

CONTRATTAZIONE SALARIALE E RISORSE UMANE NEL SETTORE DEL TURISMO

di Anna Chiara Olini

In Italia il turismo è decisivo per lo sviluppo e ha grandi potenzialità. Ha reagito meglio di altri settori alla crisi, ma tende a perdere quote di mercato e competitività a livello internazionale. La contrattazione decentrata e i sistemi organizzativi e gestionali innovativi delle risorse umane possono contribuire ad invertire questa tendenza? Il lavoro cerca di rispondere a questa domanda.

Nella prima parte l'analisi ha seguito un approccio più generale, mirato ad esaminare le finalità della contrattazione decentrata e il dibattito sulle modalità più innovative dell'organizzazione del lavoro; la seconda parte è focalizzata, invece, sul settore turistico analizzandone l'andamento di produttività e retribuzioni, la composizione del capitale umano con le caratteristiche degli addetti, i contratti di lavoro utilizzati e il rilievo degli interventi formativi. Tutti elementi condizionanti le innovazioni. In effetti, la contrattazione decentrata può essere il canale attraverso cui tali innovazioni entrano nell'organizzazione del lavoro. Si sono, inoltre, analizzati alcuni contratti territoriali e aziendali. Infine, sono state presentate una serie di raccomandazioni per raggiungere gli obiettivi dati.

Tourism is crucial for the economic development of Italy and has great potentials. The sector reacted to the crisis better than other branches. However, it tends to lose market share and international competitiveness. Can decentralized bargaining and innovative management of human resources contribute to countering this trend? Giving an answer to this question is the goal of this essay.

In the first part of this work the analysis follows a more general approach, aimed at examining the objectives of decentralized bargaining in Italy and the debate on the most innovative forms of work organization; the second part focuses on the tourism sector, analysing the evolution of productivity and wages, the composition of human capital with employees' characteristics, employment contracts, and long-life training. All these elements could influence innovations. Effectively, decentralized bargaining could be an instrument to introduce innovations to work organisation. This paper also analyses some regional and company agreement. Finally, a series of recommendations to achieve these goals are presented.

1. INTRODUZIONE

Il dibattito storico-teorico sui livelli di contrattazione salariale (Rossi, Sestito, 2000; Bellardi, 2011; Visser, 2013) vede come principali variabili sotto osservazione: le dinamiche retributive in relazione all'andamento dei prezzi (laddove il salario reale diviene oggetto

di contrattazione nel primo livello, quello nazionale) e in relazione alle dinamiche della produttività (variabile, questa, rilevata e “agganciata” a livello aziendale o territoriale). La produttività, a sua volta, dipende da un insieme di fattori che riguardano essenzialmente le caratteristiche del processo produttivo e l’ampiezza del mercato cui è rivolto il bene o servizio prodotto.

Alle strutturali difficoltà di applicazione in Italia della contrattazione di secondo livello, si aggiunge l’evidenza empirica della tendenziale caduta della produttività, che riguarda da tempo un po’ tutti i settori produttivi (Saltari, Travaglini, 2006). Nel turismo, in particolare, gli standard di produttività sono stati al di sotto della media nazionale, reclamando un’analisi più attenta dei fattori che ne sono all’origine e delle implicazioni economiche sul piano della contrattazione salariale (Casadio, 2010; Candido, A. M. Nucara, 2011; Tronti, 2013).

Il turismo è un settore decisivo per lo sviluppo del nostro paese, un’opportunità per la crescita economica e occupazionale, considerate le grandi potenzialità del nostro patrimonio storico, artistico, culturale. Sebbene tale settore abbia reagito meglio alla crisi rispetto ad altre realtà produttive, in Italia esso tende a perdere quote di mercato ed evidenzia una caduta della competitività. Dati dell’ISTAT rilevano che il turismo italiano tra il 2003 e il 2013 ha perso quote – in termini di presenze turistiche – passando dal primo al terzo posto nella graduatoria europea: mentre nel 2003 tali presenze rappresentavano in Italia il 16% del totale europeo, nel 2013 sono diventate il 14,3%. Il problema è che il turismo per sua natura è un settore molto dinamico, assai esposto alla concorrenza globale e caratterizzato da un continuo mutamento nelle modalità di produzione e nella qualità del servizio offerto, dato il contesto di per sé internazionale da cui proviene la potenziale domanda del servizio stesso. L’innovazione riguarda tanto l’organizzazione dei fattori produttivi – in primo luogo il lavoro, che necessita di sempre maggiore e migliore formazione continua – quanto l’introduzione di nuovi prodotti così da rispondere (o addirittura anticipare) le mutevoli richieste che arrivano dai consumatori: platea, essa stessa, in continua trasformazione, anche solo per provenienza. Le imprese del turismo devono perciò innovare non solo per sopravvivere, ma per espandere e diversificare un’offerta che rischia di diventare obsoleta con ricadute sulla relativa domanda. Insomma, c’è bisogno di aumentare la produttività e di migliorare la qualità del servizio.

Lo scopo di questo lavoro è analizzare come la contrattazione decentrata da un lato e i sistemi organizzativi innovativi delle risorse umane dall’altro possano contribuire a questo compito anche nel turismo. È indubbio, infatti, che in un settore ad alta intensità di lavoro, che richiede una forte interrelazione tra gli addetti, la capacità di valorizzare il capitale umano sia decisiva per migliorare le performance e alzare la qualità dei servizi. Soprattutto in un contesto, come quello italiano, con forti problematicità di fondo.

Nel saggio si analizzano in primo luogo e in termini generali le finalità della contrattazione decentrata e il dibattito sulle modalità più innovative dell’organizzazione del lavoro; successivamente l’attenzione viene focalizzata sul settore turistico, dove la disponibilità dei microdati dell’ISTAT relativa all’indagine sulle forze di lavoro consentirà di analizzare nel dettaglio la relazione tra caratteristiche occupazionali e produttività del settore – prima e dopo la crisi – e le difficoltà di applicazione della contrattazione decentrata.

2. LA SPINTA AD UN MAGGIOR RUOLO DELLA CONTRATTAZIONE DECENTRATA

Ripercorrendo brevemente la storia della contrattazione in Italia, si vede l’alternarsi, dal dopoguerra ad oggi, di fasi a maggiore centralizzazione e fasi di decentramento negoziale:

fasi che s'intrecciano con l'evoluzione dell'economia del paese. Con il protocollo d'intesa tra il Governo e le Parti Sociali del 1993 è iniziata una fase di maggiore decentralizzazione confermata dall'accordo del 2009. Più recentemente l'attenzione delle parti è stata volta a superare le criticità relative alla contrattazione decentrata legate all'assenza di regole chiare e certe per la stipula e la vincolatività delle intese, con i conseguenti rischi legali e di contenzioso in caso di mancato accordo di tutte le parti; da qui l'accordo sulla rappresentanza del 2011 tra le tre Confederazioni sindacali e Confindustria (per il quale, però, il cantiere dell'attuazione è ancora aperto).

Occorre rilevare che le informazioni statistiche sulla diffusione della contrattazione decentrata sono state sempre molto limitate e spesso obsolete. Una più recente indagine dell'ISTAT (riferita al biennio 2012-13) ha rilevato che il turismo è tra i settori a più bassa copertura della contrattazione decentrata: il 19,7% delle aziende sopra i 10 dipendenti coperte a fronte di una media nazionale del 31,6% (CNEL-ISTAT, 2015). Altre informazioni di fonte sindacale (OCSEL-CISL, 2012) e datoriale (Confindustria, 2013) convergono nell'indicare, inoltre, che la contrattazione decentrata è rimasta limitata alle aziende medio-grandi. D'altra parte, in Italia, diversamente che nel resto dell'Europa, vi è stata negli ultimi decenni una crescita limitata nell'adozione dei premi di risultato: evidenza, questa, che alcuni collegano alla nostra bassa crescita della produttività e dei salari. Nel 2010, secondo un'indagine dell'ISFOL, solo il 14% delle imprese con almeno 5 addetti applicava schemi di premi di risultato (Damiani, Pompei, Ricci, 2013).

