

## **LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE IN NH HOTELES**

*Alice Sudiro*

Responsabile Selezione e Staffing NH Hoteles

## 1. Profilo dell'azienda

NH Hoteles è un'Azienda internazionale nel settore alberghiero fondata a Pamplona, in Spagna, nel 1978. Dopo essersi consolidata nel mercato alberghiero spagnolo, si è espansa in Centro/Sud America, Europa e Africa. Attualmente è presente con più di 400 hotel a 4 stelle in 22 Paesi del mondo, e conta più di 19.000 collaboratori di 115 nazionalità diverse.

Nel 2006 NH Hoteles diventa leader del mercato italiano attraverso l'acquisizione delle catene alberghiere Jolly e Framon. Ad oggi è presente con oltre 50 strutture e più di 2000 dipendenti.

Nel 2009, NH Hoteles ha assunto la gestione di Hesperia, che ha mantenuto il suo marchio, composta da 49 hotel in Spagna, Andorra e Regno Unito e altre due strutture in Venezuela. Questo accordo ha permesso l'aumento della presenza europea della catena, facendo classificare nel 2010 l'Azienda come quinto gruppo più grande del continente.

L'Azienda ha adottato una strategia di sviluppo internazionale basata sull'acquisizione e l'integrazione di diverse catene alberghiere. Pertanto, al fine di rendere riconoscibile ai clienti il suo marchio ed i valori che la contraddistinguono, ha avviato un piano di re-branding e adeguamento delle strutture.

NH Hoteles si configura come una multinazionale specializzata in hotel di città che si è affermata non solo nel settore alberghiero diventando la prima catena di questo segmento in Spagna, la terza in Europa (presente in Italia, Spagna, Portogallo, Olanda, Belgio, Regno Unito, Germania, Svizzera, Austria, Ungheria, Romania) e una delle catene di riferimento in America Latina (Cuba, Messico, Caraibi), ma anche nel business dei Resort principalmente nei Caraibi e in Sicilia dove lusso, relax e l'opportunità di praticare golf si incontrano in luoghi da sogno in cui trovare tutta la qualità, i servizi e la tranquillità che si desidera.

Gli hotel NH si distinguono per la loro qualità tanto nel servizio come nelle strutture, con una decorazione molto curata, pensata per soddisfare tutti i gusti, in modo che ogni cliente, sia leisure che business, si senta a proprio agio. In tutti gli alberghi è presente la più avanzata tecnologia per facilitare sia il lavoro che l'intrattenimento. La ristorazione è un'altra delle priorità degli alberghi della catena, che propone ai suoi clienti una cucina di altissima qualità. NH Hoteles, infatti, ha lanciato un nuovo concetto, "nhube" in cui spazi innovativi all'interno dell'albergo combinano ristorazione con benessere e riposo. Si tratta quindi di aree multifunzionali destinate a ristorante, sala lettura, salotto e bar-caffè in cui poter leggere, ascoltare musica e mangiare in un ambiente curato nei minimi dettagli.

L'innovazione è una costante in questo processo. NH Hoteles ricerca un continuo miglioramento anticipando le necessità del cliente e offrendogli un servizio unico. Esempi concreti sono stati la creazione e lo sviluppo di differenti concetti come gli hotel Collection (realizzati in residenze storiche), "Nhow" (tecnologia, creatività e lusso si incontrano in questa nuova tipologia di hotel presenti a Milano e Berlino) ed Express (hotel con servizi di B&B).

## 2. Vision, Mission e valori culturali

In NH Hoteles la vision, la mission e i valori costituiscono elementi essenziali che conducono verso un'unica direzione e permettono di raggiungere gli obiettivi definiti dalla strategia dell'Azienda stessa.

*"In NH Hoteles ricompensiamo il tempo che ci dedicano i nostri clienti migliorando la loro esperienza ogni volta che usufruiscono dei nostri servizi."*

Sulla base di questa vision, l'Azienda ha definito la sua mission:

*"In NH Hoteles ci impegniamo ad offrire ai nostri clienti un servizio efficiente e di qualità, prestando sempre la massima attenzione ai dettagli, per soddisfare le sempre più esigenti richieste dei nostri clienti, azionisti, soci e collaboratori."*

I valori aziendali sono:

- Senso del business: le decisioni sono prese in linea con la strategia, con i principi etici e con la responsabilità sociale al fine di assicurare produttività, redditività e il rifinanziamento dell'Azienda per il futuro, raggiungendo gli obiettivi di business e soddisfacendo gli interessi economici degli azionisti.
- Innovazione: la sfida è anticipare le necessità attuali e future dei clienti e di una società in continuo cambiamento, valutando le nuove opportunità e i trend del mercato, creando prodotti e servizi sempre nuovi in relazione alle tendenze emergenti, adottando una strategia di comunicazione innovativa del brand.
- Attenzione all'ambiente: rispettare l'ambiente prestando attenzione ai consumi ed investendo sul risparmio energetico, attraverso il coinvolgimento attivo di tutti i collaboratori, rappresentano un impegno inderogabile, perché tutti sono responsabili dello sviluppo delle generazioni presenti e future.
- Orientamento alla persone: la risorsa principale è rappresentata dalle persone, ossia i clienti, i collaboratori, gli azionisti e i fornitori. L'Azienda cerca di soddisfare le esigenze dei clienti e riservare particolare attenzione verso i diversi gruppi di persone che manifestano interesse per la stessa.

