
La corsa al personale qualificato nel settore alberghiero e della ristorazione: qual è la situazione effettiva?

Un rapporto d'analisi di Ecoplan commissionato da hotelleriesuisse

Indice

1	Il settore sul banco di prova – ogni singolo conta	3
2	Il reclutamento del personale costituisce una grande sfida per le aziende	6
3	Il rapporto d'analisi	10
	Digressione	11
3.1	Qual è la strada per attirare professionisti qualificati?	12
3.2	Come fidelizzare i professionisti qualificati?	13
3.3	Campi d'azione definiti	14
4	Discussione dei sei campi d'azione	16
4.1	Promozione della formazione di base e continua	17
4.2	Sfruttare nuovi potenziali	19
4.3	Creare una cultura dirigenziale al passo coi tempi	22
4.4	Accrescere la conciliabilità	24
4.5	Migliorare il sistema di remunerazione	26
4.6	Monitoraggio delle condizioni quadro	29
5	Conclusione e prospettive	32
5.1	Conclusione	33
5.2	Prospettive	36
	Riferimenti bibliografici	37
	Impressum	38

1 – Il settore sul banco di prova – ogni singolo conta

Il settore alberghiero e della ristorazione è alle prese con un problema di attrattività. Le difficoltà di trovare e fidelizzare professionisti qualificati sono onnipresenti. Ciò è confermato sia da sondaggi all'interno del ramo sia dal tenore generale dei media: Gravi carenze di personale e posti di tirocinio vacanti sono all'ordine del giorno.¹

¹ vedi hotelleriesuisse (2016), Sondaggio tra i membri riguardo a carenza di personale qualificato e necessità di formazione, Berna; cfr. Beck, Oliver (2017), «Junge Fachkräfte als rares Gut», in: Liechtensteiner Vaterland am (25.7.2017), Vaduz; cfr. o.V (2017), «Der Fachkräftemangel trifft alle», in: Gastro Journal am (6.7.2017), Zurich; cfr. Barandun, Madleina (2017), «Viele Lehrstellen in Bündner Hotels bleiben wohl unbesetzt», in: Südostschweiz am Wochenende (10.6.2017), Coira; cfr. Seeholzer, Andreas (2017), «Personalnot in den Bergbeizen», in: Bote der Urschweiz (25.4.2017), Svitto

La difficile situazione in cui versa il settore si palesa anche dai colloqui con i collaboratori. «Lo faccio perché mi piace l'atmosfera negli alberghi – comunque solo a tempo parziale. Ma siamo onesti: chi è alla ricerca di un lavoro ben pagato e di buone condizioni di lavoro non sceglierà di certo il ramo hospitality», così il commento di Philippe A., 32enne, concierge. Lo svantaggio maggiore sono le giornate lunghe, spesso non programmabili. «Nell'ipotesi peggiore, le giornate di lavoro possono essere molto lunghe»², evidenzia *ZEIT ONLINE* in un ritratto della professione di manager alberghiero. Oltretutto, gli sfavorevoli orari di lavoro fanno sì che sia una vera sfida conciliare lavoro e famiglia/tempo libero risp. contesto sociale. L'avvio di una carriera è inoltre reso difficile dal livello dei salari assai basso rispetto ad altri settori – tenuto conto che, proprio per tale motivo, i salari delle persone in formazione e dei «salari d'ingresso» sono superiori alla media. I salari dei livelli gerarchici superiori risp. dei collaboratori di lunga data sono però relativamente bassi. Pure i giudizi dei lavoratori su kununu, la piattaforma di valutazione online, dimostrano che il settore non gode di una buona immagine. «Elevato tasso di rotazione del personale», «grande fattore di stress», «strutture gerarchiche», «orari di lavoro non programmabili», «molte ore supplementari» sono i commenti ricorrenti sulle aziende alberghiere e gastronomiche.

Attualmente, dunque, settore ricettivo e buone condizioni di lavoro pare un binomio inconciliabile; la cattiva immagine del settore è palese. È comunque doveroso menzionare che, a tutt'oggi, non esistono quasi studi scientifici su cultura manageriale, emotional labour³ (cortesia costante, obbligatoria)⁴ e sui motivatori per intraprendere questo mestiere in Svizzera. Non esistono comunque prove tangibili che dimostrino che il quadro è davvero così fosco come percepito dall'opinione pubblica. Questa immagine – benché non suffragata da cifre – rende comunque difficile trovare nuove leve per il settore ricettivo. A questo riguardo esistono però delle cifre: mentre dal 2006 in Svizzera il numero complessivo dei rapporti di tirocinio è cresciuto, l'ambito alberghiero-gastronomico è stato caratterizzato da un calo preoccupante. Questo fatto evidenzia perché le aziende alberghiere hanno attualmente – e probabilmente anche in futuro – delle difficoltà a trovare manodopera qualificata. Per di più, negli ultimi anni un terzo dei rapporti di tirocinio è stato sciolto durante la formazione, ovvero il 10% in più rispetto alla media di tutti i settori.⁵ Rispetto agli altri settori va comunque sottolineato che un numero superiore alla media di giovani prosegue il tirocinio in un altro albergo o ristorante.

Le esperienze nelle fiere delle professioni o in occasione delle presentazioni nelle scuole indicano che i genitori sono raramente entusiasti quando il figlio è interessato a una carriera nel settore ricettivo. Per la loro prole ambiscono piuttosto a un mestiere «di pregio».⁶ Le ripercussioni sono pesanti. Ad esercitare una forte influenza sui giovani è infatti soprattutto il modello professionale dei genitori e dei parenti.⁷ Perciò quando capita che collaboratori hanno esperienze negative nel settore hospitality, le conseguenze possono essere ben più ampie di quanto si possa immaginare. Se poi diventano genitori a loro volta o svolgono un'altra funzione modello, è poco probabile che consiglino di scegliere questa professione e che incoraggino i giovani a intraprendere una carriera nel ramo ricettivo. Difatti è dimostrato che per i genitori le proprie esperienze professionali hanno un ruolo centrale nella scelta professionale dei propri figli.⁸

Oltre alle condizioni strutturali poco attraenti sono anche i cambiamenti sociali che ostacolano il reclutamento di nuovi talenti. La gioventù di oggi appartiene alla generazione Y o alla generazione Z. Questi gruppi hanno un altro rapporto non solo con i processi digitali, ma anche con la leadership; inoltre nutrono aspettative diverse riguardo ai contenuti del lavoro. Pretendono orari e posti di lavoro flessibili, gerarchie piatte, responsabilità e nuove opportunità di congedo.⁹ Molte aziende del ramo ricettivo hanno invece ancora strutture gerarchiche, fanno poco per promuovere le formazioni continue e sono poco flessibili per quanto riguarda gli orari e la pianificazione del lavoro. Oltre ai fattori di immagine, anche gli eventi politici hanno un effetto negativo sulle opportunità di reclutamento del settore. L'attuazione dell'iniziativa contro l'immigrazione di massa ostacola (perlomeno a livello amministrativo) il reclutamento di collaboratori stranieri in tempo utile.

² Schleufe, Markus (2013), «Und immer lächeln, bitte», su: <http://www.zeit.de/karriere/2013-06/hotel-manager-beruf-der-woche> (consultato il 30.4.2018), Zeit online, Amburgo

³ Jankovska, Bianca (2017), «Bitte lächeln», su: <http://www.zeit.de/arbeit/2017-12/sexismus-emotional-labour-freundlichkeit-frauen> (consultato il 30.4.2018), Zeit online Arbeit, Amburgo

⁴ cfr. Morris, J./Feldman, D. (1996), The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor, in: The Academy of Management Review, vol. 21, no. 4, pp. 986-1010

⁵ GfK Switzerland AG (2017), Il barometro degli apprendisti 2017, Hergiswil

⁶ vedi o.V (2017), «Eltern wählen für Kinder Jobs mit Image-Faktor», su: <http://www.20min.ch/finance/news/story/Eltern-waehlen-fuer-Kinder-Jobs-mit-Image-Faktor-11055951> (consultato il 30.4.2018), 20 Minuten, Zurigo

⁷ Seifert, Elisabeth (2016), «Kinder sehen Eltern als Vorbild bei der Berufswahl», su: <https://www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/kanton-solothurn/kinder-sehen-eltern-als-vorbild-bei-der-berufswahl-130140639> (consultato il 30.4.2018), Solothurner Zeitung, Soletta

⁸ Puhlmann, Angelika (2005), «Die Rolle der Eltern bei der Berufswahl», su: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a24_puhlmann_Eltern-Berufs-wahl.pdf (consultato il 30.4.2018), BIBB Bundesinstitut für Berufsbildung Deutschland, Bonn

⁹ vedi Scherrer, Pascal (2018) «Zum Umgang mit der Generation Y», su: <https://www.nzz.ch/meinung/zum-umgang-mit-der-generation-y-ld.1346144> (consultato il 30.4.2018), Neue Zürcher Zeitung, Zurigo

Il ramo deve attuare dei cambiamenti per dotarsi di un'immagine più attraente e per essere pronto a raccogliere le sfide del futuro. Il presente rapporto mira a individuare e illustrare questi cambiamenti. In linea di principio è comunque importante comprendere che l'attrattività del settore risulta dall'interazione delle quasi 5000 aziende alberghiere e delle oltre 23 000 aziende gastronomiche in Svizzera. Ai sensi di «il tutto è maggiore della somma delle singole parti» è fondamentale analizzare in modo critico non solo la propria azienda. Se l'azienda limitrofa non osserva le regole del gioco, a lungo andare ciò ha degli effetti negativi per la propria azienda. Ecco perché è importante essere attenti e collaborare.

Il settore, infatti, annovera aziende eccellenti che, quale datore di lavoro, esercitano un effetto positivo sull'attrattività del settore. Nel presente rapporto dette aziende vengono citate poiché dimostrano che è possibile coniugare alberghiera e buone condizioni di lavoro. Queste aziende dimostrano inoltre: se la sintesi riesce, diventa nettamente più facile reclutare personale qualificato. Il settore ricettivo è un ramo in crescita che pone l'uomo al centro dell'interesse. Oltre a ciò è anche un settore che vanta sia un orientamento internazionale che eccellenti opportunità di carriera. È del tutto lecito sottolinearlo e sarà bene che, nel lungo termine, anche l'opinione pubblica ne prenda atto.

2 – Il reclutamento del personale costituisce una grande sfida per le aziende

Oltre ai già citati vantaggi del settore – internazionalità, fattore umano, crescita – l'albergheria vanta oggi una buona offerta di formazione di base e continua e offre così buone opportunità di carriera. Alle nuove leve e a coloro che vogliono reinserirsi nel ramo nonché alle persone alla ricerca di sfide insolite, l'albergheria offre interessanti opportunità occupazionali. A prescindere da ciò, molte aziende ricettive faticano a trovare professionisti qualificati.¹⁰ Nessuna meraviglia, dunque, che da diversi anni la carenza di personale qualificato sia tra le priorità del barometro delle preoccupazioni di hotellerieuisse. Nel gennaio 2018 questa preoccupazione ha occupato per la quarta volta un posto tra i top tre dei risultati del sondaggio, e per la prima volta è stata citata prima del «grattacapo» situazione valutaria. Da alcuni anni, la carenza di personale qualificato è oggetto di discussione anche nell'ambito dei gruppi ERFA – inizialmente solo presso alcune aziende, nel frattempo è quasi onnipresente. Cosa sta alla base di questi problemi?

2 – Il reclutamento del personale costituisce una grande sfida per le aziende

La carenza di personale qualificato non interessa soltanto il settore ricettivo. Anche altri rami come le tecnologie dell'informazione e della comunicazione come pure il settore sanitario svizzero faticano a trovare dei professionisti sul mercato del lavoro svizzero. Nella corsa al personale qualificato l'albergheria si trova però in una posizione di svantaggio. Come già menzionato nell'introduzione, il livello salariale relativamente basso, gli orari di lavoro perlopiù irregolari e la difficoltà di conciliare lavoro e famiglia/tempo libero fanno sì che l'albergheria sia poco attraente per i potenziali professionisti.¹¹ Vi si aggiunge il problema dell'immagine che, come già illustrato, viene ulteriormente inasprito dalla discussione mediatica. Il quadro nei media è spesso caratterizzato da esempi negativi di singole aziende che incidono sull'immagine dell'intero settore. L'immagine del settore, infatti, altro non è che la sintesi dell'immagine di tutte le aziende singole.

Per il settore è difficile reagire tempestivamente alla carenza di personale qualificato. La problematica dell'immagine viene infatti ulteriormente impattata dalla difficoltà di quantificare la carenza di personale qualificato sia attuale che futura. Attualmente non si dispone di studi specifici che indichino quanti professionisti qualificati, in quali comparti del ramo ricettivo e in quale regione del paese manchino oggi e tra cinque o dieci anni. Uno studio sull'economia nel suo insieme a cura dell'Unione svizzera degli imprenditori fornisce comunque alcuni dati al riguardo. Detto studio evidenzia che nel 2030 vi sarà un eccesso di pensionati pari a 52 000 persone (il numero delle persone che entreranno in pensione sarà maggiore delle persone che entreranno nel mercato del lavoro).¹² Di conseguenza aumenterà la corsa ai professionisti qualificati. Un dato inquietante che sottolinea la necessità del settore ricettivo di prepararsi.

