

20
25

SINTESI

STRONGER HOSPITALITY:

Rafforzare la Capacità
dei Sindacati per un
Dialogo Sociale Fiorente



SINTESI

Il presente documento offre una sintesi critica e approfondita dei principali risultati emersi dal *Rapporto finale* e dal *manuale* del progetto *Stronger Hospitality*. Il progetto, coordinato da EFFAT e finanziato dall'Unione europea, esamina lo stato attuale delle relazioni industriali e del dialogo sociale nel settore dell'ospitalità e del turismo in Europa, con un focus sui dodici Stati membri dell'UE¹. L'attività di ricerca è stata condotta da ADAPT e CELSI, in qualità di esperti esterni.

Il documento propone un'analisi tematica e comparativa fondata su un'ampia attività di ricerca documentale, interviste con esperti, rappresentanti sindacali e accademici, nonché una serie di eventi partecipativi. Tra questi si annoverano mappature nazionali, seminari online, due workshop che si sono tenuti a Praga (aprile 2024) e Larnaca (aprile 2025), e la conferenza finale svoltasi a Valencia (novembre 2024).

L'obiettivo è aiutare i sindacati a comprendere e affrontare le sfide strutturali, nonché a individuare le strategie emergenti all'interno del settore. Le cinque aree tematiche chiave, che riflettono il quadro di ricerca generale, sono: adesione sindacale e capacità organizzativa; copertura e contenuto della contrattazione collettiva; miglioramento delle condizioni di lavoro; istitu-

zionalizzazione del dialogo sociale; coordinamento transfrontaliero e sovranazionale. Ogni sezione tiene conto delle specificità geografiche e considera le interazioni tra i diversi sistemi di relazioni industriali e le forme di azione sindacale osservate nella pratica.

Dall'analisi emergono criticità strutturali persistenti, come la bassa densità sindacale, la frammentazione della rappresentanza datoriale e una limitata copertura contrattuale, particolarmente marcate nell'Europa meridionale e orientale. Al contempo, vengono individuate aree di innovazione promettenti, tra cui: l'impiego di strumenti digitali per coinvolgere lavoratori giovani e migranti, strategie di empowerment basate sulla formazione, nonché nuove forme di collaborazione con enti locali e attori della società civile.

Un insegnamento fondamentale tratto dal progetto è il ruolo cruciale dello scambio e del coordinamento transnazionali. Esso ha creato spazi per l'apprendimento tra pari, consentendo ai sindacalisti provenienti da contesti nazionali diversi di osservare, condividere e adattare pratiche efficaci. La ricerca sottolinea inoltre il potenziale strategico degli accordi quadro transnazionali nella definizione di standard minimi e nell'affrontare questioni transfrontaliere che esulano dall'ambito della regolamentazione nazionale.

¹Cipro, Estonia, Lituania, Paesi Bassi, Romania, Slovacchia, Slovenia, Repubblica Ceca, Grecia, Lettonia, Malta e Portogallo.

Infine, la sintesi sottolinea l'importanza politica della direttiva UE relativa ai salari minimi adeguati (Direttiva (UE) 2022/2041), che è vista come un potenziale catalizzatore per rivitalizzare la contrattazione collettiva in settori poco regolamentati come quello dell'ospitalità. In questo contesto, il ruolo dell'EFFAT e delle altre federazioni sindacali europee è fondamentale,

non solo per promuovere la cooperazione transfrontaliera, ma anche per fornire agli affiliati nazionali gli strumenti necessari per affrontare le sfide comuni attraverso strategie coordinate e strumenti collettivi.

INTRODUZIONE

Il settore dell'ospitalità e del turismo funge sia da specchio delle dinamiche contemporanee del mercato del lavoro sia da banco di prova per approcci innovativi alle relazioni industriali. Caratterizzato da un'elevata rotazione del personale, da un impiego significativo di lavoratori giovani e migranti e dalla predominanza di contratti atipici, il settore pone sfide sostanziali alle forme tradizionali di rappresentanza collettiva. Allo stesso tempo, la sua profonda integrazione nelle economie locali e la crescente esposizione a modelli di business transnazionali lo rendono un'arena strategica per esplorare il potenziale del dialogo sociale.

Questa sintesi presenta e interpreta i risultati chiave del *Rapporto finale*, integrando anche esempi e raccomandazioni tratti dal *manuale Stronger Hospitality Handbook*. Il *Rapporto finale* consolida gli esiti principali del progetto, sviluppando ulteriormente le intuizioni emerse nella fase di ricerca intermedia. La versione precedente (denominata *Rapporto intermedio*) si basava su un'ampia raccolta di dati ottenuti attraverso ricerche documentali, interviste semi-strutturate con le principali parti interessate, mappature nazionali e attività partecipative come workshop e webinar. Questo processo è culminato in un risultato finale di ricerca che riflette non solo le prove aggiornate, ma anche le intuizioni interpretative acquisite attraverso lo scambio transnazionale tra pari facilitato dall'EFFAT.

Il *manuale* integra il *Rapporto finale* sistematizzando una serie di pratiche illustrative e strategie attuabili nel campo del dialogo sociale, offrendo una guida pratica ai sindacalisti che operano in contesti nazionali diversi.

Questa sintesi intreccia i due filoni principali del progetto, la ricerca e la strategia operativa, attraverso una prospettiva rigorosa e accessibile. Mantiene la coerenza tematica sottolineando al contempo le specificità territoriali e i modelli strutturali nei casi di studio nazionali. Particolare attenzione è riservata alle diverse forme di relazioni industriali, che vanno dai sistemi più coordinati dell'Europa centrale e settentrionale ai modelli frammentati o liberali dell'Europa meridionale e orientale, dove le variazioni nella presenza sindacale, nella rappresentanza dei datori di lavoro e nel sostegno istituzionale danno origine ad approcci distinti all'azione collettiva e alla negoziazione.

