

Forum Turismo Svizzera 2016

10 novembre 2016

Lavori conclusivi

Berna, 10 novembre 2016, dalle 09.30 alle 16.30,
presso il Centro Paul Klee

1 Introduzione

Il turismo è stato e rimane un importante datore di lavoro in Svizzera: circa il 4,5 per cento di tutte le persone occupate nei settori secondario e terziario – si tratta all'incirca di 170 000 equivalenti tempo pieno – è attivo nel ramo turistico. Tuttavia sul mercato del lavoro il turismo svizzero è messo a dura prova: bassi livelli salariali, orari di lavoro prolungati, lavoro durante il weekend, possibilità limitate di perfezionamento e di carriera, ecc., sono le cause principali della minore attrattiva di questo ramo professionale. Negli ultimi anni ciò ha portato a una carenza di forza lavoro, che in futuro si accentuerà ulteriormente a causa dell'applicazione dell'iniziativa contro l'immigrazione di massa. Per il futuro si pone perciò la questione del reclutamento e, soprattutto, della fidelizzazione di lavoratori qualificati. I datori di lavoro come possono prepararsi a rispondere alle richieste dei potenziali collaboratori, in particolare quelli delle generazioni Y e Z? E come agire sulle condizioni quadro, se non si può intervenire sul livello salariale?

Nel mese di giugno, nell'ambito di un workshop preparatorio con rappresentanti di spicco del ramo turistico, è emerso che effettivamente il mercato del lavoro di questo settore rappresenta un'urgenza per i datori di lavoro. Gli addetti del settore concordano nel ritenere che **per il turismo il capitale umano sia una risorsa fondamentale**, necessaria anche per migliorare la competitività.

Perciò nel **2016 il Forum Turismo Svizzera** si è occupato di **innovazione sul mercato del lavoro turistico**. Scopo del forum era la ricerca di soluzioni per rendere più attrattivo questo settore agli occhi dei lavoratori. Il forum partiva da un presupposto centrale: **si può raggiungere una competitività duratura soltanto con interventi di innovazione nel settore del personale**, che risultano imprescindibili. I relatori invitati hanno avanzato diverse proposte di soluzione. Inoltre sono stati organizzati quattro workshop, inerenti ai temi seguenti: «Mercato del lavoro 2030», «Cooperazioni», «Cultura di gestione» e «Politica del personale», finalizzati a ricercare soluzioni innovative e a indagare le potenzialità di mercato del turismo svizzero.

2 Workshop «Mercato del lavoro 2030»

Domande

- «DMO 2030»:
 - Cosa significa?
 - «**Strategia delle risorse umane a livello di destinazione turistica**» – in futuro si potrebbe pensare a un manager delle risorse umane per un'intera destinazione turistica?
 - Quale sarà il **futuro ruolo delle DMO** [*Destination Management Organisations*] in tema di risorse umane?
- Robot negli hotel: sostituzione effettiva della forza lavoro o fantascienza?
- Cosa si può imparare dagli altri settori economici? Qual è l'impatto della digitalizzazione su questi settori?

Tesi

- Le DMO come centro di formazione.
- Per la «generazione digitale» le destinazioni turistiche diventano un luogo in cui vivere.
- Le DMO come centro di competenze per le risorse umane di una destinazione turistica.

Esito della discussione

Nella prospettiva 2030 le risorse umane rivestono un'importanza strategica e costituiscono un fattore di successo per il turismo svizzero. In quest'ambito, le DMO dell'area alpina devono assumere nuovi ruoli e occorrono «modelli di cooperazione» tra le diverse destinazioni turistiche e Svizzera Turismo. Le DMO devono svilupparsi focalizzandosi sui territori e bisogna rafforzare le loro capacità di collaborazione. Le mete turistiche dovrebbero trasformarsi in centri di interesse per la vita dei «nomadi digitali».

Anche i metodi di formazione assumono un'importanza maggiore: le DMO saranno in futuro centri di formazione per gli studenti delle SUP:

- oggi: scuole settoriali;
- domani: «percorsi formativi comuni»;
- formazione 2030:
 - è necessario cambiare anche gli approcci metodologici; la formazione ha bisogno di nuovi metodi;
 - occorrono modelli di lavoro interdisciplinari;
 - bisogna operare con coerenza.

In futuro muteranno anche i requisiti dei dirigenti: la loro personalità risulterà decisiva. Nella **scelta dei dirigenti**, i cosiddetti «**quadri 2030**», assumono maggiore rilievo gli aspetti seguenti:

- spirito di gruppo;
- leadership;
- capacità di analisi, cultura dell'apprendimento mediante feedback;
- versatilità;
- sviluppo comune del management turistico e di quello alberghiero.