Per essere in grado di tenere il passo con la corsa ai professionisti qualificati, il settore deve riuscire ad accrescere l'attrattività come datore di lavoro. È quindi essenziale conoscere i requisiti che fanno sì che un'azienda risp. un settore venga considerato un datore di lavoro attraente. In proposito, uno studio della HTW di Coira e dell'Università di scienze applicate Zurigo ZHAW offre buoni spunti. In realtà, l'attrattività di un settore o di un datore di lavoro non dipende da un solo fattore d'attrazione. A determinare l'attrattività di un posto di lavoro sono piuttosto incentivi materiali, quali salario, buone prestazioni sociali o sconti per collaboratori, e incentivi immateriali, quali offerte di formazione continua, opportunità di carriera, equilibrio tra lavoro e vita privata o la cultura dirigenziale.¹³ La ponderazione dei vari fattori d'attrazione dipende poi dai bisogni individuali del potenziale lavoratore.

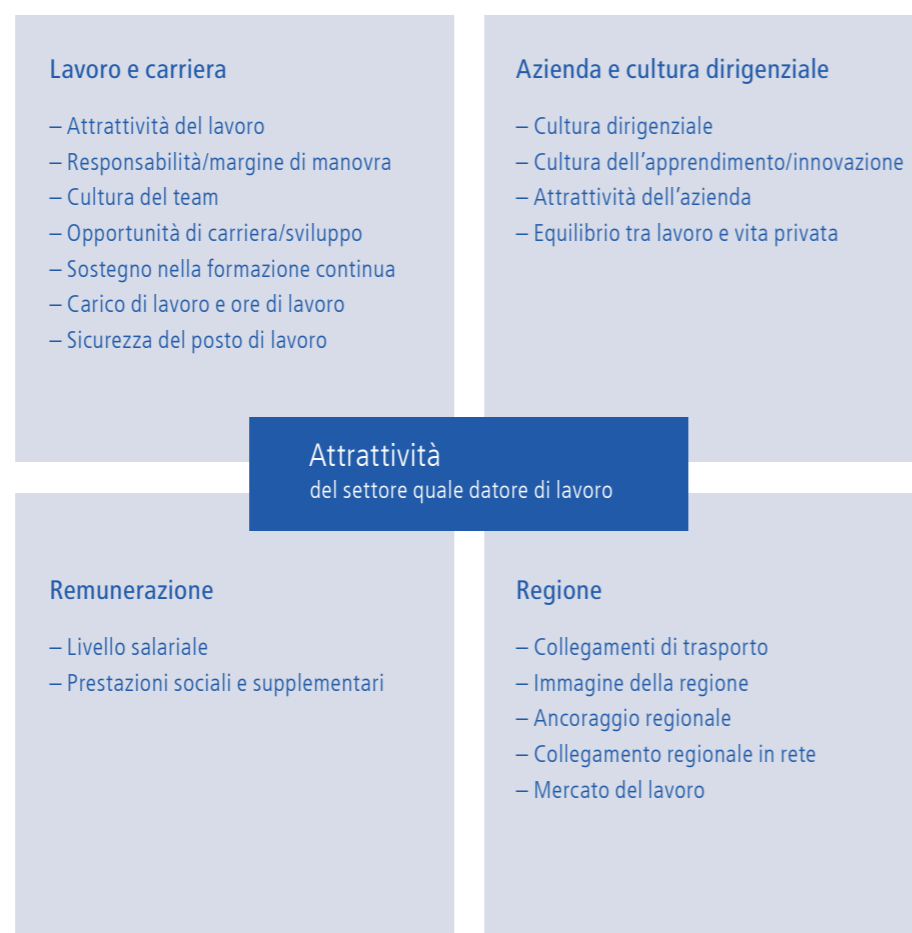
¹⁰ hotellerieuisse (2016), Sondaggio tra i membri riguardo a carenza di personale qualificato e necessità di formazione, Berna

¹¹ Per un riassunto e l'interpretazione dei più importanti indici dell'intero settore turistico vedi EcoPlan (2016), Facts and Figures zum Arbeitsmarkt im Tourismus, Berna

¹² vedi Städli, Markus (2018), «Bald sitzen die Angestellten am längeren Hebel», in: NZZ am Sonntag del 15.4.18, Zurigo

¹³ HTW Chur und ZHAW (2011), Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität, Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen, HTW Chur Verlag, Coira

I citati fattori d'attrazione, materiali e immateriali, sono riassunti nelle seguenti quattro categorie:



Con riferimento a: HTW Coira e ZHAW, 2011, p. 41

Remunerazione

Questa categoria riunisce gli incentivi finanziari sia diretti che indiretti. Per l'attrattività di un settore il livello salariale è importante, sebbene il nesso tra salario e soddisfazione non sia suffragato empiricamente.¹⁴ Va altresì tenuto conto che, in aggiunta al salario, l'azienda può versare al dipendente dei cosiddetti «fringe benefit» che testimoniano l'apprezzamento dell'azienda per il collaboratore. Questi benefici risultano in un'accresciuta attrattività del datore di lavoro e rafforzano la fidelizzazione del collaboratore all'azienda.

Lavoro e carriera

L'attrattività del posto di lavoro dipende in larga misura dall'attrattività dell'attività legata alla funzione ricoperta. Un'attività è attraente quando viene percepita come utile e significativa, se consente di assumere delle responsabilità e quando vi sono dei feedback riguardo all'operato.¹⁵ Altri fattori quali varietà, margine di manovra e responsabilità propria rafforzano ulteriormente l'attrattività dell'attività svolta.¹⁶ Anche le condizioni quadro svolgono un ruolo importante: team, regolamentazione degli orari di lavoro, opportunità di formazione continua e prospettive di carriera.

Aziende e cultura dirigenziale

Una buona cultura dirigenziale e un'adeguata politica di comunicazione, l'apertura alle novità e alle idee nonché una sana cultura di gestione degli errori aumentano l'attrattività del datore di lavoro. Una buona cultura dirigenziale comprende anche la promozione consapevole di un rapporto equilibrato tra lavoro e vita privata e la conciliabilità di lavoro e famiglia/tempo libero. Non ultimo, la cultura dirigenziale è determinante per l'immagine dell'azienda e influenza perciò l'attrattività del settore nel suo insieme.

Regione

Anche la regione esercita infine un'influenza sull'attrattività. Buoni collegamenti di trasporto e un'immagine positiva della regione nonché un forte ancoraggio e collegamenti in rete regionali rafforzano l'attrattività del datore di lavoro e accrescono la fidelizzazione dei collaboratori all'azienda.

Molte aziende ricettive stanno già offrendo questi fattori d'attrazione e contribuiscono così in modo significativo all'attrattività del ramo, molte altre devono invece ancora impegnarsi per rafforzare questi fattori d'attrazione. L'immagine di strutture aziendali fortemente gerarchiche e la difficoltà – dovuta al lavoro notturno e nel weekend – a conciliare lavoro e famiglia/tempo libero e il livello salariale relativamente basso rendono il settore poco attraente per i professionisti qualificati. Alcune di queste criticità, come gli orari di lavoro e il livello salariale, derivano però da aspetti strutturali e non possono essere aggirati facilmente. Ecco perché è una vera sfida trovare soluzioni adeguate al riguardo.

¹⁴ vedi Hackman, J./Oldham, G. (1980), *Work Design*. Reading, MA: Addison Wesley

¹⁵ vedi Benz, M./Frey, B. (2008), *Being Independent is a Great Thing: Subjective Evaluations of Self-Employment and Hierarchy*, in: *Economica*, pp. 362–383
 Nguyen, A./Taylor, J./Bradley, S. (2003), *Job autonomy and job satisfaction: new evidence*, in: *Lancaster University Management School Working Paper*, Lancaster

¹⁶ vedi Judge, T./Piccolo, R./Podsakoff, N., Shaw, J./Rich, B. (2010), *The relationship between pay and job satisfaction: a metaanalysis of the literature*, in: *Journal of Vocational Behavior*, pp. 157–167

3 – Il rapporto d'analisi

Le azioni concertate, mirate sotto l'egida dell'iniziativa «Future Hospitality! Uniti – Dinamici – Competenti» di hotelleriesuisse sono tese a migliorare l'accesso delle aziende ai professionisti qualificati. A tale scopo andrà risposto a due domande:

- Come riuscirà il settore ad attirare nuovi o potenziali professionisti qualificati?
- Come riuscirà il settore a fidelizzare al settore risp. all'azienda nuovi professionisti qualificati?

Digressione

Il rapporto d'analisi «La corsa al personale qualificato nel settore alberghiero e della ristorazione: qual è la situazione effettiva?» è stato redatto da Ecoplan in collaborazione con hotelleriesuisse. Sulla base di un'analisi della letteratura, il mercato del lavoro del settore ricettivo è stato analizzato e sono stati definiti potenziali campi d'azione. La ricerca ha confermato gli svantaggi strutturali già noti del settore.¹⁷ D'altro canto è stata però appurata anche la mancanza di fatti che confermano alcuni aspetti considerati problematici. In occasione di vari workshop nel contesto del seminario invernale dell'assemblea dei delegati 2017 di hotelleriesuisse, insieme a oltre un centinaio di albergatori e di esponenti del settore, le problematiche sono state discusse in modo critico, sono state cercate possibili approcci di soluzione e raccolti esempi di good practice. Nel redigere il rapporto si è tenuto conto dei risultati di dette discussioni che hanno contribuito notevolmente all'identificazione dei campi d'azione.

Il presente rapporto d'analisi è incentrato sul settore alberghiero quale parte del settore globale «industria alberghiera e della ristorazione» (ristorazione, albergheria, settore paralberghiero, ecc.), approccio scelto in sintonia con la visione di hotelleriesuisse – l'associazione delle aziende di alloggio innovative e votate alla sostenibilità. Le delimitazioni non sono sempre nitide; salvo diversa indicazione, le cifre citate riguardano sempre l'insieme della «industria alberghiera e della ristorazione».

¹⁷ Ecoplan (2016), Facts and Figures zum Arbeitsmarkt im Tourismus, Berna

3.1 Qual è la strada per attirare professionisti qualificati?

Infine conta non solo l'attrattività del settore, ma è altrettanto importante che il mercato offra un adeguato numero di professionisti qualificati. La formazione di base e continua nel settore costituisce perciò un pilastro importante per la futura disponibilità di personale qualificato. Le formazioni di base e continue nel settore ricettivo sono considerate di alta qualità. L'offerta comprende differenti percorsi formativi a tutti i livelli, e i diplomati godono di opportunità interdisciplinari. Anche oggi, sono comunque numerosi i giovani interessati a una carriera nel settore hospitality. Lo conferma, tra l'altro, il grande interesse all'evento informativo «Please Disturb» e alla nuova formazione di «Impiegata/o in comunicazione alberghiera AFC» (HOKO). Insieme agli istituti Ecole hôtelière de Lausanne e Scuola alberghiera superiore di Thun, hotellerie-suisse vanta una catena di istituti di formazione unica al mondo e prestazioni di servizi complete: dalla formazione di base, alla formazione professionale superiore fino alla formazione accademica e alla formazione continua. Nondimeno, nell'ambito della formazione di base e continua il settore ricettivo è confrontato con grandi sfide:

1. Dal 2010 il numero degli apprendisti nell'albergheria e nella ristorazione è in calo. Lo dimostra la statistica della formazione professionale di base dell'Ufficio federale di statistica.
2. Dopo la formazione, i giovani professionisti lasciano spesso il settore. Da un sondaggio tra persone in formazione emerge che, terminato il tirocinio, il 19% dei giovani vuole cambiare ramo.¹⁸
3. Nonostante l'ampio sostegno tramite il contratto collettivo di lavoro dell'industria alberghiera e della ristorazione (CCNL), la domanda di formazioni continue formali e non formali delude le aspettative.

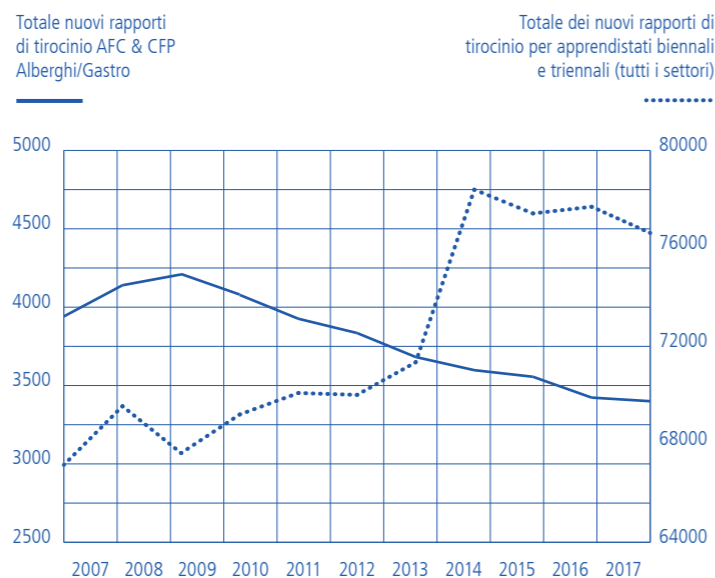
Le prime due sfide vengono fortemente influenzate dall'attrattività del settore come datore di lavoro. Lo scarso ricorso alle offerte di formazione continua persisterebbe però anche se il settore godesse di una immagine migliore. La costante qualificazione dei propri dipendenti mediante formazioni continue consente di promuovere i talenti e gli interessi dei singoli collaboratori. La **promozione mirata della formazione di base e continua** rappresenta perciò un primo campo d'azione del rapporto d'analisi.

