

Communication Agency Int. srl
Anno XV - N. 2/2009
Sped. in A.P. 45% Art. 2 comma 20
Lett. B Legge 23/12/96 N. 662 - Filiale di Milano
In caso di mancato recapito inviare all'ufficio
di Milano CMP Roserio detentore del conto
per la restituzione al mittente che si impegna
a pagare la relativa tassa
Prezzo di copertina € 2,00

MASTER MEETING®



Luca Tartaglia
SKP GLOBAL
SECURITY GROUP
LO 007 IN AZIENDA



Cristiana Selva
EZIO SELVA SRL
UNA
METALMECCANICA
SENTIMENTALE



Edoardo Ruffinengo
NUOVA ROEDER
TUTTO IL MEGLIO
CHE HO IMPARATO

FRANCO MULAS
STARWOOD HOTELS & RESORTS

Il fuoriclasse della Costa Smeralda

SCENARI

**TURISMO: LA CRISI C'È. MA CI SONO ANCHE
I NUMERI PER SUPERARLA**

**UN PROGETTO MULTIMEDIALE
PER PROMUOVERE SALERNO**

INCHIESTE

RISORSA UMANA CERCASI IN ALBERGO

**NUOVI FORMAT E NUOVI CONTENUTI:
LA FIERA RIPARTE CON SLANCIO**

INCENTIVE

BRAIN WALKING NELLE VALLI DEL TRENTINO



La parola ai responsabili delle risorse umane

In questo scenario abbiamo voluto integrare queste considerazioni di carattere generale per sentire dalla viva voce di alcuni protagonisti dell'hotellerie qual è secondo loro l'andamento del mercato occupazionale nel settore e qual è la loro politica in merito alle risorse umane. Protagonisti che, alle nostre domande, hanno dato le risposte che hanno girato la chiave d'accensione di questa inchiesta. Sentiamo come vengono selezionate e quali sono le figure più richieste, quelle più difficili da reperire, i progetti sulla formazione ed eventuali suggerimenti, idee per migliorare la professionalità del personale.

Per **Rita Ricci**, responsabile Selezione, Formazione e Sviluppo **Hotel Invest Italiana SpA**, il mercato occupazionale nel settore è inequivocabilmente in forte ribasso: «Stiamo sperimentando l'*outsourcing* nelle modalità della somministrazione ma anche della cessione di una parte dell'attività a società collegate», afferma Rita Ricci, «e dove possibile cerchiamo di ottimizzare con contratti che ci diano agevolazioni, con collaborazioni di stage che ci permettano di supportare i nostri dipendenti, applicando formule che diminuiscano i costi fissi a vantaggio di quelli variabili. Purtroppo la questione dei costi incide anche sulle scelte politiche in merito alle risorse umane, la risorsa fidelizzata ovviamente garantisce un rapporto qualitativo diverso, però la strategia ci chiede di fare questo, individuare quanto più possibile fonti alternative qualitativamente soddisfacenti.

Per quanto riguarda la selezione, la Direzione Risorse Umane delle nostre strutture si basa sulle candidature spontanee che arrivano numerosissime, sui contatti con gli istituti alberghieri e le principali scuole di turi-

simo italiane e straniere, su inserzioni specifiche pubblicate su riviste di settore piuttosto che siti Internet, o ancora sulla partecipazione di nostri rappresentanti a Master e/o corsi del settore, quindi un canale un po' a tutto tondo. La risorsa che ci fa pervenire in un modo o nell'altro il proprio curriculum, qualora fosse in sintonia con i profili che stiamo selezionando in un dato momento, viene invitata a uno o due colloqui, a seconda della figura per la quale si propone. Se si tratta di uno stage, per esempio, avrà un colloquio solo, se invece si tratta di un'assunzione ne avrà due, uno con l'Ufficio delle Risorse Umane per testarne l'attitudine e la formazione e l'altro più tecnico, con il caporeparto interessato, per valutarne la preparazione tecnica, che varia da reparto a reparto. Attualmente però il nostro canale di *recruitment* è bloccato, se non per stage o piccole posizioni di sostituzioni momentanee di emergenza quali una malattia o una maternità. Per noi le figure più complicate da reperire sono quelle di cucina, perché le candidature che ci pervengono sono perlopiù riferite al marketing, anche se poi le persone non sanno

