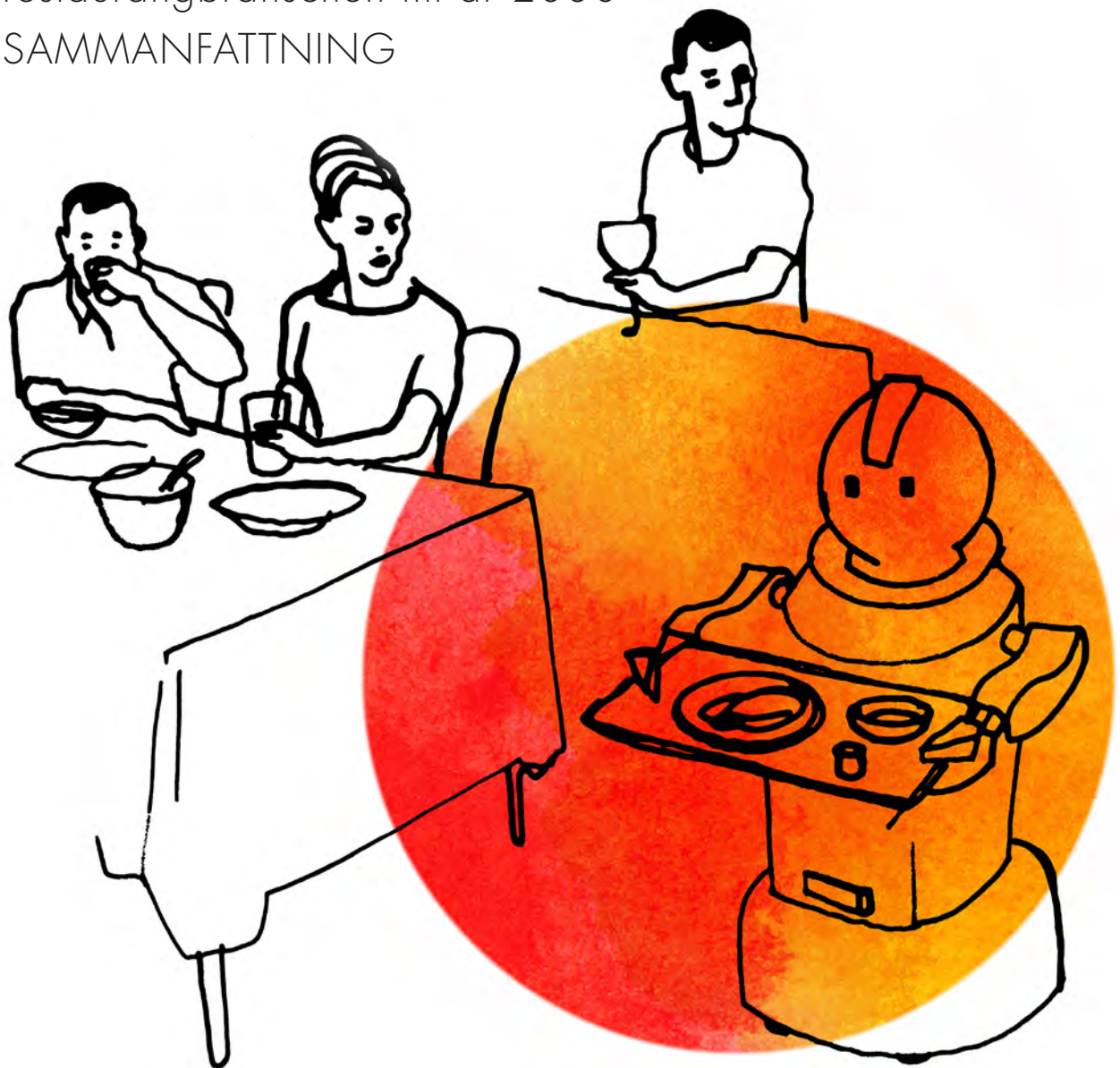


# #08

# TILLVÄXTBRANSCH I FÖRÄNDRING

Prognoser för kompetensbehov inom hotell- och restaurangbranschen till år 2030

SAMMANFATTNING



2018

EN RAPPORT FRÅN



# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	3
1/ INLEDNING	4
2/ SAMMANFATTANDE SLUTSATSER	5
3/ KAIROS BILD – BRANSCHEN OCH OMVÄRLDEN	7
Tolv trender mot 2030 .....	7
Trenderna och branschen .....	9
4/ KAIROS PROGNOSE – BRANSCHENS STORLEK 2030	10
Hushållens konsumtion .....	10
Utländska besökares konsumtion .....	10
Företags och myndigheters konsumtion .....	11
Den totala konsumtionen .....	11
Hur många behöver sysselsättas i branschen för att möta efterfrågan? .....	12
Automationens roll – resursförstärkning eller jobbhot? .....	12
5/ KAIROS FYRA FRAMTIDSSCENARIER	14
Scenario 1: Ingen ytterligare automatisering .....	14
Scenario 2: McKinsey&Co .....	15
Scenario 3: Stiftelsen för strategisk forskning .....	16
Scenario 4: Kairos Futures sammanvägda prognos .....	17
Rekryteringsbehov mot 2030 inom traditionella yrken .....	18
Osäkerheter och alternativa scenarier .....	19
Automationen skapar nya arbetsuppgifter .....	20
6/ EFFEKTER PÅ KOMPETENS OCH UTBILDNING I FRAMTIDEN	21
Morgondagens utbildning och kompetensbehov .....	22

# FÖRORD

Besöksnäringen är en av Sveriges snabbast växande basnäringar och allt tyder på en fortsatt ökning. Det innebär att det finns stora utvecklingsmöjligheter för hotell- och restaurangbranschen. Men där finns också utmaningar, den framtida kompetensförsörjningen är en. Flera undersökningar de senaste åren har visat att branschens utveckling pekar mot ett stort och ökande behov av kompetens inom hotell och restaurang.<sup>1</sup> Samtidigt finns nu flera prognoser, nationella som internationella, som gör gällande att digitalisering och automation kommer att ha stor inverkan på framtidens jobb, inte minst i vår bransch.

Frågorna är av största vikt för oss som representerar arbetsmarknadens parter. De är också högst relevanta för dem som ansvarar för utbildnings-, närings- och arbetsmarknadspolitiken nationellt och regionalt samt för utbildningsaktörer på alla nivåer från gymnasieskola till avancerad akademisk nivå.

För att öka vår kunskap gav vi inom ramen för vårt partsgemensamma Framtidsråd hösten 2017 i uppdrag åt Kairos Future att närmare studera frågan om automationens påverkan på framtida kompetensbehov inom hotell- och restaurangbranschen. Vi har kompletterat detta med färskt internationella analyser rörande automation och framtidens jobb samt betänkandet Ett land att besöka.<sup>2</sup> Rapporten *Tillväxtbransch i förändring* är resultatet.

Vår bransch kommer kort sagt att förändras. Inget pekar mot färre medarbetare, men efterfrågan på nya yrken, arbetsuppgifter och därmed förmågor kommer att öka. Samtliga analyser visar också ökade krav på utbildning, även på högre nivå, och behov av att den sker löpande under arbetslivet. Gymnasieskolans yrkeslinjer är viktiga för branschen och behöver formas så att de attraherar fler sökande. Men vi kommer också att behöva fler högre utbildade och därför fler akademiska utbildningar som är anpassade för branschen. Efterfrågan på en del rutinbaserade arbetsuppgifter förutses minska på arbetsmarknaden generellt då rutinarbeten med lägre lön troligen kommer att automatiseras i högre grad. Som tjänsteintensiv servicebransch ser vi att vår roll att erbjuda arbete åt de unga och de som är nya in på arbetsmarknaden blir än mer viktig.

Att prognosticera framtiden är alltid en utmaning. Men vi hoppas att denna rapport kan vara ett underlag för att väcka diskussion och leda till viktiga insikter om hur framtiden för hotell- och restaurangbranschen och därmed behovet av utbildning kan komma att påverkas av nya konsumentbeteenden, teknikskiften, digitalisering och automatisering. Trots en pågående positiv utveckling finns ingen ursäkt att inte börja planera för framtiden nu.