Il «*touchpoint* personale» diventerà un fattore di successo fondamentale. Gli indirizzi operativi sono diversi, ma in futuro saranno tutti necessari:

- Indirizzo operativo «*High touch*»:
 - il contatto diretto con la clientela durante il soggiorno è decisivo.
- Indirizzo operativo «*High tech*»:
 - automatizzazione e robotizzazione;
 - gli studenti attualmente in formazione sono cresciuti in un ambiente già digitalizzato;
 - ad esempio, anche il flusso di ospiti di un albergo può essere gestito mediante cellulare.
- Indirizzo operativo «Conoscenza»:
 - le competenze dei collaboratori come fattore chiave; l'intelligenza emotiva fa la differenza.
- Indirizzo operativo «Efficienza».

3 Workshop «Cooperazioni»

Domande

- Quali sono le possibilità di cooperazione per i datori di lavoro nel settore turistico?
- Quali sono i requisiti per creare nuove cooperazioni?
- C'è un potenziale di moltiplicazione per i modelli di condivisione dei collaboratori?

Tesi

- Le cooperazioni nel settore delle risorse umane si rendono necessarie per contrastare la carenza di personale qualificato e la pressione sui costi.
- I raggruppamenti di imprese offrono alle piccole aziende migliori prospettive.
- La condivisione dei collaboratori è sempre più diffusa, soprattutto nel lavoro stagionale.

Esito della discussione

Dalle relazioni presentate dalla Cooperazione alberghiera Frutigland e dalla Erlebnismacher AG è emerso che, pur mancando uno **strumentario di cooperazione completo**, è comunque disponibile un **«kit di partenza»** che, nel caso di alberghi e DMO, richiede:

- **cultura e obiettivi** di cooperazione (le dimensioni delle strutture alberghiere coinvolte non sono determinanti);
- concorrenza e cooperazione dei diversi marchi turistici;
- parziale sovrapposizione geografica dei diversi marchi turistici;
- conoscenza reciproca.

Le cooperazioni sono particolarmente adatte per gli hotel:

- che si trovano nella fase che precede una successione o in fase di successione;
- con un chiaro posizionamento, di cui sono consapevoli.

Altri fattori di successo delle cooperazioni sono:

- **trasparenza:**
 - tutti gli aspetti devono essere trattati in modo trasparente, soprattutto durante la pianificazione;
- **apertura al cambiamento:**
 - disponibilità generale a intraprendere nuove iniziative;
 - accettazione del rischio di esiti negativi;
- **impegno:**
 - l'azienda come team;
 - concretezza;
- **accordi di cooperazione:**
 - necessità di regole chiare e definite;
 - attribuzione di responsabilità precise: ciascuno deve conoscere le regole e gli obblighi da adempiere. In quali casi si può operare autonomamente, in quali invece bisogna trovare un accordo comune?
- **gestione** delle cooperazioni:
 - la guida deve essere affidata a giovani che conoscono le potenzialità dell'hotel e che le sanno concretizzare;
 - sono necessari controllo di gestione e professionalizzazione delle strutture.

4 Workshop «Cultura di gestione»

Domande

- Quali sono i segreti del successo di un buon datore di lavoro, cosa lo rende così ambito?
- Come possono essere applicati i modelli di lavoro?
- In che modo è possibile adeguare i requisiti e le condizioni quadro?

Tesi

- Se si vuole aumentare l'attrattiva del settore occorre passare dal modello di gestione tradizionale a quello basato sulla leadership.
- In futuro saranno necessari modelli di lavoro più flessibili.

- Creare posti di lavoro interessanti non è compito dell'azienda bensì della destinazione turistica.

Esito della discussione

Le tre tesi suddette sono state analizzate in successione:

1) L'attrattiva del settore richiede un passaggio dal modello di gestione tradizionale a quello basato sulla leadership

Oggi l'identificazione dei lavoratori con le aziende riveste un'importanza fondamentale e i dirigenti possono essere d'esempio. I giovani sono tuttora disposti a impegnarsi in modo attivo e costante per le proprie aziende. Ciononostante molte aziende devono affrontare, in modo particolare, i problemi seguenti:

- la dirigenza aziendale mediamente **non rimane in carica per più di due anni e mezzo**. Perciò, operando a breve termine, l'accento viene posto sugli utili e non sullo sviluppo di una cultura aziendale;
- molte delle aziende più piccole sono gestite con una visione conservatrice e i dirigenti mancano di sensibilità nei confronti dei loro collaboratori:
 - in numerosi settori il riconoscimento delle capacità personali è insufficiente;
 - molti collaboratori senza formazione non hanno una propensione all'apprendimento.