È probabile che gli attuali sviluppi politici e il rafforzamento della congiuntura nei mercati di reclutamento dell'UE renderanno il reclutamento di professionisti stranieri ancor più difficile. Con un lobbying mirato, il settore ricettivo potrà cercare di contrastare questi sviluppi politici. Per poter reagire tempestivamente sarà importante monitorare gli sviluppi. Di regola è comunque difficile influenzare i cambiamenti sociali. Per reclutare personale idoneo sarà perciò opportuno prendere in considerazione ulteriori fonti potenziali. Importanti fonti potenziali per personale qualificato sono i collaboratori di altri rami, persone che si reinseriscono nel mondo del lavoro, richiedenti l'asilo accolti provvisoriamente e lavoratori portatori di handicap.

Quale secondo campo d'azione nel quadro del rapporto d'analisi si intende perciò illustrare le possibilità di sfruttare nuovi potenziali nonché i relativi rischi e opportunità.

¹⁸ GfK Switzerland AG (2017), il barometro degli apprendisti 2017, Hergiswil

Evoluzione dei nuovi contratti di tirocinio nel settore ricettivo rispetto agli altri comparti dell'economia



Fonte: Ufficio federale di statistica

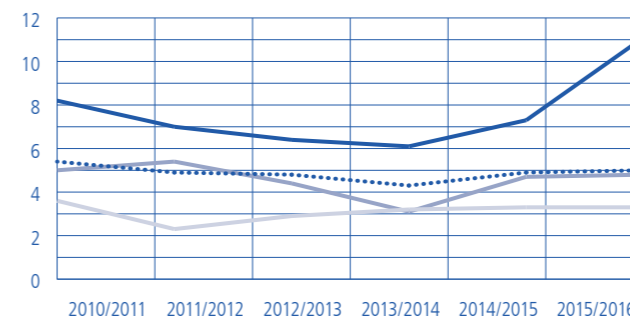
3.2 Come fidelizzare i professionisti qualificati?

In caso di carenza di personale qualificato, è importante mantenere nel settore risp. nell'azienda i professionisti qualificati. Le statistiche dimostrano che il settore ricettivo non eccelle sotto questo aspetto: appena la metà dei lavoratori (55%) rimane nella stessa azienda per più di due anni.¹⁹ Nell'insieme dell'economia questa quota ammonta al considerevole 69%. Va sottolineato che la rotazione relativamente elevata non è necessariamente un segno negativo, essendo il cambio dell'azienda una caratteristica intrinseca del settore dovuta alla stagionalità e alla molteplicità delle aziende. Un lavoratore su cinque del settore ricettivo è alla ricerca di un nuovo posto di lavoro o di un secondo lavoro. Anche questo valore è nettamente superiore alla media del 10% e ai valori di settori comparabili come il settore sanitario/sociale (ca. 9%) o l'edilizia (ca. 6%). Spesso, i collaboratori cercano un nuovo lavoro al di fuori del settore ricettivo. Lo conferma l'analisi del tasso di coloro che lasciano il settore.²⁰ Con l'11%, nel settore ricettivo il tasso di coloro che ogni anno lasciano il settore in via definitiva è doppio rispetto all'insieme dell'economia o rispetto a settori comparabili. E proprio questo alto tasso di abbandono deve inquietare il settore. Ogni anno sono infatti alcune diecimila collaboratori che voltano le spalle al settore ricettivo e mettono il loro know-how al servizio di altri settori.

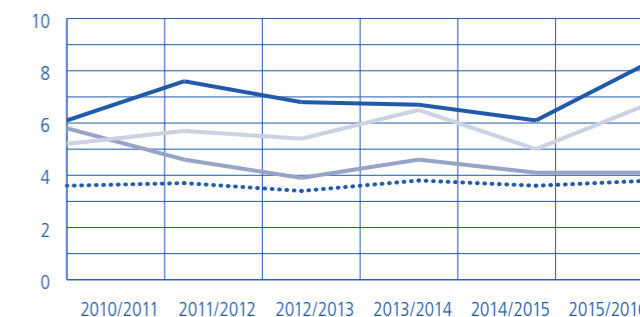
Per poter mantenere i professionisti nel settore risp. nell'azienda, bisogna loro offrire un contesto attraente e prospettive allettanti. Come illustrato nel capitolo 2, ci vuole un insieme di fattori d'attrazione materiali e immateriali per far sì che il settore risp. il datore di lavoro venga percepito come datore di lavoro attraente. Il settore ricettivo dispone, sì, di un'eccellente offerta di formazione di base e continua ed offre anche ai giovani la possibilità di assumere delle responsabilità. È però altrettanto vero che vi si contrappongono, appunto, la cattiva immagine in fatto di cultura dirigenziale, la difficoltà di conciliare lavoro e famiglia/tempo libero nonché un livello salariale assai basso. Talvolta sono proprio questi i motivi maggiormente citati dai lavoratori che vogliono abbandonare il settore.²¹ Per accrescere l'attrattività quale datore di lavoro e mantenere così più professionisti qualificati nel settore si possono citare quattro campi d'azione nei quali urgono dei miglioramenti:

1. creare una cultura dirigenziale al passo coi tempi
2. migliorare la conciliabilità di lavoro e famiglia/tempo libero
3. migliorare il sistema di remunerazione
4. creare opportunità per la formazione continua personale

Tasso di abbandono del settore in %



Tasso di rotazione all'interno del settore in %



Industria alberghiera e della ristorazione Economia nazionale — Edilizia — Sanità/servizi sociali

Fonte: Ufficio federale di statistica, UST; Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera (RIFOS); Murier, 2014, Rütter Soceco: calcoli indipendenti

¹⁹ vedi Rütter Soceco (2017), Monitoring L-GAV, Aktualisierung der Indikatoren, p. 37 ss., Rüschiikon

²⁰ Il tasso di abbandono indica la quota di lavoratori che l'anno successivo non sono più attivi nello stesso settore

²¹ vedi Rütter Soceco (2015), Monitoring L-GAV, Ergebnispräsentation Indikatorenaktualisierung und Zusatzanalysen, p. 41 ss. e p. 48, Rüschiikon

3.3 Campi d'azione definiti

L'analisi delle due problematiche evidenzia: per attrarre in futuro più professionisti qualificati e mantenerli nel settore sono rilevanti i seguenti cinque campi d'azione:

1. Promozione della formazione di base e continua
2. Sfruttare nuovi potenziali
3. Creare una cultura dirigenziale al passo coi tempi
4. Accrescere la conciliabilità
5. Migliorare il sistema di remunerazione

A tale scopo l'attrattività del settore quale datore di lavoro svolge un ruolo centrale. Per accrescere l'attrattività è indispensabile migliorare innanzitutto gli ultimi tre campi d'azione.

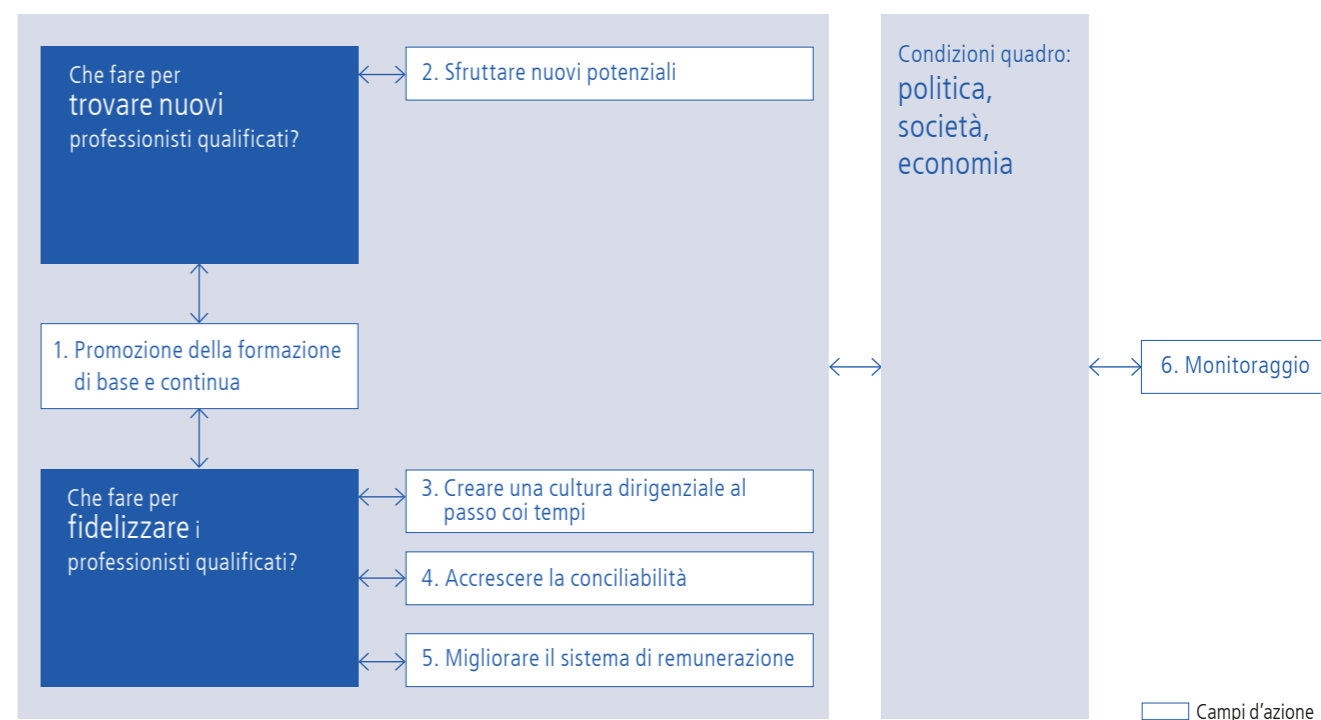
In proposito va osservato che, al pari dell'insieme dell'economia, nel turismo il mercato del lavoro è condizionato da trend economici, sociali e politici. Sviluppi, quali la digitalizzazione, le nuove generazioni di giovani con differenti attitudini sociali, comportano sia opportunità che rischi e incidono sulla disponibilità e il fabbisogno di professionisti qualificati. È importante identificare tempestivamente queste opportunità e questi rischi traendo le giuste conclusioni per il settore. Ciò dà luogo al sesto e ultimo campo d'azione:

6. Monitoraggio delle condizioni quadro

La discussione, basata sull'analisi delle fonti, delle due questioni principali e la discussione con gli albergatori hanno dato luogo ai sei campi d'azione.

È così nato il seguente modello d'analisi che illustra l'interazione dei fattori rilevanti quali l'attrattività, i campi d'azione e le condizioni quadro nonché le rispettive interdipendenze. Nel seguente capitolo i singoli campi d'azione saranno approfonditi sulla scorta di questo modello.

3 – Il rapporto d'analisi



Il modello d'analisi di hotellerie suisse

□ Campi d'azione

4 – Discussione dei sei campi d'azione

Nei seguenti paragrafi si illustrano le origini e le sfide dei sei campi d'azione. Per ogni campo d'azione vengono citati degli esempi dalla pratica. Alcuni esempi illustrano i fattori all'origine dell'immagine negativa del settore, mentre esempi positivi evidenziano le opportunità per ovviarvi. Gli esempi positivi servono a spiegare la sintesi, citata nell'introduzione, di settore hospitality e buone condizioni di lavoro che consentirà di migliorare l'attrattività del settore.

4.1 Promozione della formazione di base e continua

Stando a un sondaggio condotto da hotelleriesuisse, i suoi soci incontrano delle difficoltà particolari nell'ambito del reclutamento di personale adeguatamente formato.²² La ricerca di personale non qualificato è invece nettamente più facile. È quindi palese che la formazione continua è essenziale per allentare la situazione tesa della carenza di personale qualificato. Al riguardo, il ramo hospitality può contare su una variegata offerta di specifiche formazioni di base e continue per tutti i livelli di qualificazione.

Nonostante l'ampia offerta, i lavoratori nel ramo ricettivo usufruiscono nettamente meno delle formazioni continue rispetto ai collaboratori di altri rami. L'economia nel suo insieme, infatti, vanta un tasso di formazione continua del 19%, il settore hospitality invece solo dell'8%.²³ Le cause di questa situazione sono riconducibili sia ai datori di lavoro sia ai dipendenti. In occasione di un workshop²⁴ con soci di hotelleriesuisse, sono stati citati soprattutto i seguenti fattori:

- le offerte non sarebbero sufficientemente note e mancherebbe una buona panoramica;
- l'offerta per collaboratori non qualificati sarebbe buona. Mancherebbe per contro un'offerta specifica per quadri, in particolare su temi quali management, conduzione e soft skill;
- gli orari dei corsi non sarebbero conciliabili con gli orari di lavoro, e durante la formazione continua i collaboratori mancherebbero in azienda;
- nonostante i contributi del CCNL, la formazione continua comporterebbe costi per l'azienda, ad es. necessità di assumere personale ausiliario o richieste di aumento di stipendio a fine formazione;
- per molti datori di lavoro la bassa quota di formazioni continue frequentate è dovuta alla mancanza d'interesse da parte dei collaboratori. Ritengono che lo scarso interesse sia legato alla riluttanza di occuparsi di formazione continua nel tempo libero e all'impossibilità di conciliare la formazione con la famiglia e il lavoro.