Stockholm, juni 2018

*Malin Ackholt, förbundsordförande HRF och Jonas Siljhammar, vd Visita*

---

<sup>1</sup> Tillväxtvärk, BFUFs rapport #2, 2014, Kompetensförsörjning och kompetensbehov inom svensk besöksnäring, Tillväxtverket, 2016 och Nationell strategi för svensk besöksnäring – Strategi 2020.

<sup>2</sup> Putting faces to the jobs at risk of automation, OECD 2018 samt What jobs first at risk from automation, Price Waterhousecooper (PWC) (2018), SOU 2017:95 Ett land att besöka.

# 1 / INLEDNING

## Sveriges snabbast växande basnäring

Besöksnäringen är en av Sveriges snabbast växande basnäringar. Turismkonsumtionen uppgick till 317 miljarder kronor 2017, en ökning med 7,4 procent jämfört med 2016. Turismen utgör också en betydande del av Sveriges samlande export. Turismkonsumtionen från utländska besökare uppgick till 134 miljarder kronor, en ökning med 11,4 procent under 2017.<sup>3</sup> Hotell- och restaurangbranschen, som är en del av besöksnäringen, sysselsatte 192 000 personer år 2017.<sup>4</sup>

Allt tyder på en fortsatt ökning av turismen. Enligt internationella bedömningar kommer det globala resandet och turismen att öka med cirka tre procent per år fram till 2030. Detta innebär att det finns stora utvecklingsmöjligheter för hotell- och restaurangbranschen. Men där finns också utmaningar – den framtida kompetensförsörjningen och frågan om hur utbildningen bättre ska kunna matcha kompetensbehovet som vi behandlar i denna rapport är några.

Andra utmaningar besöksnäringen har att förhålla sig till är globala förändringar som påverkar resandet.<sup>5</sup> Jordens befolkning blir äldre, rikare och friskare vilket bland annat leder till en ökande genomsnittsålder och en större medelklass. Förändringar i det politiska landskapet och eventuell minskad tillväxttakt i andra länder kan också få konsekvenser. Social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet kommer fortsatt att vara i fokus.

## Syfte med projektet

BFUF har tidigare undersökt framtidens kompetensförsörjning inom besöksnäringen.<sup>6</sup> Automation och digitalisering som i de tidigare undersökningarna inte alls var så tydligt på agendan är nu högaktuella.

Med automation, digitalisering, utveckling av artificiell intelligens och annan teknik försvinner vissa arbetsuppgifter – och nya skapas.

För att öka vår kunskap gav vi inom ramen för vårt partsgemensamma Framtidsråd hösten 2017 i uppdrag åt Kairos Future att närmare studera frågan om automationens påverkan på samt utveckla prognoser för framtida kompetensbehov inom hotell- och restaurangbranschen. Detta har vi kompletterat med färskare internationella analyser rörande automation och framtidens jobb samt analys av kompetensförsörjning och utbildning i betänkandet *Ett land att besöka*.<sup>7</sup>

Rapporten *Tillväxtbransch i förändring* ger en bild av hur branschen kan se ut år 2030 när det gäller antalet anställda i olika traditionella yrkesgrupper. Den visar också på nya typer av kompetenser som kan tillkomma och beskriver hur branschens utbildning behöver anpassas. Detta är en sammanfattning.

---

<sup>3</sup> Turismens årsbokslut 2017, Tillväxtverket.

<sup>4</sup> Visitbarometern, maj 2018.

<sup>5</sup> Trendrapport, Visit Sweden, 2017.

<sup>6</sup> Sveriges mest attraktiva bransch, BFUF rapport #1, 2013 och Tillväxtvärk, BFUFs rapport #2, 2014.

<sup>7</sup> Putting faces to the jobs at risk of automation, OECD 2018, What jobs first at risk from automation, PricewaterhouseCoopers (PwC), 2018 och Ett land att besöka – En samlad politik för hållbar turism och växande besöksnäring, SOU 2017:95.

## 2/SAMMANFATTANDE SLUTSATSER

### 1 Storurbanisering och turism driver branschutvecklingen

Under de senaste åren har inflyttningen till storregionerna tilltagit. Svenskarna har lagt sig till med en allt mer urban, internationell livsstil. Ökad trångboddhet medför att vi umgås allt mer utanför hemmet. Hotell- och restaurangbranschen växer på grund av storurbaniseringen och nya beteenden. Att gå ut och äta eller fika har blivit en vardagssysselsättning vilket driver på restaurang- och cafékonsumtionen.

### 2 Branschen växer och blir mer diversifierad

Ökad nationell och internationell turism, gourmetisering och en allmän välbefinningsökning bland stora delar av befolkningen driver på branschens tillväxt. De olika delarna av branschen blir mer specialiserade då volym ger möjlighet till att rikta in sig på smalare segment. Digitalisering och automation driver också på profilering mot snabb funktion alternativt genuinitet och spets med mycket personlig service. Gourmetiseringstrenden påverkar konsumtionen mot premiumprodukter och tjänster, allt fler är beredda att betala mer för mat- och dryckesupplevelser.

### 3 Traditionella branschjobb förväntas minska till 2030

Den positiva utvecklingen till trots förväntas antalet anställda inom traditionella branschyren minska på sikt på grund av ökad digitalisering och automation. Enligt Kairos Futures uppskattningar är det rimligt att anta att mellan 25 och 60 procent av de traditionella yrkena inom branschen kommer att automatiseras innan 2030. Hur snabbt och till vilken grad automationen kommer att påverka beror på incitamenten, till exempel personalkostnadernas betydelse, förväntade produktivitetsvinster och kostnader för själva automationen, men även av rena kvalitetsvinster med automation som till exempel i form av högre servicegrad. Större företag och företag med större arbetsställen har bättre förutsättningar att dra nytta av automationen än mindre företag och enheter.

### 4 Nya roller och jobb tillkommer

Roller och uppgifter kopplade till kreativitet, perception, motorik och sociala färdigheter är svåra att automatisera och kommer sannolikt att öka i värde. Om branschen snabbt anpassar sig till de nya förutsättningarna kan sannolikt många av de traditionella jobben förändras för att bättre motsvara de nya utmaningarna i framtiden. Komplexa arbetsuppgifter som att lösa oväntade problem, läsa av och reagera på stämningar och situationer, skapa nya menyer, underhålla och utbilda gäster och bädda sängar är svåra att automatisera. De kommer sannolikt fortfarande vara viktiga roller för människor år 2030. Branschen som helhet kommer även att få behov av nya typer av tjänster till exempel SaaS (Software as a Service) eller RaaS (Robot as a Service) som levereras av företag som inte tillhör branschen.

Med arbetsplatser där människor och maskiner arbetar tillsammans ställs också nya krav på såväl medarbetare som ledare. Att kunna handleda en robot, kunna agera problemlösare när tekniken fallerar eller kunna träna företagets AI i nya kunskapsområden kommer att bli önskvärda kompetenser i ett allt mer automatiserad bransch.

## **5 Rådande personalomsättning större utmaning än prognostiserad automation**

Hotell- och restaurangbranschen omsätter i dagsläget i storleksordningen 25 procent av sin personal. Utmaning rörande efterfrågan på personal är en större utmaning än den prognostiserade automationen. Konkurrensen om kompetenta medarbetare är hård, både mellan branscher och mellan företag inom samma bransch. Att hitta, utveckla och behålla kompetensen blir den centrala frågan över de närmaste tio åren.

## **6 Människor med låg utbildning och ungdomar i riskzonen**

Alla analyser pekar på att människor med låg utbildning och ungdomar generellt kommer att drabbas hårdare till följd av automationens utveckling. En del av de rutinbaserade arbetsuppgifterna inom hotell- och restaurang kan förväntas automatiseras som till exempel köksbiträden, viss städning och service. Många av de jobb ungdomar har under studietiden och som första jobb kommer att kunna automatiseras. Detta innebär att utbildningar i högre grad än idag, framför allt i gymnasieskolan, måste lära ut färdigheter och erbjuda praktik. Det innebär också att utbildning på högre nivå kan förväntas bli efterfrågad i allt högre grad av företagen i hotell- och restaurangbranschen.

