

Forum Turismo Svizzera 2016

Forum di discussione sul mercato del lavoro in Svizzera «Mercato del lavoro 2030»

Scheda informativa

1 Introduzione

- Tendenze come la **digitalizzazione** e le **innovazioni** in diversi settori stanno cambiando il mercato del lavoro turistico
- La digitalizzazione può incidere anche sui profili professionali e sulla diffusione di nuove forme di lavoro

2 Contesto

① La digitalizzazione nel mondo del lavoro

- Il mondo del lavoro si trova ad affrontare il passaggio dal sistema analogico a quello digitale
- La digitalizzazione può provocare un cambiamento dei profili professionali nel turismo
 - Automatizzazione, individualizzazione e flessibilizzazione avanzano, mentre le TIC diventano sempre più importanti
- Fattori che cambiano il modo di lavorare
 - Il passaggio dai modelli di business analogici a quelli digitali richiede nuove qualifiche
 - I progressi tecnologici segnano la fine di molte attività di routine (soprattutto negli uffici)
 - Il 45% delle attività possono essere automatizzate
 - Solo il 5% dei lavori sono completamente automatizzabili
 - I robot e le stampanti 3D modificano la ripartizione globale dei compiti e in molti settori mettono fine al trasferimento della produzione per motivi di costi
- Nel mondo del lavoro ci sono sempre più persone che ricorrono al «telelavoro»
 - La flessibilità in termini di orario e sede di lavoro è già una realtà
 - Adesso si aggiunge la flessibilità sul piano numerico e organizzativo: l'organico viene adeguato in funzione del volume di lavoro e i collaboratori lavorano sempre di più in team e progetti variabili di breve durata

② Nuove forme di lavoro

- La digitalizzazione porta allo sviluppo di **nuove forme di lavoro**:
 1. Convenzionale: 4 giorni alla settimana in ufficio, 1 giorno di telelavoro
 2. **Telelavoro e lavoro presso il cliente**
 3. Lavoro a tempo parziale in un'azienda, **attività di freelance su piattaforme di crowdsourcing** il resto della settimana
 4. Lavoro indipendente, attività di freelance su piattaforme di crowdsourcing
 5. Lavoro a tempo parziale integrato da **altri piccoli lavori**
- Il telelavoro richiede una certa gestione dei limiti (**boundary management**)
 - Organizzazione autonoma del lavoro
 - Perseguire gli obiettivi in maniera mirata senza farsi distrarre
 - Gli impiegati diventano «**lavoratori-imprenditori**»

- **Lavoratori-imprenditori**
 - Il lavoro flessibile permette di conciliare la vita professionale con quella privata
 - Tuttavia le due sfere tendono a confondersi, non si riposa abbastanza e a medio termine possono emergere disturbi fisici e psichici
- Vantaggi
 - Possibilità di realizzare il proprio progetto di vita
 - Possibilità di conciliare il lavoro con la famiglia e gli altri impegni
 - Il lavoro a progetto attira soprattutto lavoratori giovani e altamente qualificati
 - Le piattaforme di crowdsourcing permettono di ottenere incarichi in tutto il mondo
- Svantaggi
 - Sono richieste disciplina ferrea e capacità di separare il lavoro dal tempo libero
 - Le nuove forme di lavoro possono mettere a rischio la copertura sociale e la previdenza
 - La mancanza di un contratto di lavoro regolare può compromettere l'indipendenza economica
 - A livello legale il lavoro per conto terzi finisce sempre più spesso in una zona grigia

③ Robot negli hotel

- Negli hotel i robot sono impiegati **alla reception, nel servizio in camera e nel trasporto dei bagagli**
- Alcuni **robot parlano 19 lingue**
- Non vanno mai in vacanza, non sono mai malati e hanno bisogno di una pausa solo per essere ricaricati
- Sono impiegati soprattutto negli **hotel d'affari e nella categoria *leisure* del segmento di prezzo medio e basso**, in cui i clienti sono disposti a rinunciare ad alcuni servizi personalizzati per pagare un prezzo inferiore
- Sempre più albergatori svizzeri si avvalgono di aiutanti digitali per **semplificare il lavoro e automatizzare i processi**
- Soprattutto nell'ambito del *self check-in* e delle prenotazioni vengono impiegate soluzioni digitali
- In molti settori **non è (ancora) possibile impiegare i robot: pulizie e preparazione dei pasti**
- I robot devono essere sorvegliati
- Esempio: Marriott Hotel di Gand, Belgio
 - Un robot alla reception accoglie i clienti, consegna le chiavi delle stanze e mostra come arrivarci
 - Il robot viene percepito come un assistente e non come il sostituto di una persona
 - Da quando viene utilizzato il robot il numero delle presenze è aumentato
- **La maggior parte delle persone non ha alcun problema ad accettare l'impiego dei robot negli hotel entro il 2020**
- Il fenomeno verrà sempre più accettato e le persone si abitueranno (come si sono abituate ai bancomat)
- Grado di accettazione dei robot in diverse funzioni (Hotellerie Gastronomie Zeitung, articolo del 18 maggio 2016):



