

Recensione a S. Kuruvilla, *Private Regulation of Labor Standards in Global Supply Chains. Problems, Progress, and Prospects*, ILR Press, 2021 (Giorgio De Girolamo)*

1. Premessa. – 2. Definire la *private regulation*
– 3. Problemi. – 4. Progressi. – 5. Prospettive.

1. Decenni di ricerche hanno profondamente messo in discussione l'efficacia dei modelli di *private regulation* adottati a partire dagli anni '90 dai gruppi multinazionali per vigilare sul rispetto degli standard sociali, lavoristici e ambientali nelle catene globali di fornitura¹.

Il volume di Sarosh Kuruvilla, *Private Regulation of Labor Standards in Global Supply Chains. Problems, Progress, and Prospects* (ILR Press, 2021) – frutto del lavoro del gruppo di ricerca da lui diretto presso l'Istituto di relazioni industriali della *Cornell University*² – contribuisce validamente alla comprensione dei principali elementi che hanno segnato il fallimento di tale modello di regolazione.

Il tratto caratterizzante del volume che *prima facie* emerge è quello di un'opera-miniera, di un magazzino di dati scomposti e ricomposti, di un tentativo di ricostruzione *data-driven* del sistema di *private regulation*. All'analisi quantitativa si affiancano però anche approfondite analisi qualitative di alcu-

ni casi studio, centrate su profili diversi a seconda degli elementi critici del modello indagati dall'autore.

Il testo è suddiviso in tre parti: nella prima, Kuruvilla cerca di costruire una teoria che spieghi il fallimento del modello di *private regulation* nell'apportare apprezzabili miglioramenti nelle condizioni di lavoro nelle catene globali di fornitura; nella seconda, mette a verifica i progressi prodotti dallo sviluppo del modello di autoregolamentazione privata attraverso l'analisi di un importante campione di dati ritenuti, per le ragioni che si diranno, più affidabili di quelli ordinariamente posti alla base di molte ricerche; nella terza parte, invece, indaga, testandone le potenzialità, alcune prospettive di miglioramento del modello di *private regulation*.

Non senza aver prima cercato di definire che cosa si intende con *private regulation* nelle catene globali di fornitura (§ 2), a ogni parte del testo sarà dedicato un paragrafo in cui saranno ripercorsi i profili di maggior rilievo sistematico della ricerca (§§ 3, 4, 5).

2. Ciò che è noto come *private regulation* rappresenta un modello di regolazione volontaristica composto, secondo l'efficace definizione datane dall'autore, da tre elementi fondamentali: la *definizione di standard* riguardanti le pratiche lavorative nelle catene di fornitura globali attraverso l'adozione di un *codice di condotta* aziendale, generalmente fondato (almeno) sulle convenzioni OIL; l'*auditing*, che consiste nel moni-

* Dottorando di ricerca in Diritto del lavoro nell'Università di Trento, Via Verdi 53 – 38122, Trento. E-mail: g.degirolamovitolo@unitn.it.

¹ Per tutti cfr. Locke, 2013.

² Il Global Labor Institute (GLI), già New Conversations Project, fondato nel 2015. Per approfondimenti: www.ilr.cornell.edu/global-labor-institute/about.

torare se i fornitori rispettano il codice di condotta; e la predisposizione di *incentivi* per i fornitori affinché migliorino il tasso di *compliance*, collegando le future decisioni di approvvigionamento, attraverso premi e penalizzazioni, al loro livello di adeguamento agli standard previsti nei codici di condotta.

Quello descritto è forse il modello più comune – e a più marcata matrice volontaristica – tra quelli emersi nell’ambito di un ampio fenomeno sviluppatosi circa dalla metà degli anni ’90 del secolo scorso e che ha visto l’assunzione spontanea da parte delle società madri dei gruppi multinazionali di competenze normative su scala transnazionale, finalizzata alla regolazione, attraverso la creazione di principi o regole di portata generale, dei soggetti che compongono le loro reti produttive³.