ADESIONE SINDACALE E CAPACITÀ ORGANIZZATIVA

1

Nell'Unione europea, il settore dell'ospitalità e del turismo registra costantemente alcuni dei più bassi livelli di densità sindacale. Questo problema è particolarmente accentuato nell'Europa centrale e orientale, dove le transizioni post-socialiste hanno portato alla liberalizzazione e alla frammentazione delle relazioni industriali, con una conseguente debolezza del sostegno istituzionale allo sviluppo delle organizzazioni sindacali. Paesi come la Slovacchia devono affrontare ostacoli strutturali alla sindacalizzazione, tra cui la presenza limitata di rappresentanti dei lavoratori nelle piccole e medie imprese (PMI), la prevalenza del lavoro informale e la quasi totale assenza di organizzazioni settoriali dei datori di lavoro in grado di sostenere un dialogo sociale stabile.

Al contrario, alcuni paesi dell'Europa occidentale e meridionale, in particolare Italia, Francia e Spagna, beneficiano di tradizioni sindacali più consolidate e di quadri di contrattazione collettiva istituzionalizzati. Tuttavia, le caratteristiche strutturali del settore, come la stagionalità, l'elevata rotazione del personale, l'informalità e la predominanza di microimprese, continuano a ostacolare un'efficace azione sindacale,

in particolare tra i giovani e i lavoratori migranti. Questi gruppi si trovano spesso ad affrontare ostacoli linguistici, culturali e amministrativi e sono spesso scollegati dai canali formali di rappresentanza. Questa disconnessione è ulteriormente aggravata dalla diffusa mancanza di consapevolezza sul ruolo dei sindacati, in particolare nei luoghi di lavoro in cui la loro presenza è minima.

Il lavoro sul campo condotto per il *Rapporto finale* ha rivelato una vasta gamma di strategie volte ad affrontare le sfide strutturali che i sindacati devono affrontare nel settore dell'ospitalità. In Francia, ad esempio, i sindacati hanno realizzato campagne di sensibilizzazione sui diritti rivolte specificamente ai lavoratori migranti appena arrivati. Queste iniziative comprendono materiali multilingue e partnership con organizzazioni comunitarie locali, basate sulla consapevolezza che la legittimità dei sindacati deve essere costruita dal basso. Una buona prassi in tal senso è rappresentata dalla fornitura di contratti di lavoro tradotti e di indicazioni chiare sui diritti legali.

Nel Regno Unito, caratterizzato da un sistema di relazioni industriali liberale e dall'assenza di meccanismi per estendere i contratti collettivi, il sindacato Unite ha sviluppato iniziative mirate per i giovani lavoratori del settore alberghiero. La campagna *Young, Gifted and Backed* ha combinato la divulgazione digitale con la formazione guidata dai pari e l'istituzione di strutture di rappresentanza orientate ai giovani. Sebbene manchi una contrattazione a livello nazionale, tali strategie consentono ai sindacati di affermare la propria presenza in specifici luoghi di lavoro e di negoziare contratti collettivi a livello aziendale.

Un risultato chiave emerso dalla ricerca è l'interdipendenza tra l'adesione al sindacato e la capacità organizzativa. Le attività di reclutamento devono essere accompagnate da investimenti continui nella formazione e nello sviluppo delle competenze interne. In paesi come Grecia, Portogallo e Romania, i rappresentanti sindacali hanno segnalato la necessità di un maggiore sostegno per orientarsi nella complessità giuridica e organizzativa del settore. I programmi di formazione, in particolare quelli sviluppati in collaborazione con esperti esterni o centri di formazione specializzati, rivestono un ruolo cruciale nel rafforzare le competenze, aumentare la credibilità e migliorare la capacità dei sindacati di interagire efficacemente con i datori di lavoro.

La ricerca sottolinea anche la crescente importanza della tecnologia per raggiungere i lavoratori dispersi

e difficili da organizzare. In diversi paesi, i sindacati stanno sperimentando l'uso di applicazioni mobili e piattaforme di social media non solo come strumenti di comunicazione, ma anche per la gestione delle adesioni e l'erogazione di servizi. Questi approcci digitali risultano particolarmente preziosi in contesti in cui l'organizzazione sindacale tradizionale sul posto di lavoro è impraticabile, sia a causa della predominanza di piccole imprese sia a causa della diffusione di piattaforme di lavoro digitali.

Inoltre, il tipo di sistema di relazioni industriali gioca un ruolo decisivo nel plasmare l'influenza e la strategia dei sindacati. In sistemi coordinati come quelli di Francia, Italia e Spagna, anche i sindacati con una densità moderata di persone iscritte possono beneficiare dell'accesso istituzionalizzato alla contrattazione collettiva e al processo decisionale. Al contrario, nei sistemi liberali o di transizione, l'influenza dei sindacati dipende in misura maggiore dalla visibilità, dal radicamento territoriale e dalla capacità di risposta alle sfide locali. In paesi come Cipro o la Repubblica Ceca, l'assenza di meccanismi di estensione dei contratti collettivi implica che i sindacati debbano fare affidamento su accordi volontari e sulla mobilitazione dei singoli lavoratori, il che richiede un modello organizzativo più agile e reattivo.