La **fidelizzazione dei collaboratori** è quasi più importante del loro reclutamento:

- concedere flessibilità e fiducia ai collaboratori;
- motivarli concretamente, offrire possibilità di formazione continua;
- assisterli mediante un feedback costante (importante soprattutto per i collaboratori della generazione Y);
- permettere lo scambio di collaboratori, anche a livello intersettoriale (ad es. uscite aziendali oppure organizzazione congiunta di eventi, come festeggiamenti, ecc.).

2) In futuro orari di lavoro flessibili e job sharing saranno particolarmente richiesti

Oggi il job sharing sarebbe possibile per molte attività, dirigenziali o di back office, che non richiedono la presenza di personale sul posto di lavoro e che possono essere svolte anche da casa (marketing, vendita, finanze, prenotazioni, ecc.), ma nel settore turistico si continua a registrare una certa resistenza nei confronti di questa forma di lavoro. Ci si basa ancora sul tempo lavorativo e non sulla prestazione fornita, rimanendo così legati a schemi sorpassati. Il job sharing richiede flessibilità e coraggio da parte del datore di lavoro. Tuttavia le prime esperienze sono molto positive: chi lavora al 60 per cento di solito è più motivato e produttivo.

Ciononostante in alcuni casi le condizioni quadro sono ancora di ostacolo:

- per le attività in cucina è sempre prevista una pausa di riposo tra pranzo e cena:
 - ad es. per regolamento non è consentito lavorare in cucina 13 ore al giorno per 4 giorni;
- nel settore delle funivie e della navigazione nell'alta stagione è possibile lavorare per 13 giorni consecutivi fino a 15 ore di seguito.

3) La creazione di posti di lavoro interessanti non spetta soltanto alle imprese, bensì anche all'intero settore e alle destinazioni turistiche

Le **destinazioni turistiche** devono collaborare più strettamente, soprattutto nella **formazione** e nello **scambio** di collaboratori. Ciò permetterebbe alle singole aziende di offrire mansioni più diversificate ai loro collaboratori e di fidelizzarli. Tuttavia oggi quasi nessuna destinazione considera il reclutamento di personale come una priorità strategica. I collaboratori devono conoscere approfonditamente il prodotto turistico offerto e la regione in cui operano, affinché possano promuoverli efficacemente. Sarebbe perciò utile concedere maggiori *fringe benefit*, analogamente a quanto avviene nelle compagnie aeree.

5 Workshop «Politica del personale»

Domande

- Come affrontare il problema dell'immagine del settore turistico?
- Cosa si può fare per invogliare i giovani che entrano nel mondo del lavoro a rimanere nel settore?
- I corsi di formazione continua possono aiutare a fidelizzare i collaboratori? Se sì, quali devono essere i requisiti specifici?

Tesi

- Nel settore del turismo gli strumenti di fidelizzazione materiali sono difficilmente applicabili.
- Occorre concentrarsi maggiormente sugli **strumenti di fidelizzazione immateriali**: sul lungo periodo il miglioramento degli strumenti di fidelizzazione immateriali può anche migliorare l'immagine del turismo.
- Gli strumenti di fidelizzazione devono essere adeguati alle esigenze delle generazioni Y e Z.

Esito della discussione

Durante il workshop sono state discusse le potenzialità dei diversi strumenti di fidelizzazione.

In generale nel settore turistico la situazione è favorevole all'impiego di strumenti di fidelizzazione immateriali:

- **arricchimento delle mansioni**: ai fini della fidelizzazione dei collaboratori motivati le misure di arricchimento delle mansioni rivestono particolare importanza. Ad esempio occorrerebbe offrire percorsi di formazione continua che permettano di ampliare il ventaglio delle mansioni lavorative. Sarebbe inoltre opportuno coordinare queste offerte, abbinandole alla definizione di obiettivi;
- **delega di responsabilità e competenze**: la delega di responsabilità e competenze consente di ottenere risultati in termini di motivazione e fidelizzazione. Il successo di questo tipo di misure non dipende soltanto dai collaboratori, bensì in misura maggiore anche dall'operato dei dirigenti (che devono condividere le responsabilità e favorire nella giusta misura l'autonomia dei collaboratori, pur continuando a svolgere le loro attività di controllo);
- **riconoscimento delle capacità/cultura imprenditoriale**: la cultura imprenditoriale è alla base di ogni attività. Il riconoscimento delle capacità dei collaboratori è un fattore di fidelizzazione importante e può contribuire a farne dei promotori dell'azienda. È opportuno permettere al personale di sfruttare l'infrastruttura e le offerte aziendali. Viene posto l'accento sull'importanza di una cultura imprenditoriale condivisa, anche in considerazione delle maggiori esigenze degli appartenenti alla generazione Y in relazione al senso del lavoro svolto. La cultura imprenditoriale emerge in tutti i settori e processi, ad es.:
 - coinvolgere i collaboratori nei processi di reclutamento;
 - permettere ai collaboratori di sfruttare le infrastrutture e le offerte dell'azienda (centro fitness, terme, ecc.), e migliorare così le loro competenze anche a beneficio della clientela;
 - ricercare attivamente momenti di scambio tra collaboratori e dirigenti motivati (ad es. condivisione di informazioni e dimostrazioni di apprezzamento).
- **fringe benefit**: sono un ulteriore strumento per favorire l'attaccamento all'azienda e, di conseguenza, i legami con il datore di lavoro, come eventi collettivi, offerte regionali a prezzo ridotto, ecc.