Conclusione provvisoria

In realtà, molti dei punti citati non corrispondono al vero o comunque solo in parte. Va perciò appurato se sia possibile dare maggiore visibilità alle opportunità di formazione di base e continua e ai loro vantaggi. I dati disponibili non permettono di accertare se le affermazioni dei dirigenti circa l'atteggiamento dei loro collaboratori siano attendibili oppure no. È comunque un dato di fatto che oggi è difficile conciliare lavoro, famiglia e tempo libero. Ecco perché s'impone un esame critico delle realtà temporali e locali delle offerte. Alternative interessanti, quali il blended learning²⁵ e l'e-learning, costituirebbero offerte formative più moderne e flessibili sotto il profilo degli orari e dei luoghi. Anche le singole aziende dovranno comunque fare la loro parte. In fondo, la promozione mirata della formazione continua per i collaboratori di tutti i livelli rientra tra i principali compiti dirigenziali. Nel contesto dei colloqui con i collaboratori, l'attenzione può essere attirata sulle opportunità di formazione continua accompagnate da agevolazioni spaziali e temporali che consentono ai collaboratori di sfruttare i momenti calmi della giornata lavorativa o la stagione intermedia per la formazione continua. L'associazione, gli offerenti di formazioni continue e le aziende devono perciò impegnarsi per contrastare la carenza di personale qualificato aumentando la quota di formazioni continue portate a termine.

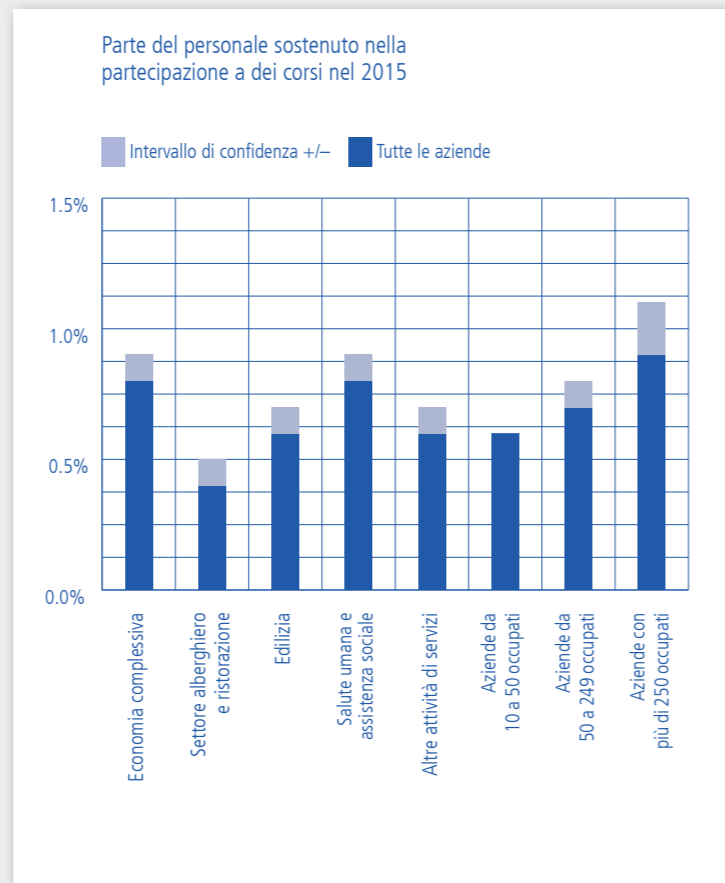
²² vedi hotelleriesuisse (2016), Sondaggio tra i membri riguardo a carenza di personale qualificato e necessità di formazione, Berna

²³ vedi Rütter Soceco (2015), Monitoring L-GAV, Ergebnispräsentation Indikatorenaktualisierung und Zusatzanalysen, p. 69, Rüşchlikon

²⁴ vedi spiegazioni sull'elaborazione del rapporto d'analisi, p. 11

²⁵ L'apprendimento integrato abbina giornate di presenza ed e-learning. Ciò consente di acquisire le conoscenze specialistiche seguendo il proprio ritmo e di approfondirle quindi nelle lezioni di gruppo

Il grafico dimostra che nel settore alberghiero e della ristorazione soltanto lo 0,4% dei costi complessivi del personale viene investito nella formazione continua dei collaboratori. Nessun altro ramo dedica meno risorse per migliorare la qualificazione del personale.



Fonte: UTS (2017), rilevazione sulla formazione nelle imprese 2015, disponibile alla pagina <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/education-science/formation-continue/entreprise.assetdetail.3502118.html> (consultazione il 1.5.2018), Berna



La comunicazione attiva dell'albergo in merito a una formazione continua completata con successo dimostra, da un lato, l'apprezzamento dell'azienda per il neolaureato e, dall'altro, incoraggia altri collaboratori a intraprendere una formazione continua. L'iniziativa migliora inoltre lo spirito del team verso l'esterno dando così luogo a una percezione positiva dell'azienda nell'opinione pubblica.

4.2 Sfruttare nuovi potenziali

Oltre ai professionisti qualificati esistono altre fonti potenziali per trovare personale idoneo. Quali professionisti qualificati rientrano in considerazione anche altri gruppi: lavoratori attivi in altri rami, persone che si reinseriscono nel mondo del lavoro, richiedenti l'asilo accolti e lavoratori portatori di handicap. Lo sfruttamento di questi potenziali comporta due sfide specifiche:

- creare condizioni quadro attraenti: per riuscire a reclutare professionisti tra chi intende reinserirsi nel mondo del lavoro e tra i professionisti di altri rami bisogna offrire condizioni quadro sufficientemente attraenti. Per un padre o una madre che riprende l'attività lavorativa, per esempio, deve essere garantita la conciliabilità di lavoro e famiglia/tempo libero. In questo contesto le offerte di formazione continua svolgono un ruolo portante ai fini della possibilità di conseguire una qualifica. Migliorare l'attrattività è dunque utile per reclutare personale fra coloro che riprendono l'attività lavorativa o provengono da altri rami;
- bandire i pregiudizi, accettare l'aiuto: spesso vi sono pregiudizi verso i richiedenti l'asilo accolti e i lavoratori portatori di handicap. Diverse aziende esitano a sfruttare questo potenziale, sia a motivo del dispendio legato all'integrazione sia perché nutrono dubbi sull'esito favorevole. La discussione è costellata da esempi negativi, mentre numerosi esempi positivi dimostrano che la collaborazione con queste persone può funzionare bene. È altresì doveroso sottolineare che vi sono organizzazioni che, con aiuti finanziari e know-how, sostengono sia i datori di lavoro sia i collaboratori nell'ambito dell'integrazione.

Un sondaggio condotto da hotelleriesuisse nel 2016²⁶ mostra che le aziende soci danno delle valutazioni molto disomogenee ai vari gruppi. Sul piano del reclutamento di nuovi professionisti, di particolare interesse per le aziende sembrano essere i collaboratori di oltre 50 anni (over 50) come pure i professionisti provenienti da altri rami. Entrambi i gruppi spiccano per grande motivazione e un ricco bagaglio di esperienze, capacità molto preziose nel settore alberghiero. Per attirare queste persone, le condizioni quadro devono comunque essere sufficientemente attraenti. Il citato sondaggio evidenzia però anche una certa riluttanza quando si tratta di assumere disoccupati di lunga durata, rifugiati o persone con disabilità. Spesso, questa esitazione viene motivata con esperienze negative vissute in prima persona o riferite da altre aziende. Di conseguenza ritengono che il potenziale di questi gruppi sia assai modesto. È indubbio che l'impiego di persone appartenenti a questi gruppi richiede uno sforzo maggiore da parte delle aziende. Le persone che erano disoccupate a lungo necessitano spesso di un graduale reinserimento nel mondo del lavoro, mentre le barriere culturali e linguistiche complicano l'assunzione di rifugiati. Le persone portatori di handicap necessitano, a seconda del tipo di disabilità, di un'assistenza risp. di un'infrastruttura adeguata. È dunque evidente che, inizialmente, le persone di tutti e tre i gruppi necessitano di un supporto maggiore. Le aziende critiche precisano altresì che questi gruppi sono meno flessibili sotto il profilo degli ambienti. Altri punti critici sono la difficile collaborazione con le autorità e il dispendio amministrativo.

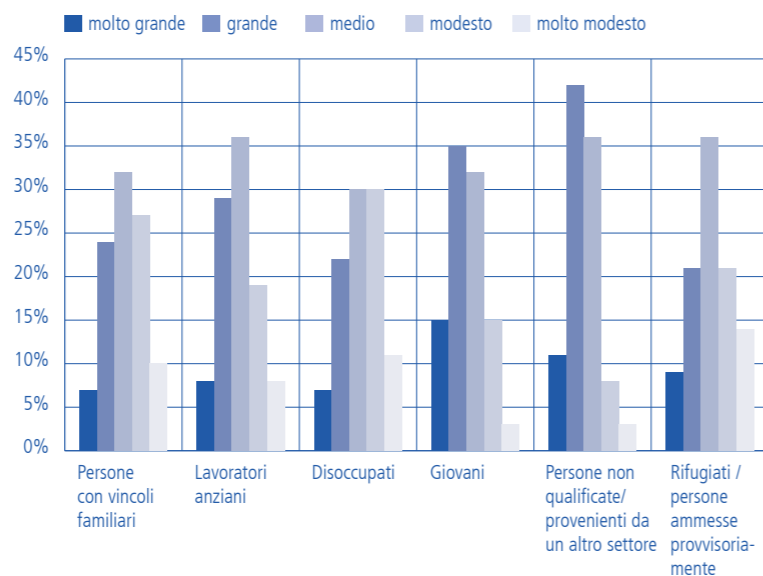
²⁶ hotelleriesuisse (2016), Sondaggio tra i membri riguardo a carenza di personale qualificato e necessità di formazione, Berna

Conclusione provvisoria

Già oggi i professionisti provenienti da altri rami di tutte le fasce di età costituiscono un'ambita fonte di reclutamento. Ai fini di un miglior sfruttamento del potenziale degli over 50 e dei professionisti di altri rami, il settore deve dotarsi di un'immagine più allettante e dinamica. Attualmente, i potenziali dei rifugiati riconosciuti e dei profughi ammessi provvisoriamente, delle persone portatori di handicap e dei disoccupati vengono considerati con cautela. Questo scetticismo va vinto poiché diverse aziende hanno già fatto buone esperienze con questi gruppi. Oltre tutto, grazie al sostegno di organizzazioni risp. di programmi, che sostengono l'azienda nell'ambito dell'assunzione e dell'integrazione di queste persone, il temuto maggior dispendio può essere contenuto. Il rischio economico delle aziende viene ulteriormente ridotto dalla sovvenzione parziale tramite la Confederazione. Ai fini dello sfruttamento ottimale di questi potenziali si impone perciò un esame critico sia da parte delle aziende che dell'associazione.

Valutazione del potenziale di differenti gruppi di persone

Come stimate il potenziale delle seguenti categorie di persone presenti in Svizzera, al fine di ottenere manodopera qualificata supplementare necessaria al settore?



Fonte: hotelleriesuisse (2016), p. 15

4.2 – ESEMPI DALLA PRATICA



Esperienze positive hanno dimostrato che l'integrazione e la cooperazione con i rifugiati nel settore alberghiero funzionano. Nel migliore dei casi, si beneficia persino di una pubblicità positiva.

Fonte: Lucie Monnat, La Tribune de Genève, <https://www.tdg.ch/suisse/restaurant-nouveau-type-met-requerants-tche/story/13353617>

Nonostante le aziende stimino che le persone con più di 50 anni presentino un potenziale relativamente buono, alcuni a priori sono ancora riluttanti e occorre vincere le loro resistenze. L'esperienza (di vita) rappresenta un elemento che contribuisce positivamente alla diversità del team.

«Ho appena ricevuto una candidatura. È interessante, ma purtroppo il candidato ha più di 50 anni. Eh, sì, confesso di avere qualche reticenza. Sono sicuro che si ammalerà spesso e che non potrà più fare qualsiasi lavoro.»

«Ma no! Una buona combinazione all'interno del team garantisce la stabilità e corrisponde ai diversi gruppi d'età della nostra clientela. Da noi si apprezza l'esperienza degli over 50 e la loro calma nel gestire le situazioni di stress quotidiane.»

Fonte: Hôtel de L'Aigle, Couvet, Val-de-Travers

4.3 Creare una cultura dirigenziale al passo coi tempi

«Siamo del parere che, in futuro, i requisiti comunque già elevati posti alla dirigenza di un'impresa alberghiera saranno ancor più ampi.»²⁷ Questa citazione, contenuta in uno studio dell'anno 1978, ha ben 40 anni, ma è più attuale che mai. Nell'introduzione al tema cultura dirigenziale, già molti anni fa l'autore Peter Kühler aveva colto nel segno anche con questa citazione. I cambiamenti sociali degli ultimi anni hanno avuto un forte impatto sulle aspettative in termini di cultura dirigenziale delle aziende. I giovani delle generazioni Y e Z sono alla ricerca di un'attività significativa che offra loro già a giovane età la possibilità di assumere delle responsabilità e di apportare le proprie idee.²⁸ Essi hanno anche un diverso modo di percepire e relazionarsi con l'autorità. L'autorità dei funzionari pubblici e l'autorità degli esperti – per la loro posizione gerarchica o per il loro vantaggio del sapere – vengono sempre meno rispettate. D'altro canto cresce l'identificazione con un leader o con un team. Perciò sono sempre di più le aziende che praticano, con successo, uno stile di leadership orientato ai valori e ai collaboratori e che attribuiscono molta importanza alla cooperazione e alla comunicazione.