Alcuni economisti hanno cercato un collegamento tra grado di centralizzazione della contrattazione e performance economiche. Tarantelli (1986) suggeriva che un sistema di relazioni industriali centralizzato, proprio di un'economia neocorporativa, dovrebbe ritenersi migliore perché le aspettative di riduzione dell'inflazione sono maggiormente credibili attraverso un annuncio coordinato di politica monetaria restrittiva e di politica sindacale volta alla moderazione salariale. Calmfors e Driffill, invece, sulla base di test condotti con l'indice di Okun, hanno sostenuto che i livelli migliori sono i due estremi di una forte o di una debole centralizzazione: l'importante è evitare le forme intermedie, proprio come quella italiana (Forni, 2004). Successivamente molti hanno contestato la teoria di Calmfors e Driffill, sostenendo, inoltre, che i cambiamenti intervenuti nell'economia e nella politica europea hanno reso inapplicabile anche la proposta di Tarantelli, se non con significativi cambiamenti delle condizioni previste nel suo modello (Ciccarone, Marchetti, 2000).

Negli ultimi decenni in molti paesi la contrattazione d'industria o di settore ha preso il posto di quella nazionale, dove essa esisteva; la negoziazione territoriale o d'impresa ha guadagnato un ruolo più importante o ha addirittura sostituito la contrattazione di settore o l'ha integrata. Sul piano definitorio il panorama si è, quindi, arricchito: quando la negoziazione d'impresa sostituisce quella a livello settoriale, ma non con la stessa diffusione e copertura contrattuale, si può parlare di "decentralizzazione disordinata"; qualora, invece, la contrattazione d'impresa integri quella a livello più elevato, in genere insieme ad un ruolo ridotto della negoziazione intersettoriale, si può parlare di "decentramento organizzato" (Visser, 2013).

3. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA, CONTRATTAZIONE INTEGRATIVA E PRODUTTIVITÀ

Occorre tenere presente che, in un sistema negoziale, molto importante è la scelta tra le forme di retribuzione; questa può ad esempio contemplare due diverse componenti: quella

fissa (legata all'input di lavoro, considerato stabile nella sua entità nella tornata contrattuale), generalmente stabilita a livello di contratto nazionale e finalizzata a proteggere il potere d'acquisto dei lavoratori, e/o quella variabile (legata in modo più o meno ampio ai risultati) stabilita in sede di contrattazione decentrata e indirizzata ad innescare il circolo virtuoso tra produttività e reddito (Borjas, 2010).

In questo secondo caso, il modello teorico di riferimento è quello degli *efficiency wages*: le imprese che offrono ai propri dipendenti salari maggiori di quelli di concorrenza ottengono una maggiore produttività, in quanto attraggono lavoratori migliori e riducono i costi di *turn over*, di controllo e di assenteismo del personale (Akerlof, Yellen, 1990). Quindi la retribuzione ha un ruolo incentivante per il dipendente ad impegnarsi, assumersi responsabilità, acquisire professionalità, condividere gli obiettivi e i valori d'impresa (Mulino, 1996). Nella pratica della contrattazione si prevede, dunque, un premio retributivo, ma la maggiorazione salariale è, di fatto, condizionata al raggiungimento da parte del lavoratore e/o dell'impresa di determinati obiettivi che vengono anch'essi stabiliti in sede di contrattazione decentrata.

Pure senza conclusioni definitive, la letteratura e alcune verifiche empiriche giungono a sostenere che i sistemi di retribuzione legati alla performance aumentino la produttività del lavoratore, stimolandone la motivazione; allo stesso tempo, un maggiore sforzo e impegno porta a migliorare i risultati dell'attività produttiva anche incentivando gli investimenti in capitale umano, soprattutto nella formazione specifica dell'impresa (Lucifora, 1990; Borjas, 2010). Altri autori sottolineano come il passaggio da pagamenti basati sull'input a quelli centrati sull'output possono accrescere la produttività perché rendono più "selettiva" l'assunzione dei lavoratori attirando quelli con maggiore abilità e che accrescono i risultati (ovviamente, quando il prodotto del lavoro è misurabile da parte del datore di lavoro). Vi sono, tuttavia, alcune controindicazioni che possono attenuare i benefici: occorre evitare di turbare il clima collaborativo, di danneggiare la motivazione intrinseca, di privilegiare la quantità rispetto alla qualità (Damiani, Pompei, Ricci, 2013).

Ovviamente, la produttività di un lavoratore è influenzata anche dal sistema di organizzazione del lavoro, dall'investimento in formazione anche dell'imprenditore, dalla capacità di applicazione delle nuove tecnologie e dall'ampiezza del mercato del prodotto. Per far sì che l'impresa abbia le performance migliori, bisogna organizzarla tenendo conto di tutti questi diversi elementi. È certamente importante la formazione acquisita nelle istituzioni scolastiche che influisce sul tasso di apprendimento del lavoratore nel corso della sua vita lavorativa; ma è altrettanto decisivo l'apprendimento che avviene, per una parte rilevante, anche al di fuori della scuola, soprattutto nei luoghi di lavoro. Nonostante la quota di formazione offerta dalle imprese ai propri dipendenti sia in Italia piuttosto migliorata negli ultimi anni (nel 2005 era il 32,2%, nel 2010 il 55,6%; ISFOL, 2013), rimane ancora di molto inferiore alla media europea (66%). Il turismo, con la quota del 38,9% si colloca ai livelli più bassi (ISTAT, 2013).

Per accrescere la produttività, occorre, inoltre, che i modelli organizzativi rafforzino la responsabilizzazione dei lavoratori e il lavoro di gruppo (Leoni, 2006; Ponzellini, 2013). Innovazioni di questo tipo migliorano non solo le performance d'impresa, ma anche la qualità e il rendimento del lavoro con strategie *win-win*. Le analisi suggeriscono che sul livello di partecipazione influiscono: il contesto ambientale e sociale, le caratteristiche del lavoro svolto, le politiche per la flessibilità applicate, lo *status* contrattuale, la capacità organizzativa delle risorse umane, le rappresentanze sindacali e

le caratteristiche della proprietà. D'altra parte, implementare un sistema partecipativo dà un'elevata probabilità ai lavoratori di accedere alle attività formative, una maggiore motivazione, una migliore condizione di lavoro e di benessere psico-fisico (Eurofound, 2014).

Alcuni studi empirici hanno constatato che le imprese con contrattazione decentrata applicano più facilmente pratiche organizzative innovative e ad alta performance (Antonietti, Antonioli, Pini, 2013; Damiani, Pompei, Ricci, 2013). Purtroppo, non solo in Italia, ma un po' in tutta Europa (ad eccezione dei paesi nordici), la partecipazione dei lavoratori è limitata. Dati di Eurostat, ripresi dall'ISFOL, indicano che l'innovazione integrata (che considera complementari innovazioni di prodotto, di processo, di marketing e dell'organizzazione del lavoro) è applicata solo dal 49,3% delle imprese italiane: quota inferiore a quella degli altri paesi europei, in più la maggior parte di questa innovazione è svolta all'interno della stessa azienda, senza uno scambio con gli interlocutori dell'impresa: fornitori, altre imprese, università, centri di ricerca. La crisi ha spinto le imprese a riorganizzarsi, a cercare nuove competenze e a revisionare i profili professionali coinvolgendo i dipendenti soprattutto nella fase d'implementazione.