Aspetti materiali

Pur rilevando l'importanza degli strumenti immateriali, si sottolinea che la fidelizzazione dei collaboratori richiede condizioni salariali adeguate. Non si tratta soltanto del salario netto, bensì ad esempio anche della previdenza professionale; tuttavia, in considerazione del numero di giovani attivi nel settore turistico, relativamente elevato, si tratta di una questione difficile da affrontare.

Per migliorare l'attrattiva del settore turistico è particolarmente importante l'impegno di ogni singolo attore coinvolto (imprese, destinazioni turistiche e associazioni di settore). Vista la forte presenza di donne nel settore, occorre assegnare la giusta importanza all'offerta di posti di lavoro a tempo parziale e alla conciliabilità di famiglia e lavoro. Inoltre le peculiarità del settore turistico potrebbero essere sfruttate meglio, a fini comunicativi, nel reclutamento di personale: «lavorare dove gli altri trascorrono le loro vacanze» oppure «lavorare dove il tempo libero è importante», ecc.

6 Conclusioni

Il Forum Turismo Svizzera del 2016 ha evidenziato le **grandi potenzialità ancora presenti sul mercato del lavoro nel settore turistico svizzero**. Si tratta però di un settore con un approccio molto conservatore e pertanto le innovazioni risulteranno decisive. Attualmente il ramo turistico e le sue professioni non godono della giusta considerazione. In quest'ambito occorre maggiore consapevolezza e vanno messi in risalto soprattutto i contributi degli «innovatori».

Anche le cooperazioni a livello di risorse umane diventano sempre più importanti e sono interessanti sia per il datore di lavoro, sia per i collaboratori. In relazione al mercato del lavoro 2030 il settore dovrà ancora affrontare sfide significative. La contrapposizione tra «digitalizzazione/alta tecnologia» e «emozioni/personalizzazione» si accentuerà ulteriormente. La digitalizzazione potrà però offrire anche delle opportunità: soprattutto nelle regioni alpine rimangono ancora grandi potenzialità da sfruttare.

Dall'analisi attenta della generazione Y è emerso che per questi giovani svolgere un'attività in cui si crede è più importante che percepire uno stipendio elevato. In seno alle aziende, sostenibilità e riconoscimento delle capacità devono essere garantiti. È inoltre importante che le mansioni da svolgere siano interessanti e differenziate. A questo scopo il settore del turismo può puntare alla flessibilità sfruttando le possibilità offerte da telelavoro e/o job sharing. Per migliorare l'attrattiva del mercato del lavoro nel settore turistico gli orari di lavoro devono diventare più elastici. Inoltre l'attuale cultura di gestione deve orientarsi maggiormente alla leadership e il concetto secondo cui «l'ospite è re» dovrebbe evolvere verso un'idea di parità tra collaboratori e clienti. I membri del personale dovrebbero poter usufruire dei prodotti aziendali, in modo da diventare promotori dell'azienda e della località turistica in cui operano; così si accresce la fiducia nei confronti dei collaboratori e migliora il riconoscimento delle loro capacità.

Sintetizzando i contenuti delle presentazioni e dei quattro workshop, si possono delineare tre indirizzi operativi che le aziende turistiche potrebbero seguire in futuro:

- Cooperazioni
- Nuovi modelli gestionali
 - Permettere nuovi modelli di orario di lavoro.
- Posizionamento e strategia, a tre livelli:



Lo sviluppo duraturo dell'impresa richiede, oltre alle consuete attività focalizzate sulla clientela, investimenti a lungo termine a favore dei collaboratori (che diventano «co-imprenditori invece di dipendenti»¹), abbinati a forme di finanziamento sostenibile.

¹ Presentazione di Christian Lienhard

Il Forum Turismo Svizzera ha prodotto una serie di proposte di soluzione: ora spetta alle imprese e alle destinazioni turistiche cercare di realizzarle.

Niederwangen bei Bern, 22 dicembre 2016
Daniel Fischer, Annika Herold, Tobias Fischer