si pensi a Shell, Bhopal, Seveso, Sandoz, Hoechst, Exxon) hanno rafforzato la necessità per i grandi gruppi di apparire all'opinione pubblica come socialmente responsabili anche rispetto ai propri dipendenti. A completamento degli accordi quadro sono state costruite reti sindacali di gruppo a livello regionale, come in Brasile e in Asia (Cumbers, Nativel und Routledge, 2008), che hanno l'obiettivo di garantire a livello locale l'implementazione degli accordi. Nel quadro della negoziazione degli Ifa, Icem ha assunto l'obiettivo di rafforzare l'istituzionalizzazione del dialogo sociale.

Diversa si mostra la situazione nei settori del legno e delle costruzioni, nei quali opera l'Internazionale dei lavoratori delle costruzioni e del legno (Bwwi). Mentre nell'industria delle costruzioni sono le imprese di piccole e medie dimensioni a dare forma al settore e le grandi imprese multinazionali lavorano con reti altamente flessibili e mutevoli di diversi fornitori, le imprese fornitrici del settore del legno sono fortemente dipendenti dalla vicinanza delle materie prime. In questo settore la Bwwi ha principalmente a che fare con industrie cartiere e con le aziende leader nella produzione di materiali d'ufficio. La Bwwi non può fare affidamento su tassi di sindacalizzazione particolarmente alti e ciò fa sì che la federazione tenda ad assumere un comportamento cooperativo nei confronti dei datori di lavoro. Tuttavia nel 2007 la federazione ha deciso di prestare maggiore attenzione alla qualità degli accordi firmati e alle loro ricadute organizzative, anche a costo di una possibile riduzione nel numero degli accordi firmati.

Uni Global Union, che copre con la piccola e grande distribuzione, le banche e le telecomunicazioni quasi tutte le branche dei servizi privati, non può praticamente contare su una tradizione di cooperazione con le controparti. In generale la sindacalizzazione nel settore è bassa e questa tendenza è ulteriormente accentuata dai processi di flessibilizzazione (*outsourcing* e contratti a tempo determinato), deregolamentazione e globalizzazione. In alcune settori (come nel caso delle ex aziende pubbliche) Uni può fare affidamento su tassi di sindacalizzazione più alti. Ciò fa sì che, a seconda del settore, si possano riscontrare nella strategia di Uni orientamenti più cooperativi o più conflittuali. Tuttavia, Uni sembra, negli ultimi tempi, aver concentrato notevoli forze per forzare la stipula di Ifa attraverso campagne mirate. Per la federazione – così come per la sua affiliata americana votata all'*organizing*, Seiu – si tratta in primo luogo di consentire, attraverso lo strumento degli Ifa, la costruzione di sindacati e l'esercizio della contrattazione collettiva in contesti nei quali questi diritti non so-

no garantiti. Di conseguenza Uni ha elaborato una strategia decisamente conflittuale che ha portato alla stipula di numerosi accordi quadro, fra i quali alcuni anche con imprese che non provengono dal contesto europeo. Uni si è posta l'obiettivo quantitativo di negoziare entro la fine del 2010 almeno 50 accordi, ma questo ha avuto la conseguenza che gli accordi firmati presentano un contenuto decisamente eterogeneo e sono meno precisi per quanto riguarda l'implementazione e la loro estensione ai fornitori. Solo gli Ifa più recenti (ad esempio quelli con le aziende G4S e Iss) contengono previsioni molto dettagliate sui diritti sindacali.