Per ciò che riguarda in modo più specifico il turismo, si può constatare come il settore sia rimasto indietro, con solo il 45,7% delle imprese che ha innovato. L'analisi dei contratti ha, infatti, consentito di evidenziare come la strategia competitiva, sia svolta soprattutto attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro. Il turismo, in effetti, per ragioni strutturali (legate soprattutto alla stagionalità) e congiunturali (relative all'attuale situazione di crisi) applica largamente istituti quali la banca ore, le clausole elastiche e le clausole flessibili (Stoccoro, 2010). D'altronde, il decreto del presidente del Consiglio dei Ministri del 22 gennaio 2013 ha individuato proprio nella distribuzione flessibile degli orari e delle ferie uno degli interventi da mettere in atto per poter avere accesso all'imposta sostitutiva (Vi-taletti, 2014).

Numerose ricerche indicano l'esistenza di una forte correlazione positiva tra premi di risultato, performance d'impresa e retribuzioni erogate, evidenziando un chiaro nesso di causa-effetto tra premi di risultato e produttività. Al contrario, si ha prova di come un ricorso elevato al lavoro a termine, piuttosto, porti a comprimere produttività e retribuzioni. I premi di risultato dovrebbero essere considerati all'interno delle più vaste politiche aziendali per le risorse umane. Va, infatti, valorizzata la complementarità che esiste tra innovazioni organizzative e sistemi di retribuzione flessibile (Antonietti, Antonioli, Pini, 2013). Si è aperto un acceso dibattito sull'opportunità d'introdurre incentivi fiscali alla contrattazione decentrata ed alla retribuzione incentivante, nonché il problema di valutare *ex post* gli esiti delle misure adottate. Vi è chi contesta la misura dal punto di vista dell'equità fiscale; ma diverse critiche si sono appuntate sull'effettività e qualità degli accordi finalizzati ad accedere agli incentivi. In molti accordi i richiami a indicatori di produttività, efficienza, efficacia, qualità hanno avuto spesso un valore meramente simbolico, mentre si trascura la riorganizzazione dei fattori produttivi per migliorare i risultati.

Le ricerche suggeriscono che in tale contesto, il sindacato, se esprime la sua vocazione partecipativa, non può essere concepito come un ostacolo alla realizzazione dei progetti manageriali; al contrario, si dimostra come un'elevata sindacalizzazione possa migliorare le attitudini collaborative, favorire una migliore organizzazione delle risorse umane e l'adozione di sistemi di premi collettivi più complessi (Damiani, Pompei, Ricci, 2013).

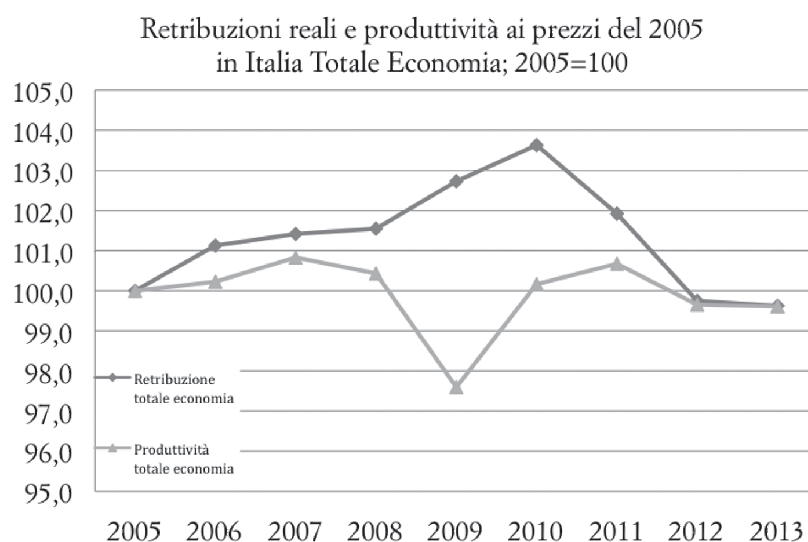
4. PRODUTTIVITÀ E RETRIBUZIONE NEL TURISMO

Passando al settore turistico, si rileva che, secondo i dati dell'ISTAT, il valore aggiunto per occupato è molto più basso di quello medio dell'intera economia italiana, rappresentandone appena poco più dei due terzi. Anche la dinamica di lungo periodo della produttività del lavoro per i servizi di alloggio e di ristorazione è sensibilmente inferiore a quella complessiva; dal 1992 al 2011 la crescita è stata dello 0,4% medio annuo (rispetto allo 0,9% complessivo). La produttività del capitale nel settore turistico è stata particolarmente negativa, senza particolari differenziazioni durante tutto il periodo. Solo in parte questo può essere ricondotto all'innalzamento del rapporto capitale/prodotto necessario a rispondere alla crescita degli standard richiesti dalla domanda di servizi turistici e che hanno richiesto forti investimenti. Ma resta anche il sospetto che da un lato le politiche nazionali e aziendali non siano riuscite a innalzare la domanda stessa, dall'altro che nell'aggregato il risultato delle scelte di investimento sia stato scarso (forse più nella qualità che nella quantità). I dati altrettanto negativi della produttività totale dei fattori, con un calo dello 0,3% dal 1992 al 2011, stanno ad indicare che il mix tra lavoro e capitale è stato debole e questo richiama la carenza di forme organizzative innovative, che portino gli addetti (dipendenti e autonomi) e gli imprenditori ad utilizzare meglio le risorse materiali e immateriali disponibili. La produttività totale dei fattori dipende anche dalle infrastrutture extra-aziendali (viabilità, contesto di legalità/criminalità, sistema formativo pubblico e privato ecc.) che hanno un peso non irrilevante nelle performance produttive microeconomiche.

Dunque, si può largamente ritenere che, dentro una strategia più generale di *governance* del settore, il turismo ha comunque necessità di rafforzare la propria produttività; d'altra parte tale variabile presenta un nesso di causalità biunivoco con la variabile retributiva: da un lato, la presenza nella struttura salariale contrattata di voci premianti incentiva la produttività; dall'altro, poiché la produttività dipende anche dagli altri fattori poc'anzi menzionati, i livelli e la dinamica salariale – pur essendo teoricamente “ancorati” all'andamento della produttività – recepiscono solo in parte l'andamento della stessa, essendo anche influenzati dall'andamento dell'inflazione, dalla forza contrattuale del sindacato, dalle condizioni del mercato del lavoro, dai profili professionali e dalla formazione degli occupati ecc. Analizzando i salari medi del settore turistico, si rileva che i relativi livelli sono molto contenuti rispetto alla media del sistema economico e dell'industria in senso stretto, sia se si considera la retribuzione oraria (nel 2010 era pari, in media, a 10,87 € per ora lavorata, contro i 14,83 € dell'industria in senso stretto ed i 16,18 € del totale delle attività economiche) sia in termini di retribuzione media annua pro-capite (che nel 2010 nella media delle attività economiche considerate era pari a 28.558 € ed era, invece, 16.475 € per i servizi di alloggio e ristorazione, quindi, inferiore del 42,3% della media complessiva). Su quest'ultimo dato incide, oltre che la già vista retribuzione oraria, il minor numero di ore retribuite a causa delle caratteristiche del settore per cui troviamo un maggior ricorso ai contratti *part time* e al lavoro stagionale. Nel periodo 2005-13 c'è stato un incremento della retribuzione nominale del 24,3%, superiore a quella del totale dei servizi (+15,3%) e dell'intera economia (+18,6%), ma più bassa di quella dell'industria manifatturiera (+28,9%). Depurata dalla crescita dei prezzi, la dinamica delle retribuzioni lorde nel totale dell'economia si riduce drasticamente, anzi in diversi casi mostra una riduzione della retribuzione reale. Nel turismo, invece, la retribuzione reale per unità di lavoro appare complessivamente stazionaria dal 2005, con due punte, nel 2010 e nel 2013. È importante notare come nel settore turi-