3. Nella prima parte del volume l’autore individua le principali cause del disallineamento tra le *policy* adottate dai grandi attori globali e la loro scarsa implementazione concreta nella generale mancanza di trasparenza (*opacity*) del funzionamento dei sistemi di *private regulation*. I principali fattori che impediscono la trasparenza dei meccanismi di autoregolamentazione secondo Kuruvilla sono tre: la *behavioral invisibility*, ovverosia la difficoltà di osservare e misurare i comportamenti dei soggetti coinvolti; la *practice multiplicity*, che indica l’irriducibile diversità tra gli strumenti di autoregolamentazione adottati dai grandi gruppi globali, dalle migliaia di diversi codici di condotta alle modalità di *auditing* differenziate; infine la *causal complexity*, ovverosia l’estrema difficoltà nell’individuazione dei fattori

che determinano la *compliance* da parte dei fornitori della catena e quindi anche l’impossibilità di individuare delle *best practices* da generalizzare.

Di particolare interesse è il profilo della *behavioral invisibility*: l’impossibilità di avere a disposizione risultanze credibili sulle condotte dei fornitori che dovrebbero conformarsi al sistema di regolazione della filiera è determinata dalla inaffidabilità della maggior parte dei dati derivanti dagli *audit* svolti. Si tratta di un elemento che è stato spesso messo in luce sia in sede scientifica che attraverso il giornalismo investigativo⁴: tra le principali criticità emergono in particolare la troppo breve durata degli *audit*, in certi casi solo di poche ore e che preclude qualsiasi effettiva verifica circa elementi come, ad esempio, il salario, l’orario di lavoro o l’esercizio dei diritti di azione e di contrattazione collettiva; ma anche la diffusa consuetudine di anticipare ai fornitori la data dell’*audit*, nonché la scarsa formazione degli *auditor* e, infine, la diffusa corruzione degli stessi.

La ricerca si avvale dei dati derivanti da oltre quarantamila *audit* svolti in sette anni (dal 2011 al 2017) in 12 paesi. Tali dati – e questo è un ulteriore merito del lavoro – rappresentano un campione ritenuto affidabile per la capacità della società che li ha raccolti di garantire un’alta qualità degli *audit* attraverso rigide modalità operative: dalla selezione degli *auditor*, alla dilatazione dei tempi degli *audit*, fino alla classificazione del livello di affidabilità dei dati raccolti. Quest’ultimo passaggio è realizzato attraverso una triangolazione delle risultanze con la documentazione raccolta, le interviste con i dirigenti degli stabilimenti e la comparazione con dati di altre simili aziende, volta a fornir-

³ Sanguineti Raymond, 2020, 202.

⁴ Sul punto v. per tutti Hengeveld, 2020.

re le ragioni delle incongruenze emerse. L'esito di tale processo consente quindi agli *auditor* di valutare come *affidabili, difficili da determinare o falsificati* i dati raccolti. Sul campione analizzato, quasi la metà dei dati derivanti dagli *audit* è stata classificata come inaffidabile. Ulteriori analisi hanno prevedibilmente dimostrato che i dati inaffidabili fornivano una rappresentazione molto più positiva delle condizioni di lavoro nella filiera.

Ai fini della ricerca, la dimostrata affidabilità dei dati a disposizione costituisce allo stesso tempo le fondamenta per la solidità delle analisi svolte nella seconda parte del volume sui progressi realizzati dal modello di *private regulation* e allo stesso tempo una dimostrazione della generale inaffidabilità del sistema di *auditing* che, anche per le sue dimensioni ormai di carattere industriale – si tratta di un *business* da circa 80 miliardi di dollari all'anno – non adotta modalità simili a quelle utilizzate dalla società che ha raccolto i dati analizzati dall'autore, non facendo quindi emergere la grande incidenza di dati inaffidabili e/o falsificati (che vengono ad esempio ricollegati con maggiore frequenza a stabilimenti più piccoli e con meno dipendenti).