5. Conclusioni

Quali conclusioni si possono trarre rispetto al contributo reso dagli Ifa alla costruzione di forme di solidarietà transnazionali? Una maggiore attenzione da parte del movimento sindacale internazionale alla trasformazione dello *status quo* normativo sembra, a causa delle numerose aree grigie in cui standard minimi di lavoro non vengono applicati, quantomai necessario. Che i sindacati debbano sviluppare strategie nei confronti delle imprese transnazionali in modo da porre un argine all'erosione delle condizioni di lavoro è, a sua volta, indiscutibile. Gli Ifa costituiscono assieme alle reti sindacali, alle linee guida Ocse, alla cooperazione con organizzazioni non governative e alla costruzione di campagne un elemento fondamentale nel quadro di attività dirette alle imprese, che pongono la base per l'organizzazione di solidarietà transnazionale.

Ciononostante, vanno analizzati in maniera realistica anche i limiti organizzativi e politici di una strategia basata sugli Ifa. In primo luogo, 73 Ifa siglati fino al 2009 sono un numero molto esiguo se paragonati ai 903 consigli aziendali europei (settembre 2010) o all'intero numero di imprese multinazionali (secondo l'agenzia Onu Unctad attorno alle 65.000 unità). In secondo luogo, le federazioni sindacali globali non sono ancora riuscite a stipulare un numero significativo di accordi con imprese la cui sede sia situata al di fuori dell'Ue. Da ultimo, una strategia che, a livello internazionale, si concentra esclusivamente sulla singola impresa sembra troppo limitata, poiché può correre il rischio di chiudere gli spazi di azione sindacale al solo raggio d'azione dell'impresa, di definire gli interessi da rappresentare in maniera troppo limitata e selettiva, e, in questo modo, di riprodurre gli squilibri di potere degli attori sociali a livello internazionale. Anche una prospettiva strategica orientata all'azienda non può fare a meno, quindi, di una dimensione normativa. All'interno di una dimensione strategica che mira alla costruzione di reti sindacali di impresa e strutture di rappresentanza globali, gli Ifa costituiscono per i sindacati una base per la cooperazione internazionale sulla quale si possono costruire iniziative

per miglioramenti legislativi a livello nazionale e internazionale che consentano di allargare l'estensione degli standard minimi. Ciò significa che le diverse opzioni strategiche delineate sopra devono essere praticate in maniera coordinata.

Inoltre è evidente che le confederazioni internazionali globali devono riuscire nel lungo periodo, anche attraverso nuovi sistemi di cooperazione che vanno al di là dei confini settoriali e delle categorie esistenti, a organizzare nuovi gruppi di lavoratori. Per fare questo non basta costruire nuove offerte di servizi specifici per i nuovi settori produttivi, ma vanno messe in atto altri elementi strategici fra i quali: una riflessione sulle cause del declino delle iscrizioni al sindacato nei settori oggi centrali dell'economia mondiale, la presa in considerazione del nuovo posizionamento di alcuni Paesi (Brasile, India, Cina) nella divisione internazionale del lavoro, l'integrazione nel lavoro sindacale di gruppi strategicamente rilevati della forza lavoro (fra i quali donne, migranti, lavoratori non standard), il coinvolgimento di attivisti locali nelle strutture sindacali di livello superiore, la costruzione di collegamenti orizzontali e verticali con movimenti locali o regionali e una maggiore attenzione verso esperienze politiche e organizzative esterne al tradizionale ambito dell'azione contrattuale. Un ulteriore spazio di azione è costituito dalla costruzione di alleanze fra i lavoratori appartenenti a diversi livelli aziendali o a diversi stabilimenti, fra i sindacati di diversi settori industriali e fra i sindacati dello stesso settore operanti in diversi Paesi o a livello europeo e internazionale. Tuttavia non va dimenticato che i sindacati anche a livello internazionale possono fare affidamento a sostegni istituzionali che li differenziano nettamente dalle forme di articolazione politica, molto più instabili, delle organizzazioni non governative. In questo senso non si tratta dunque solamente di imparare dalle tecniche di mobilitazione espresse dai movimenti più efficaci, ma di costruire con questi movimenti un rapporto strategico che consenta una legittimazione più ampia (Spooner, 2005; Egels-Zandén und Hyllman, 2006).