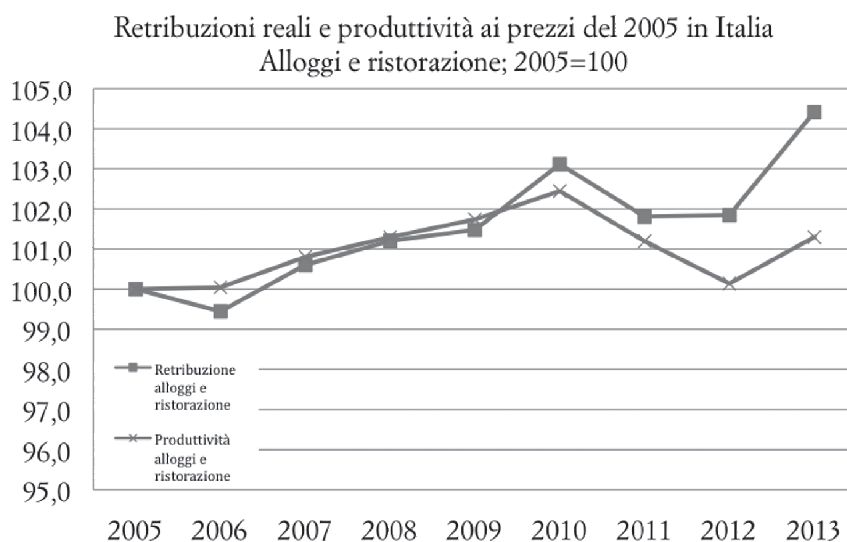
stico l'andamento delle retribuzioni lorde in termini reali sia molto allineato alla dinamica della produttività, più di quanto risulti, invece, per l'insieme dell'economia (FIGG. 1 e 2).

Figura 1. Retribuzioni lorde reali e produttività del lavoro in termini reali nel totale dell'economia



Fonte: elaborazione su dati ISTAT (2014a).

Figura 2. Retribuzioni lorde reali e produttività del lavoro in termini reali nel turismo



Fonte: elaborazione su dati ISTAT (2014a).

5. PUNTI DI FORZA E CRITICITÀ DEL CAPITALE UMANO NEL TURISMO: L'ANALISI DEI MICRODATI

Lo studio del capitale umano nel turismo mira qui a ricostruire le principali caratteristiche degli addetti, i contratti di lavoro utilizzati, il rilievo degli interventi formativi. L'obiettivo è quello di analizzare i punti di forza e le criticità del settore in termini di investimento in capitale umano, partendo dalla considerazione che il turismo è il settore in cui maggiormente la soddisfazione del cliente è influenzata dal rapporto con gli addetti. Come ha affermato Richard Branson (2014), proprietario del Virgin Group (che annovera tra i suoi marchi compagnie aeree, ferroviarie, agenzie di viaggi e alberghi di lusso), «non sono i clienti a venire per primi, ma i dipendenti. Se ti prendi cura dei tuoi dipendenti, loro si prenderanno cura dei clienti». Risulta chiara l'importanza della situazione contrattuale del dipendente, della sua partecipazione a corsi formativi, delle forme organizzative innovative in cui è esaltato l'apporto personale e di gruppo e di tutti gli altri strumenti che possono essere individuati in sede di contrattazione decentrata.

Qui, infatti, secondo varie ricerche (Antonietti, Antonioli, Pini, 2013; Damiani, Pompei, Ricci, 2013), si possono determinare attraverso i premi di risultato miglioramenti delle performance delle imprese e delle retribuzioni erogate. Ma tali incentivi vanno assolutamente visti e utilizzati all'interno delle più vaste politiche aziendali per le risorse umane. Bisogna puntare, per ogni ambito lavorativo, ad un'analisi dei fattori che comprimono i risultati. L'idea è quella di riorganizzare i luoghi di lavoro mirando a rapporti di lavoro ad alta performance e prevedendo modelli organizzativi flessibili con lavoro di squadra, formazione, coinvolgimento dei lavoratori nella condivisione delle conoscenze e nella soluzione dei problemi, nuove forme di remunerazione. Applicando ciò che le teorie e le migliori pratiche suggeriscono.

Ma la realtà del settore è un po' lontana da questo idealtipo. L'analisi si è valsa dei dati elementari (i microdati) dell'intero campione della rilevazione delle forze di lavoro dell'ISTAT relativa al primo trimestre del 2014, che hanno consentito un grande dettaglio e approfondimento. Questo è stato rafforzato dalla comparazione con i dati del primo trimestre 2007, che hanno consentito i confronti prima e dopo la crisi.

Analizzando le caratteristiche degli occupati nel turismo, si vede che (TAB. 1):

- nel primo trimestre 2014 erano 1.176.000, ovvero il 5,3% del totale degli occupati in Italia alla stessa data, di cui l'83% nella ristorazione e il 17% negli alloggi;
- nel periodo di crisi il settore del turismo è stato uno dei pochi ad aumentare il numero degli addetti (+12,6% contro una riduzione del 3% per l'intera economia);
- prevale la quota di lavoro femminile – contrariamente a quanto si osserva per il totale del sistema economico – soprattutto nelle classi giovanili e adulte; anche la crescita della componente femminile è più forte che altrove. Tra i lavoratori anziani prevalgono, invece, gli uomini, ad indicare probabilmente un'uscita precoce dall'occupazione delle donne;
- pur rappresentando la quota più elevata nel settore, le donne non hanno pari opportunità nell'accesso alle figure più elevate di responsabilità, ciò in sintonia con quanto accade altrove;
- il settore turistico costituisce uno sbocco preferenziale per i giovani addetti, ma la permanenza oltre i 50 anni è inferiore – in termini di quota – rispetto agli altri settori. Non rimanendo nel settore, le esperienze pratiche che sono state acquisite dai giovani lavoratori spesso vengono spese in altri settori o confluite nell'inattività (specie per le donne);

Tabella 1. Quadro di sintesi dell'occupazione nel turismo – anno 2007 e 2014

	Turismo		Totale Sistema Economico	
	2007	2014	2007	2014
Occupati (migliaia)	1.004,6	1.176,5	22846,4	22172,3
Genere (%)				
Uomini	51,3	47,3	60,5	58,1
Donne	48,7	52,7	39,5	41,9
Età (%)				
15-34	40,7	37,8	31,2	22,9
34-54	50,0	51,0	57,1	60,1
55 e oltre	9,3	11,3	11,7	17,1
Titolo di studio (%)				
Al più Licenza Media	52,2	42,1	39,5	32,5
Laureati	4,1	6,1	15,9	20,5
Lavoratori stranieri (%)				
UE	2,3	6,6	1,3	3,6
Extra UE	7,8	13,7	4,5	7,0
Dimensione d'impresa (%)				
Fino a 10 addetti	66,3	67,3	33,4	36,8
Da 11 a 49	26,8	26,0	32,0	30,3
Da 50 a 249	5,2	5,8	21,2	20,5
Oltre 250 addetti	1,7	0,9	13,4	12,4
Posizione lavorativa (%)				
Autonomi	35,6	29,8	24,3	23,2
Dipendenti	63,3	67,4	73,7	75,0
Dirigenti, quadri e imprenditori	3,4	2,2	8,9	8,2
Part Time (%)				
Totale	24,6	37,7	13,2	18,5
Donne	37,0	53,7	26,3	32,8
Tempo determinato (%)				
Totale	21,4	27,6	12,6	12,6
Donne	21,1	28,4	15,4	13,5
CoPro e Prest. Occasionali (%)				
Stagionali (%)	5,4	4,1	1,3	1,4
Plurioccupati (%)	2,5	2,1	1,6	1,3
Fonte: Nostro elaborazione su dati ISTAT				