## **7 Behov av en öppen och flexibel utbildningsstruktur**

Utbildningar på alla nivåer måste bättre anpassas till nya möjligheter och utmaningar. Utvecklingen går snabbt, branschglidningar är ett faktum och kraven på utvecklings- och anpassningsförmåga kommer att öka. Utbildningssystemet behöver i högre grad utformas för en mer flexibel, öppen och tydlig struktur. Att göra karriär inom besöksnäringen skulle underlätta om man som studerande har möjlighet att över tid förflytta sig inom utbildningssystemet och mellan utbildningssystemet och arbetslivet.<sup>8</sup> Detta ställer krav på god samverkan mellan Skolverket, Arbetsförmedlingen, utbildningsväsendet, regionalt tillväxtansvariga och inte minst på att branschen kan formulera behov och erbjuda arbetsplatsförlagd praktik för såväl de som studerar på gymnasiet som på högskolor och universitet.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Ett land att besöka – En samlad politik för hållbar turism och växande besöksnäring, SOU 2017:95.

<sup>9</sup> De sammanfattande slutsatserna baseras både på Kairos Futures uppdrag och BFUFs egen analys.

# 3/KAIROS BILD – BRANSCHEN OCH OMVÄRLDEN

## Tolv trender mot 2030

Karios Future har haft dessa tolv trender som utgångspunkt för sin analys och prognos.

### **1 Storurbaniseringen fortsätter**

Storstadsregionerna växer som helhet och tillväxttakten har accelererat under 2000-talet. Flytt från mindre orter till stora städer och deras omland väntas fortsätta.

### **2 Kompakt boende allt vanligare**

Nästan var femte invånare i Sverige bor i någon av de tre storstadskommunerna. Stockholm har den minsta genomsnittliga boendeytan per person, cirka 33 kvm<sup>10</sup> och i centrala Stockholm är kvadratmeterpriset uppe i 90 000 kronor.<sup>11</sup> Allt fler tvingas bo och bygga sin livsstil utifrån de förutsättningar som ges av ett kompakt boende.

### **3 Ökat resande och turism**

Det internationella resandet fortsätter att öka. Turismkonsumtionen från utländska besökare uppgick till 134 miljarder kronor år 2017, en ökning med 11,4 procent jämfört med året innan. De största utlandsmarknaderna är Norge (3,4 miljoner övernattningar), följt av Tyskland (3,0 miljoner) och Danmark (1,1 miljoner). Enligt internationella bedömningar kommer det globala resandet och turismen att öka med cirka tre procent per år fram till 2030.

### **4 Ökad mångfald**

Den kulturella mångfalden i Sverige ökar på många nivåer och längs många dimensioner och allt större skillnader i livsstilar, grupptillhörigheter och identiteter syns. Allt mindre kommer att vara homogent i framtidens samhälle, och varu- och tjänstutbud kommer att bli allt mindre standardiserat. En ökad segmentering av utbudet är att vänta.

### **5 Kunskap om mat och dryck ökar**

Trenden att känna till och kunna utvärdera mat och dryck är fortsatt stark, den handlar allt mer om hållbarhet och äkthet.

### **6 Allt blir en upplevelse**

En allt större del av konsumtionen läggs på upplevelser istället för konsumtions- eller kapitalvaror. Att vara med om något värderas ofta högre än att äga saker. Upplevelseindustrin växer både nationellt och globalt. Mycket av den senaste utvecklingen inom upplevelser är digitalt driven, men som en mottrend till digi-

---

<sup>10</sup> SCB, 2016.

<sup>11</sup> Maklarstatistik.se



taliseringen får de upplevelser som inte går att digitalisera ett högre värde för konsumenten.

## 7 Premiumupplevelser ökar

Med ökande materiell standard finns utrymme för lyx- och gourmetvarianter av en stor mängd varor och tjänster. Det syns en nedåtgående trend för konsumtionen av lyxvaror, medan exklusiva tjänster och upplevelser ökar.<sup>12</sup> Äkthet identifierar premium för konsumenter idag. Produktens ursprung och storytelling kring varumärket är viktigt.

## 8 Rurbanisering och längtan till landet

Urbaniseringen präglas av ett ökat intresse för det lantliga och kontakt med naturen. En stark växande livsstilstrend är urban farming. Odlingslotterna blir fler och att odla på balkong blir allt trendigare. Efterfrågan och försäljningen av ekologiska produkter fortsätter att öka<sup>13</sup>, det kan ses som ett uttryck för vår längtan efter det naturliga och hälsosamma.

## 9 Nollfriktionsliv blir allt mer önskvärt

När tid och energi blir allt mer värdefulla resurser blir enkelhet och tillgänglighet viktigare. Vi blir mindre toleranta mot störningar i vardagen, våra liv blir beroende av att allt går friktionsfritt. Industrins *just in time*-begrepp är på väg in i privatlivet. Vid en nordisk undersökning konstaterades att tid och energi är de valutor som det råder mest brist på, mer än pengar.<sup>14</sup>

## 10 Digitalisering och automationen accelererar

Tekniken integreras i och blir en allt större del av vår vardag. Idag har nästan alla sin smartphone vid sin sida dygnet runt. Vi söker, utvärderar, väljer, bokar och betalar våra upplevelser direkt online. Nya teknikområden utvecklas i hög takt. Tekniker som virtual reality, augmented reality och mixed reality där tekniken integrerar med vår verklighet ökar snabbt. 2030 kan virtuell verklighet vara svår att skilja från den verkliga världen.

## 11 Flexibelt arbetsliv

I många verksamheter är medarbetarna inte längre bundna till bestämda geografiska platser eller specifika timmar på dygnet för att utföra sitt arbete. Allt fler caféer, restauranger, hotelllobbyer och lounges designas för att kunna fungera och användas som arbets- och mötesplatser.

## 12 "The gig economy" får större utbredning

Digitaliseringen skapar förutsättningar för "on-demand" och "the gig-economy" där digitala plattformar skapar storskaliga, effektiva marknadsplatser. Plattformar som jobble.com<sup>15</sup> i USA gör det möjligt att lägga upp uppdrag och hitta arbetstagare snabbt.

---

<sup>12</sup> Report Luxury spending is down, while global instability is up, Forbes, 2017.

<sup>13</sup> ekoweb.nu

<sup>14</sup> Kairos Future/Inwido, 2014.

<sup>15</sup> jobble.com



## Trenderna och branschen

Nettoeffekten på branschen av de förändringsprocesser vi nu står inför är enkelt sammanfattade: Branschen *växer*, den *diversifieras* i allt mer separata och specialiserade delar och *automationen* spelar en stor roll inför branschens framtida kompetensbehov.

Sammantaget samverkar flera trender i omvärlden för att hotell- och restaurangbranschen tros växa kraftigt. Branschens framtidsutsikter är goda, och detta understöds av flera trender. Kraftig befolkningstillväxt i storregionerna sammantaget med välståndökning ger en omfattande och ihållande livsstilsförändring mot mer umgänge och mat och dryck utanför hemmet.

Trenderna ligger till grund för Kairos prognos om branschens utveckling de närmaste tio åren, där efterfrågan både från Sverige och utlandet förväntas fortsätta öka.



# 4/KAIROS PROGNOSE – BRANSCHENS STORLEK 2030

Kairos Futures prognos över branschens framtida produktionsvolym och personalbehov utgår från att hotell- och restaurangbranschen med stor sannolikhet kommer att fortsätta vara en växande bransch under det kommande årtiondet. Prognosen för det framtida kompetensbehovet inom hotell- och restaurangbranschen är resultatet av en sammanvägd framskrivning av utvecklingen hos ett stort antal egentligen okända faktorer. Resultatet blir en beskrivning av en möjlig framtid – det troligaste givet att vi inte vet.