L'elemento fondamentale quindi sono le persone. Si può servire il cliente come se si trattasse di un dovere o solo perché fa parte del lavoro, oppure si può rendere il soggiorno eccellente attraverso lo "Spirit of NH Hospitality":

Sorriso

Partecipazione

Interesse

Responsabilità

Importanza dei dettagli

Tutti insieme in squadra

Questa la filosofia alla base del gruppo sin dalla sua nascita, filosofia diventata una vera e propria cultura d'impresa da trasmettere e far respirare a partire dal 1997 quando inizia l'espansione internazionale. Da qui la scelta di dotarsi di un'University interna che mantenga vivo lo spirito di NH in tutte le sue sedi e coinvolga i collaboratori fin dal primo giorno in un percorso di integrazione e crescita professionale.

I clienti sono al centro dell'attività di NH Hoteles. L'obiettivo principale è quello di offrire loro la migliore qualità e un servizio eccellente. Allo scopo di raggiungere questo obiettivo, l'Azienda è costantemente alla ricerca di prodotti e servizi efficienti all'interno di tutti gli hotel. Questo sistema di qualità totale permette di migliorare la qualità percepita e aumentare la soddisfazione per la qualità offerta ai clienti da NH Hoteles. Inoltre consente la sensibilizzazione dell'intera organizzazione in merito al valore della qualità come fattore distintivo nel mercato, attraverso il coordinamento e l'attuazione di procedure interne, la formazione richiesta e gli strumenti per misurarla.

### 3. Le Risorse Umane in NH Hoteles

La gestione del capitale umano si esplica nelle seguenti attività:

1. selezione e staffing

2. formazione
3. valutazione delle performance
4. politica retributiva
5. recognition
6. comunicazione
7. progetti speciali

### 3.1. Selezione e staffing

Le attività che contraddistinguono l'area di "Selezione e Staffing" sono finalizzate a:

- Garantire trasparenza e visibilità nei processi di gestione delle vacancy interne e condizioni di entrata coerenti e omogenee.
- Controllare il processo di approvazione del flusso di lavoro, promuovendo una maggiore flessibilità.
- Creare e sviluppare attività di *Employer Branding* attraverso collaborazioni con scuole, università e master al fine di promuovere l'Azienda ed indentificare ed attrarre studenti di talento tramite offerte di stage.
- Supportare il Management e i Direttori nella definizione dell'optimum/minimum staff e dei costi del personale.

La selezione consiste nell'identificazione, tra le persone reclutate, dei migliori candidati in possesso dei requisiti necessari per svolgere i compiti della posizione. La filosofia NH è *trattenere i migliori talenti che hanno le potenzialità di esprimersi al meglio nel futuro*. Le principali fasi del processo sono:

1. analizzare la posizione in relazione alle necessità
  2. definire il profilo del candidato
  3. attivare canali di ricerca
  4. screening curricula
  5. organizzare il colloquio
  6. proporre l'inserimento.
1. La pianificazione del personale è un processo sistematico per definire le politiche d'acquisizione delle risorse umane, in modo tale che siano garantiti il numero necessario di persone, le professionalità necessarie alla gestione d'impresa e il tempismo nella risposta relativa alla disponibilità reale delle stesse persone.
  2. Nel definire il profilo del candidato ricercato si fa riferimento alla cosiddetta Job Description che descrive le attività, le caratteristiche personali che deve possedere e dove si inserisce la persona, ma anche quali sono le aspettative dell'azienda rispetto al ruolo.
  3. Il recruiting è un processo per far affluire alla selezione il maggior numero di candidati necessari, dotati almeno dei requisiti minimi richiesti. La filosofia NH è *attrarre le persone che incarnano i valori dell'Azienda*. Più la posizione ricercata è qualificata, più il canale di ricerca utilizzato è specifico generando un aumento dei costi.