- la crisi ha ridotto (anche nel turismo) l'occupazione più giovane, spesso per mancato rinnovo di un contratto atipico; mentre le diverse riforme pensionistiche, unite all'invecchiamento demografico, hanno determinato il prolungamento della vita attiva e l'aumento dell'occupazione più anziana;
- nonostante il miglioramento nel grado d'istruzione degli occupati (con una tendenziale riduzione nella presenza di titoli di studio medio-bassi), i laureati sono ancora troppo pochi, vere "mosche bianche" anche tra i manager;
- gli addetti nel turismo risiedono soprattutto a Nord Est e al Centro, mentre la quota del Mezzogiorno è in calo a causa dei ritardi del sistema turistico dell'area, nonostante le grandi potenzialità;
- sono in aumento i lavoratori stranieri, soprattutto giovani con titolo di studio più elevato rispetto ai lavoratori italiani;
- prevalgono largamente le micro e le piccole imprese, che certamente pongono problematiche molto diverse rispetto ai gruppi e alle grandi imprese: la quota delle unità produttive al di sotto dei 10 addetti era, nel periodo pre-crisi, doppia rispetto a quella dell'intera economia (il 66,3% contro il 33,4%) per poi salire lievemente nel 2014 (il 67,3% contro il 36,8%).

L'analisi dei rapporti di lavoro nel turismo fa emergere un utilizzo molto ampio dei contratti non standard (*part time*, contratti a termine, stagionali), che rappresentano il modo con cui in Italia, ma non solo in Italia, vengono governate le forti oscillazioni della domanda dei servizi turistici, con periodi di picco e lunghe fasi di bassa attività. La percentuale delle donne è sempre più alta in questo tipo di contratto. La forza lavoro più di "complemento" nel settore (lavoratori stagionali, ma anche persone con un doppio lavoro nel turismo) ha una buona dotazione di capitale umano, con titoli di studio anche elevati, che meriterebbero di essere maggiormente valorizzati. Più nel dettaglio si vede che:

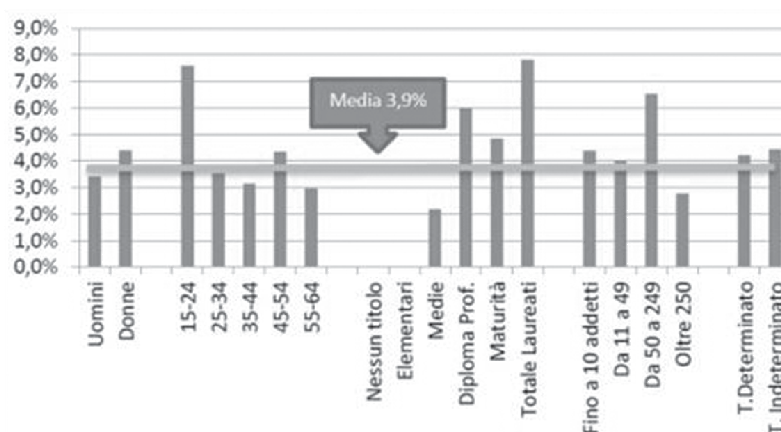
- gli autonomi sono numerosi, soprattutto giovani e donne, ma difficilmente hanno un alto titolo di studio;
- l'accesso al *management* avviene piuttosto tardi, dopo i 44 anni; sembra, quindi, che si premi l'esperienza piuttosto che le intrinseche capacità e la specifica formazione acquisita e/o l'attitudine ad innovare: qualità che possono avere anche i più giovani;
- nel turismo c'è un diffuso ricorso al *part time*: per gli uomini prevale all'inizio e alla fine della carriera, per le donne nelle classi centrali d'età;
- una parte consistente di contratti sono a tempo determinato, soprattutto tra i giovani e chi ha un alto titolo di studio. Le motivazioni del contratto a tempo determinato sono nell'ordine: lavoro occasionale, stagionale, periodo di prova e formazione;
- i contratti a progetto sono molto diminuiti in linea con la riforma Fornero, mentre è successo il contrario con le prestazioni occasionali che riguardano soprattutto le donne;
- il lavoro stagionale rimane una caratteristica del settore, anche se è in diminuzione; esso coinvolge anche personale con un buon titolo di studio;
- molti hanno una seconda attività nel turismo: ciò accade soprattutto tra i giovani e i possessori di titolo di studio elevato, ma un terzo di questi sono autonomi nella loro seconda attività.

Nel primo trimestre del 2014 il 3,9% degli occupati del turismo aveva frequentato nell'ultimo mese corsi di formazione. È una percentuale molto distante dall'obiettivo di Lisbona 2010, che era del 12,5% di adulti impegnati in attività formative, ma anche dal valore medio italiano, che, sempre nel primo trimestre 2014, era dell'8,4%. Percentuali così basse non derivano solo dalla piccola dimensione delle imprese, ma dall'elevata incidenza di lavoro a bassa qualificazione. La formazione continua, anche nel turismo, tende

a qualificare ulteriormente persone che hanno già un buon livello formativo, mentre sono esclusi gli addetti più vulnerabili, quelli con titolo di studio più basso, e sono svantaggiati gli occupati a termine, anche se rispetto al 2007 si vedono alcuni miglioramenti. I corsi aziendali sono frequentati per la maggior parte da lavoratori stabili, soprattutto nel settore alberghiero, e molto poco da quelli a termine: ciò pregiudica la crescita professionale di questi ultimi, rischiando di accentuare la trappola della precarietà. In sintesi, l'attività formativa nel turismo può essere così delineata (FIGG. 3 e 4):

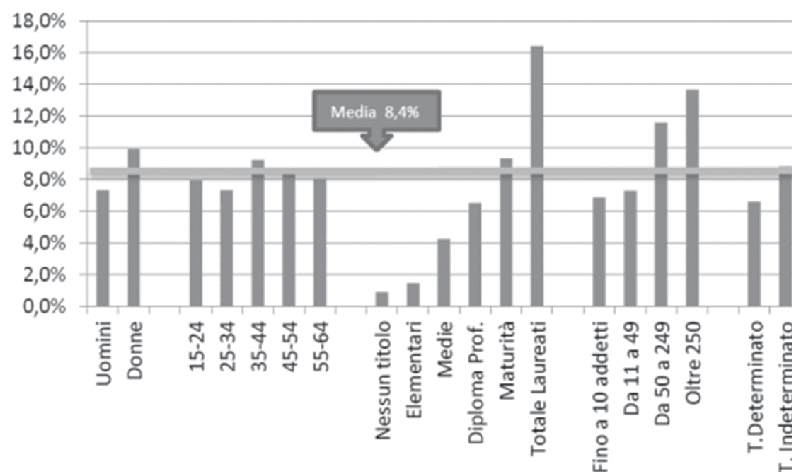
- la formazione riguarda ancora pochi addetti, anche se la relativa quota è in crescita soprattutto grazie alla maggiore diffusione dei corsi aziendali e regionali;
- i destinatari sono soprattutto donne, giovani (anche se c'è una buona quota di anziani) e laureati;
- chi vi ha partecipato di più sono i dipendenti a tempo indeterminato (anche se la quota di dipendenti a tempo determinato è cresciuta);
- i corsi regionali sono seguiti soprattutto da addetti con basso titolo di studio e precari, mentre quelli aziendali da addetti con alto titolo di studio;
- nelle grandi aziende gli unici corsi formativi seguiti sono quelli offerti dall'impresa stessa;
- è aumentato il numero degli occupati che frequenta un corso per motivi professionali (al contrario di quello che è accaduto negli altri settori);
- la motivazione professionale è prevalente tra gli uomini, quella personale tra le donne;
- chi è all'inizio o alla fine del percorso lavorativo frequenta corsi per interesse personale, mentre chi è nella fascia intermedia d'età lo fa per motivi professionali;
- la formazione avviene prevalentemente fuori dall'orario di lavoro;
- la percentuale di studenti lavoratori è diminuita, non solo nel turismo, che comunque mantiene valori maggiori rispetto agli altri settori. Si tratta soprattutto di donne, di giovani, di persone già in possesso di un diploma di maturità e con un contratto a tempo determinato.