## Hushållens konsumtion

Vid 2030 beräknas Sveriges befolkning närma sig drygt 11,3 miljoner. Den totala konsumtionen per person i kronor har sedan millennieskiftet stigit mycket regelbundet, trots konjunkturförändringar. Kairos Future antar att den utvecklingen fortsätter på samma sätt.<sup>16</sup> I dag utgör konsumtionen av hotell- och restaurangtjänster en större andel av hushållens konsumtion.

### **Ökad konsumtion från 114 till 213 miljarder kronor 2030? – ökning 86 procent**

Om trenderna fortsätter som Kairos Future beskrivit växer de svenska hushållens konsumtion av hotell- och restaurangtjänster från cirka 114 miljarder idag till cirka 213 miljarder 2030, en ökning med 86 procent i löpande priser.

Konsumtionen av restaurangtjänster beräknas öka betydligt mer än konsumtionen av hotelltjänster, i linje med att det blir allt vanligare att äta och dricka ute. Det finns givetvis ett gräns på hur stor andel av konsumtionen som kommer kunna utgöras av restaurangbesök, men Kairos Futures bedömning är att vi ännu inte är nära den. Den nivå som prognostiseras för 2030, runt 6,8 procent, är fortfarande långt lägre än vad de flesta sydeuropeiska länder uppvisar idag.<sup>17</sup>

## Utländska besökares konsumtion

Utländska besökares konsumtion är svårare att modellera än svenskarnas egen. Summan för alla utländska gästnätter på hotell, vandrarhem, camping och stugby år 2030 blir utifrån prognoserna närmare 19,5 miljoner gästnätter, att jämföra med cirka 15,6 miljoner 2016, en total ökning på cirka 25 procent. Det innebär en genomsnittlig årlig ökning med cirka 1,6 procent.

---

<sup>16</sup> Kairos Future antar att den genomsnittliga trenden sedan 2000 kommer att fortsätta i samma takt till 2030. Detta antagande gör de genom hela rapporten vid uppskattning av prognoserna.

<sup>17</sup> ec.europa.eu

## 41 miljarder kronor från utländska turister 2030?

### – ökning 37 procent

Kairos Future prognosticerar en ökning i utländska turisternas hotell- och restaurangkonsumention från cirka 30 miljarder 2016 till närmare 41 miljarder 2030 i löpande priser, en ökning på 37 procent.

## Företags och myndigheters konsumtion

## 83 miljarder från företag och myndigheter 2030?

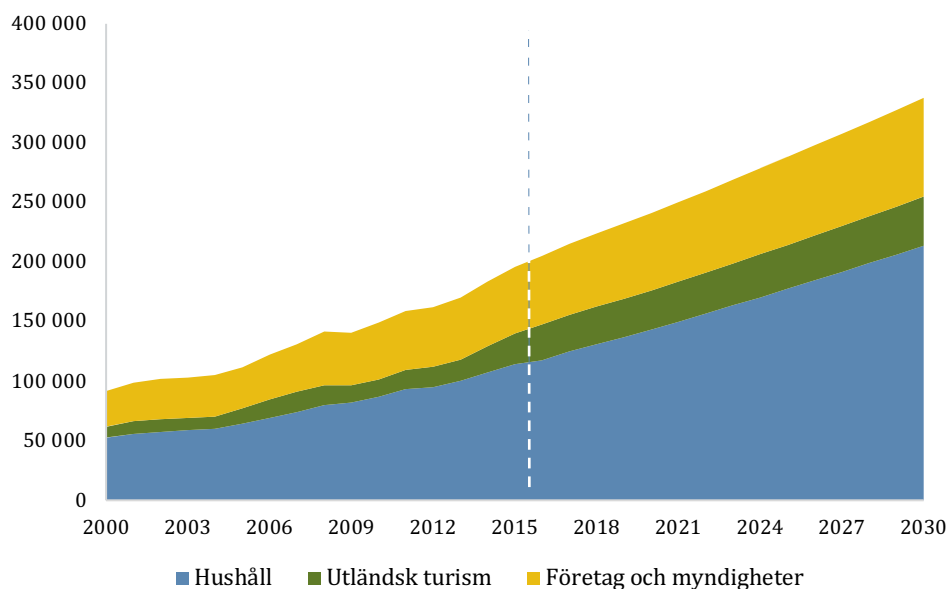
### – ökning 53 procent

Från 2000 syns en stabil, linjär, positiv trend på företags och myndigheters konsumtion. Denna visar inga tecken på att avta och det syns heller inga tydliga tecken från omvärlden som kommer att påverka. Håller antagandet innebär det en ökning i företags och myndigheters hotell- och restaurangkonsumention från drygt 54 miljarder 2014 till nästan 83 miljarder 2030 i löpande priser, en ökning med 53,7 procent.

## Den totala konsumtionen

### 2030: 337 miljarder och 83 procent?

När Kairos Future lägger ihop de tre källorna till efterfrågan landar resultatet på en stegring till 337 miljarder kronor i konsumtion till 2030, en ökning med cirka 83 procent. Notera att prognosen inte sträcker sig över alla branscher som kan betraktas som besöksnäring. Kairos Future utesluter till exempel shopping och upplevelseindustri och behandlar bara hotell- och restaurang. Däremot inkluderas även bofastas restaurangkonsumention, dessa räknas normalt inte till besöksnäringen.



Figur 1. Sammanlagd prognos över total konsumtion av hotell- och restaurangtjänster, Mkr, löpande priser.

# Hur många behöver sysselsättas i branschen för att möta efterfrågan?

Under perioden 2000–2016 har antalet årsarbeten i branschen gått från cirka 77 000 till drygt 130 000.<sup>18</sup> Konsumtionen har ökat fortare; branschen producerade tjänster för cirka 947 000 kronor per anställd år 2000 och för omkring 1 203 000 per anställd 2015, en ökning med 27 procent.

Förklaringarna till en ökning i värdet av produktionen per anställd inkluderar både reala öknings i produktivitet och värde samt inflation. Relationen mellan produktivitet, eventuella kvalitetsförbättringar, inflation och branschspecifika prisökningar är komplicerad och Kairos Future ser inga tecken på ett tydligt trendbrott i någon eller alla av dessa faktorer. Det säkra alternativet är att dra vidare den ändå ganska tydliga trend som syns i måttet ”nominellt produktions-värde per anställd”, nämligen en relativt stadig ökning per år. År 2030 beräknas varje anställd producera för cirka 1 366 000 kronor, en ökning med cirka 14 procent.

## Automationens roll – resursförstärkning eller jobbhot?

Konsumtionen kommer att växa framöver, men kommer behovet av arbetskraft till branschen att växa i samma takt?

Kairos Futures undersökning med ledare i Sverige visar att automationen påverkar svenska besöksnäringens företag i större utsträckning än andra branscher och att 20 procent av arbetsuppgifterna i branschen skulle kunna automatiseras redan idag.<sup>19</sup> Som skäl till att detta inte redan sker anges brist på tid och tvekan inför att ta stora investeringskostnader. Automationen har spelat störst roll för information och bokning, men störst skillnad framöver ser ledarna i mer avancerade servicetjänster.

Digitaliseringen har samma effekt inom hotell- och restaurangbranschen som i andra branscher, den minskar behovet av vissa kompetenser och ökar behovet av andra. Som i så många andra branscher krävs kunskap i mötet mellan människa och maskin och om hur vi kan jobba sida vid sida på bästa sätt.

Arbetsuppgifter kopplade till att lösa oväntade problem, läsa in och reagera på stämningar och situationer, skapa nya menyer, bädda sängar, planera och koordinera samt utvärdera är sannolikt fortfarande arbetsuppgifter utförda av människor år 2030.<sup>20</sup> Hundra procent automation är osannolikt, forskning pekar på en uppskattning att ungefär en tredjedel av personalen behöver finnas i verksamheten som exempelvis floor walkers/welcomers, en slags problemlösare och kvalitetsgranskare som finns där när något hakar upp sig.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Antal anställda avser medeltalet anställda omräknat till heltidspersoner i enlighet med vad som redovisas i företagens årsredovisning. SCB.