Le fonti principali di reclutamento sono:

- a) candidature interne/NH Jobs;
- b) contatti scuole, università, master;
- c) inserzioni sui siti web specializzati (NH Jobs, Lavoro Turismo, Job in Tourism);

- d) agenzie di somministrazione lavoro;
  - e) head hunter;
  - f) social network (LinkedIn, Twitter).
- a) La politica di promozione interna è la principale fonte di assunzione. Per questo motivo diviene fondamentale la Intranet che permette a tutti i collaboratori di conoscere i posti disponibili esistenti nell'organizzazione a livello internazionale.
- I vantaggi di un reclutamento all'interno dell'Azienda sono principalmente la trasparenza nelle opportunità professionali, la riduzione dei costi di selezione e di inserimento e il rafforzamento della cultura aziendale.
- Gli svantaggi principali sono la difficoltà di raggiungere tutta la popolazione in quanto non tutti i collaboratori hanno Internet o comunque la possibilità di usare un computer per prendere visione delle figure professionali ricercate, la difficoltà di gestione degli strumenti di reclutamento interno e il rischio di obsolescenza professionale in quanto non si introducono nuove persone nell'organizzazione.
- L'Azienda utilizza NH Jobs anche per attingere dall'esterno i candidati migliori a ricoprire le posizioni vacanti in modo da garantire un'ibridazione della cultura aziendale e rafforzare la concorrenza tra lavoratori interni ed esterni al fine di migliorare le performance. I costi per il reclutamento e la selezione sono generalmente maggiori in caso di candidatura esterna.
- Oltre al processo e agli strumenti utilizzati bisogna infatti considerare i costi di formazione e inserimento del nuovo assunto, il quale viene affiancato per ottenere tutte le informazioni utili per conoscere meglio l'ambiente in cui è entrato, l'unità e le mansioni a cui è destinato, le persone con cui collaborerà, i regolamenti e le procedure.
- b) Oltre alle candidature spontanee, il reclutamento può essere fatto attingendo dalle scuole, dalle università o dai master. In questo modo si accresce la reputazione dell'azienda con lo scopo di attrarre i candidati migliori e fidelizzare quelli già acquisiti attraverso la cosiddetta attività di *Employer Branding*. Dall'altro lato essendo i candidati proposti dalle istituzioni, risulta difficile effettuare una selezione più precisa ed è necessario un maggior impegno in termini di formazione. Inoltre i tempi per la gestione dei contatti con le istituzioni sono lunghi, dovuti alla burocrazia. Il programma di stage in NH Hoteles costituisce da anni la principale fonte di reclutamento.
- c) Altro canale di reclutamento sono le inserzioni sui siti web specializzati che permettono una maggior visibilità dell'azienda a livello nazionale e tempestività nel contatto con il mercato. Si riducono i tempi e i costi di pubblicazione rispetto ad una pubblicazione su un quotidiano e in generale su un supporto cartaceo, aumenta il bacino di reclutamento in quanto si raggiunge un maggior numero di possibili candidati e vi è la possibilità di un'autoselezione dei candidati con l'uso di domande killer. Di contro diventa dispendioso fare lo screening dei numerosi CV pervenuti, aggiornare costantemente gli strumenti tecnologici utilizzati con conseguente rischio di sovraccarico informatico.
- d) NH Hotels si affida anche ad agenzie di somministrazione del lavoro, le quali inviano un proprio lavoratore presso l'Azienda a svolgere un'attività lavorativa sotto la direzione e il controllo della stessa.
- e) Head Hunter: gli Head Hunter o cacciatori di teste sono coloro che ricercano le migliori risorse disponibili sul mercato partendo dalle esigenze dell'Azienda che si affida a loro per ricercare persone con profili medio-alti e con elevate competenze in ciò che svolgono. Gli Head hunter non si limitano però alla sola ricerca di personale ma svolgono anche la funzione di consulenti, sia per l'Azienda sia per il candidato, durante le trattative per la negoziazione delle condizioni contrattuali.
4. Attraverso l'attività di screening si perviene all'identificazione dei candidati che possono rispondere al profilo ed alle esigenze aziendali.

5. Il colloquio di selezione ha l'obiettivo di acquisire, in un tempo limitato, informazioni rilevanti e utili per un'adeguata valutazione del candidato, individuare i tratti essenziali della personalità e le motivazioni attraverso domande aperte, ascolto attivo, riformulazione, confrontare le caratteristiche del candidato con il profilo richiesto, fornire al candidato informazioni sulla posizione nonché dare al candidato una buona immagine dell'Azienda.
6. Una volta effettuato tutto l'iter della selezione, occorre confrontare la qualità, l'esperienza e la personalità del candidato con i requisiti personali e professionali emersi dall'analisi della mansione, stendere un profilo o compilare una scheda di valutazione e proporre l'inserimento.
7. I social network permettono di mettersi in contatto con una moltitudine di potenziali candidati, raggiungendoli efficacemente in tempo reale.