Figura 3. Composizione % degli occupati con formazione nel turismo nel 2014



Fonte: ISTAT, *Indagine Forze di Lavoro (microdati)*, 1 trimestre 2014 e nostre elaborazioni.

Figura 4. Composizione % degli occupati con formazione nel totale del sistema economico nel 2014



Fonte: ISTAT, *Indagine Forze di Lavoro (microdati)*, I trimestre 2014 e nostre elaborazioni.

6. IL SETTORE TURISTICO E LA CONTRATTAZIONE DECENTRATA

Il quadro fin qui sinteticamente delineato rende conto, almeno in parte, di alcune peculiarità del sistema contrattuale nel settore turistico. Un primo elemento da sottolineare è la presenza relativamente scarsa del sindacato: una ricerca dell'Eurofound mostra che in Europa, in generale, il tasso di sindacalizzazione nel settore è piuttosto basso, anche e soprattutto a causa della modesta dimensione delle imprese. Invece, per le rappresentanze datoriali la situazione appare diversificata per numero di organizzazioni, per specializzazione di comparto, per rappresentatività e per titolarità o meno alla contrattazione collettiva. In 15 paesi esistono sia la contrattazione nazionale di settore che quella aziendale; in 5 paesi c'è solo la contrattazione settoriale e per i restanti 7 solo quella aziendale, spesso limitata a poche grandi imprese: l'Italia appartiene al primo gruppo di paesi.

Nel nostro paese ci sono, infatti, due livelli contrattuali. Quello nazionale presenta tre differenti contratti, uno per ogni associazione datoriale: Confindustria, Confesercenti e Confcommercio. I dati finora disponibili hanno evidenziato come la contrattazione decentrata nel turismo sia molto poco diffusa a causa della bassa dimensione media delle imprese del settore. Prevale anche la convinzione di alcune associazioni datoriali che questa, se svolta a livello territoriale, sia essenzialmente una fonte di costi e vincoli aggiuntivi senza benefici in termini di produttività ed efficienza.

Il livello decentrato può prendere la forma dei contratti territoriali e di quelli aziendali. Gli accordi territoriali per i pubblici esercizi non hanno avuto grossa diffusione; basti pensare che tra il 1990 e il 2009 ne sono stati firmati solo 55. I temi trattati sono: relazioni sindacali e bilateralità, mercato del lavoro e flessibilità del lavoro (sia in termini contrattuali

che di orario), classificazione del personale, trattamenti economici, salute e sicurezza. La definizione degli elementi retributivi, contrariamente a quanto accade nella ristorazione collettiva, non rappresenta uno dei temi principali della contrattazione territoriale e gli esiti sono limitati. In questo caso la fase di negoziazione può essere anche molto lunga, portando ad un nulla di fatto o alla corresponsione di cifre fisse. Per evitare questo pericolo, molti contratti rimandano la definizione del premio ad apposite commissioni. In altri casi, poi, si stabiliscono sia i parametri di misurazione del premio, sia i meccanismi per la sua erogazione (Stoccoro, 2010).

In mancanza di una banca dati completa ed esaustiva sulla contrattazione di secondo livello dell'intero settore, si è deciso d'indagare nello specifico di alcune realtà, per rilevarne l'importanza e la frequenza delle tematiche trattate. La raccolta e l'analisi di alcuni contratti decentrati del settore turismo territoriali (Taormina, Piacenza, Firenze, Roma e Lazio) e aziendali d'impresa alberghiere di lusso (Four Seasons Milano, Starwood Italia e Principe di Savoia Milano, firmati tra febbraio 2010 e marzo 2013) ha permesso di trovare alcune linee comuni, sebbene il campione non pretenda di essere rappresentativo dell'universo.

Tabella 2. Temi trattati nella contrattazione decentrata – periodo di riferimento 2010-13

Temi	Taormina	Piacenza	Firenze	Lazio	Four Seasons (MI)	Principe di Savoia (MI)	Starwood Italia
Relazioni sindacali		X	X			X	X
Formazione/apprendistato	X	X			X	X	
Orario di lavoro/flessibilità	X		X		X		X
Lavoratori stagionali	X						
Lavoro a tempo determinato	X		X		X		X
<i>Part time</i>		X				X	X
Lavoro intermittente				X			
Intercambiabilità dei ruoli/flessibilità interaziendale			X		X		X
Premio retributivo		X	X	X		X	X
Assistenza contrattuale	X	X					

Fonte: nostra elaborazione su contratti specifici.

Sicuramente il tema più comune tra i sette contratti presi in considerazione è il premio di risultato: presente in cinque di questi. I premi contrattati negli accordi territoriali si presentano piuttosto semplici con uno o al massimo due indici che sono il tasso di occupazione delle camere (Firenze e Roma) e dei posti letto (Firenze per le sole aziende con più di 15 dipendenti) o l'incremento delle presenze turistiche (Piacenza). I premi decisi in sede aziendale sono più complessi con almeno sei indici che possono essere di redditività (MOL), di produttività (ricavi, tasso di occupazione camere, produttività dei diversi comparti, *revenue per available room*) e di qualità (livello di qualità accettabile, percentuale di ospiti pienamente soddisfatti, gestione dei reclami). Anche l'entità del premio è maggiore nei contratti aziendali rispetto a quelli territoriali (2.000 € per l'accordo dell'Hotel Principe

di Savoia, 1.100 € per quello della Starwood contro i 279 € del contratto di Piacenza e i 310 € del contratto di Firenze). L'incidenza dei premi stabiliti da contratti territoriali rispetto alle retribuzioni contrattuali di cassa del 2013, derivate dall'indagine dell'ISTAT, è piuttosto bassa (1,5% al massimo), ma nei contratti aziendali la percentuale è decisamente più consistente, con il 5,2% dello Starwood e il 9,4% del Principe di Savoia.

Tabella 3. Premi al raggiungimento del 100% degli obiettivi – contrattazione decentrata – periodo di riferimento 2010-13

	Retribuzione CCNL ^a	Piacenza	Firenze ^b	Principe di Savoia (MI)	Starwood Italia
Valori assoluti	21.243 €	279 €	310 €	2.000 €	1.100 €
Valori percentuali		1,3	1,5	9,4	5,2

^a ISTAT, *Retribuzioni contrattuali di cassa 2013*, www.dati.istat.it, 2014.

^b Per il premio di Firenze, è stata considerata solo quella parte di premio che si applica a tutte le aziende, escludendo l'obiettivo per le imprese con più di 15 dipendenti.

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT e contratti specifici.

Vista la particolare natura del settore, in questi contratti sono molto presenti forme di flessibilità contrattuale e oraria. In particolare, è da sottolineare la presenza in alcuni contratti della possibilità per l'impresa di far ricorso alla flessibilità interaziendale e interprofessionale per evitare il ricorso agli ammortizzatori sociali e per far fronte a necessità temporanee.