Come sottolineato sia nel *Rapporto finale* che nel *manuale*, l'apprendimento tra pari e la creazione di reti di sostegno transnazionali sono fon-

damentali per affrontare gli squilibri in termini di risorse e competenze. I sindacati dei paesi con quadri istituzionali più solidi hanno sostenuto le loro controparti condividendo materiali formativi, organizzando campagne congiunte e partecipando a progetti di collaborazione coordinati dall'EFFAT. Queste collaborazioni vanno oltre l'assistenza tecnica: favoriscono lo sviluppo di una cultura strategica condivisa che abbraccia diversi sistemi di relazioni industriali. In conclusione, per rafforzare l'adesione sindacale e la capacità organizzativa nel settore dell'ospitalità e

del turismo è necessario un duplice approccio: strutturale (accesso istituzionale, assistenza legale, finanziamenti) e tattico (sensibilizzazione su misura, formazione, innovazione). Solo attraverso questa strategia combinata i sindacati possono iniziare a contrastare il calo della rappresentanza e la crescente precarietà in un settore che, nonostante il suo ruolo centrale nel tessuto economico e sociale europeo, è spesso caratterizzato da rapporti di lavoro frammentati, elevata rotazione del personale e scarso coinvolgimento istituzionale.

COPERTURA E CONTENUTI DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

2

La copertura della contrattazione collettiva nel settore dell'ospitalità e del turismo rimane molto disomogenea tra gli Stati membri dell'UE, fortemente influenzata dalla struttura nazionale delle relazioni industriali. Nelle economie di mercato coordinate, i meccanismi di contrattazione settoriale sono istituzionalizzati e spesso sostenuti dalla legge, consentendo un'ampia copertura dei contratti collettivi anche in settori con una densità sindacale relativamente bassa. Questi quadri istituzionali garantiscono che gli standard minimi siano applicati ampiamente a tutta la forza lavoro, anche nelle imprese in cui i sindacati non hanno una presenza diretta.

Al contrario, nelle economie liberali e post-socialiste, come il Regno Unito e la Slovacchia, i sistemi di contrattazione tendono ad essere frammentati. In questi paesi, la contrattazione collettiva è in gran parte decentralizzata e tipicamente limitata alle grandi aziende o alle multinazionali. Di conseguenza, una parte significativa della forza lavoro, in particolare quella impiegata nelle PMI, che dominano il settore dell'ospitalità, è esclusa dal campo di applicazione di qualsiasi contratto collettivo. Di conseguenza, ampi segmenti della forza lavoro operano

secondo le condizioni minime previste dalla legge o, in alcuni casi, in base ad accordi informali che non forniscono alcuna tutela giuridica. Questo vuoto giuridico e istituzionale favorisce la concorrenza al ribasso, condizioni di lavoro precarie e una maggiore eterogeneità degli standard occupazionali.

Il sistema olandese è evidenziato nella ricerca come modello di coordinamento inclusivo della contrattazione. Come sottolineato nel *Rapporto finale*, i contratti collettivi negoziati tra i sindacati rappresentativi e le organizzazioni dei datori di lavoro possono essere estesi a tutto il settore dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, a condizione che soddisfino i requisiti di rappresentatività. Questo meccanismo di estensione non solo stabilizza le condizioni di lavoro settoriali, ma impedisce anche la concorrenza sleale, eliminando la possibilità di accordi al ribasso negoziati da parti non rappresentative o attraverso accordi individuali con i datori di lavoro. Pratiche di estensione simili si riscontrano anche in altri sistemi coordinati, come in Italia e in Francia, dove l'estensione amministrativa degli accordi settoriali svolge un ruolo chiave nel garantire un'ampia copertura, ridurre la frammentazio-

ne e mantenere condizioni di parità. Questi esempi dimostrano come una progettazione istituzionale accurata possa contrastare efficacemente la disintegrazione strutturale all'interno del settore.

Al contrario, in paesi come la Slovacchia, l'assenza di meccanismi di estensione previsti dalla legge, unita alla debolezza o all'inesistenza delle associazioni dei datori di lavoro nel settore dell'ospitalità, porta a una proliferazione di accordi a livello aziendale, se presenti, e a una generale mancanza di regolamentazione a livello settoriale. La ricerca ha rilevato che in molti paesi dell'Europa orientale la contrattazione collettiva è in gran parte crollata a livello settoriale, lasciando ai sindacati una capacità limitata di incidere sui salari o le condizioni di lavoro, salvo in casi isolati a livello aziendale.

Al di là della questione della copertura, anche il contenuto degli accordi, la loro dimensione qualitativa, presenta una notevole variabilità. Paesi come l'Italia, la Spagna e il Belgio forniscono esempi di accordi che sono adattati alle dinamiche specifiche del settore. Questi includono disposizioni relative all'alloggio e al trasporto dei lavoratori stagionali, protezioni aggiuntive per il lavoro notturno e gli straordinari e sistemi di classificazione delle professioni ben strutturati e collegati alla formazione e alla progressione delle competenze. In alcuni casi, gli accordi incorporano clausole volte ad affrontare la frammentazione della forza lavoro, come quelle che riguardano il lavoro tramite agenzie o piattaforme.

Tuttavia, in molti Stati membri, in particolare nell'Europa meridionale e orientale, il contenuto degli accordi nel settore dell'ospitalità rimane rudimentale. Le interviste sul campo condotte in paesi come Cipro, Repubblica Ceca e Romania hanno rivelato che molti accordi tendono a utilizzare un linguaggio generico e non affrontano le realtà specifiche dei lavoratori del settore dell'ospitalità. Questioni quali gli orari di lavoro imprevedibili, la necessità di una formazione continua nei ruoli di assistenza alla clientela e le tutele per i lavoratori mobili e migranti sono spesso trascurate. Laddove si svolgono contrattazioni, queste tendono ad essere reattive e minimaliste, prive di ambizione o di una visione a lungo termine.