bene cooking, ma Per quar da noi è quella c quella pi con dura tipologia cesso di struttura in base procede lazione i migliona sionalità problem all'istitu: ché i ra berghie Econon scono i da que termini tà e fle tenza. I gli istitu che c' Dunqu poi nat namer parte i infatti, formaz come chiede viso d supp renzia www. una s ra cor teress candi risors



ine

ettere ge-
è secon-
o politica
o dato le
sentiamo
difficili da
gliorare la

inserzioni
riviste di
Internet, o
e di nostri
corsi del
un po' a
ci fa per-
altro il pro-
sse in sin-
o selezio-
, viene in-
a secon-
si propo-
tage, per
solo, se
zione ne
delle Ri-
attitudine
tecnico,
sato, per
tecnica,
arto. At-
iale di re-
non per
i sostitui-
tergenza
aternità.
licate da
ina, per-
ervengo-
marketing,
on sanno

bene cosa veramente sia il marketing, ma questa è un'altra storia... Per quanto concerne la formazione, da noi è espletata internamente sia quella obbligatoria per legge sia quella più tecnica di addestramento, con durata variabile a seconda della tipologia delle mansioni. È un processo continuo, ogni anno ciascuna struttura ha un piano di formazione in base al budget previsto, e così si procede su questa linea. Infine, in relazione a quello che potrebbe essere migliorato nell'ambito della professionalità del personale, ritengo che il problema dovrebbe risalire a monte, all'istituzione scolastica intendo, perché i ragazzi diplomati negli istituti alberghieri – ma anche i neo-laureati in Economia del Turismo – quando finiscono i loro studi sono molto distanti da quella che è la realtà operativa in termini di professionalità, disponibilità e flessibilità, ma anche di competenza. Se facciamo un confronto con gli istituti svizzeri, per esempio, direi che c'è un abisso, su tutti i fronti. Dunque un miglioramento a monte e poi naturalmente un costante aggiornamento e maggiore sensibilità da parte delle persone. Molto spesso, infatti, capita che le risorse vivano la formazione quasi come un obbligo, come un qualcosa che l'azienda chiede loro, mentre invece a mio avviso dovrebbero percepirla come un supporto e un'opportunità per differenziarsi dagli altri». Sul sito Internet www.hotel-invest.com è presente una sezione contatti intitolata "Lavora con noi", nella quale i candidati interessati possono inviare la propria candidatura e capire meglio il tipo di risorse ricercate dal Gruppo».

Un bel quadro ce lo fa anche **Donato Marone**, direttore delle Risorse Umane di **UNA Hotels & Resorts**: «Il settore dell'hotellerie sta attraversando un momento difficile a causa di una situazione congiunturale molto poco favorevole al turismo, e questo ha fatto sì che grandi Gruppi alberghieri abbiano dovuto ridimensionare le proprie risorse. UNA Hotels & Resorts ritiene sia un importante successo poter mantenere stabili i livelli occupazionali, in attesa della stagione estiva che sicuramente permetterà una lieve ripresa. In generale il comparto, negli ultimi sei mesi, è stato caratterizzato da scarso turnover, chi ha un posto di lavoro molto difficilmente ora lo lascia o richiede di spostarsi. UNA Hotels & Resorts da sempre ritiene che la formazione sia fondamentale a tutti i livelli, pertanto abbiamo adottato una politica di formazione anche delle seconde leve. La crescita interna del personale avviene solo al 20% attraverso il *recruitment* di risorse esterne che possano portare elementi innovativi di conoscenza, abbiamo moltissimi contatti con università e scuole alberghiere e di turismo, da cui attingiamo in particolare elementi per stages di lunga durata che molto spesso si trasformano in assunzioni.

Riteniamo però che sia fondamentale che la crescita dei nostri collaboratori passi attraverso la formazione interna. Proprio in questi mesi è in corso un interscambio formativo, sia per le seconde leve degli hotel che per la sede, che permette di vivere la catena a 360°. I capi ricevimento fanno corsi di selezione e ricerca personale, di amministrazione, di relazioni sindacali. Ci sono poi corsi sulle tecniche di vendita, su tecniche di comunicazione commerciale, comunicazione verbale e telefonica, gestione della delega, gestione delle

società di *outsourcing*, sulla sicurezza e sull'ambiente. In particolare in questo momento di crisi la formazione ha un peso molto rilevante perché è fondamentale mantenere altissimi gli standard di servizio.