Un altro profilo che la prima parte del volume contribuisce a chiarire è quello concernente le modalità di falsificazione degli *audit*. Kuruvilla mette sotto i riflettori il ruolo centrale svolto da società di consulenza specializzate nella preparazione e nell'accompagnamento, ai fini del superamento con successo degli *audit*, di fornitori che sono gravemente inadempienti rispetto agli *standard* previsti dai codici di condotta adottati dal committente.

Ai fini dell'analisi l'autore ha incrociato i dati provenienti dai siti di 15

società di consulenza cinesi in cui esse presentano pubblicamente la loro attività e i risultati raggiunti “sul campo”, con i diari di lavoro pubblicati in forma anonima su un *blog online* da un consulente cinese impegnato in tale attività. Lo spaccato che ne emerge è di particolare interesse per l'ampio raggio di incidenza di tale attività fraudolenta, in grado di destituire di qualsiasi credibilità l'intero sistema di *auditing*, passando dalla falsificazione della documentazione aziendale, alla scelta stessa dell'*auditor* attraverso il *network* a disposizione di tali società, alla formazione di alcuni lavoratori, selezionati perché ritenuti più affidabili, a cui sono fornite risposte pronte da dare alle domande che gli saranno poste, fino alla selezione degli angoli migliori da cui far scattare agli *auditor* le fotografie o anche alla vera e propria corruzione dell'*auditor* stesso.

Sembra impossibile che processi di falsificazione degli *audit* di tali dimensioni – seppur limitati nel caso di studio solo alla Cina – non siano noti ai gruppi multinazionali committenti.

Viene da pensare che molti dei *buyer* siano complici di questo sistema che rende le procedure di *auditing* e di *private regulation* nel loro complesso dei fini in se stessi, dei meri rituali che somigliano a una grande farsa e che restano del tutto incapaci di realizzare dei miglioramenti delle condizioni dei lavoratori. Un esito che dimostrerebbe come il disallineamento tra *policy* e *practice* sia la necessaria conseguenza della ricerca da parte di molti dei committenti – non disposti a rinunciare alla massimizzazione dei profitti – di una *compliance* del tutto “cerimoniale”, costruita solo per essere osservata e promossa pubblicamente.

Il sistema dell'*auditing* è stato talora usato dalle società madri anche per

giustificare condotte illegittime, come la cessazione di un appalto che, a causa dei processi di sindacalizzazione negli stabilimenti dei fornitori, aveva iniziato a diventare meno conveniente sotto il profilo economico.

Si tratta di un caso non riportato nel volume e riconducibile a fornitori situati in Italia della filiera produttiva di *Richemont*, multinazionale con sede in Svizzera che aveva esternalizzato a essi la lavorazione dei prodotti del suo noto marchio del lusso *Montblanc*. Una ulteriore conferma del fatto che – come è già stato osservato – con riguardo alla tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori nelle catene del valore, in Italia si ha che fare con un problema più intensamente che altrove interno al territorio dello Stato⁵.

La *Richemont* ha infatti dichiarato di non aver rinnovato dal marzo del 2023 la commessa al fornitore con sede a Prato «perché gli *audit* hanno mostrato che l'appaltatore non aveva rispettato i suoi *standard* come delineato nel codice di condotta di *Richemont* per i fornitori»⁶. In realtà, come osservato dal sindacato Sudd Cobas, alla *Richemont* resta da spiegare perché le commesse sono state interrotte proprio poche settimane dopo che dallo sfruttamento si era passati al rispetto del Ccnl e a regolari contratti di lavoro dopo la firma degli accordi sindacali di gennaio e febbraio del 2023, dopo anni in cui le gravi violazioni dei diritti dei lavoratori non erano state rilevate dagli *audit*. Secondo il sindacato, infatti, il fornitore ha smesso di ricevere commesse da *Montblanc* «non perché non è in regola, ma al contrario perché ha deciso di mettersi in regola. E metter-

si in regola “costa”, poiché determina un aumento del costo delle lavorazioni per il *brand* committente»⁷.