Nella fase di selezione si valutano e ricercano:

- competenze tecniche: conoscenze del settore, conoscenze specifiche per la posizione in questione, esperienze acquisite nel ruolo, conoscenze linguistiche, conoscenze informatiche;
- attitudini personali come lavoro in team, proattività, passione per il proprio lavoro, spirito d'iniziativa, naturale vocazione a servire il cliente, orientamento al risultato.

NH cerca persone con entusiasmo e passione per l'eccellenza. Elementi indispensabili per far parte del mondo di NH Hoteles sono:

- formazione: diploma/laurea preferibilmente in Turismo, Economia, Gestione di Impresa, Lingue;
- inglese fluente e la conoscenza di almeno una seconda lingua (spagnolo, tedesco.);
- mobilità: disponibilità per trasferimenti nazionali/internazionali;
- flessibilità e spirito d'iniziativa.

Ecco alcuni dati numerici in merito al recruiting e alla selezione del 2011:

- n. di cv pervenuti sul sito NH Jobs: 7.500;
- n. di presentazioni dell'Azienda presso università, master, career Day: 16;
- n. di collaborazioni attive con scuole, università, master: 30;
- n. di stage gestiti: oltre 400.

### 3.2. Formazione

La funzione dell'area "NH University" per la BU Italia ha lo scopo di definire e sviluppare un programma di formazione interna focalizzato su competenze tecniche e comportamentali al fine di rispondere ai fabbisogni formativi dei collaboratori e garantire un servizio eccellente da parte degli stessi. Ciò è reso fattibile grazie anche all'utilizzo di sussidi (fondi) per finanziare i progetti di formazione, che permettono di minimizzare i costi e garantire la formazione interna.

NH Hoteles ha investito sin dall'inizio sulla formazione di tutti i suoi collaboratori in quanto essi costituiscono la risorsa principale dell'Azienda per il raggiungimento degli obiettivi di business. Entrare a far parte di NH significa pertanto usufruire di ottime opportunità di crescita professionale. Per questo, nel 1996 è nata a Barcellona *NH University* che assume un rilievo strategico per integrare il collaboratore in un'unica cultura d'impresa e standardizzare i percorsi di formazione. La scelta è quella di privilegiare un training interno coinvolgendo i collaboratori più esperti che possano trasmettere la

loro conoscenza ai colleghi con maggiore efficacia rispetto a formatori esterni, abbinato all'e-learning e alla formazione on the job.

Materiale di training, iniziative e-learning e informazioni sui corsi sono accessibili a tutti sulla piattaforma formativa *NH University Lounge* la quale offre l'opportunità a tutti i collaboratori di crescere professionalmente, attraverso corsi di formazione tecnici e corsi pensati per sviluppare le qualità necessarie per il proprio lavoro.

NH University, con i suoi programmi di formazione sempre aggiornati e innovativi che si ispirano all'attività quotidiana dei collaboratori, è un protagonista fondamentale del cambiamento culturale di NH Hoteles a livello internazionale, contribuendo alla trasmissione dei valori corporativi, allo sviluppo del potenziale dei collaboratori NH e ad una maggior coesione all'interno dell'organizzazione.

Con più di 200.000 ore di formazione all'anno, NH University organizza programmi di formazione per circa l'80% dei collaboratori di NH e opera in modo tale che il motto "questione di dettagli" sia "*questione di persone*", facendo emergere il valore differenziale che contraddistingue i "professionisti di NH".

Sviluppare conoscenze e competenze, così come garantire nuove esperienze professionali sono fondamentali per permettere ai collaboratori di affrontare con successo nuove responsabilità e ricoprire posizioni di direzione all'interno di NH Hoteles. Con questo obiettivo, NH Hoteles ha introdotto numerosi programmi e strumenti con lo scopo di identificare, far crescere e trattenere le persone di talento all'interno dell'Azienda. NH University ha infatti avviato il percorso di crescita responsabile *Piccoli gesti, grandi risultati*, per informare e sensibilizzare tutti il personale sull'importanza dell'iniziativa quotidiana individuale, con training tecnico e training comportamentale.

Con lo scopo di fornire conoscenze teoriche e pratiche, così come capacità gestionali ed esperienze ai collaboratori che possiedono un alto potenziale in aree strategiche per l'organizzazione, sono stati ideati i *Programmi di sviluppo interno (PDI)*. Il 90% dei direttori di hotel provengono da questi programmi che si rivelano quindi strumenti efficaci non solo per il rigoroso processo di selezione dei partecipanti ma anche per l'intensità della loro durata e della formazione. Essi sono finalizzati alla formazione dei futuri responsabili di dipartimento e direttori di Hotel dell'Azienda.