Oggi, buona cultura dirigenziale significa che il dirigente conosce e promuove in modo mirato le qualità dei collaboratori e li aiuta a sfruttare appieno il proprio potenziale. Al riguardo sono importanti una cultura comunicativa e del feedback aperta, l'assegnazione di responsabilità e di competenze decisionali come pure una cultura di gestione degli errori vissuta attivamente. La conduzione di collaboratori è perciò un compito intenso sotto il profilo del tempo cui, oltre alle normali incombenze giornaliere, il dirigente deve dedicare la sua attenzione.

Sono queste le sfide che attendono il settore ricettivo. Il settore, purtroppo, ha fama di avere strutture dirigenziali conservative, patriarcali, gerarchiche e rigide. A dispetto degli alberghi che puntano maggiormente su responsabilità propria, capacità di lavorare in gruppo, gerarchie piatte e comunicazione trasparente, nell'opinione pubblica prevale tuttora l'immagine negativa dell'albergheria come datore di lavoro. Si ha l'impressione che manchino rapporti personali con i superiori, che non si tenga conto dei bisogni individuali dei collaboratori, che per motivi di tempo si rinunci ai colloqui con i collaboratori e che nei team vengano di maniere poco garbate. I dati disponibili non consentono di appurare se esista effettivamente un problema di conduzione. I risultati di diversi studi scientifici

indicano comunque che il settore ricettivo è effettivamente alle prese con un problema di leadership. Il barometro degli apprendisti 2017 di Hotel & Gastro Union mostra, ad esempio, che quasi la metà degli apprendisti interpellati considera insoddisfacente il clima interpersonale nell'azienda.²⁹ Inoltre, il numero dei contratti di tirocinio sciolti nel ramo ricettivo è ben superiore alla media nazionale.³⁰ Delle persone in formazione che, dopo aver sciolto il contratto di tirocinio, riprendono la formazione, ben un terzo emigra in altri settori, mentre gli altri cambiano «solo» l'azienda formatrice.³¹

Ulteriori indizi sono il tasso relativamente alto di rotazione del personale e i cambi superiori alla media del settore.³² Dai sondaggi emerge che, oltre al salario, il motivo per l'abbandono del settore sono soprattutto le condizioni di lavoro.³³

Conclusione provvisoria

Lo studio dell'anno 1978, citato all'inizio, evidenzia che «il futuro dell'albergheria dipende maggiormente dalla soluzione dei problemi di leadership che non dalla soluzione di questioni a carattere tecnico».³⁴ Oggi si sta prendendo atto che i problemi dirigenziali nel mondo alberghiero non sono ancora stati risolti e che, piuttosto, i requisiti posti alla cultura manageriale stanno aumentando ulteriormente. Fattori che incidono su questa realtà sono le aspettative delle nuove generazioni di manodopera e l'evoluzione nel campo della digitalizzazione. Un confronto critico delle singole aziende con la propria cultura dirigenziale è dunque quanto mai pressante. Urge un cambio di mentalità dallo stile di leadership top-down verso una leadership partecipativa. In questo modo si potrà soddisfare le aspettative delle nuove generazioni e mantenere in azienda i collaboratori attuali. Non ultimo ciò migliorerà anche l'immagine del settore quale datore di lavoro. Per riuscirci, è necessario che tutti gli operatori partecipino al dialogo su questo tema. Le aziende avranno così modo di far tesoro delle esperienze degli altri e saranno meglio in grado di attuare il processo di trasformazione.

27 Kühler, Peter (1979), «Führen und Delegieren in Hotellerie und Gastwirtschaftsgewerbe», in: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr der Universität Bern (Hrsg.) (1979), Berner Studien zum Fremdenverkehr, vol. 2, p. 17, Berna

28 Schüller, Anne M. (2014), «Generation Y – So führen Sie heute erfolgreich», in: WEKO Business Dossier, Zurigo

29 GfK Switzerland AG (2017), il barometro degli apprendisti 2017, Hergiswil

30 UST (2017), Lehrvertragsauflösung, Wiedereinstieg, Zertifikationsstatus

31 UST (2018) Personen des Ausbildungsfelds ISCED Gastgewerbe und Catering: Wiederstiege nach Ausbildungsfeld und Beruf (nicht veröffentlichte Spezialauswertung)

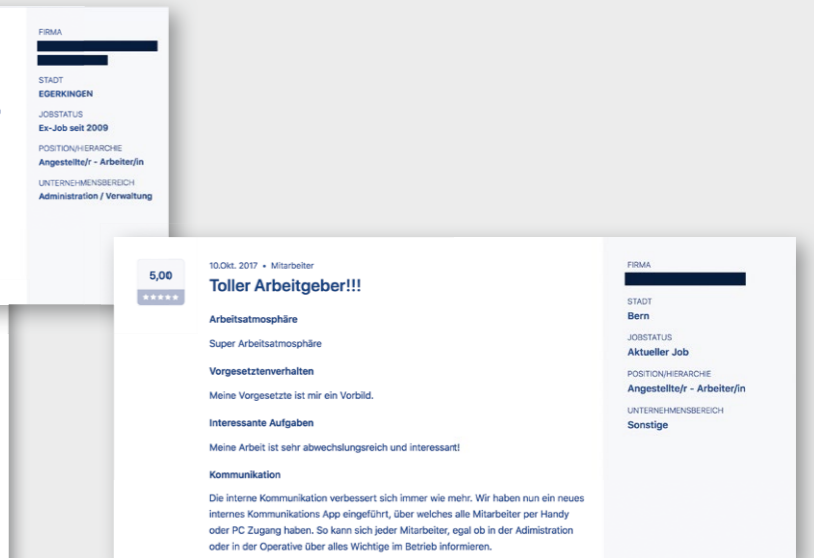
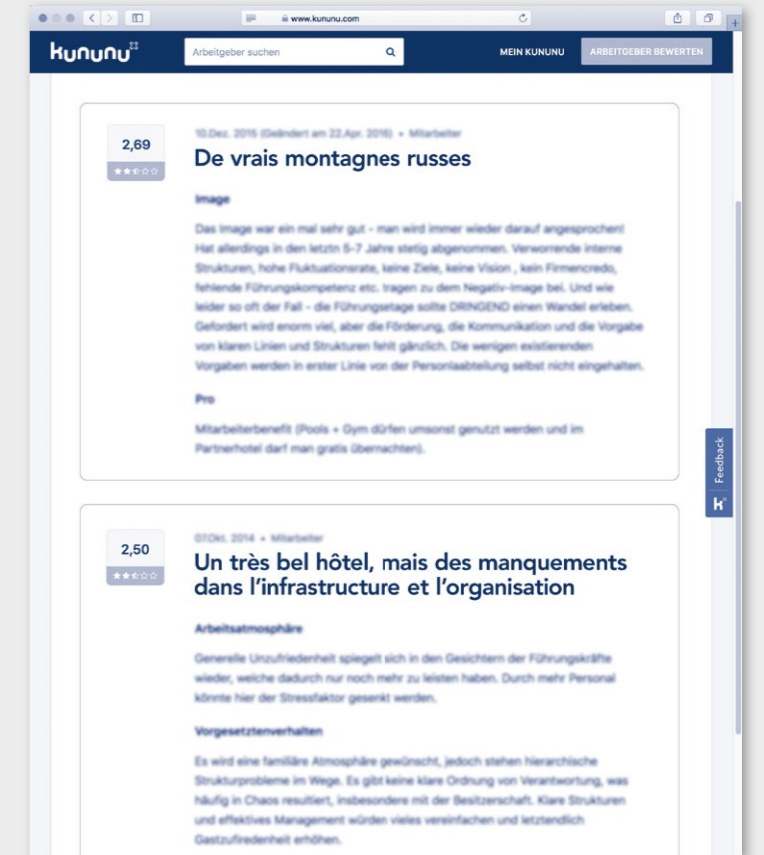
32 vedi Rütter Sococo (2017), Monitoring L-GAV, Aktualisierung der Indikatoren, p. 4, Rüslikon

33 vedi Rütter Sococo (2015), Monitoring L-GAV, Ergebnispräsentation Indikatorenaktualisierung und Zusatzanalysen, p. 48, Rüslikon

34 Kühler, Peter (1979), «Führen und Delegieren in Hotellerie und Gastwirtschaftsgewerbe», in: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr der Universität Bern (Hrsg.) (1979), Berner Studien zum Fremdenverkehr, vol. 2, p. 17, Berna

4.3 – ESEMPI DALLA PRATICA

Le piattaforme on-line non si riferiscono esclusivamente alle prenotazioni alberghiere. Le ultime generazioni vivono al ritmo del «digital first» in tutti gli aspetti della loro vita. Pertanto i datori di lavoro sono a loro volta valutati di conseguenza a partire dalle esperienze vissute al lavoro. Su Kununu, ad esempio, i pareri e i commenti sono accessibili al pubblico e possono essere consultati liberamente. Il nome dei datori di lavoro compare per esteso ed è possibile valutare qualsiasi aspetto, dallo spirito di squadra all'infrastruttura, passando per le relazioni personali e la pianificazione del lavoro. Alle aziende si consiglia dunque di seguire da vicino le loro valutazioni su queste piattaforme. D'altra parte, gli sforzi profusi per instaurare una buona cultura dirigenziale vengono ricompensati: le referenze positive mettono in buona luce l'azienda agli occhi dei potenziali lavoratori.



Occorre in particolare adattare la cultura manageriale in tutti i suoi aspetti, per attrarre le generazioni Y e Z, molto ricercate.

4.4 Accrescere la conciliabilità

Come descritto nel sottocapitolo precedente, negli ultimi anni i cambiamenti sociali hanno inciso fortemente sul mondo del lavoro. Oggigiorno, infatti, la conciliabilità di lavoro, famiglia e tempo libero è una priorità fondamentale. Con l'ingresso nel mercato del lavoro delle generazioni Y e Z, la conciliabilità ha assunto ancor più importanza. Ciò è anche in sintonia con le aspettative descritte poco prima riguardo a uno stile di conduzione partecipativo, flessibile. «La carriera a qualsiasi prezzo» è passata in secondo piano, mentre, accanto al lavoro, è cresciuta l'importanza di una vita appagante. Nel settore ricettivo, invece, gli impieghi nel fine settimana, la sera o di notte nonché l'ora di pausa («Zimmerstunde») sono una realtà molto diffusa. Per molti lavoratori, i contratti di lavoro a tempo determinato introdotti a motivo delle chiusure stagionali delle aziende aumentano l'incertezza. Da un sondaggio di hotelleriesuisse emerge che anche gli orari irregolari, gli altalenanti carichi di lavoro stagionali, i contratti stagionali a tempo determinato e il conflitto tra lavoro e famiglia sono tra i motivi principali che inducono i professionisti ad abbandonare il settore.³⁵

Stupisce il fatto che gli esponenti del settore non intravedano il potenziale di nuovo personale in coloro che, attualmente, non esercitano alcuna attività lucrativa a motivo di compiti di accudimento. In effetti, anche nell'ambito della discussione politica e scientifica, la difficoltà di conciliare lavoro e famiglia/tempo libero è un tema di grande attualità – specie sul piano della carenza di personale qualificato – e al riguardo non esiste alcuna ricetta miracolosa. Sono comunque considerati strumenti importanti:

- offerte di sostegno per l'accudimento dei figli: esistono varie possibilità per sostenere i collaboratori nell'ambito dell'accudimento dei figli. Può trattarsi della creazione di offerte proprie o di un contributo finanziario per la prestazione di servizi esterni;
- pianificabilità dei periodi di lavoro: una pianificazione degli impieghi con preavvisi lunghi consente ai collaboratori di meglio organizzare e coordinare i propri impegni privati. Nel limite del possibile, pianificando gli impieghi si dovrebbe tenere conto dei desideri dei collaboratori. Anche una certa regolarità dei periodi di lavoro agevola l'organizzazione dell'accudimento dei figli e/o del tempo libero;

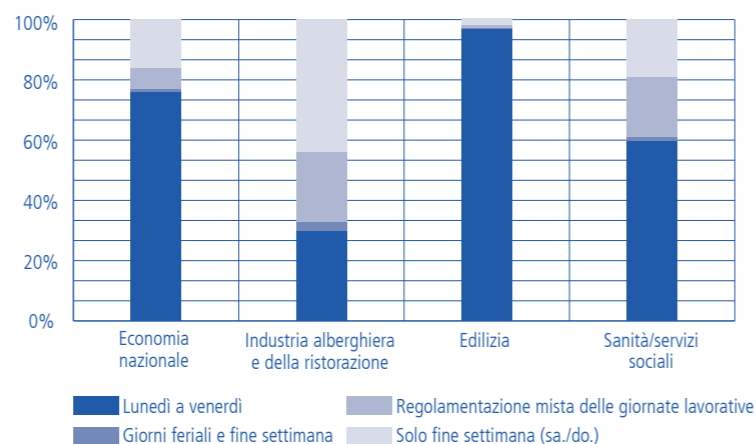
– applicazione di nuovi modelli di (orario di) lavoro: la conciliabilità viene agevolata anche dagli sviluppi tecnologici che danno luogo a nuove forme di lavoro quali l'home office. Forme quali job rotation, job enlargement e job enrichment consentono inoltre di impiegare i collaboratori in modo più flessibile, di sfruttare i potenziali e di ottimizzare la pianificazione degli impieghi.