Un altro profilo indagato nella prima parte del volume è quello relativo alla sovrabbondante proliferazione di sistemi e procedure regolative diverse (*practice multiplicity*), che rendono sia complesso l'adeguamento per un singolo fornitore soggetto alle regolazioni previste da diversi committenti, che particolarmente difficile l'accertamento delle effettive violazioni dei codici di condotta o della *compliance* raggiunta.

Dall'analisi degli *audit* di un importante fornitore cinese i cui due grandi stabilimenti producono abbigliamento per numerosi *brand* di moda, emerge come anche *audit* svolti a distanza di pochi giorni l'uno dall'altro – e regolati da diverse procedure – abbiano dato risultati e valutazioni profondamente e discordanti. Emerge quindi la necessità di costruire processi di convergenza tra i sistemi adottati (data l'insufficienza di quelli finora sperimentati) che aumentino la generale trasparenza della regolazione, consentendo lo svolgimento di *audit* uniformati che si riferiscono a medesimi codici di condotta – pur sempre adattati alle specificità dei territori e dei contesti – nonché garantiscano una maggiore uniformità nel sistema premiale/sanzionatorio che costituisce il terzo anello di chiusura dei sistemi di *private regulation*.

Se una stessa condotta è diversamente valutata negli *audit*, anche a una stessa eventuale violazione viene spesso assegnato un peso differente da diversi committenti, prevalendo per molti la garanzia di prezzi al ribasso sull'effettiva *compliance* e su rapporti stabili e duraturi tra committente e fornitore: si tratta

⁵ Nogler, 2026, 36.

⁶ Cfr. la dichiarazione resa dalla società in Parodi, Anzolin, Balibouse, Spencer, 2024.

⁷ Sudd Cobas, 2024.

di elementi che concorrono a indebolire ulteriormente l'efficacia del sistema di regolazione.

4. La seconda parte del volume costituisce il cuore della verifica empirica dell'efficacia del sistema di *private regulation*.

L'autore cerca infatti un riscontro dei progressi del sistema muovendo dall'analisi dei dati dei circa 20 mila *audit* classificati dalla società di *auditing* – tra gli oltre 40 mila succitati – come *affidabili*. Dall'analisi dei dati non è individuabile un chiaro *trend* di riduzione delle violazioni degli *standard* previsti dai codici di condotta: se le violazioni di alcuni *standard*, come lo sfruttamento del lavoro minorile o del lavoro forzato segnano un lieve calo nel settennio considerato, emerge altresì un aumento delle violazioni di altri *standard*, come quello relativo alle condizioni di salute e sicurezza.

Non si registrano apprezzabili progressi neanche attraverso l'analisi longitudinale del livello di *compliance* di alcuni fornitori (nel caso di specie indiani) che sono stati sottoposti a numerosi *audit* nell'arco di un periodo, in questo caso, di quattro anni. Alcune evidenze positive emergono invece da altri dati provenienti dal sistema di regolazione *Better Work*, promosso e gestito anche dall'OIL ma limitato geograficamente solo ad alcuni paesi. In questo caso un elemento che viene individuato dall'autore come fattore determinante dei miglioramenti apprezzati in termini di *compliance* è quello della previsione di un effettivo coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori a livello aziendale, attraverso comitati paritetici che hanno lo scopo di creare un dialogo sociale interno alle aziende ai fini del miglio-

ramento delle condizioni di lavoro (*Performance Improvement Consultative Committee – PICC*).