Esiste anche un meccanismo di certificazione della formazione (Certification program) che si concretizza nell'*NH University Passport*, un documento che certifica la storia professionale e il percorso formativo del collaboratore, effettuato in funzione del ruolo ricoperto e della qualifica. Il programma di certificazione è un nuovo modo di gestire la formazione, individuando i corsi obbligatori e facoltativi per ogni dipartimento e per ogni fase della carriera professionale del collaboratore. L'obiettivo principale è quello di migliorare le prestazioni di tutti i collaboratori di NH Hoteles.

Il programma di Certificazione di NH Hoteles è stato accolto in modo eccellente da parte dei collaboratori ed ha recentemente ricevuto il Worldwide Hospitality Award come miglior programma di sviluppo di carriera. Gli Hospitality Awards sono i più importanti riconoscimenti, a livello mondiale, nel settore del turismo. Sono tesi a riconoscere gli sforzi dei singoli alberghi e gruppi alberghieri a livello internazionale.

Ecco alcuni dati numerici relativi alle attività di formazione in aula del 2011:

- n. corsi di formazione (compresi quelli obbligatori): 132;
- n. persone formate: 1.421;
- n. giorni di formazione: 231;
- n. ore di formazione: 20.046;
- media ore di formazione per collaboratore: 11,79.

### 3.3. Valutazione delle performance

L'obiettivo del *Performance Management* è quello di:

- identificare talenti in NH Hoteles per sapere chi sta lavorando bene e dove e per essere in grado di offrire le migliori opportunità di sviluppo professionale ai talenti presenti nell'Azienda;
- sviluppare e promuovere una più facile comunicazione tra Manager e collaboratori in relazione sia a quello che il supervisore si aspetta dal proprio collaboratore, sia per le paure, i problemi e le aspettative del collaboratore all'interno dell'Azienda;
- migliorare lo sviluppo dei collaboratori fornendo agli stessi informazioni sulle performance raggiunte, ma anche sulle attese performance future necessarie per lo sviluppo personale;
- rafforzare un'unica cultura in NH Hoteles per incoraggiare l'adozione di valori e comportamenti comuni da parte di tutti i collaboratori a livello mondiale.

Il Performance Management è obbligatorio per tutti i collaboratori a tempo indeterminato e determinato che lavorano in NH Hoteles da almeno 3 mesi. Per tutti gli altri collaboratori, questo processo è opzionale, a discrezione del proprio responsabile.

Il periodo per il Performance Management inizia il 1° agosto e termina il 30 settembre di ogni anno. Ogni anno si lancia una campagna di comunicazione interna per informare tutti i collaboratori del progetto.

Il processo avviene a cascata: i GM verso i Capi Servizio, i Capi Servizio verso il proprio team e analogamente per i Servizi Centrali.

Viene valutata la frequenza con cui il collaboratore ha adottato i comportamenti identificati per il suo profilo. La valutazione viene condivisa con il collaboratore in un colloquio di feedback.

Questa fase è la chiave dell'intero processo sia per il valutato che sarà consapevole di cosa (obiettivo di sviluppo), come (azione da intraprendere), ed entro quando migliorare (deadline), sia per il valutatore che può motivare il suo team verso il miglioramento continuo.

### 3.4. Politica retributiva

La *People Strategy* dell'Azienda utilizza diversi strumenti per mettere al centro le persone e creare condizioni di lavoro favorevoli, in un'ottica di business. Il piano di retribuzione è basato su fattori hard (salario fisso, salario variabile, benefit) e fattori soft (training, sviluppo e ambiente di lavoro) in una logica meritocratica che premia le performance. La revisione salariale (fisso e variabile) è prevista una volta all'anno.

Alcuni collaboratori (Direttori, Capi Servizio, Personale di Sede) sono inseriti nel programma di retribuzione variabile *MBO* (Management By Objectives) che consiste nell'erogazione di una parte aggiuntiva di ricompensa monetaria rispetto alla retribuzione annua lorda stabilita e di misura variabile. Il tasso di variabilità è funzione del raggiungimento di un mix di obiettivi assegnati all'inizio del periodo di riferimento e documentati, in modo puntuale, all'interno di uno schema contrattuale e in un regolamento che ne sancisce le regole di funzionamento.

Per quanto riguarda i fattori soft abbiamo descritto nei paragrafi precedenti l'importanza della formazione e delle politiche di sviluppo del personale. Oltre a questo ogni due anni viene erogata un'indagine sul clima aziendale attraverso un questionario anonimo in cui i collaboratori rispondono a domande relative all'Azienda in generale, al loro dipartimento e ai rapporti con gli altri dipartimenti, con la possibilità anche di fare delle proposte. Poiché l'obiettivo dell'indagine è quello di identificare eventuali aree di miglioramento, le migliori proposte vengono valutate e realizzate.