<sup>19</sup> Hur påverkas svensk turism av automationen?, Kairos Future, 2015.

<sup>20</sup> Slutsatserna bygger på Kairos Futures samlade bedömning av insikter från forskare och branschexperter.

<sup>21</sup> Professor Stanislav Ivanov, Varna University of Management, 2017.

Arbetsuppgifter som är lätta att automatisera är bland annat hotellincheckningar, informationssökning online, robotar som sköter rumservice eller kan svara på gästers frågor på flera språk.

### **Det som är möjligt är inte alltid önskvärt**

Få kan tänka sig att ersätta mänskliga insatser i serviceupplevelsen med en robot.<sup>22</sup> Samtidigt accepterar vi teknikens del i vår vardag i en allt högre grad, särskilt om den visar sig skapa ett högre värde i form av effektivitet och frigörelse av tid.

Hotell- och restaurangupplevelserna kommer förmodligen att ta två riktningar; high tech och high touch. För att pressa priserna uppstår erbjudanden med hög automationsgrad. Men när större delen av serviceprocessen är digitaliserad (och därmed blir kopierbar), kan också det personliga och mänskliga få ett högre värde.<sup>23</sup> Upplevelser där människor är integrerade kan komma att prissättas 2-3 gånger högre.<sup>24</sup> Efterfrågan på respektive upplevelse kommer att kunna beräknas beroende på kundbehov, den stressade affärsresenären kommer kanske önska ett personligt hotell eller snabbmatställe, medan weekendresenären sätter pris på den personliga servicen. Företag i framtiden kan konkurrera med sin *serviceprofil* i allt större utsträckning eftersom det är svårt att profilera sig med funktion, lättare med passion och känsla.

### **Snabbheten i ta till sig automation beror på incitamenten**

Avgörande för hur snabbt och omfattande företagen tar till sig den nya tekniken är inköpskostnaden och "return on investment". Även kvaliteten kommer bli en avgörande faktor. Idag kan robotar och tekniska lösningar ibland uppfattas som långsamma och ha hög felmarginal, men vad händer när tekniken förbättras och blir snabbare? Automationen kan även innebära fördelar som säkrare leverans, tillgänglighet dygnet runt och en högre produktivitet. Vissa aktörer kommer sannolikt att välja att positionera sig i ett premiumsegment där man betalar för mänsklig service.

Även andra incitament förutom den ekonomiska kommer att ha påverkan på automationstakten mot 2030, främst inom politik och samhälle där arbetsmarknadspolitiken och regleringar kan komma att påverka branschen när många lågutbildade står utanför arbetsmarknaden.

---

<sup>22</sup> Kairos Future Travel Trend Report 2016, SIFO och Bookatable, 2016.

<sup>23</sup> John Naisbitt diskuterade fenomenet i sin bok High tech, High touch 1999, och redan 1982 i boken Megatrends.

<sup>24</sup> Stanislav Ivanov, Professor in Tourism Economics Varna University.

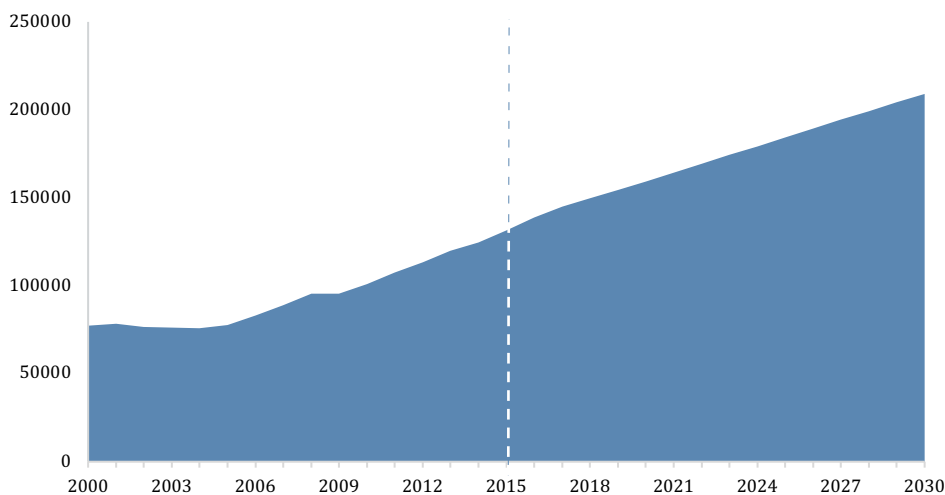
# 5/KAIROS FYRA FRAMTIDSSCENARIER

## Vilken grad av automation kan vänta oss i hotell- och restaurangbranschen mot 2030?

Det finns ett flertal undersökningar på området som i mångt och mycket visar på samma bild; hotell- och restaurangbranschen är en av de branscher där automatisering och robotisering har störst potential. Däremot är forskare inte ense om exakt *hur mycket* branschen kommer att automatiseras. Kairos Future presenterar fyra olika scenarier för 2030. Dessa ligger till grund för att uppskatta antalet anställda inom de traditionella yrkena (de yrken som finns idag) i branschen i framtiden.

## Scenario 1: Ingen ytterligare automatisering

Om inga ytterligare arbetsmoment kommer att bli automatiserade, vilket Kairos Future anser som osannolikt, kommer det år 2030 behövas ungefär 209 000 anställda inom hotell- och restaurangbranschen för att täcka konsumtionsbehovet.

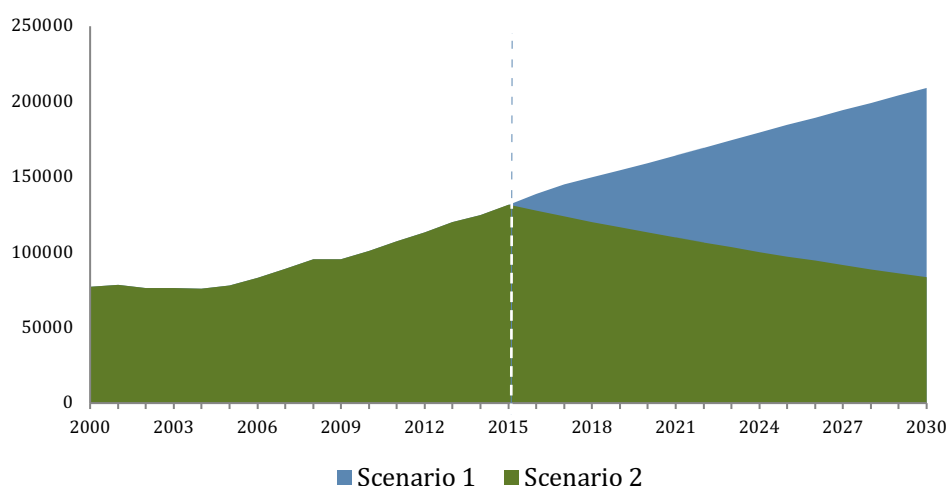


Figur 2. Antal årsanställda i traditionella yrken år 2030 givet scenario 1. Källa: SCB och Kairos Futures egen prognos.

## Scenario 2: McKinsey&Co

McKinsey&Co har i en nyligen publicerad studie undersökt automationspotentialen för olika sektorer inom åtta länder i Europa.<sup>25</sup> De konstaterar att Sverige är ett av länderna med störst automatiseringspotential och att 60 procent av arbetstiden inom hotell- och restaurangsektorn kan automatiseras innan 2030.

Om deras prognos faller in skulle det behövas ungefär 83 600 anställda i traditionella yrken – vilket är samma storlek på arbetskraften som år 2006, trots växande konsumtion av hotell- och restaurangtjänster. Jämfört med scenario 1 betyder det att branschen behöver cirka 125 000 färre anställda, betydligt färre än i dagsläget.



Figur 3. Antal årsanställda i traditionella yrken år 2030 för scenario 1 och 2.  
Källa: SCB, McKinsey&Co samt Kairos Futures egen prognos.