④ Ripercussioni sul mercato del lavoro

- I datori di lavoro devono adattarsi a questi sviluppi e offrire ai collaboratori posti di lavoro adeguati. L'obiettivo è assumere personale qualificato e fidelizzarlo
 - **Abbandonare le strutture fisse** e gli orari di lavoro rigidi
 - **Creare strutture peer-to-peer al posto delle gerarchie**
 - I lavoratori altamente qualificati non fanno più riferimento al livello gerarchico dei superiori ma alla loro competenza. La fedeltà è assicurata dalla competenza e non dall'appartenenza all'organizzazione
 - Lasciare **spazio** alla creatività
- La società dovrebbe essere sensibilizzata ai cambiamenti per poter capire meglio la flessibilità del mondo del lavoro
 - La reazione dovrebbe essere quella di aiutare le persone a diventare più creative e innovative tramite **corsi e formazioni continue**
- Occorre rimediare alle lacune nelle prestazioni delle assicurazioni sociali dovute agli impieghi di breve durata
- Occorre verificare le norme vigenti in caso di rapporti di lavoro internazionali
- Le statistiche devono tenere conto delle nuove realtà, come il *crowdworking*

⑤ Studio sulla gestione delle risorse umane nel futuro (studio a cura dell'istituto 2b AHEAD ThinkTank)

- Alcuni ricercatori hanno presentato a direttori, capi del personale ed esperti di innovazione le previsioni per il mercato del lavoro tedesco nel 2025 e hanno chiesto loro quali sono le opzioni strategiche per garantire una risposta adeguata da parte di aziende e ceto medio
- Dai risultati è emersa una **netta dicotomia tra le opzioni strategiche nel settore delle risorse umane**. Mentre nelle metropoli le **grandi aziende** e i loro fornitori di servizi tendono a diventare «**imprese fluide**», nelle città medio-piccole e in campagna le **piccole imprese** si stanno trasformando in aziende socialmente responsabili (***caring companies***)
 - **Imprese fluide**: accettano il fatto di **non poter vincolare a lungo i loro migliori collaboratori**. Si specializzano nel reclutamento e nell'esonero mirato di lavoratori a progetto
 - **Caring Companies**: cercano di creare **forti legami con i collaboratori, le loro famiglie e il loro background**. Sviluppano una sorta di vita sociale aziendale (*corporate life*) in cui l'impresa mette a disposizione scuole, servizi di cura, attività sportive e culturali e organizza vacanze
- I ricercatori stimano che nel **2025 i lavoratori impiegati a tempo indeterminato saranno soltanto il 30–40%**, mentre vi sarà un 20% di lavoratori autonomi e un 40% di lavoratori a progetto
 - Ciò comporta anche una **perdita di potere per le aziende**

I 5 principali risultati dello studio: reclutamento, sviluppo del personale e fidelizzazione dei collaboratori

- **1. Cambia il rapporto di potere tra collaboratori e aziende**
 - I futuri responsabili delle risorse umane dovranno spiegare al collaboratore perché **lavorare in quell'impresa sarebbe importante per il suo sviluppo personale**
 - L'impresa non è più al centro del mondo ma rappresenta soltanto una **fase** (più o meno felice) **dello sviluppo della personalità dei suoi collaboratori**
- **2. In fase di reclutamento non ci sarà più posto per i profili**
 - I responsabili delle risorse umane si specializzeranno nella **raccolta** e nell'**analisi di dati**
 - **Si punterà sulle nicchie finora trascurate**
- **3. Lo sviluppo del personale diventerà prevalentemente un compito dei dirigenti**
 - Questi ultimi dovranno fungere da **coach** e **favorire lo sviluppo personale dei loro collaboratori, anche se questo sviluppo li porterà a lasciare l'azienda**