In risposta a queste lacune, il progetto ha documentato una serie di pratiche promettenti volte ad aggiornare e adattare il contenuto dei contratti collettivi. Queste pratiche includono il collegamento dei risultati delle contrattazioni alle opportunità di formazione professionale, alla certificazione delle competenze e alla partecipazione a sistemi di qualificazione riconosciuti pubblicamente. Ad esempio, in Italia gli accordi settoriali hanno introdotto clausole che incentivano la formazione collegando la progressione salariale all'acquisizione di competenze certificate. In Francia, l'integrazione dei contratti con programmi di formazione finanziati con fondi pubblici consente ai lavoratori di accumulare diritti di formazione (tramite il *Compte Personnel de Formation*) trasferibili tra diversi lavori e datori di lavoro.

Tali iniziative non solo danno più potere ai lavoratori, ma rafforzano anche il ruolo dei sindacati come fornitori di percorsi di sviluppo professionale, in particolare per i giovani che entrano nel settore. Offrono un'alternativa alla percezione diffusa dell'ospitalità come settore transitorio o a basso valore, integrando lo sviluppo della carriera nel quadro normativo. Allo stesso tempo, illustrano come la contrattazione collettiva può andare oltre la mera regolamentazione di salari e orari di lavoro, contribuendo a modellare la struttura occupazionale nel suo complesso e a promuovere la mobilità sociale all'interno del settore.

In definitiva, i risultati del *Rapporto finale* sottolineano che l'efficacia della contrattazione collettiva nel settore dell'ospitalità e del tu-

rismo dipende sia dal sostegno istituzionale che dall'innovazione dei contenuti. Mentre la copertura è determinata dalle regole di rappresentatività, dai meccanismi di estensione e dall'organizzazione dei datori di lavoro, la qualità dei contenuti riflette la capacità dei sindacati e dei datori di lavoro di affrontare le sfide reali del settore, siano esse tecnologiche, demografiche o organizzative. Rafforzare entrambe queste dimensioni è essenziale per costruire un sistema di contrattazione resiliente e inclusivo, in grado di adattarsi alla natura in evoluzione del lavoro nel settore dell'ospitalità in tutta Europa.

MIGLIORAMENTO DELLE CONDIZIONI DEI LAVORATORI

3

Le condizioni di lavoro nel settore dell'ospitalità e del turismo sono tra le più precarie nel mercato del lavoro europeo. Questa precarietà deriva da molteplici fattori strutturali: contratti di lavoro atipici, forte stagionalità, bassa densità sindacale e una regolamentazione debole o frammentata dei rapporti di lavoro. Queste vulnerabilità sono ulteriormente aggravate in un settore in cui molti lavoratori sono impiegati in microimprese disperse o in ruoli esternalizzati, rendendo più difficile la supervisione e l'applicazione delle norme. Il *Rapporto finale* del progetto *Stronger Hospitality* sottolinea che orari di lavoro prolungati e irregolari, turni imprevedibili, retribuzioni basse ed esposizione a rischi sul posto di lavoro sono comuni in tutti gli Stati membri. Inoltre, le interviste condotte durante il progetto hanno costantemente sottolineato la persistenza del lavoro non dichiarato o sottodichiarato, in particolare nell'Europa meridionale e orientale.

La situazione è particolarmente critica nei paesi in cui gli organismi di ispezione del lavoro sono sottofinanziati o politicamente indeboliti. Ad esempio, in Grecia, Romania e Lituania, le parti interessate hanno osservato che la supervisione isti-

tuzionale è spesso inadeguata a garantire il rispetto degli standard giuridici, in particolare nei livelli inferiori della catena del valore (ad esempio, servizi di ristorazione in subappalto o piccole strutture ricettive indipendenti). In tali contesti, l'applicazione delle norme tende ad essere reattiva piuttosto che preventiva e i lavoratori sono spesso riluttanti a segnalare le violazioni per paura di ritorsioni o di perdere il posto di lavoro.

Ciononostante, alcuni Stati membri stanno adottando approcci innovativi per monitorare e regolamentare le condizioni di lavoro. Un esempio significativo è l'introduzione in Grecia della *Digital Work Card*, uno strumento tecnologico progettato per monitorare digitalmente le ore di lavoro in tempo reale attraverso l'integrazione con il sistema di informazione Ergani. La misura, sviluppata ai sensi della Legge 4808/2021, ha l'obiettivo di migliorare la trasparenza e contrastare il lavoro sommerso, in particolare in settori come quello alberghiero, dove il monitoraggio delle ore di lavoro è spesso informale o assente. Questa iniziativa ha il potenziale per rafforzare la tutela dei lavoratori, a condizione che sia supportata da quadri di contrattazione collettiva e da un solido

monitoraggio da parte delle parti sociali. Il suo successo dipenderà da un'attuazione efficace, dalla capacità di applicazione e dal grado di coinvolgimento dei sindacati e dei datori di lavoro nell'utilizzo dei dati che vengono generati. Dall'analisi comparativa condotta nei dodici paesi partecipanti, emergono quattro priorità ricorrenti, considerate fondamentali per migliorare le condizioni di lavoro nel settore dell'ospitalità:

- Regolamentazioni trasparenti e applicabili in materia di orario di lavoro, in particolare per quanto riguarda il lavoro notturno, i turni di lavoro intervallati e la retribuzione delle ore di lavoro straordinario. Diversi sindacati hanno segnalato casi in cui i datori di lavoro hanno deliberatamente offuscato gli obblighi contrattuali attraverso l'uso di clausole "di reperibilità" o di orari informali, lasciando i lavoratori con redditi imprevedibili e uno scarso equilibrio tra vita professionale e vita privata.
- Tutela contro le molestie sessuali e la violenza di genere, con particolare attenzione alle professioni a prevalenza femminile come le pulizie, la reception e la ristorazione. Si tratta di una questione trasversale che richiede sia il riconoscimento contrattuale (ad esempio, attraverso clausole anti-molestie nei contratti collettivi) sia l'adozione di protocolli a livello di luogo di

lavoro per la segnalazione e il supporto. La questione è stata sollevata frequentemente durante i workshop a Cipro e Valencia, in particolare per quanto riguarda l'invisibilità del personale addetto alle pulizie nelle strutture in subappalto.

- Accesso ad alloggi economici e dignitosi, in particolare per i lavoratori stagionali e quelli mobili nelle regioni rurali o ad alta vocazione turistica. In alcune zone alpine o mediterranee, i lavoratori sono costretti a vivere in condizioni di sovraffollamento o al di sotto degli standard a causa della mancanza di alloggi forniti dal datore di lavoro. Il *Rapporto finale* e il *manuale* raccomandano di incorporare disposizioni in materia di alloggio nei contratti collettivi, in particolare per i lavoratori che dipendono geograficamente dalle strutture del datore di lavoro.
- Tutela contro il lavoro informale, compreso il sostegno legale, la protezione degli informatori e partnership istituzionali più solide con gli ispettorati del lavoro. In paesi come la Bulgaria o la Slovacchia, i sindacati hanno sperimentato campagne di informazione e strumenti di segnalazione anonima, anche se la loro portata rimane limitata senza il sostegno dello Stato.

Le variazioni geografiche sono significative. Nei paesi dell'Europa settentrionale con sistemi di welfare più solidi e ispezioni del lavoro più rigorose (ad esempio la Danimarca), questi rischi vengono spesso affrontati in modo preventivo attraverso la collaborazione tripartita e l'applicazione delle normative. Al contrario, in molti Stati membri dell'Europa meridionale e orientale, i sindacati sono spesso costretti ad agire in modo reattivo, fornendo assistenza legale o fungendo da intermediari per la risoluzione delle controversie, piuttosto che essere in grado di definire in modo proattivo gli standard occupazionali.

Tuttavia, la ricerca evidenzia anche un cambiamento verso strategie orientate all'empowerment. Sempre più spesso, i sindacati stanno incorporando nei loro programmi di contrattazione non solo misure di protezione, ma anche opportunità di sviluppo personale e professionale. Le disposizioni in materia di formazione, in particolare quelle legate a percorsi professionali riconosciuti, stanno emergendo come strumenti potenti per migliorare la fidelizzazione e la fiducia dei lavoratori. In Italia, ad esempio, gli accordi territoriali hanno iniziato a includere crediti formativi e moduli di certificazione trasferibili tra i datori di lavoro. Queste iniziative non solo migliorano l'occupabilità, ma contribuiscono anche a ridefinire il settore come uno spazio per lo sviluppo sostenibile della carriera.

Inoltre, le partnership con istituti di formazione professionale e scuole alberghiere si stanno rivelando strategie efficaci per colmare il divario tra istruzione e occupazione. Queste collaborazioni, documentate in Spagna e Francia, consentono ai sindacati di svolgere un ruolo anticipatorio nello sviluppo della forza lavoro, posizionandosi come facilitatori della mobilità ascendente piuttosto che come semplici difensori reattivi dei diritti.

In sintesi, il miglioramento delle condizioni di lavoro nel settore alberghiero richiede un duplice approccio: da un lato, il rafforzamento delle tutele legali e dei meccanismi istituzionali, dall'altro la promozione dell'empowerment dei lavoratori attraverso l'istruzione, la rappresentanza e l'opportunità di carriera. Quanto più i sindacati riescono ad allineare le loro strategie alle aspirazioni dei lavoratori in termini di stabilità e riconoscimento, tanto più possono contrastare la percezione dominante del settore alberghiero come un ambito di basso livello e ad alta rotazione del personale. Il *Rapporto finale* e le pratiche associate confermano che, laddove migliorano le condizioni di lavoro, migliorano anche la legittimità, la densità e il potere contrattuale dei sindacati.

ISTITUZIONALIZZAZIONE DEL DIALOGO SOCIALE

4

L'architettura del dialogo sociale nel settore alberghiero e turistico europeo è altamente frammentata e dipende dal contesto, riflettendo tradizioni divergenti in materia di relazioni industriali, gradi di organizzazione dei datori di lavoro e livelli di sostegno istituzionale. Mentre alcuni paesi beneficiano di forme strutturate e stabili di dialogo bipartito e tripartito, altri operano in contesti caratterizzati da un coordinamento debole, contrattazioni informali o una completa assenza di meccanismi di dialogo a livello settoriale.