In questo modo i sindacati possono ambire a organizzare a livello globale, sulla base dei progressi già effettuati attraverso gli Ifa, nuove forme di solidarietà.

Riferimenti bibliografici

- Apeldoorn B. (2002), *Transnational capitalism and the struggle over European integration*, Routledge/Ripe studies in global political economy 6, London: Routledge
- Bair J., Ramsay H. (2003), *Mncs and Global Commodity Chains: Implications for Labor Strategies*, in Cooke W.N., ed., *Multinational Companies and Global Human Resource Strategies*, Westport: Connecticut

- Beerhorst J. (2005), Europäisierung der Gewerkschaftsarbeit - ein Ausblick, in Beerhorst J., Urban H.J., eds., *Handlungsfeld europäische Integration. Gewerkschaftspolitik in und für Europa*, Hamburg: Vsa-Verlag
- Cumbers A., Nativel C., Routledge P. (2008), Labour agency and union positionalities in global production networks, *Journal of Economic Geography*, 8, 3: 369-387
- Egels-Zandén N., Hyllman P. (2006), Exploring the Effects of Union-Ngo Relationships on Corporate Responsibility: The Case of the Swedish Clean Clothes Campaign, *Journal of Business Ethics*, 64, 3: 303-316
- Ehmke E., Simon A., Simon, N. (2009), Internationale Arbeitsstandards im globalen Kapitalismus, in Ehmke E., Fichter M., Simon N., Zeuner B., eds., *Internationale Arbeitsstandards in einer globalisierten Welt*, Wiesbaden: Vs Verlag für Sozialwissenschaften
- Fairbrother P., Hammer N. (2005), Global Unions: Past Efforts and Future Prospects, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 60, 3: 405-431
- Fichter M., Zeuner B. (2009), Große Probleme und kleine Fortschritte, in Ellen E., Fichter M., Simon N., Zeuner B., eds., *Internationale Arbeitsstandards in einer globalisierten Welt*, Wiesbaden: Vs Verlag für Sozialwissenschaften
- Flasbarth A. (2003), *Die Integration von Kernarbeitsstandards in die Welthandelsorganisation*, Bamberg: Difo-Druck GmbH
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T.J. (2005), The governance of global value chains, *Review of International Political Economy*, 12, 1: 78-104
- Greven T., Scherrer C. (2002), Instrumente zur globalen Durchsetzung fundamentaler Arbeitsrechte, in Scherer A.G., Blinckle K.H., Dietzfelbinger D., Hütter G., eds., *Globalisierung und Sozialstandards*, Dnwe Schriftenreihe 9, München, Mering: Rainer Hampp
- Herrnstadt O. (2007), Are International Framework Agreements a Path to Corporate Social Responsibility?, *The Journal of Business and Employment Law*, 10, 1: 187-224
- Höpner M. (2008), Das soziale Europa findet nicht statt, *Mitbestimmung*, 54, 5: 46-49
- Keller B. (2006), Sektorale Sozialdialoge in der Europäischen Union - Zur aktuellen Situation und zukünftigen Entwicklung, *Industrielle Beziehungen*, 13, 2: 150-175
- Köch-Baumgarten S. (1999), *Gewerkschaftsinternationalismus und die Herausforderung der Globalisierung. Das Beispiel der Internationalen Transportarbeiterföderation (Itf)*, Quellen und Studien zur Sozialgeschichte 17, New York: Campus Verlag
- Lillie N. (2006), *A Global Union for Global Workers. Collective Bargaining and Regulatory Politics in Maritime Shipping*, Studies in International Relations, New York: Routledge
- Müller T., Platzer H.W., Rüb S. (2006), Weltbetriebsräte und globale Netzwerke - Instrumente internationaler Solidarität?, *Wsi-Mitteilungen*, 59, 1: 5-9
- Müller T., Platzer H.W., Rüb S. (2008), *Internationale Rahmenvereinbarungen - Chancen und Grenzen eines neuen Instruments globaler Gewerkschaftspolitik*, Kurzberichte, 8, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn
- Palpacuer F. (2008), Bringing the social context back in: governance and wealth distribution in global commodity chains, *Economy and Society*, 37, 3: 393-419