Altre positive evidenze emergono dal caso studio di una multinazionale specializzata in prodotti per la casa, in particolare dai dati degli *audit* di un centinaio di stabilimenti della sua catena di fornitura con sede in Cina. In questo caso l'evidente *trend* di miglioramento nella *compliance* è determinato dall'adozione da parte del committente di una *policy* molto stringente con riguardo al miglioramento delle condizioni di lavoro, fissando degli obiettivi molto alti da raggiungere entro un certo anno, il cui mancato raggiungimento avrebbe implicato l'interruzione del rapporto commerciale. Ai fornitori era assicurato però anche un tempo ragionevole di adeguamento e in tale periodo gli ordini erano garantiti, contribuendo così a mantenere una relazione di fiducia tra le parti. Entrambi questi modelli che hanno fornito risultanze positive non sono però generalizzabili: il primo non restituisce un'immagine rappresentativa del fornitore medio ma solo di fornitori che hanno aderito a un programma molto avanzato come il *Better Work*; il secondo non è estendibile invece a settori come la moda in cui i rapporti commerciali di più lunga durata e l'impegno a lungo termine ad acquistare si scontrano con rapporti tendenzialmente di brevissima durata⁸.

Per quanto riguarda invece i profili retributivi due sono le principali evidenze. Da un lato risulta, infatti, che le retribuzioni minime medie superano, tranne poche eccezioni, i minimi retributivi fissati localmente. Dall'altro lato emerge però un ricorso strutturale al la-

⁸ Sul punto, anche per ulteriori riferimenti, v. Zito, 2025, 269-270.

voro straordinario, che integra una componente fondamentale della retribuzione netta e, soprattutto, la strutturale distanza delle retribuzioni mensili dalla soglia salariale minima fissata negli stessi codici di condotta (*living wage*), che è generalmente calcolata per coprire i bisogni essenziali dei lavoratori e delle loro famiglie lasciando anche qualcosa in eccesso in termini di reddito disponibile. Si tratta quindi di un ulteriore fallimento del sistema di regolazione, che però ad avviso dell'autore solleva un più generale dubbio sul fatto che tali stessi obiettivi possano avere alcun significato. Per imporre infatti in modo efficace ai fornitori di pagare retribuzioni ampiamente superiori alle retribuzioni medie dei mercati del lavoro locali, l'autore osserva che i gruppi committenti dovrebbero adeguare i propri modelli di acquisto e di selezione dei fornitori agli stessi propri codici di condotta, riconsiderando le diffuse pratiche di approvvigionamento e di ribassamento dei prezzi di acquisto che ingenerano bassi salari e strutturale ricorso al lavoro straordinario.

Nonostante non possano non condividersi in questa sede le osservazioni critiche fatte dall'autore, occorre però rilevare come un tale (ideale) scenario comporterebbe il venire meno di molte delle ragioni fondanti l'allungamento delle catene di fornitura e la selezione di fornitori operanti in mercati del lavoro con bassi salari – ovverosia il risparmio stesso realizzabile attraverso un basso costo del lavoro – ed è, ancora una volta, difficilmente immaginabile che possa realizzarsi su base meramente volontaristica.

La seconda parte si conclude con un'analisi del grado di sviluppo della presenza e azione sindacale, nonché del conflitto collettivo e della contrattazione collettiva nelle catene di fornitura.

Il processo di sindacalizzazione – per dimostrarlo bastava la storia del movimento operaio, non erano indispensabili i dati – è secondo l'autore il principale vettore della più efficace *compliance* con gli *standard* lavoristici.

A Kuruvilla appare quindi come un paradosso rilevare dall'analisi dei dati che i fornitori dei *brand* dell'abbigliamento sono situati in paesi con scarsissimi livelli di densità sindacale, di copertura della contrattazione collettiva e di esercizio del conflitto e che gli stessi *brand* non sembrano assumere alcuna iniziativa per stimolare lo sviluppo di tali elementi nelle proprie filiere facendo pressione sui fornitori. Peraltro, lo stesso sistema degli *audit* non sembra in grado di rilevare le violazioni degli *standard* in materia di libertà di associazione e contrattazione collettiva. La tendenza generale da parte dei fornitori – come confermano anche studi più recenti⁹ condotti dal gruppo guidato da Kuruvilla – è quella di ricercare una *compliance* di facciata con riguardo a tali *standard*, e quindi ad esempio lasciare che si formino organizzazioni e rappresentanze sindacali (spesso, peraltro, non effettivamente indipendenti) ma impedire poi che si sviluppi un'azione sindacale reale e la stessa contrattazione collettiva.