Per quanto riguarda la selezione, in UNA Hotels & Resorts abbiamo un dipartimento dedicato che si occupa di ricerca e selezione a tempo pieno. Inoltre i direttori dei nostri hotel sono i primi selezionatori dei nostri collaboratori.

Le figure professionali più richieste sono quelle tradizionali: direttori, capi ricevimento, room division, f&b manager, maitre, chef, oltre alle nuove figure professionali nate con l'avvento del Web. Ora che la vendita passa in maniera consistente online, occorrono *revenue manager* con competenze specifiche e persone esperte di web marketing. Direi che è sempre più impegnativo trovare governanti e maitre, perché sono ruoli che vengono percepiti come molto faticosi. Tutto il comparto della ristorazione è affetto da questo problema, i giovani non realizzano immediatamente quali possano essere le prospettive di carriera e non vogliono un lavoro che richieda grande impegno e turni anche il sabato e la domenica.

Come già anticipato precedentemente, noi crediamo molto nella formazione dei nostri collaboratori. A nostro avviso è importante avvicinare i giovani a questo mestiere, il settore alberghiero nell'immaginario collettivo è troppo assimilato al concetto di servizio e viene quindi considerato un settore di impiego "residuale", che invece può offrire prospettive e ottime opportunità. Ad oggi in Italia non ci sono scuole riconosciute anche a livello internazionale, occorre valorizzare queste professioni attraverso percorsi for-

mativi adeguati e attraenti. Per UNA Hotels & Resorts la ricetta per mantenere alti gli standard di servizio e permettere la crescita del proprio personale è quella di effettuare corsi di formazione continui che permettano anche di vivere appieno la realtà della catena».

Per **Enrico Balloni** (foto), direttore del personale e organizzazione di **Starhotels**, stiamo vivendo un momento molto difficile e complesso: «in prospettiva dell'Expo 2015, si stanno aprendo alberghi ovunque; questo potrebbe essere molto positivo se non fosse per la crisi mondiale che rischia di trasformare il boom delle nuove strutture in un far west dove, oltre a mettere in atto strategie di spietata concorrenza, per supplire ai mancati ricavi, occorre diminuire drasticamente i costi. E quello del personale è di certo uno dei costi che più incide sul bilancio di un albergo. Ciò vale per tutti i settori, ma in particolare per il turismo d'affari che rappresenta il nostro core business: ecco perché siamo molto cauti nelle nuove acquisizioni, cercando invece di valorizzare sempre di più le strutture già esistenti e investendo molto sulla ricerca e sulla formazione del personale per mantenere un alto standard di servizio. Detto questo, posso comunque dire che



guardiamo
ché, prima
prio in tale
plan preved
de charme
redditività
considerati
Per quanti
delle risor
agenzie pe
tratti brevi
te operativ
a cui atting
dove, alla
tiamo i car
ti e le loro
terviste te
candidato
colloquio i
sede: è s
vengono c
degli albe
viene prop
tra cui sc
carta vinc
del candi
terminanti
nico prat
l'aver già
scere i p
rant o co
(meglio se
l'entusias
denza, u
cliente e
squadra.
quindi ai
compete
collega e
verso s
standard
da mette
l'occorre
Starhote
lo Starhc
gli allievi
vengono
ti, e da
tutti i gr
gono i n
Per noi

i. Per UNA
a per man-
servizio e
del proprio
tuare corsi
ie permet-
ano la real-

(foto), di-
ale e orga-
tarhotels,
momento
omplesso:
dell'Expo
o alberghi
be essere
sse per la
di trasfor-
strutture in
mettere in
oncorren-
ricavi, oc-
nte i costi.
certo uno
bilancio di
tti i settori,
ismo d'af-
astro core
mo molto
zioni, cer-
e sempre
nti e inve-
e sulla for-
mantene-
zio. Detto
dire che



guardiamo con fiducia al futuro per-
ché, prima o poi, la crisi finirà e pro-
prio in tale ottica il nostro business
plan prevede nuovi alberghi di gran-
de charme che possano dare una
redditività costante anche in periodi
considerati di bassa stagione.

