

## **Dalla sindrome Marchionne alla sfida del cambiamento nel settore turismo**

di Silvio Moretti

Una cosa è certa. Dopo l'accordo del 22 gennaio 2009 (in *Boll. speciale Adapt*, 16 maggio 2011, n. 27) sugli assetti contrattuali e per effetto della contrattazione collettiva che ne è scaturita, le relazioni sindacali sono destinate a cambiare pelle.

Ci vorrà del tempo, i cambiamenti non avranno lo stesso passo in tutti i settori, ma i principi individuati dalle parti sociali in quell'accordo (l'esistenza di due livelli di contrattazione, il primo nazionale collettivo e il secondo aziendale o territoriale, sottolineando la necessità di un progressivo decentramento della contrattazione, per «consentire di rilanciare la crescita della produttività e quindi delle retribuzioni reali») saranno quelli che dovranno caratterizzare lo scenario d'ora in avanti.

I germi del successivo sviluppo erano già abbozzati nel regime previgente che, tuttavia, pur già definendo il doppio livello di contrattazione e il ruolo del secondo livello in materia di salario variabile, aveva come obiettivo principale il contenimento della dinamica inflazionistica causata dalla spirale prezzi-salari. Con il nuovo accordo, pur in una linea di continuità, si individua proprio nella contrattazione decentrata in materia di componente variabile del reddito uno strumento fondamentale per far ripartire la produttività.

Per il settore del turismo e dei pubblici esercizi in particolare la contrattazione di secondo livello e più precisamente quella territoriale non sono una novità. Nella storia di questo settore vi è una forte tradizione di contrattazione provinciale, almeno fino agli anni Settanta, solo successivamente “atrofizzatasi”, come del resto avvenuto in quasi tutti settori produttivi, ad eccezione dei grandi gruppi aziendali.

E tuttavia, pur non potendo contare, in questi ultimi decenni, su uno sviluppo massiccio della contrattazione di secondo livello territoriale, non ci ha stupito la cosiddetta “sindrome Marchionne”. La filosofia che sta dentro gli accordi di Mirafiori e Pomigliano, soprattutto in termini di organizzazione del lavoro è qualcosa di cui il nostro settore ha sempre parlato. La strumentazione del Ccnl, con la definizione di una lista ampia e definita di materie ha consentito (magari si sarebbe potuto fare di più) in molti casi di fare accordi, che di fatto e nella sostanza si configurano come deroghe, ammesse e concordate dallo stesso Ccnl.

Forse dovremmo smettere di parlare di deroghe e cominciare a parlare di regole condivise tra organizzazioni imprenditoriali e organizzazioni sindacali dei lavoratori.

Con una differenza sostanziale tra settori come il nostro e quello della grande industria: che le nostre imprese non possono sollevare la minaccia della delocalizzazione come ha potuto fare Marchionne. Certo è che se dovessimo seguire quello che sente la “pancia” delle imprese altro che Marchionne: dovremmo buttare tutto all'aria e ricominciare, perché le esigenze delle piccole e medie imprese non sono sempre largamente rappresentate in una visione un po' miope dell'economia.

Tuttavia stiamo con i piedi per terra! Nello spirito della riforma, il nuovo ruolo, più “leggero”, che il Ccnl sarà chiamato a svolgere e la valorizzazione della contrattazione territoriale appaiono gli elementi decisivi, soprattutto in considerazione del sistema produttivo italiano, caratterizzato da un universo di microimprese. Sempre di più, quindi, il baricentro della contrattazione è destinato a

spostarsi dal centro al territorio per consentire di dare risposte più vicine alle esigenze delle imprese che vi operano.

Siamo su questa linea anche nel turismo: un contratto nazionale che avrà sempre di più il carattere di accordo quadro di riferimento per tutto il settore (mantenimento del potere d'acquisto, grandi temi come ad esempio le relazioni sindacali, la *governance* del settore, la malattia, l'inquadramento, il mercato del lavoro, la bilateralità ed il welfare) ma che ha maggiori difficoltà, vista la composizione eterogenea dei vari comparti, ad incidere in profondità nelle singole imprese. Ed un secondo livello che possa dare risposte più vicine alle esigenze delle imprese e dei lavoratori di un determinato territorio: insomma la possibilità di confezionare un abito su misura. Così si spiega anche la scelta di privilegiare una contrattazione integrativa territoriale che può svolgersi per singoli comparti (pubblici esercizi, alberghi, attività di intermediazione ecc.)