5. La terza parte del volume si apre con una domanda: come può essere migliorata la *private regulation*? I tre capitoli che seguono rappresentano un tentativo di risposta. L'autore cerca quindi di offrire non solo un dettagliato affresco delle cause che hanno portato al fallimento del sistema di autoregolamentazione adottato negli ultimi trent'anni dai

⁹ Li, Kuruvilla, Bae, 2025.

gruppi multinazionali (composto dalle prime due parti del testo), ma tenta in conclusione di offrire dei rimedi – perlopiù interni allo stesso modello – che siano in grado di rivitalizzarlo e restituirgli la legittimità perduta.

Prima di arrivare alla illustrazione di alcune proposte, Kuruvilla dedica un capitolo all'analisi del contributo che può essere apportato dalle società *benefit* nel miglioramento delle condizioni di lavoro nelle catene di fornitura. Le conclusioni sono negative e molto critiche circa l'idoneità di tale assetto societario – immaginato per aggiungere al perseguimento del profitto anche quello di benefici verso soggetti terzi, ad esempio, per gli *stakeholders*, le comunità e l'ambiente – proprio a partire dalla rilevazione dello scarso livello di *compliance* interno alla catena di fornitura di un importante *brand* dell'abbigliamento che ha adottato la forma di società *benefit*, portando l'autore a concludere che queste ultime rappresentino allo stato attuale null'altro che una "falsa promessa".

L'ottavo capitolo si concentra, quindi, sull'analisi di un caso di studio concernente un processo di riorganizzazione aziendale durato sette anni di un grande gruppo del settore tessile, in cui l'allineamento interno tra il settore competente per la *compliance* dei fornitori e quello responsabile della selezione degli stessi – peraltro ristrutturata intorno alle categorie di prodotto e non più ai singoli *brand* – ha consentito di migliorare notevolmente il livello delle condizioni di lavoro nella catena di fornitura. È stato possibile raggiungere tale risultato perché la riorganizzazione interna ha reso più efficace lo strumento di chiusura del sistema di *private regulation*, ovvero sia la penalizzazione o l'incentivo dei fornitori a seconda dei loro risultati in termi-

ni di *compliance*: un passaggio spesso vanificato dalla scarsa integrazione nei grandi gruppi tra i settori competenti per la *compliance* e quelli che si occupano dell'approvvigionamento. In un contesto, quindi, che ha visto aumentare gli ordini per le aziende che più si conformano agli *standard* imposti dal gruppo (e ridurli per quelle che riportano maggiori violazioni dei codici), si sono instaurate anche relazioni di più lunga durata tra il committente e i fornitori con i migliori tassi di *compliance*: un elemento, quello della lunga durata dei rapporti commerciali, che è a sua volta in grado di influenzare miglioramenti nelle *performance* dei fornitori.

Il volume si conclude quindi con una rassegna dei principali miglioramenti che secondo l'autore potrebbero essere apportati al sistema di *private regulation*.

Emerge anzitutto la necessità di stimolare una interiorizzazione degli obiettivi di miglioramento delle condizioni di lavoro che il sistema di autoregolamentazione si propone da parte degli stessi attori della catena di fornitura, a partire dai gruppi multinazionali committenti.

Un passaggio fondamentale è quindi ancora individuato nel succitato superamento della rigida divisione, anche sul mero livello informativo, tra i settori competenti per la *compliance* e quelli responsabili della selezione dei fornitori, superando la paradossale situazione attuale per cui sia gli obiettivi che i dati derivanti dal sistema di *private regulation* non circolano all'interno dello stesso gruppo committente, impedendo la realizzazione dei positivi effetti analizzati nell'ottavo capitolo. Tale interiorizzazione dovrebbe essere fatta propria anche dalle istituzioni *multi-stakeholder* che riuniscono molti brand e gruppi

nel sistema di *private regulation*, nonché dagli stessi fornitori: questi ultimi lo faranno però soltanto se incentivati – in varie forme, non solo economiche ma anche relative, ad esempio, alla durata dei rapporti – dagli stessi committenti.