La formazione non viene mai trattata nella contrattazione territoriale (salvo nell'accordo di Taormina). Negli accordi aziendali si nota una certa sommarietà nella trattazione della formazione continua, essenzialmente attraverso formule di stile.

7. CONCLUSIONI E POSSIBILI LINEE D'INTERVENTO

L'analisi effettuata ha messo in luce come le tematiche trattate nella contrattazione decentrata possono avere – in linea teorica – riflessi sul livello e sulla dinamica della produttività e dei livelli salariali. L'attività di formazione, le modalità contrattuali, l'esistenza di voci premianti del salario possono rappresentare delle variabili importanti per far crescere la produttività e per tradurre quest'ultima – anche grazie alla presenza sindacale – in crescita regolata dei salari. Si è comunque consapevoli del fatto che la produttività aziendale dipende anche da un insieme assai più ampio di fattori, tra i quali l'attività innovativa (di processo e di prodotto) è uno dei più rilevanti. L'intervento in formazione – di manager e dipendenti – ne diviene, quindi, fattore complementare. Di conseguenza, per rendere più competitivo il settore turistico italiano sul piano internazionale appaiono necessarie alcune linee d'intervento, tra le quali:

1. *Diffondere nel settore le pratiche d'innovazione organizzativa indirizzate al miglioramento della produttività e della qualità (High-Performance Work Practices – HPWP)*. Queste pratiche sono pensate per migliorare la performance degli addetti e delle organizzazioni in cui lavorano attraverso opportuni incentivi. Si tratta di costruire un disegno complessivo volto a:

- rafforzare la capacità di svolgere il proprio lavoro (*ability*);
- accrescere la motivazione per portare gli addetti a dare il meglio (*motivation*);
- dare l'opportunità di migliorare la propria posizione nell'organizzazione e anche fuori di essa (*opportunity*).

Le pratiche d'innovazione organizzativa sono largamente basate sul lavoro in team dotati di ampia autonomia, che operano con soluzioni flessibili e con capacità d'interrelazione in una struttura poco gerarchizzata. Si tratta, in definitiva, di approcci che scelgono soluzioni *win-win* tra impresa e dipendenti.

2. *Investire sul capitale umano degli addetti nel turismo.* La situazione negli ultimi anni è migliorata, ma c'è ancora molta strada da fare. Il basso titolo di studio degli occupati è un fattore che incide sulla produttività del lavoro; bisogna migliorarne le competenze. La soddisfazione del cliente dipende dalla qualità che percepisce e questa è grandemente influenzata dalle interazioni con il personale. Le imprese turistiche sono, infatti, *labour and personality intensive* con la conseguente necessità per l'impresa d'investire sulle risorse umane per migliorare la loro motivazione (Manente, Cerato, Furlan, 2000). Uno strumento a disposizione delle imprese sono i fondi paritetici interprofessionali, alcuni dei quali sono specializzati nella formazione per il settore turistico. Negli ultimi anni, inoltre, il progresso tecnologico ha permesso alle imprese turistiche di dotarsi della formazione *off-line* e *on-line* (come ad esempio le Corporate University dei gruppi Hilton e NH; Scapolan, 2009). Questo è avvenuto soprattutto nelle grandi catene alberghiere che hanno necessità di formare un numero rilevante di dipendenti in tempi piuttosto brevi. Ovviamente anche le piccole imprese dovrebbero poterne beneficiare considerando anche il loro basso costo; tutto sta nello scegliere un supporto formativo di qualità; le associazioni datoriali possono svolgere un ruolo di facilitazione all'accesso.

3. *Estendere la formazione continua agli addetti con più basso titolo di studio e/o senza un rapporto di lavoro stabile.* La ricerca mostra che gli addetti con una bassa istruzione sono poco coinvolti nelle azioni formative aziendali e questo rende ancora più marginale il loro ruolo nell'organizzazione del lavoro. Lo stesso si può dire per i contratti a tempo determinato, che rischiano di svolgere un ruolo di mera supplenza, poco qualificato.

4. *Ampliare la formazione agli imprenditori e al management.* Soprattutto tenendo conto del loro basso titolo di studio medio. La formazione non deve riguardare solo i dipendenti. Ricerche hanno dimostrato che un basso titolo di studio dell'imprenditore influenza negativamente la capacità di valorizzare il capitale umano presente in azienda, le performance innovative e il grado d'internazionalizzazione delle imprese. A confermare l'importanza di questo tema è il Piano strategico per lo sviluppo "Turismo Italia 2020" che dice espressamente che «un settore d'importanza strategica (il turismo) non può più essere gestito con modalità improvvisate e non manageriali». Questo obiettivo può essere raggiunto anche con l'istituzione di scuole di eccellenza tese a migliorare il livello di managerialità e professionalità del settore.

5. *Elevare la formazione di base e favorire lo scambio scuola-lavoro.* La formazione turistica va adeguata al posizionamento turistico dell'Italia; gli studenti degli istituti tecnici alberghieri devono avere l'opportunità di svolgere periodi formativi nelle aziende, così come gli studenti delle università maggiormente connesse al turismo devono essere messi in condizioni di svolgere uno stage lavorativo nel corso del periodo di studio.

6. *Creare nuove opportunità per le donne che lavorano nel settore.* Bisogna porre condizioni di accesso paritario alle donne nei ruoli di maggiore responsabilità e gratificazione con azioni formative mirate ed interventi di conciliazione vita-lavoro.

7. *Incrociare la flessibilità degli orari per le imprese con la flessibilità per gli addetti.* La gestione dei turni e dei periodi di picco si può accompagnare ad una gestione degli orari più flessibile e gestita nei team specifici. In questo senso i contratti analizzati hanno cercato di trovare soluzioni innovative che prevedono anche flessibilità interaziendale e interprofessionale.

8. *Rendere il settore più attrattivo per i giovani.* Soprattutto quelli più qualificati, che si affacciano al mondo del lavoro. Il turismo viene percepito (e abbiamo visto che effettivamente è) un settore con basse retribuzioni e con orari troppo pesanti. Non basta aumentare la retribuzione, magari anche con i premi di risultato; bisogna intervenire sulla produttività e prospettare profili di carriera crescente. Inoltre, serve che gli orari di lavoro si adattino meglio alle esigenze dei lavoratori, aumentando la flessibilità attraverso la riorganizzazione del lavoro, la maggiore responsabilizzazione dei dipendenti, il lavoro di gruppo, maggiore comunicazione sia *top down* che *bottom up*.

9. *Introdurre strategie d'invecchiamento attivo.* A livello nazionale e aziendale, che evitino un'uscita precoce dall'occupazione con: interventi formativi per i lavoratori di età centrale e per quelli anziani, azioni per aumentare la motivazione al lavoro, buone pratiche per contrastare gli effetti dell'invecchiamento, gestione della conciliazione vita-lavoro.

In tutto questo la contrattazione riveste un ruolo centrale, occorre quindi:

10. *Rafforzare la contrattazione decentrata nel turismo.* Vedendone le opportunità in termini di adattamento flessibile dell'organizzazione d'impresa piuttosto che considerarla un fattore di aggravamento dei costi. In prima istanza essa è luogo d'incontro delle necessità dei lavoratori e dei datori di lavoro, e poi strumento del governo d'impresa, in cui possono veramente essere prese decisioni che aiutino la sua competitività. Un sindacato partecipativo non è un ostacolo alla realizzazione dei progetti manageriali; ma, al contrario, è dimostrato che un'elevata sindacalizzazione può favorire una migliore organizzazione delle risorse umane e l'adozione di sistemi di premi collettivi più complessi. Il sindacato, essendo la voce dei lavoratori, può svolgere il ruolo di rilevatore delle esigenze e soprattutto delle idee dei lavoratori.