In paesi come l'Italia, la Francia e la Spagna, le tradizioni di lunga data di dialogo sociale istituzionalizzato hanno facilitato lo sviluppo di solidi meccanismi di cooperazione tra sindacati, organizzazioni dei datori di lavoro e autorità pubbliche. Questi sistemi sono sostenuti da strutture di contrattazione collettiva nazionali e territoriali e supportati dal funzionamento di organismi bilaterali, entità governate congiuntamente che forniscono servizi quali formazione, prestazioni sociali e sostegno alla professionalizzazione. Come evidenziato nel *Rapporto finale*, questi organismi hanno anche svolto un ruolo cruciale nella risposta agli shock economici, offrendo supporto finanziario e logistico durante cri-

si come la pandemia di COVID-19. Francia, Spagna e Italia rappresentano esempi in cui il dialogo settoriale è rafforzato da una governance multilivello: i contratti collettivi nazionali definiscono norme generali, mentre la contrattazione a livello regionale o aziendale adatta le disposizioni alle realtà locali. Questi accordi a più livelli consentono alle parti sociali di affrontare sia sfide strutturali che contingenti, come la carenza di manodopera stagionale, le lacune nella formazione o la regolamentazione di profili professionali specifici. L'efficacia di tali sistemi è in parte attribuibile al livello di organizzazione relativamente elevato dei datori di lavoro nel settore e alla legittimità istituzionale dei sindacati coinvolti.

Al contrario, nelle economie di mercato liberali come il Regno Unito e in molti paesi dell'Europa orientale come la Slovacchia, l'infrastruttura istituzionale a supporto del dialogo sociale risulta sottosviluppata o assente. Il *Rapporto finale* documenta come, in questi contesti, i sindacati spesso non abbiano una controparte riconosciuta per la negoziazione settoriale e le autorità pubbliche raramente assumano un ruolo attivo nella promozione di un dialogo strutturato. La frammen-

tazione della rappresentanza dei datori di lavoro e la predominanza delle PMI complicano ulteriormente la capacità di aggregare gli interessi e di condurre una contrattazione efficace.

Nonostante questi ostacoli strutturali, i sindacati attivi in contesti istituzionali più deboli hanno esplorato strategie innovative per ricreare forme di dialogo. Uno di questi approcci, emerso dal lavoro sul campo condotto a Cipro, nella Repubblica Ceca e in Romania, prevede la creazione di coalizioni multistakeholder, in cui i sindacati collaborano con ONG, amministrazioni comunali, enti di formazione e, occasionalmente, con camere di commercio o enti turistici. Queste piattaforme informali consentono di risolvere congiuntamente problemi quali la formazione, l'alloggio dei lavoratori stagionali e l'occupazione giovanile, anche in assenza di una contrattazione collettiva formale.

Tali accordi ibridi sono stati ampiamente discussi durante i workshop transnazionali del progetto *Stronger Hospitality*. I partecipanti provenienti da paesi con quadri istituzionali limitati hanno condiviso le loro esperienze nella creazione di partnership localizzate come percorso alternativo per influenzare le condizioni del mercato del lavoro. A Cipro, ad esempio, i sindacati hanno riferito di aver collaborato con attori regionali per sviluppare programmi professionali e promuovere le carriere nel settore turistico tra i giovani lavoratori. In Repubblica Ceca, forum di dialogo informali hanno

permesso ai sindacati di promuovere protezioni di base nei servizi di ristorazione subappaltati da istituzioni più grandi.

Un altro dato emerso dalla ricerca è che il coinvolgimento dei datori di lavoro rappresenta un fattore decisivo. Laddove i datori di lavoro sono organizzati e percepiscono i sindacati come interlocutori credibili, spesso grazie a precedenti collaborazioni o a contributi concreti allo sviluppo della forza lavoro, il dialogo tende ad essere più stabile e produttivo. Nei paesi con una rappresentanza dei datori di lavoro frammentata, i sindacati assumono spesso ruoli aggiuntivi, come quello di convocare spazi di dialogo o facilitare progetti congiunti, al fine di compensare le lacune istituzionali.

In definitiva, l'istituzionalizzazione del dialogo sociale nel settore dell'ospitalità dipende sia da condizioni strutturali, come i quadri giuridici, la forza delle associazioni dei datori di lavoro e le politiche pubbliche, sia dall'azione strategica dei sindacati. Laddove i meccanismi formali sono deboli, i sindacati possono comunque costruire la propria legittimità attraverso l'azione: lo sviluppo di offerte formative, la fornitura di servizi o la partecipazione alla pianificazione economica locale possono servire a creare piattaforme per il dialogo futuro.

Il *Rapporto finale* raccomanda di rafforzare il dialogo sociale attraverso misure sia dall'alto verso il basso che dal basso verso l'alto: promuovendo disposizioni giuridiche che faciliti-

no la contrattazione, incoraggiando l'aggregazione dei datori di lavoro e investendo nella capacità dei sindacati di operare efficacemente su più livelli. In questo modo, anche i siste-

mi altamente frammentati possono sviluppare gradualmente modelli di relazioni industriali più resilienti e reattivi, adattati alla complessità del settore dell'ospitalità e del turismo.

COORDINAMENTO TRANSFRONTALIERO E SOVRANAZIONALE

5

Il settore dell'ospitalità e del turismo è sempre più integrato in dinamiche transnazionali plasmate dalle catene di approvvigionamento globali, dai sistemi di franchising e dalla mobilità transfrontaliera sia delle imprese che dei lavoratori. Questa internazionalizzazione crea asimmetrie normative e difficoltà di applicazione che vanno oltre l'ambito dei regimi lavorativi nazionali. La frammentazione delle giurisdizioni, le diverse tutele giuridiche e i meccanismi limitati di applicazione transfrontaliera espongono i lavoratori mobili e precari, in particolare quelli impiegati tramite subappalti o accordi basati su piattaforme, a un rischio maggiore di sfruttamento. In questo contesto, il coordinamento transfrontaliero e sovranazionale tra i sindacati emerge come una necessità, oltre che come una frontiera strategica per rafforzare la protezione dei lavoratori.