Infine, viene sottolineata l'esigenza di mettere al centro del sistema i lavoratori, ovviamente ritenuti i depositari della migliore e più approfondita conoscenza delle condizioni di lavoro che i codici di condotta si propongono astrattamente l'obiettivo di migliorare.

Se quindi la strada maestra sarebbe quella di promuovere la sindacalizzazione dei lavoratori e lo sviluppo della contrattazione collettiva (ma si è già visto come siano scarsi i risultati sul punto), alcune alternative sono individuate nel ricorso alle interviste dei lavoratori all'esterno degli stabilimenti, ritenute queste ultime evidentemente più affidabili di quelle rese sul luogo di lavoro e alla presenza dei dirigenti aziendali, nonché l'apertura di una linea diretta attraverso cui gli stessi possano denunciare violazioni dei codici di condotta o la diffusione di sondaggi e questionari.

Il presupposto della messa in pratica di tali miglioramenti è individuato nella necessità di introdurre maggiore trasparenza nel sistema e consentire inoltre lo sviluppo, anche attraverso il coinvolgimento di competenze accademiche, di modelli predittivi che individuino le *best practices* da generalizzare ai fini di una migliore *compliance*.

Infine, una soluzione cui viene dato particolare risalto è quella di sviluppare istituzioni settoriali e legate a uno specifico contesto (c.d. *niche institutions*) che se per la matrice del tutto volontaristica dell'adesione dei *brand* ancora si inseriscono nel sistema di *private regulation*, finiscono altresì in parte per trascenderlo, data l'ampiezza dei soggetti coinvol-

ti, tra cui, in particolare, i sindacati globali e le Ong.

Alcuni esempi di simili istituzioni sono ravvisabili nell'*Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh* sottoscritto nel 2013 a seguito della strage del Rana Plaza, rinnovato nel 2018 e a cui ha fatto seguito un omonimo accordo valido per il Pakistan sottoscritto nel 2022. Si tratta di modelli valutati positivamente dall'autore, almeno per quanto riguarda il primo, non avendo potuto invece analizzare gli effetti del secondo. Se da un lato sono apprezzabili l'aumento della copertura di lavoratori e della loro formazione in materia di sicurezza nonché il numero crescente di committenti e fornitori coinvolti, un forte limite di tali accordi è individuato nel ristretto ambito in cui sono chiamati a operare che non lascia emergere, ad esempio, molte gravi violazioni di altri *standard*, diversi da quelli il cui rispetto è monitorato, ma pur sempre particolarmente rilevanti per i lavoratori.

Può, infine, richiamarsi l'attenzione su un'esperienza non citata dall'autore ma che forse meglio di altre proposte sopra ripercorse interpreta l'esigenza di superamento – piuttosto che di ristrutturazione interna – del sistema di regolazione privata. Tale strumento è rappresentato dall'*Accordo quadro internazionale sui diritti fondamentali dell'uomo e del lavoro nella filiera produttiva di Inditex*, firmato nel 2007 dal gruppo multinazionale spagnolo dell'abbigliamento con la federazione sindacale mondiale del settore tessile e rinnovato nel 2014 e nel 2019 con IndustriALL Global Union, consolidatosi, quindi, nel 2022 con la firma del *Protocollo per l'attuazione dell'accordo quadro globale tra IndustriALL Global Union e Inditex*, un documento volto a rafforzare la *governance* sindacale dell'accordo e a regola-

mentare in particolare le procedure per l'esercizio del diritto di accesso sindacale agli stabilimenti dei fornitori. È un'esperienza che nel complesso ha riscontrato un discreto successo applicativo in termini di efficacia della regolazione e di *compliance* e il cui elemento caratterizzante è rappresentato dal ruolo centrale assunto dalle organizzazioni sindacali nel controllo, all'interno degli stabilimenti della filiera, del rispetto degli *standard* richiesti dall'azienda.