11. *Ampliare il ricorso ai premi di risultato.* Gli incentivi economici non sono tutto nell'organizzazione del lavoro, che necessita anche di soddisfazioni e responsabilità; diverse ricerche e le prassi a livello europeo confermano una correlazione positiva tra premi di risultato, performance dell'impresa e salari più elevati. I premi devono essere disegnati su misura per l'impresa turistica: con le sue particolarità e le sue caratteristiche. Alcuni contratti aziendali analizzati sono sulla strada giusta, ma per quanto riguarda i contratti territoriali bisognerebbe cercare di fare di più.

12. *Incentivare la cooperazione tra aziende dello stesso territorio.* La piccola dimensione media delle imprese turistiche richiede una maggiore diffusione dei contratti territoriali e di servizi mirati alle stesse. Questo potrebbe permettere di accedere ad innovazioni tecnologiche, a investimenti in ricerca e sviluppo, a campagne di marketing e di formazione, beneficiando di economie di scala precluse ad una sola piccola impresa turistica.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AKERLOF G. A., YELLEN J. L. (1990), *The fair wage-effort hypothesis and unemployment*, "The Quarterly Journal of Economics", 105.
 ANTONIETTI R., ANTONIOLI D., PINI P. (2013), *Performance related pay (PRP) and firm's economic performance. Evidence from Emilia-Romagna manufacturing firms*, in www.unife.it.

- BELLARDI L. (2011), *La contrattazione collettiva. Linee di tendenza*, in *L'Annuario del lavoro 2011*, Edizioni Il Diario del Lavoro, Roma.
- BORJAS G. J. (2010), *Economia del lavoro*, Francesco Brioschi Editore, Milano.
- BRANSON R. (2014), *Look after your staff*, in <http://www.virgin.com>.
- CANDIDO A. G., NUCARA A. M. (2011), *La contrattazione di secondo livello nel settore turismo: cosa cambia dopo l'accordo del 20 febbraio 2010*, in www.federalberghi.it.
- CASADIO P. (2010), *Contrattazione aziendale integrativa e differenziali salariali territoriali: informazioni dall'indagine sulle imprese della Banca d'Italia*, in <http://mpa.ub.uni-muenchen.de>.
- CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA (2013), *Le sfide della politica economica*, "Scenari economici n. 18", settembre, in www.confindustria.it.
- CICCARONE G., MARCHETTI E. (2000), *Praticabilità ed effetti della moderazione salariale nell'unione monetaria europea*, "Rivista di politica economica", 10-11.
- CNEL-ISTAT (2015), *Progetto CNEL-ISTAT sul tema "Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione integrativa"*, in www.cnel.it.
- DAMIANI M., POMPEI F., RICCI A. (2013), *Wages and labour productivity: the role of performance-related pay in Italian firms*, MPRA Munich Personal REPEC Archive, in <http://mpa.ub.uni-muenchen.de>.
- D'AMURI F., GIORGIANONIO C. (2014), *Diffusione e prospettive della contrattazione aziendale in Italia*, "Questioni di economia e finanza della Banca d'Italia", luglio.
- EUROFOUND (2014), *Win-win practices. Building growth and competitiveness in European companies*, "Foundation Focus", giugno, in www.eurofound.europa.eu/.
- FORNI L. (2004), *Centralizzazione delle contrattazioni salariali e disoccupazione: una riconsiderazione dell'ipotesi hump-shape*, "Tema di discussione della Banca d'Italia", 492, giugno, in www.bancaditalia.it.
- FRANÇA A., SILVA J. M. D., MARQUES JÚNIOR S. (2003), *Environmental performance indicators in the hotel industry: A methodological analysis*, in www.repositorio.ufrn.br.
- GEROGIANNIS E., KERCKHOFS P., VARGAS O. (2012), *Employment and industrial relations in the hotels and restaurants sector*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, maggio, in <http://www.eurofound.europa.eu/>.
- ISFOL (2013), *Le dimensioni della qualità del lavoro: i risultati della III indagine ISFOL sulla qualità del lavoro*, ISFOL, Roma, novembre, in www.isfol.it.
- ID. (2014), *Formare per innovare*, ISFOL, Roma, marzo, in www.isfol.it.
- ISTAT (2007 e 2014), *Indagine sulle forze di lavoro*, ISTAT, Roma, giugno, in www.istat.it.
- ID. (2012), *Misure della produttività*, ISTAT, Roma, novembre, in www.istat.it.
- ID. (2013), *Struttura delle retribuzioni – anno 2010*, ISTAT, Roma, febbraio, in <http://dati.istat.it>.
- ID. (2014a), *Contabilità nazionale*, ISTAT, Roma, ottobre, in <http://dati.istat.it>.
- ID. (2014b), *Capacità degli esercizi ricettivi e movimento dei clienti nel 2013*, ISTAT, Roma, dicembre, in www.istat.it.
- LEONI R. (2006), *Le competenze lavorative in Italia: declinazioni, misurazioni, correlazioni, dinamiche*, in M. Tomassini (a cura di), *Organizzazione, apprendimento, competenze. Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- LUCIFORA C. (1990), *Le teorie del salario di efficienza*, Giuffrè, Milano.
- MANENTE M., CERATO M., FURLAN M. C. (2000), *Imprese turistiche e competitività: le caratteristiche della produzione delle imprese turistiche*, Ciset (Centro internazionale di studi sull'economia turistica dell'Università Ca' Foscari, Venezia), in www.europoject-online.it.
- MAURI A. G. (2012), *Hotel revenue management: Principles and practices*, Pearson, Milano-Torino.
- MCCRARY B., RINCON J. (2013), *Managing the service experience*, in www.prezi.com.
- MULINO M. (1996), *Fattori d'impresa e differenziali salariali, un'analisi basata sui salari di efficienza*, in F. Marzano (a cura di), *Differenziali e rendite nella distribuzione funzionale del reddito*, La Sapienza Editrice, Roma.
- OCSSEL-CISL (OSSERVATORIO CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO) (2012), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, novembre, in www.cisl.it/osservatorio-sulla-contrattazione-di-secondo-livello.
- PONZELLINI A. M. (2013), *La contrattazione della produttività: piani, non solo premi (produttività, contrattazione, organizzazione del lavoro)*, "Quaderni di rassegna sindacale", 2.
- PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, MINISTRO PER GLI AFFARI REGIONALI, IL TURISMO E LO SPORT (2013), *Turismo Italia 2020 – Leadership, Lavoro, Sud*, in www.governo.it.
- ROSSI F., SESTITO P. (2000), *Contrattazione aziendale, struttura negoziale e determinazione decentrata del salario*, "Rivista di politica economica", 90.
- SALTARI E., TRAVAGLINI G. (2006), *Le radici del declino economico – Occupazione e produttività in Italia nell'ultimo decennio*, UTET, Torino.

- SCAPOLAN A. (2009), *La gestione delle risorse umane nelle imprese turistiche*, Giappichelli, Torino.
- STOCCORO A. (2010), *La contrattazione di secondo livello nel settore dei pubblici esercizi*, FIPE, in www.bollettinoadapt.it.
- TARANTELLI E. (1986), *Economia politica del lavoro*, UTET, Torino.
- TRONTI L. (2013), *A mo' di conclusione: riforma della contrattazione in tre punti*, "Economia & lavoro", 3, settembre-dicembre.
- VENTURELLI A. (2014), *Master in marketing e management dei servizi turistici*, in www.economia.unisalento.it.
- VISSER J. (2013), *Wage bargaining institutions - From crisis to crisis*, "European Economy – Economic Papers", 488, Aprile, in www.ec.europa.eu.
- VITALETTI M. (2014), *Retribuzione di produttività e contrattazione collettiva decentrata*, "Economia & lavoro", 48, 1, gennaio-aprile.