<sup>25</sup> Digitally-enabled automation and artificial intelligence: Shaping the future of work in Europe's digital front-runners, McKinsey&Co, 2017.



## Scenario 3: Stiftelsen för strategisk forskning

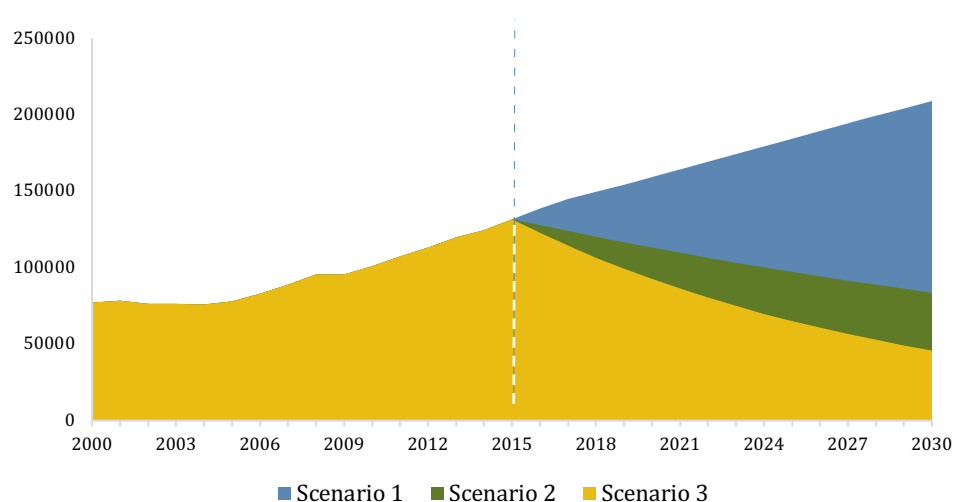
Stiftelsen för strategisk forskning har tillsammans med Stefan Fölster gjort en undersökning av hur automatiseringen kommer att inverka på enskilda yrken.<sup>26</sup> Analysen visar att vartannat jobb i Sverige kan bli automatiserat, men inom hotell- och restaurangsektorn betydligt fler. 95,3 procent av receptionisters arbetsuppgifter kan komma att bli automatiserade innan 2030.

### Automatiseringspotential

Yrke	Grad	Antal 2015	Antal 2030
Restaurang- och köksbiträden med flera	89 procent	32 527	5 142
Yrke okänt	50 procent	26 207	18 169
Kockar och kallskänkor	88 procent	18 634	2 997
Hovmästare och servitörer	88 procent	13 982	2 249
Städare	64 procent	7 594	3 749
Hotellreceptionister med flera	95 procent	5 016	327

Tabell 1. Automationspotential för respektive yrkesgrupp.  
Källa: Stiftelsen för strategisk forskning och SCB, Kairos Futures bearbetning.

Enligt detta scenario 3 behöver branschen ha ungefär 46 000 årsanställda år 2030 – vilket motsvarar cirka 35 procent av dagens nivå. Jämfört med scenario 1 år 2030, med ingen automatisering, innebär det att fyra av fem traditionella anställningar kommer att automatiseras bort.



Figur 4. Antal årsanställda i traditionella yrken år 2030 för scenario 1, 2 och 3.  
Källa: SCB, MicKinsey&Co, Stiftelsen för Strategisk forskning, samt Kairos Futures egen prognos.

<sup>26</sup> Vartannat jobb automatiseras inom 20 år – Utmaningar för Sverige, Stiftelsen för strategisk forskning, 2014.

## Scenario 4: Kairos Futures sammanvägda prognos

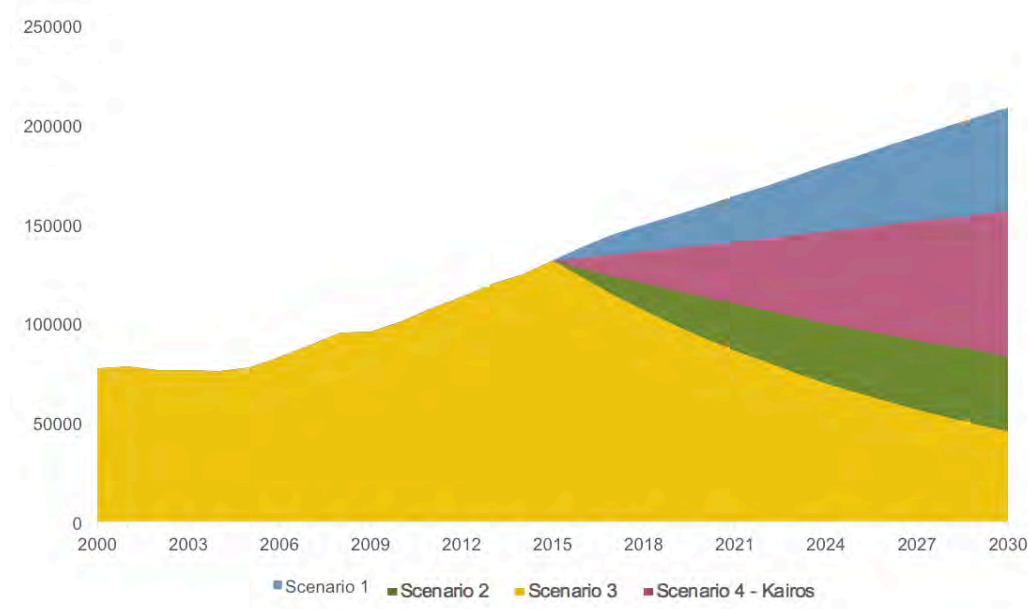
Kairos Future bedömer att varken McKinseys eller Stiftelsen för strategisk forsknings förslag är särdeles troliga eftersom dessa fokuserar på automatiseringspotential snarare än den faktiska realiseringsgraden. Att hotell- och restaurangföretag *kan* automatisera en större del av sin arbetskraft betyder inte nödvändigtvis att de *kommer* att göra det. För att bättre belysa ett sannolikt scenario krävs att man tar hänsyn till vissa yttre faktorer, främst ekonomiska och politiska incitament. En annan aspekt är lönestrukturen och om det kommer vara ekonomiskt fördelaktigt att byta ut befintlig personal mot robotar eller AI.

En automatiseringsgrad på 50 procent skulle potentiellt kunna minska företagens kostnader med cirka 15 procent och en automatiseringsgrad på 75 procent skulle potentiellt innebära en reduktion av kostnaderna med drygt 20 procent. Med andra ord finns de ekonomiska incitamenten där, så när de automatiserade lösningarna blir billigare än mänskliga anställda kommer allt fler företag välja att automatisera. Och när allt fler företag väljer att automatisera tvingas andra företag att hänga med, för att hålla nere kostnaderna.

Konsumenternas inställning till automatisering är också en aspekt: Kommer de fortsatt att värdesätta värdeskap och personlig kontakt, eller kommer detta bortprioriteras när tiden blir en allt större bristvara?

### Totalt antal anställda i traditionella yrken 2030

Givet en prognos av total konsumtion och en prognos av konsumtion per anställd, samt uppskattningen av automatiseringsgraden för branschen, kan en slutgiltig prognos över antalet anställda i traditionella yrken i branschen 2030 göras.



Figur 5. Antal årsanställda i traditionella yrken i branschen. Källa: SCB, McKinsey&Co, Stiftelsen för Strategisk forskning samt Kairos Futures egen prognos.

Kairos Future anser att den mest troliga utvecklingen ligger mellan en automatiseringsgrad mellan 25 och 60 procent, alltså någonstans i det rosa området i figur 5. Det skulle i sådana fall innebära att behovet av arbetskraft inom de traditionella hotell- och restaurangyrkena skulle vara mellan cirka 84 000 och 157 000 personer år 2030.

I tabellen visas hur många personer som kommer att vara anställda i respektive traditionella yrken år 2030 vid 25 procent och 60 procents automatisering – givet att distributionen av yrkesroller är densamma och att automationen påverkar alla yrken i samma utsträckning.