Il sistema di vigilanza *bottom-up* che ne deriva, con al centro i lavoratori, non è neanche inserito all'interno di un'esperienza isolata ed eccezionale, dato l'ampio ambito di applicazione che discende dalle dimensioni del gruppo¹⁰.

Si tratta quindi di un modello che, anche per il riconoscimento che opera del «ruolo centrale della libertà di associazione e del diritto alla contrattazione collettiva» non può non considerarsi una *best practice* da seguire per realizzare l'adeguato sviluppo di tali *standard* – unitamente a quello di molti altri diritti fondamentali dei lavoratori impiegati nelle filiere – che il modello di *private regulation* tradizionale (anche se riformato internamente, pur partendo da una maggiore trasparenza) difficilmente riuscirà a realizzare.

¹⁰ Secondo i dati del 2022 forniti dall'organizzazione sindacale firmataria dell'accordo, la filiera di Inditex copre 1.729 fornitori, con 8.271 fabbriche distribuite in 50 paesi, nelle quali sono impiegati 3.011.000: v. sul punto il commento al rinnovo dell'accordo del 2019 di Isidor Boix e Victor Garrido in Aa.Vv. 2024, cui si rinvia anche per ulteriori approfondimenti circa gli altri documenti tradotti e commentati. Più in generale, con riferimento all'Accordo Inditex, nella dottrina in lingua spagnola cfr. Garcia Landaburù 2023; Sanguinetti Raymond, Morato García 2025.

Riferimenti bibliografici

- Aa.Vv. (2024). *L'Accordo Quadro Globale Inditex: una guida alla lettura*. Roma: Fondazione Giacomo Brodolini.
- Garcia Landaburù M.K. (2023). *La Participacion sindical en el control de las cadenas mundiales de suministro. El caso Inditex como referente internacional*. Albacete: Bomarzo.
- Hengeveld M. (2020). The Factory Oversight Industry Protects Profits, Not People. *The Nation*: 23.4.2020.
- Kuruvilla S. (2021). *Private Regulation of Labor Standards in Global Supply Chains. Problems, Progress, and Prospects*. Ithaca, London: ILR Press.
- Locke R. (2013). *The Promise and Limits of Private Power. Promoting Labor Standards in a Global Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Li C., Kuruvilla S., Bae J. (2025). Between Legitimacy and Cost: Freedom of Association and Collective Bargaining Rights in Global Supply Chains. *ILR*: 435 ss.
- Nogler L. (2026). Chi protegge i lavoratori dagli abusi sui mercati del lavoro? *Mondoperaio*: 33 ss.
- Parodi E., Anzolin E., Balibouse D., Spencer M. (2024). How migrant workers suffered to craft the "Made in Italy" luxury label. Testo disponibile su: www.reuters.com/world/europe/how-migrant-workers-suffered-craft-made-italy-luxury-label-2024-09-18/ (consultato il: 15.5.2026).
- Sanguinetti Raymond W. (2020). Le catene globali di produzione e la costruzione di un diritto del lavoro senza frontiere. *DLRI*: 187 ss.
- Sanguinetti Raymond W., Morato García R.M. (2025). L'accordo quadro globale di Inditex: una *best practice* di applicazione (anticipata) della direttiva sulla *due diligence*. In: Guarriello F. (a cura di), *Impresa e diritti umani sul lavoro tra normativa e prassi*. Milano: FrancoAngeli, 250 ss.

Sudd Cobas (2024). Montblanc, la nostra risposta alle dichiarazioni Richemont a Reuters. Testo disponibile su: *suddcobas.it/blog/2024/09/22/montblanc-la-nostra-risposta-alle-dichiarazioni-richemont-a-reuters/* (consultato il: 10.6.2026).

Zito M. (2025). Contrattazione e giurispru-

denza nel settore della moda in Italia: uno strumento di prevenzione e contrasto delle violazioni dei diritti umani sul lavoro nelle catene di fornitura. In: Guarriello F. (a cura di), *Impresa e diritti umani sul lavoro tra normativa e prassi*. Milano: FrancoAngeli, 286 ss.