Ma è sul fronte benefit che NH Hoteles si dimostra particolarmente innovativa: l'*Employee Card*, un documento identificativo, oltre a comunicare il senso di appartenenza, serve per prenotare soggiorni negli hotel della catena a tariffe particolarmente convenienti, accedere a contest continuamente aggiornati sull'IntraNHet e beneficiare di sconti corporativi. Un secondo strumento, il voucher *Bono Amigo*, consente agli amici e parenti di soggiornare a tariffe agevolate negli hotel affinché anche loro abbiano l'opportunità di conoscere il mondo NH e, ancor più importante, di vivere in prima persona l'esperienza NH.

### 3.5. Recognition

I *Recognition Programs* sono programmi di riconoscimento finalizzati a premiare pubblicamente l'impegno e la motivazione dei collaboratori che dimostrano le migliori attitudini e capacità, con l'assegnazione di crediti caricati sull'*Employee Card*.

Alcuni esempi possono essere:

- Pocket Money: è un programma di Up Selling, rivolto ai colleghi del ricevimento con l'obiettivo di incrementare il room revenue delle prenotazioni già confermate. Esso costituisce un supporto alla vendita al momento del check-in in hotel. L'azione Pocket Money Upgrade, permette l'upgrade diretto alle camere di un livello superiore a quella prenotata dal cliente, esempio da una standard a una superior. Il cliente potrà acquistare per 10€ una camera di livello superiore a quella acquistata mentre con soli 15€ potrà avere in più, gratuitamente, tutta la dotazione del minibar.
- NH Family: affinché i collaboratori si sentano coinvolti nell'azienda ed i suoi valori sono state introdotte campagne di comunicazione internazionali alle quali hanno partecipato i collaboratori stessi, sia nelle immagini sia nel contenuto dei messaggi trasmessi. Va ricordato in questo contesto anche il concorso indetto a Natale in cui i figli dei collaboratori sono chiamati a rappresentare, attraverso disegni prodotti da loro, il significato delle feste. Questo permette ai collaboratori di sentirsi parte integrante di una grande famiglia come NH Hoteles.

### 3.6. Comunicazione

Per NH Hoteles è fondamentale comunicare in modo *trasparente ed efficace* gli obiettivi e i progetti aziendali a tutti i collaboratori che hanno culture diverse e livelli di formazione differenti, e diffondere una cultura comune attraverso i diversi canali come ad esempio:

- Mailbox: consente al collaboratore di comunicare domande o suggerimenti, ognuno dei quali riceve una risposta personale, aiutando in questo modo l'organizzazione a migliorare le procedure e ottenere una più profonda conoscenza dell'ambiente di lavoro.
- Bacheca: consente di rendere pubblici manifesti o volantini che il Responsabile della Comunicazione Interna dell'hotel riceve via mail dai Servizi Centrali, migliorando la comunicazione interna.
- Internal memorandum: permette di divulgare comunicazioni interne aziendali al fine di riferire le novità della catena considerate di interesse per i collaboratori.
- Desktop Interattivo: durante l'anno vengono utilizzati differenti screensaver per comunicare particolari eventi a livello di corporate come le aperture di nuove strutture, la promozione di alberghi, le campagne in tema di qualità o ambiente.

- Intranet: si tratta di una piattaforma consolidata per l'informazione continua, l'interazione e l'accesso diretto ai contenuti interni del sito aziendale (NH University Lounge, NH Career, Corporate Social Responsibility, ecc.). Intranet è un canale chiave per sostenere il lancio di campagne. Vengono inseriti anche video in lingue diverse, basati su storie ed esperienze personali dei collaboratori o sui progetti.
- NH Idea: questo canale permette ai collaboratori di proporre suggerimenti per migliorare la gestione interna e ha ricevuto oltre 60 idee nel 2011. Le iniziative più interessanti sono stati valutate e hanno partecipato al programma di riconoscimento di NH Hoteles.
- Facebook, YouTube, Twitter: i canali di comunicazione moderni sono utili per pubblicare messaggi e immagini anche dalla sede centrale di Madrid.

### 3.7. Progetti speciali

I progetti speciali sono progetti aziendali in cui sono stati coinvolti tutti i collaboratori *responsabilizzandoli* e rendendoli *agenti di cambiamento*. I più importanti sono:

1. We Are All Sales
2. NH Blue Stay
3. Corporate Social Responsibility

1. WE ARE ALL SALES: l'obiettivo di *We Are All Sales* è quello di incrementare i ricavi con azioni veloci e risultati immediati, sviluppare, monitorare e premiare atteggiamenti proattivi di vendita. La strategia è molto chiara: cambiare e valorizzare, promuovere e migliorare l'atteggiamento e l'impegno dei collaboratori verso le vendite rendendoli consapevoli del proprio potenziale.

Il programma è diventato parte integrante della cultura aziendale dell'Azienda che cerca di mobilitare positivamente il collaboratore in modo da aumentare il senso di appartenenza e il coinvolgimento massimo di tutti.