Bisogna però avere consapevolezza e stare con i piedi per terra, che non significa rinunciare a sviluppare una vera e propria contrattazione di secondo livello, dove non c'è solo il salario, inteso come premio di risultato legato al raggiungimento di obiettivi definiti a dover essere discusso, ma c'è tutta la normativa che, essa sola, può consentire quei recuperi di produttività di cui il settore ha fortemente bisogno.

Perché, inutile nascondere, il problema di come far crescere la produttività nel settore costituisce il vero problema, in un mercato del lavoro non ancora adeguato alle esigenze delle nostre imprese cui si accompagnano una pressione fiscale eccessiva, una struttura del lavoro in cui la componente umana è fondamentale (*labour intensive*) e le caratteristiche dimensionali delle imprese.

Ma allora dobbiamo rassegnarci? La risposta è no e qui sta la sfida che, se ben giocata, può diventare un'opportunità per le imprese e per i lavoratori. In passato, a parziale giustificazione del mancato decollo della contrattazione di secondo livello, hanno pesato una certa pigrizia da entrambe le parti del tavolo (difficoltà ad individuare meccanismi coerenti con la verifica dei risultati), il prevalere delle regole del conflitto sulla logica dello scambio o della gestione pragmatica tra produzione economica e tutele, il carattere "onnivoro" del Ccnl e una sovrapposizione dei cicli negoziali.

Il futuro è già adesso, stanno partendo le prime piattaforme anche se siamo solo all'inizio, ma occorre capire in quale direzione andare.

La contrattazione di secondo livello potrà avere successo nel nostro settore se renderemo attrattivi i contenuti delle materie che in essa affronteremo. Solo se riusciremo ad accentuare il carattere inclusivo che alla contrattazione decentrata si vuole dare, allora potremo dire di aver posto le condizioni per una svolta nel settore. Perché questo avvenga:

- dobbiamo andare verso un sistema che consenta di ridurre le rigidità dei costi fissi, legandoli invece alle dinamiche di imprese o territori;
- occorrerà superare automatismi a vantaggio di una logica di premialità della performance;
- essa non può riguardare solo il premio di risultato, ma deve ricomprendere tutti quegli aspetti normativi (orario, tipologie contrattuali, flessibilità, ecc.) che oltre a concorrere ad un aumento della produttività, consentano di spostare gradualmente i costi fissi, stabiliti dalla contrattazione nazionale, in costi misurabili con i sistemi della produttività;
- sarà necessario identificare ogni possibilità di recupero di quanto viene corrisposto in più, per poter contare su una manodopera qualificata, rispetto alla retribuzione stabilita dal Ccnl, assicurando nel contempo una più trasparente gestione delle partite salariali anche nelle realtà di minori dimensioni;
- sono richiesti l'attribuzione di appositi interventi di natura fiscale e contributiva che costituiscono il più forte incentivo per una contrattazione in grado di meglio contemperare gli interessi dei lavoratori e delle imprese, nelle singole e specifiche condizioni in cui queste operano;
- non possiamo prescindere dalla analisi delle condizioni di mercato e dalle dinamiche competitive con le quali le nostre imprese sono chiamate a misurarsi.

Per questo la nuova strutturazione che il Ccnl turismo ha voluto dare alla materia del secondo livello di contrattazione (con una più precisa definizione delle procedure, con l'introduzione

dell'elemento economico di garanzia utile a spronare verso la costruzione di un secondo livello effettivo e il ruolo di accompagnamento delle organizzazioni nazionali, quasi a testimoniare come il Ccnl e il secondo livello debbano essere come le parti di un tutto) dà il senso della serietà con cui tutto il settore ha voluto affrontare la materia. Sarebbe velleitario pensare di risolvere tutto nell'arco di questa vigenza contrattuale. Certo è che non sarà più possibile coltivare alibi per non partire con il piede giusto, rischiando di non cogliere questa opportunità, che altri Paesi (Francia, Spagna, Austria, Olanda, Germania) in Europa hanno già cominciato a sperimentare.

***Silvio Moretti***

Direttore area relazioni sindacali, previdenziali e formazione  
FIPE – Confcommercio Imprese per l'Italia