Il *Rapporto finale* e il *manuale* sottolineano che la cooperazione tra le organizzazioni sindacali nazionali è particolarmente importante per colmare le lacune normative relative ai lavoratori mobili, al lavoro interinale e alle catene alberghiere multinazionali. Questi modelli di business

operano spesso in contesti giuridici diversi, complicando sia la rappresentanza sindacale che l'applicabilità dei contratti collettivi. Laddove gli strumenti nazionali risultano insufficienti, l'azione sindacale coordinata a livello europeo offre una piattaforma per la tutela dei diritti, il monitoraggio e la contrattazione collettiva.

Uno degli strumenti più promettenti individuati dal progetto è lo sviluppo di accordi quadro transnazionali (TFA), in particolare quelli negoziati dall'IUF (Unione internazionale lavoratori dell'alimentazione, dell'agricoltura, del turismo, del tabacco e delle industrie connesse). Questi accordi, conclusi con grandi multinazionali come AccorInvest, Meliá Hotels, Riu Hotels e Sodexo, stabiliscono standard minimi comuni in diversi paesi su questioni quali la salute e la sicurezza sul lavoro, la prevenzione delle molestie sessuali e la transizione digitale equa. Questi TFA fungono da riferimento per le affiliate nazionali e da punto di ingresso strategico per il dialogo con i datori di lavoro che operano a livello transfrontaliero.

Tuttavia, l'attuazione di tali accordi resta subordinata al follow-up istituzionale e alla capacità dei sindacati nazionali di adattarli ai contesti normativi locali. Il *Rapporto finale* sottolinea che, laddove le strutture locali sono deboli, gli effetti pratici degli accordi transnazionali possono essere limitati se non accompagnati da meccanismi di formazione, monitoraggio e feedback che ne facilitino l'applicazione sul campo. A questo proposito, l'EFFAT svolge un ruolo infrastrutturale fondamentale, fungendo da ponte tra gli impegni a livello europeo e l'attuazione a livello nazionale.

Al di là degli accordi formali, il progetto *Stronger Hospitality* ha funzionato come piattaforma per l'apprendimento comparativo e la ricalibrazione strategica. Attraverso workshop transnazionali e scambi tra pari, i rappresentanti sindacali dei paesi dell'Europa settentrionale, meridionale, centrale e orientale hanno avuto l'opportunità di osservare e adattare le pratiche di paesi con quadri istituzionali più solidi. Questi scambi non sono stati solo informativi, ma hanno consentito cambiamenti strategici concreti, come investire in campagne orientate ai giovani, sperimentare strumenti di organizzazione digitale o ripensare l'erogazione della formazione in contesti frammentati.

Inoltre, il progetto ha rafforzato l'importanza di costruire una fiducia orizzontale tra i sindacati oltre i confini nazionali. I partecipanti hanno sottolineato che le sfide comuni, che vanno dalla carenza di mano-

dopera alla digitalizzazione, alla ristrutturazione aziendale, richiedono risposte coordinate che trascendano le specificità nazionali. Il ruolo di coordinamento dell'EFFAT in questi scambi è quindi non solo funzionale ma anche strategico, contribuendo a costruire un'agenda europea condivisa per il settore.

Infine, la capacità di coordinamento transfrontaliero è strettamente legata all'esistenza di infrastrutture di supporto. Organizzazioni come l'EFFAT sono fondamentali per standardizzare la raccolta dei dati, allineare le strategie di advocacy e facilitare le campagne congiunte. Il loro ruolo nel Comitato di dialogo sociale settoriale a livello UE per il settore HORECA e l'attività di advocacy svolta garantiscono che le voci dei lavoratori del settore alberghiero e della ristorazione siano ascoltate nelle discussioni politiche in sede di Commissione europea.

In sintesi, i risultati del *Rapporto finale* suggeriscono che il coordinamento transfrontaliero e sovranazionale non è una questione marginale, ma una necessità strutturale in un settore caratterizzato da mobilità, asimmetria e rapida trasformazione. Lo sviluppo di strumenti più vincolanti a livello UE, il rafforzamento della capacità dei sindacati di monitorare gli attori globali e gli investimenti in piattaforme per uno scambio transnazionale regolare saranno essenziali per plasmare un regime di lavoro più equo e coerente per la forza lavoro europea nel settore dell'ospitalità.

CONCLUSIONI E DISCUSSIONE

I risultati del *Rapporto finale* offrono un quadro completo e articolato del sindacalismo nel settore alberghiero e turistico europeo. Sebbene in molti contesti questo settore rimanga strutturalmente vulnerabile e istituzionalmente frammentato, esso si configura anche un come terreno fertile per la sperimentazione strategica e il rinnovamento organizzativo. La combinazione di lavoro sul campo, scambio tra pari e analisi comparativa del progetto conferma che i sindacati di tutta Europa stanno affrontando sfide comuni, ma stanno rispondendo con strategie sempre più innovative e sensibili al contesto.

I vincoli strutturali persistono in tutta l'UE, in particolare sotto forma di instabilità della forza lavoro, copertura contrattuale limitata e organizzazione debole o disomogenea delle controparti datoriali. Questi problemi sono particolarmente evidenti negli Stati membri dell'Europa orientale, dove i sindacati devono spesso fare i conti con mercati del lavoro liberalizzati, una bassa densità istituzionale e la mancanza di quadri politici pubblici di sostegno. L'assenza di associazioni settoriali di datori di lavoro in molti di questi contesti aggrava ulteriormente la frammentazione, costringendo i sindacati a fare affidamento su negoziazioni a livello aziendale o su forme alternative e informali di dialogo.