Nell'attuale contesto, competitivo e critico, tutti i collaboratori devono contribuire il più possibile ad aumentare il revenue. Il team del Dipartimento Commerciale è costituito da circa 400 persone ma l'intera famiglia NH è composta da circa 19.000 persone con un grande potenziale di vendita. Importante è la pianificazione del piano commerciale che ogni dipendente definisce e implementa insieme con il suo supervisore, con le azioni da realizzare e il follow up al fine di fornire ai capi reparto dei modelli per raccogliere e misurare i risultati delle azioni commerciali svolte.

I collaboratori sono incoraggiati ad inoltrare le offerte speciali ad amici e parenti, promuovere i voucher "Bono Amigo" che si applicano a diverse categorie di hotel e in determinati periodi dell'anno, offrire al cliente dell'hotel prodotti e servizi aggiuntivi come l'upgrade della camera, la colazione, il late check-out, il parcheggio, il mini bar, il ristorante ecc..., rendere agevole ai clienti la prenotazione in altri hotel della catena.

Per promuovere il programma vengono utilizzati poster esposti durante i workshop di formazione, stampe con i principi dei servizi di vendita (distribuiti a tutti gli hotel e uffici) e videoclip di formazione (e-learning).

NH Hoteles ha ricevuto un riconoscimento nel 2011 per il programma We Are All Sales come miglior iniziativa nel settore turistico.

2. NH BLUE STAY: l'impegno di NH Hoteles verso il consumo responsabile si concretizza attraverso un programma di risparmio di energia, acqua e riciclo dei rifiuti.

NH Hoteles ha lanciato un Piano strategico ambientale finalizzato a:

- diminuire l'impatto sull'ambiente, attraverso "piccoli gesti";

- ridurre i costi aziendali;
- essere la catena di riferimento nello sviluppo sostenibile.

Per raggiungere i suoi obiettivi, NH Hoteles si è impegnata nella valutazione e monitoraggio dei consumi, emissioni e rifiuti, nell'introduzione di energie rinnovabili, nell'utilizzo di tecnologie avanzate in materia di efficienza energetica, nell'implementazione della sicurezza e della sostenibilità nel processo di selezione del fornitore. Tutto ciò si concretizza in:

- eco-design quindi riprogettazione delle camere e servizi prodotti;
- cambio delle lampadine tradizionali con quelle a basso consumo;
- sostituzione del tradizionale materiale plastico con materiale biodegradabile;
- uso di aereatori con conseguente risparmio idrico per tutti i rubinetti degli hotel;
- voucher "Bono Amigo" riciclabile;
- incoraggiamento all'utilizzo di auto elettriche per una riduzione delle emissioni di CO2 con l'installazione di punti di ricarica;
- creazione di pannelli solari negli hotel;
- sensibilizzazione dei clienti;
- riciclo di tappi di bottiglie da destinare ai rivestimenti murali degli hotel;
- ecometings;
- tecnologia Led per un risparmio energetico del 70%;
- lampade di basso consumo per un risparmio energetico del 60%;
- dispositivi risparmiatori per una riduzione del consumo del 35%;
- riprogettazione amenities;
- energia solare;
- elettrodomestici classe A che risultano più efficienti del 15%.

NH Hoteles è la prima catena alberghiera che a livello mondiale ha conseguito la certificazione ISO 50001 per la gestione energetica. La certificazione riconosce il livello di efficienza raggiunto da tutto il sistema eco-sostenibile di NH Hoteles.

Questo prezioso riconoscimento giunge a seguito della politica intrapresa da NH Hoteles, denominata "Plan Medioambiental 2008-2012" grazie al quale sono stati raggiunti obiettivi programmati con un anno di anticipo.

NH Hoteles ha progettato e lanciato dei corsi e-learning sulla responsabilità ambientale per tutti i suoi collaboratori, poster di comunicazione interna "I consigli per un utilizzo efficace delle Risorse Energetiche" che consiste in una sorta di patto con l'ambiente dove ogni collaboratore si impegna a contribuire alla salvaguardia dello stesso con azioni concrete.

La formazione del settore ambientale insegna infatti ai dipendenti come attuare le migliori pratiche ambientali nei loro ruoli di lavoro al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi del piano strategico di sostenibilità di NH Hoteles.

Per quanto riguarda il corso di formazione ambientale Care, da un lato NH University ha progettato un corso comune per tutti i dipendenti che illustra il suo punto di vista per quanto riguarda l'ambiente, su temi come il cambiamento climatico, l'effetto serra e le energie rinnovabili, e, dall'altra, moduli specifici per i vari settori aziendali: manutenzione, pulizia, cucina ecc. cercando di far sì che l'attività quotidiana di ogni impiegato tenga conto degli obiettivi da raggiungere attraverso il Piano Strategico di Ecosostenibilità dell'Azienda.