- Per mantenere i contatti con i collaboratori questi ultimi verranno «prestati» temporaneamente a titolo gratuito o dietro compenso ad altri datori di lavoro
- 4. I responsabili delle risorse umane assumeranno funzioni a 360 gradi
 - Diventeranno i **manager personali dei collaboratori per tutta la vita**
- 5. In futuro gli uffici delle risorse umane dovranno assumere la funzione strategica di **chief change officer se non vogliono scomparire a causa della concorrenza degli altri reparti dell'azienda**

Opzioni strategiche per le imprese fluide

- Opzione 1: **Sfruttare in maniera duratura il potenziale dei collaboratori**
 - Flessibilizzare tutti i processi
 - Sfruttare maggiormente le competenze dei fornitori di servizi esterni
 - Opzione adatta soprattutto alle grandi aziende che agiscono a livello nazionale o globale
- Opzione 2: **Favorire l'identificazione dei collaboratori proattivi**
 - Politica delle risorse umane aperta
 - Nella selezione privilegiare i candidati che intendono migliorare costantemente la loro produttività
 - Opzione adatta soprattutto alle aziende che lavorano sulla base di progetti
- Opzione 3: **Uffici delle risorse umane efficienti**
 - Accorciare i tempi delle candidature per aggiudicarsi i migliori collaboratori presenti sul mercato

Opzioni strategiche per le caring companies

- Opzione 1: **Approccio autarchico**
 - L'azienda punta sulla presenza a livello locale e ritiene che tutti i collaboratori necessari possano essere reperiti e fidelizzati all'interno della regione
 - I collaboratori vengono ricercati nell'ambiente contiguo all'organizzazione
 - Approccio adatto alle aziende con collaboratori meno qualificati
- Opzione 2: **Focus sull'employer branding**
 - Stabilire un'identità aziendale autentica
 - In fase di reclutamento non puntare l'attenzione sul posto di lavoro, ma sulle possibilità di sviluppo personale
 - Opzione adatta alle imprese con scarsa fluttuazione del personale e una cultura aziendale forte
- Opzione 3: **Reclutamento dei collaboratori nei settori di nicchia**
 - Reclutamento di collaboratori all'interno di gruppi target finora inutilizzati
 - Persone che hanno interrotto gli studi, la scuola o la carriera, pensionati, persone con disabilità fisiche
 - Opzione adatta alle imprese che possono investire molto sull'inserimento dei nuovi collaboratori

3 Obiettivi dei forum di discussione sul tema «Mercato del lavoro 2030»

① Obiettivi formali

- Illustrare le sfide che dovrà affrontare la prossima generazione nel mercato del lavoro
- Individuare idee originali e valutarne il potenziale

② Obiettivi metodologici

- Illustrare ai partecipanti del WS le sfide e le opportunità nel settore delle risorse umane per le aziende turistiche

③ Referenti

- Martin Bachofner, direttore dell'ufficio del turismo di Gstaad-Saanenland (BE)
- Michel Rochat, direttore dell'EHL Group

④ Domande rilevanti per il workshop

- Quale sarà l'impatto della digitalizzazione sul mercato svizzero del turismo?
- In che modo gli imprenditori possono preparare i loro collaboratori alla digitalizzazione?
 - Corsi e formazioni continue possono essere utili?
- Fino a che punto le nuove forme di lavoro possono essere applicate nel turismo?
- «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** in tema di risorse umane?
- Robot negli hotel: impiego effettivo di forza lavoro o fantascienza?
- Quali qualifiche verranno richieste ai lavoratori?
 - Fino a che punto le competenze richieste ai collaboratori si trasformano passando dalla classica formazione in turismo allo sviluppo di software, all'analisi di dati, allo svolgimento di statistiche, nonché alla conoscenza approfondita della *user experience*, dell'intelligenza artificiale e dell'apprendimento automatico (*machine learning*)?
 - In che modo occorre adeguare le modalità di reclutamento?
- Quali varianti/modelli di «lavoratori-imprenditori» sono adatti al mercato turistico svizzero?
- Cosa si può imparare dagli altri settori economici? Qual è l'impatto della digitalizzazione su questi settori?

⑤ Tesi rilevanti

- Nei prossimi anni ci sarà sempre più «nomadismo» nel mondo del lavoro
- I datori di lavoro dovranno garantire condizioni flessibili non solo a livello di luoghi e orari di lavoro ma anche sul piano numerico e organizzativo
- Nel 2030 i robot svolgeranno gran parte dei lavori

Niederwangen / Berna, ottobre 2016
Daniel Fischer, Annika Herold