Conclusione provvisoria

A motivo del lavoro notturno e nel fine settimana, i collaboratori del settore ricettivo fanno fatica ad accordare famiglia, tempo libero, formazioni continue e lavoro. I periodi di lavoro irregolari, che mal si conciliano con le attuali offerte di accudimento, e i periodi di lavoro con breve preavviso – determinati da fattori non prevedibili come le condizioni meteo – complicano la pianificazione efficace del tempo libero e degli obblighi familiari. Per questo motivo il settore non riesce a soddisfare le aspettative di molti professionisti e, di conseguenza, sembra poco allettante soprattutto per le generazioni giovani. Il settore dispone comunque di risorse per contrastare questa immagine. Da un lato, permettendo ai collaboratori di usufruire delle offerte di servizio di custodia dei bambini dell'albergo stesso, tramite l'organizzazione di mense in albergo, pianificando e ottimizzando gli impieghi in modo tempestivo, senza ora di pausa («Zimmerstunde»), o facendo uso di modelli di lavoro moderni quali l'home office. Il settore vanta già numerosi esempi di successo. Le aziende possono far fronte da sole a questa necessità oppure alleandosi con altri alberghi e/o altre strutture turistiche.

³⁵ hotelleriesuisse (2016), sondaggio tra i membri riguardo una carenza di personale qualificato e necessità di formazione (luglio 2016), Berna

Regolamentazione delle ore di lavoro – lavoro infrasettimanale e nel fine settimana 2016



Fonte: Ufficio federale di statistica, UFS; rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera (RIFOS); Murier, 2014, Rütter Soceco: calcoli indipendenti

4.4 – ESEMPI DALLA PRATICA

L'accudimento (gratuito) all'interno dell'azienda comporta dei vantaggi anche per il datore di lavoro: gli impiegati sono più flessibili e possono essere allo stesso modo disponibili durante le ore di lavoro non convenzionali (ad es. dopo la scuola e durante i pasti). Che questa opzione sia difficile da realizzare per le piccole imprese è chiaro, sicché si consiglia di valutare la possibilità di una cooperazione con altre aziende

Buone pratiche di Schweizerhof:

«I miei figli sono già un po' più grandi, uno frequenta il secondo anno di asilo e l'altro la terza elementare. Lavoro già da 5 anni nella Spa di Schweizerhof. Ho ripreso l'attività professionale come freelance nel (2012) e ho potuto supportare lo staff del BergSpa Team in campo amministrativo. Anche lavorando come libero professionista, mi è stata data la possibilità di fare accudire i miei figli presso Schweizerhof. Nel corso degli anni sono passato da un contratto come libero professionista nel 2012 a un impiego fisso con tasso di occupazione del 40 % nel 2013, per poi assumere la carica di caposquadra in seconda al 60 % nel 2015 e infine quella di caposquadra di spa alpin (70 %) nel 2017. Durante tutti questi anni, ho avuto la possibilità di perfezionarmi. Nel 2015 ho potuto partecipare a un corso di formazione completo di istruttrice di Pilates e l'anno passato a un altro corso per insegnante di Yoga.

Grazie al servizio di accudimento di Schweizerhof, i miei figli potevano venire a pranzo in albergo dopo la scuola. Venivano poi accuditi all'interno dell'azienda o ritornavano da soli a scuola. Era in questo modo possibile per loro fare i compiti. Molto spesso l'impegno lavorativo delle istruttrici lascia loro tempo libero sufficiente per aiutare i propri figli nel fare i compiti quando necessario. Inoltre i miei figli potevano partecipare ai laboratori formativi previsti per i figli dei clienti dell'albergo, qualora i posti siano sufficienti. Per le nostre bambine è sempre una bella avventura e questo mi permette di gestire i miei orari in modo più flessibile. Posso anche preparare il piano delle cose da fare da casa mia, quando l'albergo inizia a funzionare a pieno regime e devo essere presente in prima linea.

Carina Barblan»

Fonte: Hotel Schweizerhof

Nell'industria alberghiera e della ristorazione il desiderio di riorganizzare la vita professionale è di gran lunga più marcato rispetto ad altri settori che presentano condizioni simili. Il margine di miglioramento è dunque importante.

Se l'albergo non è in grado di proporre le proprie strutture di nursery, può offrire un supporto finanziario per l'inserimento in strutture di accoglienza esterna, che permette ai genitori di conciliare in modo migliore le attività educative con il loro lavoro. Se l'albergo offre tali vantaggi, è meglio affidare il compito a operatori qualificati.

Hotel Montana AG

CONTRIBUTI PER FIGLI IN TENERA ETÀ

Decisione del consiglio d'amministrazione del 10 ottobre 2017 (sostituisce la decisione del 1.12.2014); entrata in vigore: 1° gennaio 2018

Scopo

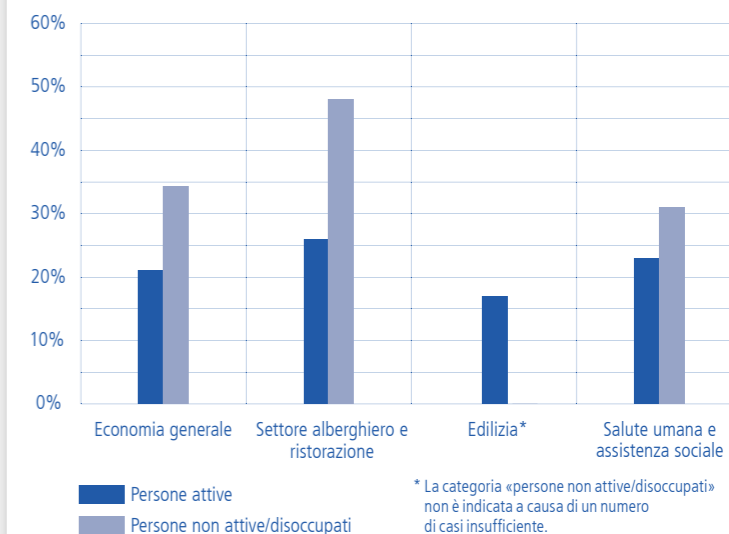
La società Hotel Montana AG si impegna a tutelare tra i suoi collaboratori le madri di figli in tenera età, le quali devono poter continuare a mettere la loro esperienza professionale e le loro qualifiche al servizio dell'Art DECO Hotel Montana, generalmente nel quadro di un rapporto di lavoro a tempo parziale, nella misura in cui questo sia anche nell'interesse dell'azienda e per quanto sia possibile del loro impiego. Hotel Montana AG mira dunque a migliorare le possibilità di conciliare lavoro e famiglia per le donne con bambini in tenera età.

A tale scopo, la società Hotel Montana AG sostiene la custodia dei bambini complementare alla famiglia stanziando un sussidio finanziario per le madri che lavorano presso l'Hotel Montana.

Se il contratto di lavoro stipulato tra la collaboratrice e l'azienda è conforme alle condizioni sotto riportate, Hotel Montana AG versa, nel quadro delle seguenti direttive, un sussidio per i bambini in tenera età. La direzione verifica se la collaboratrice soddisfa le condizioni definite e si pronuncia sul versamento del sussidio.

Fonte: Hotel Montana AG

Desiderio di riorganizzare la vita professionale/privata



* La categoria «persone non attive/disoccupati» non è indicata a causa di un numero di casi insufficiente.

Fonte: Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera (RIFOS), Rütter Soceco, calcoli indipendenti

4.5 Migliorare il sistema di remunerazione

Come già menzionato, a prescindere dalla posizione gerarchica nel ramo hospitality il livello salariale è relativamente basso. Ciò è confermato dalla rilevazione della struttura dei salari.³⁶ Gli esperti sono poco concordi sull'importanza del salario per la soddisfazione dei collaboratori, e il nesso appurato con metodo scientifico è scarso. Da alcuni studi³⁷ emerge comunque che per il personale qualificato il livello salariale aumenta l'attrattiva di un settore. Ciò è dimostrato anche da un sondaggio tra persone intenzionate a lasciare il settore: il secondo motivo più frequentemente citato è il salario troppo basso, ancor prima delle insoddisfacenti condizioni di lavoro e della mancata conciliabilità di lavoro, famiglia e tempo libero.³⁸ Stando ad esponenti del settore, a limitare fortemente il margine discrezionale per aumenti salariali sono l'elevata necessità di investire, la forte dipendenza dalle oscillazioni dei cambi e la concorrenza di destinazioni di vacanza più «vantaggiose». Non ultimo, i salari minimi del settore vengono stabiliti dai partner sociali tramite un contratto collettivo.

I fringe benefit costituiscono un'alternativa per rendere il sistema di remunerazione più allettante e per fidelizzare maggiormente i collaboratori. Studi dimostrano che la gestione efficace della retribuzione complessiva (Total Compensation Management, ossia salario e fringe benefit) ha un effetto positivo sull'impegno dei collaboratori e l'attrattiva del datore di lavoro.³⁹ Vi è comunque il rischio che i fringe benefit vengano presto considerati una parte fissa del salario con conseguente perdita dell'attrattiva iniziale. Ecco perché ci vogliono idee creative per offrire benefici aggiuntivi veramente allettanti. Al riguardo, l'albergheria dispone di interessanti opportunità. Oggi, gli albergatori offrono ai propri collaboratori tra l'altro i seguenti fringe benefit:

- agevolazioni sulla propria offerta, ad es. per i pasti al ristorante dell'albergo, per il pernottamento nella casa dello staff o per singoli pernottamenti nel proprio albergo
- utilizzo della propria infrastruttura quali wellness, centro fitness, parco veicoli o asilo nido
- agevolazioni presso partner locali quali negozi, cinema ecc.
- pernottamenti con sconti importanti presso alberghi partner
- (co-)finanziamento di formazioni continue
- giornate libere aggiuntive, ad es. in caso di malattia dei figli o di paternità
- flessibilità individuale nell'organizzazione del lavoro/ tempo libero (ad es. allettante opzione vacanze-salario)
- eventi culturali per i team

Ideando i fringe benefit va tenuto conto che non tutti i benefici aggiuntivi al salario sono altrettanto allettanti per tutti i collaboratori e in ogni azienda. La composizione individuale dei fringe benefit o un sistema a chiosco⁴⁰ è perciò preferibile ad un'ampia offerta di base. Di importanza fondamentale è pure la comunicazione delle prestazioni supplementari poiché fa sì che le offerte vengano percepite e apprezzate come esclusive e attraenti.

³⁶ vedi Ecoplan (2016), Facts and Figures zum Arbeitsmarkt im Tourismus. Berna

³⁷ vedi Judge, T./Piccolo, R./Podsakoff, N./Shaw, J./Rich, B. (2010), The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, pp. 157–167

³⁸ vedi Rütter Sococo (2015), Monitoraggio del CCNL, presentazione dei risultati, aggiornamento degli indicatori e analisi supplementari, p. 41

³⁹ vedi Weldon, David (2012), Linking Total Compensation to Performance, in: *Compensation & Benefits Review* 44 (3), pp. 149–153

Schlechter, A./Thompson, N.C./Bussin, M. (2015), Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation, in: *Employee Relations*, Vol. 37 Issue: 3, pp. 274–295

⁴⁰ I collaboratori possono scegliere i propri benefici accessori sulla base di offerte definite

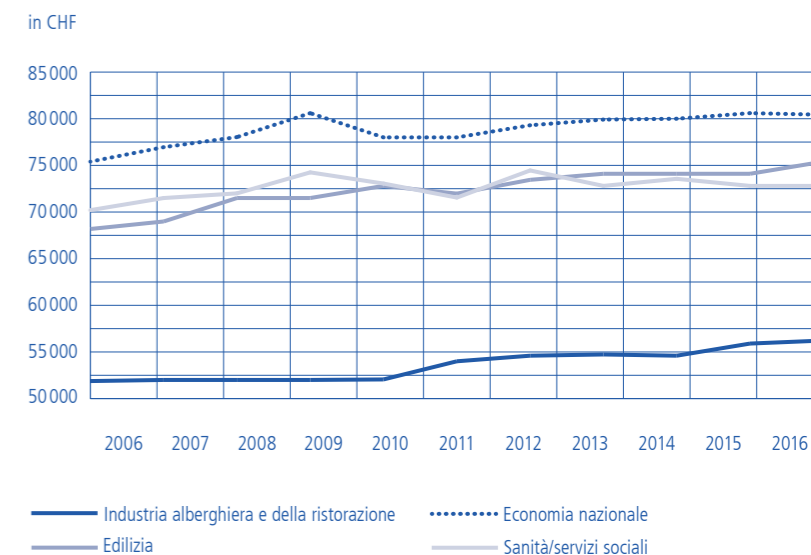
Conclusione provvisoria

Benché molto diffusi come elemento del pacchetto salariale globale, i fringe benefit offrono un potenziale di miglioramento. La discussione nel quadro di workshop con esponenti del settore evidenzia alcuni problemi:

- gli albergatori non sono consapevoli dei vantaggi offerti dai fringe benefit risp. non sanno dare loro «il giusto prezzo». Ciò ostacola la comunicazione;
- le aziende piccole ritengono che l'uso di fringe benefit sia troppo complicato. Al riguardo sorgono anche domande pratiche: ad es. per ciò che riguarda la corretta indicazione nella dichiarazione d'imposta nell'ambito delle deduzioni delle assicurazioni sociali;
- i collaboratori non usufruiscono degli attuali fringe benefit o non li apprezzano.