Tanto il modulo di formazione in Responsabilità Corporativa come i moduli di sostenibilità ambientale sono molto dinamici e includono esercizi specifici per ogni settore operativo; per

facilitarne la comprensione e apprendimento sono stati tradotti in cinque lingue: spagnolo, inglese, olandese, tedesco e italiano.

Inoltre, NH Hoteles ha ottenuto l'Environmental Trophy nella categoria "Attività turistiche ecosostenibili". Questo riconoscimento concesso dalla Camera di Commercio di Madrid, la Regione autonoma di Madrid ed il CEIM, è destinato a riconoscere le migliori pratiche ambientali.

3. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: NH Hoteles si impegna in una costante collaborazione a progetti e iniziative internazionali rivolti anche alla tutela sociale. NH quindi mette la sua professionalità e i suoi servizi a disposizione delle associazioni, a sostegno di progetti concreti, realizzati grazie al contributo e alla partecipazione di tutti affinché possano essere "sentiti e toccati con mano".

I progetti di solidarietà più importanti sono:

- Raccolta di generi alimentari, giocattoli e altre necessità donati ad una casa alloggio per ragazze madri.
- AVIS (Associazione Volontari Italiani Sangue): l'Avis è un'associazione di volontariato costituita da coloro che donano volontariamente e gratuitamente il proprio sangue. NH Hoteles si impegna a sensibilizzare i propri collaboratori ad avere uno stile di vita sano e quindi a donare il sangue.
- Fondazione FRANCESCA RAVA: la fondazione, la cui mission è l'aiuto all'infanzia in condizioni di disagio in Italia e nel mondo tramite adozioni a distanza, progetti, volontariato e attività di sensibilizzazione sui diritti dei bambini è partner di NH Hoteles la quale ha ospitato, in due sue strutture, tre stagisti haitiani.
- ANVOLT (Associazione Italiana Volontari Lotta ai Tumori): l'Anvolt è un'organizzazione di volontariato Onlus con l'obiettivo di fornire assistenza ai malati di tumore e alle loro famiglie, svolgere attività di prevenzione, di ricerca nonché corsi di formazione e di orientamento al volontariato. NH Hoteles aderisce ai principi di Anvolt e per questo mette a disposizione delle camere all'interno delle proprie strutture da destinare ai malati tumorali.
- Fondazione ART (Associazione Ricerca Trapianti): ART è una fondazione Onlus il cui obiettivo è quello di promuovere e sostenere la ricerca nel campo dei trapianti d'organo. NH Hoteles destina parte del ricavato della vendita dei propri servizi al finanziamento dei progetti di ricerca di ART.

In NH Hoteles, la Corporate Social Responsibility è parte integrante della strategia aziendale e si manifesta in progetti di solidarietà, in programmi di sostenibilità ambientale e nella promozione in generale di un comportamento eticamente responsabile in tutta la società.

Ai fini sociali è destinato rispettivamente 1 euro per ogni stanza prenotata con la tariffa dipendenti e 2 euro dei voucher "Bono Amigo" per i familiari e gli amici.

#### **4. La filosofia di NH Hoteles**

Il bene più grande di NH Hoteles sono i suoi clienti, interni ed esterni, un punto di riferimento per la qualità nel settore alberghiero. NH Hoteles è impegnata nello sviluppo dei giovani e crede che l'esperienza e la conoscenza dei professionisti di alto livello sia fondamentale per la creazione di team integrati e motivati che aiutino l'Azienda a raggiungere i suoi obiettivi in tutto il mondo. Le persone, senza dubbio, sono il migliore investimento di NH Hoteles.

Il successo della strategia di NH Hoteles sono i collaboratori che hanno uno spirito imprenditoriale, sono coinvolti nella gestione del business e desiderano crescere all'interno di un'Azienda responsabile e impegnata con la società e l'ambiente.

Infatti la filosofia NH è:

*“Se tratti le persone perché sono in grado di fare la differenza, le persone fanno la differenza.”*

*“I piccoli gesti di tutti contribuiscono al raggiungimento di grandi risultati.”*

L'obiettivo di NH Hoteles è il miglioramento delle performance produttive e il consolidamento del senso di appartenenza all'azienda, con intensificazione del livello della motivazione dei collaboratori, in cui il tutto rappresenta un valore più alto rispetto alla somma delle parti.

Tutto questo si concretizza con *l'essere vicini ai collaboratori coinvolgendoli* nei progetti aziendali e *responsabilizzandoli* verso il raggiungimento degli obiettivi. A tale scopo importante è la *formazione continua* e la *comunicazione trasparente* sia in hotel attraverso i colleghi sia tramite i canali di comunicazione moderni.