#### Antal anställda inom hotell- och restaurang vid olika automationsgrad

Yrke	Antal 2015	Andel 2015	Antal 2030 vid 25 procent automation	Antal 2030 vid 60 procent automation
Restaurang- och köksbiträden med flera	32 527	21,6 procent	38 225	20 387
Yrke okänt	26 207	17,4 procent	28 551	15 227
Kockar och kallskänkor	18 634	12,4 procent	20 185	10 765
Hovmästare och servitörer	13 982	9,3 procent	16 830	8 976
Städare	7 594	5,0 procent	7 319	3 904
Hotellreceptionister med flera	5 016	3,3 procent	6 961	3 712

Tabell 2. Antal anställda i traditionella yrken 2030 vid olika automationsgrad.

## Rekryteringsbehov mot 2030 inom traditionella yrken

Visita uppskattar att upp till 40–45 procent av anställda inom branschen lämnar sin arbetsgivare varje år, dock inte nödvändigtvis branschen som helhet. Svenskt Näringsliv uppskattar att motsvarande siffra för årsskiftet 2016–2017 bland arbetare inom handel, hotell och restaurang var cirka 37 procent.<sup>27</sup>

Detta säger inte hur stor personalomsättningen är på branschnivå, det vill säga hur många som varje år som lämnar branschen helt och hållet. Resultatet från den enkät till anställda som genomfördes inom ramen för föregående projekt Tillväxtvärk?<sup>28</sup> indikerade att cirka 23 procent av de anställda planerar att lämna branschen inom 1 till 2 år eller tidigare.

<sup>27</sup> Fakta om löner och arbetstider 2017, Svenskt Näringsliv, 2017

<sup>28</sup> Tillväxtvärk, BFUFs rapport #2, 2014

Detta leder till att ett antagande om cirka 25 procent årlig personalomsättning på branschnivå är en acceptabel uppskattning. Om en fjärdedel av de arbetande i branschen lämnar denna varje år och att dessa måste ersättas – samt att branschen fortsätter växa – kan det totala rekryteringsbehovet vid olika automatiseringsgrad fås fram.

#### Tillväxt och rekryteringsbehov vid 25 procents automatisering

År	Anställda	Tillväxt	Lämnar branschen	Rekryteringsbehov
2015	131 630	7 112	30 004	40 020
2020	139 533	1 618	34 883	36 501
2025	147 911	1 715	36 978	38 693
2030	156 792	1 818	39 198	41 016

Tabell 3. Prognos över tillväxt och rekryteringsbehov vid 25 procents automatisering, 2015–2030.

#### Tillväxt och rekryteringsbehov vid 60 procents automatisering

År	Anställda	Tillväxt	Lämnar branschen	Rekryteringsbehov
2015	131 630	7 112	30 004	40 020
2020	113 152	-3 475	28 288	24 812
2025	97 267	-2 988	24 317	21 329
2030	83 613	-2 568	20 903	18 335

Tabell 4. Prognos över tillväxt och rekryteringsbehov vid 60 procents automatisering, 2015–2030.

## Osäkerheter och alternativa scenarier

Prognosen för branschens tillväxt bygger på att den observerade utvecklingen fortskrider utan några större överraskningar. Oförutsedda händelser och osäkerhetsfaktorer kan ha stor betydelse för branschens framtid och är viktiga att hålla under bevakning. Möjliga faktorer att hålla ögonen på är utvecklingen av transportkostnader (både bränslepriser och konkurrensen mellan transportaktörer), klimathotet och dess effekt på resandet och den turbulenta ekonomiska situationen i Sverige, Europa och världen där en försämring eller kollaps kan förändra förutsättningarna drastiskt. Även den säkerhetspolitiska frågan är en faktor att ta på allvar.

Den viktigaste faktorn är utvecklingen i efterfrågan hos svenska hushåll. Om befolkningstillväxten har överskattats eller underskattats av SCB påverkar det naturligtvis också den totala konsumtionen. Hela prognosen antar emellertid att den mycket stadiga ökningen i generell konsumtion per invånare i Sverige kommer att fortsätta. Om den trenden skulle brytas kommer flera antaganden i prognosen (som ett ökande produktionsvärde per anställd eller ökande andel hotell- och restaurangkonsumtion) samtidigt att påverkas till en sådan grad att spekulationer blir alltför svåra.

Scenarierna för automationsgrad är beroende av en lång rad faktorer, där människans acceptans av tekniken, branschens vilja att investera och hastigheten på teknikutvecklingen kan visa sig gå fortare eller långsammare än Kairos Future antagit.

Prognosen för rekryteringsbehovet påverkas bland annat av utvecklingen av fluktuationen inom branschen.

## Automationen skapar nya arbetsuppgifter

Beräkningarna ovan fokuserar på traditionella yrken. Även om en del av dessa försvinner betyder det inte per se att antalet anställda i branschen minskar.

Automationen skapar behov av nya typer av arbetsuppgifter, vissa av dessa kommer att utföras av människor som är anställda av företag i branschen, andra kommer troligtvis att köpas in.

I en branschomvärld som kan se helt annorlunda ut 2030 är det svårt att förutse de nya arbetsuppgifterna som kommer att tillkomma.

Nya tänkbara arbetsuppgifter (finns delvis redan idag):

- Inköp av RaaS och SaaS
- Robotsamordning, robohandledning och robotträning
- Träning och service av företagets egna AI-system
- Kreatör av individanpassade kundupplevelser med hjälp av big data, framtidens service- och konceptutvecklare kommer troligtvis att vara människor, men har AI som hjälpmedel i processen
- Floor walking, roller för olika typer av situationer som kräver kreativitet, perception, social intelligens och motorik
- Sociala medier-expert som skapar content på plats och svarar på kommentarer och reviews i realtid
- Superintendenten som överser och kvalitetssäkrar service
- Teknisk vaktmästare som underhåller tekniken

### Människor som unique selling position

Om framtidens konkurrensmedel inom besöksnäringen är serviceprofilen, kan automatiseringen frigöra tid för personalen att ta hand om och underhålla gästen vilket skapar mervärde och ökar betalningsviljan. Att någon form av mänsklig kontakt är önskvärd är klart, men frågan är i vilken utsträckning. Vi kommer troligtvis se mer generella roller i framtiden där bartendern fungerar som informatör, robotskötare och underhållare – och såklart fortsätter vara krogens egen psykolog.

# 6/EFFEKTER PÅ KOMPETENS OCH UTBILDNING I FRAMTIDEN

Branschen kommer med stor sannolikhet kommer att ha ett fortsatt betydande rekryteringsbehov, både på grund av tillväxt och som följd av hög personalomsättning, trots ökad automatisering. Ur branschens perspektiv är det givetvis önskvärt att behovet av personal fylls på av personer med branschanpassad utbildning. Detta hjälper branschen att professionaliseras, höjer standarden på yrkeskunnandet och branschens status samt bidrar till en mer långsiktig utveckling där hotell- och restaurangbranschen snarare blir ett karriärval än en tillfällig syssla.

För att resonera kring framtidens utbildning – vilka som kommer att ansvara för den och hur den behöver förändras – tar vi avstamp i hur utbildningen ser ut idag.<sup>29</sup>

Det största antalet branschanpassade utbildningsplatser finns på gymnasienivå – det är från gymnasiets yrkesutbildningar det största antalet hotell- och restaurangutbildade kommer. Men dessa är inte i närheten av att utbilda tillräckligt många för att kunna fylla branschens behov av personal och kompetens.

Eftersom hotell- och restaurangföretag finns i hela landet och verkar på lokal nivå är det viktigt att utbildningarna har närhet till marknad och företag. Enligt Skolverket saknas elever i Restaurang- och livsmedelsprogrammets år 3 i 185 av 290 kommuner. Inte mindre än 218 kommuner saknar elever i Hotell- och turismprogrammet. Delvis beror detta på att antal sökande minskar, en annan anledning kan vara att utbildningarna har svårt att rekrytera kompetenta lärare.<sup>30</sup> En annan att det är dyrt att utrusta utbildningarna med teknik i form av kök, annan utrustning och råvaror för undervisningen.