Sia l'associazione che le singole aziende devono impegnarsi per sfruttare il potenziale dei fringe benefit. Mentre l'associazione può dare una mano nello sviluppo e nell'impiego dei fringe benefit, le aziende sono chiamate a riesaminare in modo critico le proprie offerte e la comunicazione – in particolar modo tenendo conto dei bisogni delle nuove generazioni sul mercato del lavoro.

Reddito professionale lordo annuale dei lavoratori occupati a tempo pieno (mediano), raffronto settoriale, dal 2006 al 2016



Fonte: Ufficio federale di statistica, UST: rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera (RIFOS), Murier, 2014, Rütter Sococo, calcoli indipendenti



FRINGE BENEFITS AL «LA ROCCA»

Per tutti i collaboratori:

- Selected Friends**
Per conoscere gli altri alberghi partner e per ringraziare i nostri collaboratori, TUTTI i collaboratori (Friends) dei Private Selection Hotels hanno il diritto di pernottare 2 notti in camera con colazione al prezzo di CHF 50.– oppure con mezza pensione al prezzo di CHF 75.– per persona, in uno dei 63 Private Selection Hotels a loro scelta.
- Sharing dei dipendenti**
Quale membro del consorzio i nostri collaboratori possono approfittare di attrattivi posti di lavoro per il periodo invernale, come anche percepire per un massimo di 6 settimane all'anno indennità di disoccupazione senza obblighi
- Infrastruttura**
Utilizzo della piscina dell'Hotel dopo le ore 19
- Formazione**
Appoggio e contributi finanziari per formazioni
- Lingue**
Licenza per corso di lingue „Rosetta-Stone“ a prezzo speciale
- Posteggio**
Posteggio gratuito

Per i quadri:

- REKA**
Omaggio di natale sotto forma di buoni REKA
- Partecipazione**
Partecipazione alla cifra d'affari secondo diversi criteri in base al dipartimento
- Benzina**
Contributo ai costi di benzina
- Sport**
Contributo all'abbonamento fitness o simile
- Lingue**
1 licenza per corso di lingue „Rosetta-Stone“ all'anno
- Telefonia mobile**
Contributo per l'abbonamento aziendale per scontistiche
- Biglietto da visita**
Biglietto da visita personalizzato

«I fringe benefit a mio modo di vedere non sono solo un valore aggiunto al salario ma una valorizzazione nei confronti del collaboratore e un gesto che mostra la sua appartenenza al team e all'azienda»

Marcel Krähenmann, Direttore
Boutique-Hotel La Rocca****, Ascona (Ticino)

Fonte: Boutique-Hotel La Rocca, Porto

«Cosa proponi ai tuoi collaboratori?»

Un'azienda può fornire dei vantaggi sociali prescindendo dalle sue dimensioni, soprattutto perché dispone già di fatto di un'infrastruttura. Il settore alberghiero beneficia a tale riguardo di una situazione particolarmente vantaggiosa; le prestazioni di servizio relative all'attività alberghiera sono generalmente associate al divertimento e dunque a emozioni positive.

«La mia azienda è troppo piccola, non posso proporre niente.»

(dalle discussioni dei workshop dell'AD)

4.6 Monitoraggio delle condizioni quadro

Anche il settore alberghiero è soggetto agli sviluppi e ai trend politici, economici e sociali. Nell'ambito dell'iniziativa «Future Hospitality!» è perciò fondamentale rispondere a questi trend. Il focus è incentrato soprattutto su due tendenze che animano la discussione politica, economica e sociale.

Digitalizzazione

La digitalizzazione e i recenti sviluppi tecnologici, cui essa ha dato luogo, modificano i processi lavorativi nel settore ricettivo. Al momento attuale è difficile stimare la portata di questi cambiamenti futuri. È comunque fuor di dubbio che interesseranno tutti gli ambiti dell'albergheria – dalla reception al back office fino all'housekeeping e al servizio. Questi nuovi sviluppi offrono numerose opportunità. Per esempio:

- i processi vengono semplificati e ottimizzati, le mansioni ripetitive automatizzate. Si avrà più tempo per i clienti, e le singole attività potranno essere svolte con maggiore creatività;
- i dati dei singoli ospiti permetteranno di meglio conoscere i loro bisogni e di soddisfare le loro esigenze personali;
- grazie all'e-learning il personale non qualificato potrà essere formato in modo mirato ed essere sostenuto più facilmente dai collaboratori qualificati;
- le nuove tecnologie permetteranno un servizio 24/7 senza ulteriori costi del personale, creeranno nuove opzioni di marketing e nuove forme di lavoro come l'home office;
- i robot e nuovi gadget tecnologici affascineranno e potranno essere impiegati come attrazione per nuovi gruppi di ospiti.

Non vi saranno comunque solo opportunità ma anche sfide:

- crescerà il fabbisogno di conoscenze specialistiche finora appannaggio di altri settori, ossia di professioni tecniche. Per poter gestire e mantenere i sistemi, il sapere dovrà essere acquisito in azienda oppure acquistato da prestatori di servizi esterni;
- sul piano dei costi e del tempo l'introduzione di nuove tecnologie è dispendiosa;
- il personale dovrà essere adattabile – i dipendenti che faticano a familiarizzare con la tecnica (spesso collaboratori avanti negli anni) – e dovrà essere formato adeguatamente;
- e non tutti gli ospiti sapranno gestire le nuove tecnologie con la stessa facilità. Bisognerà perciò tenere conto che anche l'accettazione non va data per scontata. Molti ospiti necessiteranno di ulteriore sostegno finché una tecnologia si sarà affermata.

Cambiamento dei valori tramite le generazioni Y e Z

Le generazioni Y e Z più volte citate nel presente rapporto sono all'origine del cambiamento dei valori nel mondo del lavoro. I collaboratori giovani sono normalmente motivati, inclini all'apprendimento, curiosi e dinamici, attribuiscono molta importanza al significato, alla partecipazione, a condizioni di lavoro flessibili e alla conciliabilità di lavoro e famiglia/tempo libero.⁴¹ Sotto il profilo del significato il ramo hospitality vanta un vantaggio importante: il compito principale di quasi nessun altro settore economico è incentrato sui due bisogni così fondamentali per l'uomo dormire e mangiare. In futuro sarà ancor più importante sottolineare questo fatto. La nuova generazione pone però il settore alberghiero anche davanti a varie sfide.

- Per attirare le giovani forze lavoro al settore le condizioni quadro e la cultura aziendale dovranno corrispondere alle loro aspettative.
- Esistono numerosi articoli specialistici e libri, sempre più anche un settore di consulenza, che trattano il tema su come la nuova generazione possa essere guidata e integrata correttamente. È difficile avere una visione d'insieme della situazione e trarre le giuste conclusioni per la propria azienda.
- Sebbene il settore alberghiero occupi molti collaboratori giovani, la consapevolezza delle nuove sfide che essi comportano è ancora relativamente scarsa.

Conclusione provvisoria

Oltre ai due trend citati, vi sono ovviamente anche altri sviluppi politici, scientifici e sociali da prendere in considerazione. Per trovare personale qualificato è importante che le aziende e l'associazione conoscano e, reagendovi, anticipino questi sviluppi. Soprattutto per le aziende piccole sarà sempre più difficile tenere il passo con i nuovi sviluppi e di accumulare in azienda le necessarie conoscenze specialistiche. Sarà perciò indispensabile tenere conto dei trend e degli sviluppi nelle attuali offerte di formazione di base e continua. In caso di bisogno andranno create anche nuove offerte di formazione continua, compito che spetterà in primo luogo all'associazione. Tutto sommato saranno comunque le aziende che, essendo aperte alle nuove tecnologie, con personale adeguatamente formato ed essendo disposte a cooperare, faranno sì che il settore nel suo insieme si adeguerà tempestivamente ai nuovi sviluppi.

⁴¹ vedi Schüller, Anne M. (2014), «Generation Y – So führen Sie heute erfolgreich», in: WEKO Business Dossier, Zurigo

Gestalten und Organisieren von Marketingmassnahmen und Kooperation

Grundregeln für den erfolgreichen Einsatz

Auftrag
Besuchen Sie zu zweit den Social-Media-Auftritt Ihres Ausbildungsbetriebs auf Facebook und Instagram (sofern vorhanden). Suchen Sie auf Instagram nach Fotos, die Fans von Ihrem Ausbildungsbetrieb gemacht haben. Beantworten Sie folgende Fragen auf einer Skala von 1 bis 10 und tauschen Sie sich über die Antworten aus.

Positionierung

Unser Betrieb ist klar positioniert und das wird auch von unserem Social-Media-Auftritt reflektiert.											Unser Betrieb ist nicht klar positioniert; aus dem Social-Media-Auftritt geht nicht hervor, dass wir irgendwie besonders sind.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		1

Il nuovo mestiere di specialista in comunicazione alberghiera AFC rappresenta un modello in un ambiente educativo in costante evoluzione e al passo coi tempi. Le competenze quali il marketing on-line e la comunicazione digitale sono integrati nella formazione per renderla moderna e allinearla con le conoscenze specializzate fondamentali in ambito alberghiero.

«Non possiamo cambiare i giovani della generazione Y, ma possiamo inculcare una cultura aziendale nella quale si sentano a proprio agio.»

Fonte: (NZZ, 15.4.2018)

«Chiunque pensi di poter resistere alla rivoluzione digitale non ha proprio alcuna chance di sopravvivere sul piano commerciale. Questo si applica non solo – ma soprattutto – al settore alberghiero.»

Fonte: <https://www.hospitalityrocks.net/single-post/Warum-dein-Hotel-ohne-Digitalisierung-nicht-überleben-wird> (solo in tedesco)

5 – Conclusione e prospettive

Con pacchetti di iniziative e misure concrete hotelleriesuisse vuole far sì che, a medio e lungo termine, le aziende soci dispongano di un numero sufficiente di collaboratori. Ai fini di un approccio mirato sarà prioritario appurare quanti professionisti qualificati, per quali mansioni, in quali regioni nell'albergheria svizzera mancano (mancheranno) esattamente. Da un lato, il settore dovrà riuscire ad attirare nuovi professionisti qualificati o potenziali professionisti qualificati. Dall'altro, i professionisti qualificati già attivi nel ramo risp. in azienda e quelli nuovi dovranno essere fidelizzati. Saranno indispensabili cifre esatte onde poter calibrare le misure per il raggiungimento di questi obiettivi.

5.1 Conclusione

Quando si tratta di attirare e fidelizzare professionisti qualificati l'attrattività del settore quale datore di lavoro costituisce il fattore di influenza più importante. L'attrattività di un settore è sempre determinato dall'attrattività risp. dall'immagine delle singole aziende. Per aumentare l'attrattività del settore è perciò indispensabile che ogni singola azienda sia consapevole del proprio ruolo in questo processo. Già oggi molte aziende ricettive eccellono con gli sforzi che intraprendono. Quando invece l'immagine di un settore è determinato esclusivamente dai servizi mediatici e dal polso dell'opinione pubblica, ci si rende conto che la necessità di intervenire è tuttora grande. Nell'opinione pubblica l'immagine di strutture aziendali fortemente gerarchiche, la difficoltà – dovuta al lavoro notturno e nel weekend – a conciliare lavoro e famiglia/tempo libero e il livello salariale relativamente basso sono fortemente radicati. Di conseguenza il settore è poco allettante per i potenziali professionisti.

In base all'analisi della situazione attuale sono stati definiti sei campi d'azione. Le misure concrete in questi campi d'azione consentiranno di accrescere l'attrattività delle aziende e, di conseguenza, anche del settore. In questo modo si mirerà a ridurre la carenza di personale qualificato affinché le aziende in tutte le regioni della Svizzera dispongano sempre di sufficiente personale adeguatamente formato. Riassumendo, i sei campi d'azione possono essere definiti come segue:

Campi d'azione

1. Promozione della formazione di base e continua	2. Sfruttare nuovi potenziali	3. Creare una cultura dirigenziale al passo coi tempi
Sebbene le offerte specifiche di formazione di base e continua del settore siano variegata, di alta qualità e, in molti casi, sostenute dal CCNL, il ricorso alle stesse è troppo scarso. A colloquio diretto con albergatori e collaboratori si constata spesso che le offerte sono poco note o che non sono note del tutto. Sovente, come motivo di non poter frequentare dei corsi, viene citata anche la mancata conciliabilità di lavoro e famiglia/tempo libero.	Già oggi, professionisti di tutte le fasce di età provenienti da altri rami costituiscono un'ambita fonte di reclutamento. Per contro, i potenziali dei rifugiati riconosciuti e dei profughi ammessi provvisoriamente o delle persone portatori di handicap vengono tuttora considerati con cautela.	A tutt'oggi non si dispone di uno studio approfondito sullo stile di leadership nel ramo hospitality. Da alcuni studi (parziali) emerge comunque chiaramente che l'albergheria è alle prese con problemi dirigenziali che, a loro volta, sono tra le cause che inducono molti collaboratori a cambiare mestiere. In futuro, la cultura dirigenziale sarà messa ancor più sotto pressione dalle nuove generazioni di manodopera e dagli sviluppi come la digitalizzazione.
A forze unite nell'associazione	A forze unite nell'associazione	A forze unite nell'associazione
<ul style="list-style-type: none"> – Migliore promozione nel settore dell'offerta di formazione di base e continua. – Confronto critico con la pianificazione e la commercializzazione temporale e locale delle offerte. – Introdurre nuove offerte, indipendenti dagli orari e dalle ubicazioni, come il blended learning e l'e-learning. 	<ul style="list-style-type: none"> – Insieme ai partner sociali continuare a promuovere programmi per l'integrazione di disoccupati (ad es. Perfecto), di rifugiati riconosciuti (ad es. Riesco) o di persone con disabilità. – Avvicinare il gruppo target dei professionisti di altri rami in modo (più) sistematico. 	<ul style="list-style-type: none"> – Continuare la discussione sulla cultura dirigenziale «ideale». Mettere a disposizione dei fori di discussione (ad es. formazione continua) per sviluppare ulteriormente la cultura dirigenziale. – Appurare la portata dei probabili problemi dirigenziali del settore.
Nelle aziende	Nelle aziende	Nelle aziende
<ul style="list-style-type: none"> – La promozione mirata e sistematica della formazione continua per collaboratori di ogni livello dovrà diventare un compito dirigenziale prioritario. 	<ul style="list-style-type: none"> – Superare i pregiudizi nei confronti di questi gruppi sotto l'aspetto dell'idoneità al mercato del lavoro. – Ciò vale anche per i professionisti qualificati con famiglia. Offrire delle opportunità e un sostegno attivo nell'integrazione. 	<ul style="list-style-type: none"> – Confronto critico con la propria cultura dirigenziale. – Transizione da una struttura gerarchica top-down a uno stile di leadership maggiormente partecipativo.