- Papadakis K., Casale G., Tsotroudi K. (2008), International framework agreements as elements of a cross-border industrial relations framework, in Konstantinos P., ed., *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An Emerging Global Industrial Relations Framework?*, Geneva: International Institute for Labour Studies
- Platzer H.W., Müller T. (2009), *Die globalen und europäischen Gewerkschaftsverbände - Handbuch und Analysen zur transnationalen Gewerkschaftspolitik*, Berlin: Edition Sigma
- Reichert T. (2007), Soziale Standards in der Weltwirtschaft: Kooperation und Konflikt im Rahmen von Ilo und Wto, in Linzbach C., Lübking U., Scholz S., Schulte B., eds., *Globalisierung und europäisches Sozialmodell*, Baden-Baden: Nomos
- Rüb S. (2009), *Die Transnationalisierung der Gewerkschaften. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Ig Metall*, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 103, Berlin: Edition Sigma
- Ruggie J.G. (2004), Taking Embedded Liberalism Global: the Corporate Connection, in Held D., Koenig-Archibugi M., eds., *Taming Globalization. Frontiers of Governance*, Cambridge: Polity Press
- Scharpf F. (1996), Negative and Positive Integration in the Political Economy of European Welfare States, in Marks G., ed., *Governance in the European Union*, London: Sage
- Schömann I., Sobzäck A., Voss E., Wilke P. (2008), International framework agreements: new paths to workers' participation in multinationals' governance?, *Transfer*, 14, 1: 111-126
- Spooner D. (2005), Labor Unions and Ngos. The Need for Cooperation, in Eade D., Leather A., eds., *Development Ngos and Labor Unions. Terms of Engagement*, Bloomfield: Kumarian Press
- Stavis D., Boswell T. (2008), *Globalization & Labor. Democratizing Global Governance, Globalization*, Lanham: Rowman & Littlefield
- Sydow J., Wirth C. (1999), Von der Unternehmung zum Unternehmungsnetzwerk - Interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung, in Müller-Jentsch W., ed., *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, München: Mering: Rainer Hampp Verlag
- Traxler F. (2006): Economic internationalization and the organizational dilemma of employer associations: a comparison of 20 Oecd countries, in Streeck W., Grote J.R., Schneider V., Visser J., hg., *Governing Interests. Business associations facing internationalization*, Abingdon: Routledge: 93-114
- Traxler F., Brandl B., Glassner V, Ludvig A. (2008), Can Cross-Border Bargaining Coordination Work? Analytical Reflections and Evidence from the Metal Industry in Germany and Austria, *European Journal of Industrial Relations*, 14, 2: 217-237
- Turnbull P. (2007), Dockers versus the Directives: Battling Port Policy on the European Waterfront, in Bronfenbrenner K., ed., *Global Unions. Challenging Transnational Capital Through Cross-Border Campaigns*, Frank W. Pierce Memorial Lectureship and Conference Series, Ithaca, NY: Ilr Press
- Turner L., Wever K., Fichter M. (2001), Perils of the High and Low Roads, in Wever K., ed., *Labor, Business, and Change in Germany and the United States*, Kalamazoo, MI, W.E. Upjohn Institute for Employment Research

Vandaele A.D.A. (2005), *International labour rights and the social clause. Friends or foes*, London: Cameron May
von Roozendaal G. (2002), *Trade Unions and Global Governance. The Debate on a Social Clause*, Employment and Work Relations in Context Series, London: Continuum

Parte seconda

La partecipazione dei lavoratori: esperienze, movimenti e istituzionalizzazione