Yrkeshögskolan har utvecklats till en viktig utbildningsform för branschens behov genom att den varvar teoretisk och praktisk kunskap. Praktiken som ingår i YH-utbildningar är ett viktigt steg mot arbetsmarknaden eftersom arbetsgivare ofta visar intresse för att anställa elever efter avslutad praktik.

Till följd av att både efterfrågan och teknikutvecklingen liksom att branschen konsolideras till allt fler större företag har företagets efterfrågan på akademiskt utbildade ökat. De senaste tjugo åren har utbildningar på akademisk grund- och avancerad nivå med inriktning mot hospitality och service management (vårdskap och ledarskap) samt med inriktning mot gastronomi och måltidskunskap och restaurang vuxit fram. Enligt lärosätena visar studier att nästan samtliga som genomgått dessa utbildningar har arbete när de lämnat den.

Glappet mellan utexaminerade med branschanpassad utbildning och branschens behov är stort. Om inte branschinriktade utbildningar på olika nivåer i utbildningssystemet ökar i antal platser, blir mer populära att söka och/eller om personalomsättningen i branschen sjunker drastiskt, kommer andelen personal som genomgått en utbildning som är inriktad mot branschens behov fortsätta vara mycket låg.

---

<sup>29</sup> Kapitlet bygger på Kairos Futures data som kompletterats och redigerats av BFUF.

<sup>30</sup> Ett land att besöka – En samlad politik för hållbar turism och växande besöksnäring, SOU 2017:95.

# Morgondagens utbildning och kompetensbehov

Den pågående automatiseringen kommer ställa betydligt högre krav på att både offentliga och privata aktörer investerar i utbildning och kompetensutveckling. Detta för att ge människor stöd i att löpande genom livet anpassa sig till och följa med i den tekniska utvecklingen.

## Behov av personal med högre utbildningsnivå

Personal med branschinriktad utbildning efterfrågas och gymnasiets yrkesutbildningar är viktiga för företagets kompetensförsörjning. Utbildningsplatserna i den reguljära vuxenutbildningen och insatser inom arbetsmarknadsutbildningar har, till följd av den negativa utvecklingen av antalet utbildade i gymnasieskolans utbildningsprogram, blivit allt viktigare för branschens kompetensförsörjning och tillväxt. Dessa insatser kommer även fortsättningsvis vara viktiga så att branschen kan fånga upp vuxna som är i behov av och vill byta yrkesbana. Med hänsyn till vilka arbeten som riskerar att automatiseras blir det allt tydligare att branschens företag kommer att få ett allt större behov av personal med utbildning på högre nivå både nu och i framtiden. Vi ser ett framtida behov av fler akademiskt utbildade och behov av fler akademiska utbildningar anpassade för branschen.

## Tekniken påverkar format och metod för kompetensutveckling

I ett allt mer automatiserat samhälle blir förståelse för ny teknik en viktig kompetens. World Economic Forum lyfter fram att framtidens utbildningar bör designa läroplaner som adekvat lär ut hur framtidens arbetstagare inom branschen ska samarbeta med intelligenta teknologier.<sup>31</sup> Detta gäller inte bara vid nyrekryteringar, utan är en viktig kompetens att underhålla internt.

Trenderna kring utbildningsformat leder mot:

- Mer "blended learning" där teknik och människa allt bättre är i synk.
- Distansutbildningar, flexibelt lärande, koncept för livslångt lärande.
- Centraliserad inspiration/instruktion (föreläsningar/filmer med de allra bästa inspiratörerna/instruktörerna).
- Lokala coacher som ger stöd i att träna på det du lärt dig.
- "Gamification" och omedelbar feedback.

## Utbildningarnas innehåll: behov av både teknikkompetens och personligt värde

Genom automationen kan mänskliga egenskaper bli en allt viktigare konkurrensfaktor i det framtida digitala landskapet. Dessa bör inkluderas och få utrymme att utvecklas i framtidens utbildningar. De kommer också att vara viktiga när det gäller att få rätt personer att söka sig till branscutbildningarna. Också tekniska kompetenser, i form av kunskap kring tekniska lösningar och hur de används, blir viktiga på framtidens arbetsmarknad. Att kunna handleda en robot, agera problemlösare när tekniken fallerar eller träna företagets AI i nya kunskapsområden kom-

---

<sup>31</sup> World Economic forum, 2017: pdf



mer att bli önskvärda kompetenser i ett allt mer automatiserad bransch. I en snabbföränderlig värld behöver utbildningarna vara flexibla, tillgängliga och uppdaterade på den teknik som används av branschen.

Trenderna kring utbildningsinnehåll leder mot:

- Mer social intelligens (människans unika fördel gentemot maskinerna och företagets mervärde i positionering gentemot kund).
- Mer kreativ intelligens (konceptskapande, problemlösning med mera).
- Mer perception (arbetsledning av komplexa situationer i röriga miljöer).
- Ledarskap (av människa och maskin).
- Försäljning (för att möta en ökande konkurrens).
- Generiska basutbildningar.
- Specialisering.

### **Vem ansvarar för framtidens utbildning?**

Politiken, företag, arbetsmarknadens parter och utbildningsaktörer får en än viktigare roll och behöver samverka strategiskt för att utveckla och ge det stöd människor kommer att behöva för att löpande genom livet anpassa sig till och följa med i den tekniska utvecklingen.

### **Hur kvalitetssäkrar vi framtidens utbildning?**

För att kunna avgöra om en person är lämpad för en anställning används olika slags utvärderingsmetoder: Auditions om det är attityd som står i fokus, övningar om det är färdigheter som ska testas. Sannolikt kommer denna trend att förstärkas. Näringslivet lär alltså spela en viktig roll i kvalitetssäkringen av den kompetens som examineras i framtiden.

Många som arbetar i hotell- och restaurangbranschen saknar formella intyg på sin kunskap. Genom att validera kunskaper kvalitetssäkras kompetens som en person lärt sig genom praktiskt arbete, till formell kunskap i form av ett intyg. Med hjälp av validering kan en person eller till exempel en utbildningssamordnare kvalitetssäkra färdigheter. Tillsammans med företrädare från branschen har parternas yrkesnämnd UHR, arbetat fram en metod för validering. Validering kan med stor fördel användas av ett företag eller utbildningssamordnare som ett verktyg för kvalitetssäkrad kompetensförsörjning eller för att kvalitetssäkra utbildningen gentemot branschens krav för yrkeskunnande.

### **Behov av mer flexibel och öppen utbildningsstruktur**

Utvecklingen går snabbt, branschglidningar är ett faktum och kraven på utvecklings- och anpassningsförmåga kommer att öka. Utbildningssystemet behöver i högre grad utformas så att det för studerande får en mer flexibel, öppen och tydlig struktur. Att göra karriär inom besöksnäringen skulle underlättas om man som studerande har möjlighet att över tid förflytta sig inom utbildningssystemet och mellan utbildningssystemet och arbetslivet.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Ett land att besöka – En samlad politik för hållbar turism och växande besöksnäring, SOU 2017:95.

#08 TILLVÄXTBRANSCH I FÖRÄNDRING – SAMMANFATTNING  
Prognoser för kompetensbehovet inom hotell- och restaurangbranschen till år 2030

**Juni 2018**

Text och analys **Johanna Danielsson**, **Lovisa Vildö** och **Therese Lundqvist**, Kairos

Future samt **Stina Algotson**, BFUF

Rapportredaktör **Eva Fohlstedt**, BFUF

Illustrationer **Stina Wirsén**

Projektledare uppdragsgivare och kontakt **Peter Thomelius**, Visita,

p.thomelius@visita.se och **Marina Nilsson**, HRF, marina.nilsson@hrf.net.

ISBN 978-91-88535-02-3

Hela rapporten Tillväxtbransch i förändring och denna sammanfattning kan laddas ner på **bfuf.se**.

Tillväxtbransch i förändring initierades 2017 av HRFs och Visitas  
partsgemensamma Framtidsråd och har finansierats av BFUF.