4. Accrescere la conciliabilità	5. Migliorare il sistema di remunerazione	6. Monitoraggio delle condizioni quadro
I tempi di lavoro nel settore ricettivo ostacolano la pianificazione del tempo libero e della vita familiare. Per questo motivo il settore non riesce a soddisfare le aspettative di molti professionisti e, di conseguenza, sembra poco allettante soprattutto per le generazioni giovani. Le aziende hanno comunque varie possibilità per influenzare la conciliabilità in modo positivo. Gli esempi spaziano dall'utilizzo delle offerte di servizio di custodia dei bambini fino all'ottimizzazione degli impieghi senza ore di pausa («Zimmerstunde»)	Sebbene i fringe benefit siano molto diffusi come elemento importante della remunerazione, sussiste un potenziale di miglioramento in questo ambito. Sia l'associazione che le singole aziende devono impegnarsi per sfruttare questo potenziale e per aumentarne l'attrattività con un'oculata gestione della remunerazione globale.	Nel turismo, il mercato del lavoro viene condizionato da trend economici, sociali e politici. Gli sviluppi più importanti comprendono anche la digitalizzazione e le generazioni Y e Z. Essi cambiano non solo i processi e i metodi di lavoro, bensì anche l'atteggiamento verso il lavoro e la cultura dirigenziale.
A forze unite nell'associazione	A forze unite nell'associazione	A forze unite nell'associazione
<ul style="list-style-type: none"> – Raccogliere esempi di good practice e metterli a disposizione delle aziende. – Insieme ai partner (ad es. Ecole hôtelière de Lausanne) promuovere l'ulteriore sviluppo di strumenti e modelli in questo ambito. 	<ul style="list-style-type: none"> – Raccogliere esempi di good practice e metterli a disposizione delle aziende. – Insieme ai partner (ad es. Ecole hôtelière de Lausanne) promuovere l'ulteriore sviluppo di strumenti e modelli in questo ambito. 	<ul style="list-style-type: none"> – Riconoscere tendenze, identificare tempestivamente opportunità e rischi e trarne le giuste conclusioni. Comunicazione delle conclusioni ai soci. – Conoscere il fabbisogno di personale qualificato: in quale regione del paese mancano (fino a quando), quanti professionisti qualificati, di quale qualifica?
Nelle aziende	Nelle aziende	Nelle aziende
<ul style="list-style-type: none"> – Insieme ai collaboratori cercare attivamente delle possibilità per migliorare la conciliabilità di lavoro e famiglia/tempo libero. – Imparare dai buoni esempi del settore e cercare di attuarli. 	<ul style="list-style-type: none"> – Avviare un confronto critico con le offerte e con la loro comunicazione ai collaboratori attuali e futuri. – Con incentivi mirati rispondere in particolare modo ai bisogni delle nuove generazioni. 	<ul style="list-style-type: none"> – Apertura e interesse verso i trend che cambiano il settore e il mercato del lavoro. – Aggiornarsi sempre e continuare ad abbandonare i concetti e i principi obsoleti.

I sei campi d'azione evidenziano che sia le aziende sia l'associazione dovranno impegnarsi attivamente per migliorare l'immagine del settore.

Solo a forze unite si riuscirà a conquistare e fidelizzare professionisti qualificati aumentando l'attrattività.

5.2 Prospettive

Ad inizio giugno 2018, nel quadro dell'assemblea dei delegati di hotellerieuisse a Locarno, il rapporto d'analisi sarà presentato in occasione della Giornata dell'industria alberghiera svizzera. La giornata dal tema «Leadership sul banco di prova» permetterà di approfondire e discutere soprattutto il campo d'azione 3 (cultura dirigenziale).

In occasione della Giornata dell'industria alberghiera svizzera sarà quindi lanciata la seconda fase dell'iniziativa. In questa fase si passerà dalla presente analisi all'insegna del motto «Future Hospitality!» alle misure concrete e quindi alla loro attuazione. Già in questa fase del processo sarà fondamentale coinvolgere le aziende nella misura più ampia possibile. Avranno infatti successo soltanto le misure che saranno sostenute dalle aziende. L'ulteriore discussione dovrà però essere estesa a una cerchia ancor più ampia. Per migliorare l'immagine di un intero settore è richiesto un sostegno su vasta scala: dai partner sociali, agli istituti di formazione fino al mondo politico e all'amministrazione pubblica. Soltanto a forze unite l'iniziativa «Future Hospitality!» potrà essere portata al successo. E questo successo dovrà essere misurabile. Sarà perciò necessario definire dei parametri per la misurazione dell'effetto prodotto.

Le ulteriori fasi dell'iniziativa «Future Hospitality! Uniti – Dinamici – Competenti» sono i seguenti:

- definizione di parametri misurabili e la risultante misurazione dell'impatto concreto che permetterà, al più tardi entro cinque anni, di documentare il successo dell'iniziativa «Future Hospitality»;
- entro l'autunno 2018 insieme ai soci elaborazione comune di idee per misure concrete. Allo stesso tempo analisi delle misure esistenti e concentrazione delle stesse a livello nazionale e regionale;
- discussione e compattazione delle idee su poche misure molto efficaci. A tal proposito coinvolgimento dei soci di hotellerieuisse tramite i fori a disposizione (ad es. consiglio consultivo, della formazione professionale, ErfA).
- proiezione delle misure con i nostri partner (ad es. GastroSuisse e Hotel & Gastro Union, scuole alberghiere superiori, Confederazione)
- attuazione delle misure definite a partire dall'inverno 2018/2019;
- in parallelo: ulteriore discussione dei campi d'azione illustrati nel rapporto d'analisi con i nostri soci e con diversi partner del settore, del sistema economico complessivo e della politica.

Cambiare l'attrattività e l'immagine di un settore quale datore di lavoro è un processo molto laborioso con un orizzonte temporale di ben oltre un anno. Ecco perché sarebbe poco efficace ai fini dell'obiettivo puntare a un impatto con misure mirate limitate nel tempo come ad es. una campagna di spot televisivi. Il settore ricettivo dovrà piuttosto impegnarsi in un lavoro duro, continuo su un fronte ampio. Nell'anno 2023, ossia a cinque anni dalla pubblicazione del presente rapporto d'analisi, sarà indispensabile fare il bilancio della situazione sulla base dei parametri ancora da definire.

Riferimenti bibliografici

- Barandun, Madleina (2017), «Viele Lehrstellen in Bündner Hotels bleiben wohl unbesetzt», Südostschweiz am Wochenende (10.6.2017), Coira
- Beck, Oliver (2017), «Junge Fachkräfte als rares Gut», Liechtensteiner Vaterland (25.7.2017), Vaduz
- Benz, M./Frey, B. (2008), Being Independent is a Great Thing: Subjective Evaluations of Self-Employment and Hierarchy, in: *Economica*
- UST (2018), Entwicklung neuer Lehrverträge Gastgewerbe und restliche Wirtschaft im Vergleich, Berna
- UST (2017), Erhebung zur beruflichen Aus- und Weiterbildung im Unternehmen 2015, Berna
- Nguyen, A./Taylor, J./Bradley, S. (2003), Job autonomy and job satisfaction: new evidence, in: Lancaster University Management School Working Paper, Lancaster
- UST (2017), Lehrvertragsauflösung, Wiedereinstieg, Zertifikationsstatus, Berna
- UST (2018), Personen des Ausbildungsfelds ISCED Gastgewerbe und Catering: Wiedereinstiege nach Ausbildungsfeld und Beruf (nicht veröffentlichte Spezialauswertung)
- Ecoplan (2016), Facts and Figures zum Arbeitsmarkt im Tourismus, Berna
- GfK Switzerland AG (2017), Lehrlingsbarometer 2017, Hergiswil
- Hackman, J./Oldham, G. (1980), *Work Design*. Reading, MA: Addison Wesley
- hotellerieuisse (2016), Mitgliederumfrage zu Fachkräftemangel und Bildungsbedarf, Berna
- HTW Coira und ZHAW (2011), *Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität, Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen*, HTW Chur Verlag, Coira
- Jankovska, Bianca (2017), «Bitte lächeln», *Zeit Online Arbeit*, Amburgo
- Judge, T./Piccolo, R./Podsakoff, N., Shaw, J./Rich, B. (2010), The relationship between pay and job satisfaction: Ametaanalysis of the literature, in: *Journal of Vocational Behavior*,
- Kühler, Peter (1979), «Führen und Delegieren in Hotellerie und Gastwirtschaftsgewerbe», in: *Berner Studien zum Fremdenverkehr*, vol. 2, Berna
- Morris, J./Feldman, D. (1996), The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor, in: *The Academy of Management Review*, vol. 21, n. 4
- o.V (2017), «Der Fachkräftemangel trifft alle», *Gastro Journal* (6.7.2017), Zurigo
- o.V (2017), «Eltern wählen für Kinder Jobs mit Image-Faktor», 20 Minuten, Zurigo
- Perauer, Franz-Josef (2017), Warum dein Hotel ohne Digitalisierung nicht überleben wird!, online unter: <https://www.hospitalityrocks.net>
- Puhmann, Angelika (2005), «Die Rolle der Eltern bei der Berufswahl», BIBB Bundesinstitut für Berufsbildung Deutschland, Bonn
- Rütter Soceco (2015), Monitoring L-GAV, Ergebnispräsentation Indikatorenaktualisierung und Zusatzanalysen, Rüschtikon
- Rütter Soceco (2017), Monitoring L-GAV, Aktualisierung der Indikatoren, Rüschtikon
- Scherrer, Pascal (2018) «Zum Umgang mit der Generation Y», *Neue Zürcher Zeitung*, Zurigo
- Schlechter, A./Thompson N.C./Bussin, M. (2015), Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation, in: *Employee Relations*, vol. 37 Issue: 3
- Schleufe, Markus (2013), «Und immer lächeln, bitte», *Zeit Online*, Hambourg
- Schüller, Anne M. (2014), «Generation Y – So führen Sie heute erfolgreich», in: *WEKO Business Dossier*, Zurigo
- Seeholzer, Andreas (2017), «Personalnot in den Bergbeizen», *Bote der Urschweiz* (25.4.2017), Svitto
- Seifert, Elisabeth (2016), «Kinder sehen Eltern als Vorbild bei der Berufswahl», *Solothurner Zeitung*, Soletta
- Shemayakova, Anna (2017), *Gastronomie und Hotelleriezeitung*, «Flüchtlinge kochen Menü aus der fernen Heimat», *Gastronomie und Hotelleriezeitung* (24.9.2017), Lucerne
- Städeli, Markus (2018), «Bald sitzen die Angestellten am längeren Hebel», *NZZ am Sonntag* (15.4.2018), Zurigo
- Weldon, David (2012), Linking Total Compensation to Performance, in: *Compensation & Benefits Review* 44 (3)
- www.kununu.ch/ www.glassdoor.ch (2018), Screenshots vom 16.5.2018

Impressum

Procedimento di citazione consigliato

Autore: Ecoplan

Titolo: La corsa al personale qualificato nel settore alberghiero e della ristorazione: qual è la situazione effettiva?

Sottotitolo: Rapporto d'analisi realizzato per conto di hotelleriesuisse

Committente: hotelleriesuisse

Luogo: Berna

Anno: 2018

Team di accompagnamento hotelleriesuisse

Bettina Baltensperger

Jérôme Bühlmann

Dominique Flüeler

Barbara Friedrich

Christophe Hans

Annette Rupp

Lorenzo Schmiedke

Ueli Schneider

Team progetto Ecoplan

Philipp Walker

Annick de Buman

Sarina Steinmann

Il presente rapporto rispecchia l'opinione del team di progetto che non coincide necessariamente con quella della committente o degli organi d'accompagnamento.

hotelleriesuisse

Monbijoustrasse 130

CH-3007 Berna

Tel. +41 31 370 41 11

welcome@hotelleriesuisse.ch

www.hotelleriesuisse.ch

ECOPLAN AG

Ricerca e consulenza in ambito economico e politico

Monbijoustrasse 14

CH-3011 Berna

Tel. +41 31 356 61 61

bern@ecoplan.ch

Dätwylerstrasse 25

CH-6460 Altdorf

Tel. +41 41 870 90 60

altdorf@ecoplan.ch

www.ecoplan.ch