Allo stesso tempo, la ricerca rivela importanti opportunità di innovazione. I sindacati hanno dimostrato capacità di adattamento sperimentando nuovi metodi di sensibilizzazione, tra cui strumenti digitali, campagne multilingue e strategie di organizzazione rivolte ai giovani. In contesti in cui il sostegno istituzionale è debole, i sindacati hanno ridefinito il loro ruolo avviando partnership con ONG, comuni e fornitori di formazione, creando forme ibride di rappresentanza e influenza. Queste pratiche sono particolarmente rilevanti in paesi come Cipro, Repubblica Ceca e Romania, dove le forme tradizionali di contrattazione collettiva si sono rivelate difficili da sostenere.

Un'intuizione chiave del progetto riguarda l'importanza della differenziazione geografica e istituzionale. I paesi con sistemi coordinati di relazioni industriali offrono un contesto più favorevole alla contrattazione collettiva stabile, all'influenza politica e all'istituzionalizzazione del dialogo sociale. In questi sistemi, i sindacati beneficiano di quadri di contrattazione strutturati, meccanismi di estensione degli accordi e organismi bilaterali funzionanti. Al contrario, nei regimi liberali o nelle transizioni post-socialiste, i sindacati sono spesso costretti ad adottare una posizione più conflittuale e intraprendente, ricorrendo a contenziosi, mobilitazioni o interventi basati su progetti per esercitare la loro influenza.

È fondamentale sottolineare che le pratiche individuate nel corso del progetto, che vanno dagli accordi quadro transnazionali alla formazione tra pari e alla certificazione professionale nell'ambito dei contratti collettivi, non sono esperimenti isolati. Esse fanno parte di un più ampio repertorio emergente di risposte strategiche all'evoluzione dell'economia politica del lavoro nel settore dell'ospitalità. Questo repertorio riflette il passaggio da strategie puramente difensive a un sindacalismo più assertivo e multidimensionale: un sindacalismo che combina protezione e empowerment, negoziazione e innovazione, impegno nazionale e transnazionale.

Il progetto *Stronger Hospitality* sottolinea anche l'importanza del coordinamento transfrontaliero. Data la natura transnazionale del settore, caratterizzato da forza lavoro mobile, catene alberghiere globali e piattaforme digitali, le risposte a livello nazionale sono sempre più insufficienti. Il ruolo delle federazioni sindacali europee come l'EFFAT e strumenti come gli accordi quadro transnazionali saranno fondamentali per stabilire standard di base, migliorare l'apprendimento reciproco e garantire che i sindacati possano agire collettivamente oltre i confini nazionali.

Per i responsabili politici, le lezioni sono chiare: per consentire l'efficacia dei sindacati nel settore dell'ospitalità e del turismo sono necessari quadri giuridici che sostengano la contrattazione collettiva, piattaforme di dialogo sociale istituzionalizzate e investimenti nella capacità delle parti sociali. Le politiche a livello europeo e nazionale devono riconoscere il settore dell'ospitalità non come un settore marginale o a bassa qualificazione, ma come uno spazio strategico per la crescita inclusiva, la coesione sociale e l'innovazione nelle relazioni industriali.

Per i sindacati, la strada da seguire consiste nel diversificare le tattiche, investire nelle capacità interne e costruire alleanze multilivello. Le strategie che combinano la vicinanza (impegno a livello locale e sul posto di lavoro) con l'influenza transnazionale (coordinamento europeo, strumenti condivisi e advocacy) hanno maggiori possibilità di riuscire a trasformare le condizioni di lavoro e aumentare la rappresentatività.

Si invitano i lettori a consultare il *Rapporto finale* per un resoconto dettagliato della metodologia del progetto, dei risultati empirici e delle analisi comparative, e a fare riferimento al *manuale* per una presentazione strutturata di pratiche, strumenti e raccomandazioni volte a migliorare la capacità e l'influenza dei sindacati nel settore dell'ospitalità e del turismo in Europa.

L'elenco degli autori è il seguente:

- **Dr. Michele Dalla Sega**, Researcher, ADAPT
- **Dr. Marta Kahancová**, Director, CELSI
- **Dr. Pietro Manzella**, Language Expert, ADAPT
- **Dr. Diletta Porcheddu**, Researcher, ADAPT
- **Dr. Margherita Roiatti**, Director, ADAPT
- **Dr. Francesco Seghezzi**, President, ADAPT
- **Dr. Adam Šumichrast**, Researcher, CELSI

Nota sull'uso dell'intelligenza artificiale

Alcune delle fotografie e illustrazioni presenti in questo materiale sono state create o migliorate utilizzando strumenti di intelligenza artificiale generativa, con l'obiettivo di garantire coerenza visiva, rappresentazione inclusiva e immagini di alta qualità.

Tutti i contenuti visivi generati con l'IA sono stati curati e validati manualmente per riflettere i valori di dignità, multiculturalismo e professionalità che sono al centro dell'identità di EFFAT.

L'uso dell'intelligenza artificiale è stato rigorosamente limitato a scopi visivi e comunicativi e non implica alcuna riproduzione o riferimento a persone reali.



European Federation of Food, Agriculture and Tourism Trade Unions

ORGANIZZAZIONE REGIONALE ALL'INTERNO DELL'IUF
MEMBRO DELLA CES

AVENUE LOUISE, 130A
1050 BRUSSELS

Ph +32 (0) 2 218 77 30
F +32 (0) 2 218 30 18
EMAIL effat@effat.org
WEB www.effat.org



@EFFAT



effat_org



EFFATPress



@effat.org