Per quanto riguarda l'acquisizione
delle risorse umane utilizziamo le
agenzie per il lavoro solo per con-
tratti brevi e per i profili maggiormen-
te operativi perché la fonte principale
a cui attingiamo è il nostro sito web
dove, alla voce "lavora con noi", invi-
tiamo i candidati ad inserire i loro da-
ti e le loro esperienze. Seguono in-
terviste telefoniche che portano il
candidato ritenuto più idoneo ad un
colloquio individuale presso la nostra
sede: è solo dopo questo step che
vengono coinvolte anche le direzioni
degli alberghi e quelle di sede a cui
viene proposta una rosa di candidati
tra cui scegliere. Nella selezione, la
carta vincente è il profilo caratteriale
del candidato perché non sono de-
terminanti solo le professionalità tec-
nico pratiche di base – vale a dire,
l'aver già lavorato in albergo, cono-
scere i principali criteri di maincou-
rant o conoscere almeno una lingua
(meglio se l'inglese) – ma soprattutto
l'entusiasmo, l'empatia, l'intrapren-
denza, un forte orientamento al
cliente e la capacità di lavorare in
squadra. Il candidato scelto viene
quindi aiutato a costruire le proprie
competenze sia affiancandolo ad un
collega esperto *on the job*, sia attra-
verso specifici percorsi formativi
standard o personalizzati che l'azien-
da mette a disposizione o crea al-
l'occorrenza. Per questo motivo
Starhotels ha eletto ad "accademy",
lo Starhotels Majestic di Torino, dove
gli allievi più promettenti e in carriera
vengono seguiti da tutor specializza-
ti, e da cui sono usciti praticamente
tutti i grandi manager che oggi diri-
gono i nostri alberghi più importanti.
Per noi le figure più richieste sono

quelle preposte alla cura e alla ge-
stione del cliente, in particolare gli
impiegati di ricevimento che sono i
più difficili da trovare: il turn over di
questi ultimi è altissimo e la doman-
da è sempre più debole e non sem-
pre adeguata, a causa di un deficit
formativo iniziale e anche perché le
giovani leve non amano l'impegno
che un albergo aperto 24 ore su 24
richiede.

La nostra sfida, quindi, è riuscire a
trattenere quelli che dimostrano di
possedere più talento e fidelizzarli at-
traverso un percorso di formazione
molto interessante. Una formazione a
tutto tondo che va dalle nozioni di ba-
se di pubblica utilità, come quello di
primo soccorso e antincendio, a corsi
tecnico pratici per ogni reparto, di alta
specializzazione per i manager (reve-
nue management, elettronico distribu-
tion management, food & beverage
management, business analyst) e non
manca l'incentivazione economica:
un contratto di secondo livello per
tutti i dipendenti, basato sui parametri
di produttività, redditività e qualità ol-
tre ad un premio MBO per i manager,
basato sul risultato economico e sulla
soddisfazione del cliente.

Per quanto riguarda la scuola specifi-
ca di settore, da sempre Starhotels si
rende disponibile ad accogliere stu-
denti in stage ma riteniamo che il pe-
riodo di due/tre settimane attualmen-
te previsto dall'ordinamento scolasti-
co non sia sufficiente per far com-
prendere e accettare quella che per-
sonalmente considero una *missione*.
Oggigiorno la preparazione delle per-
sone che escono dalle scuole alber-
ghiere italiane è tecnicamente insuffi-
ciente e non insegna quell'etica pro-
fessionale necessaria a chi vuole la-
vorare nell'hotellerie: accade spesso
che un ragazzo fresco di diploma si
presenti al suo primo colloquio di se-
lezione dichiarando di essere un di-
rettore d'albergo qualificato. È evi-
dente che qualcosa non funziona. In



passato era la scuola stessa che ricercava e accreditava aziende italiane e straniere dove l'allievo aveva tutto il tempo necessario per mettere in atto e affinare quanto acquisito. Una prassi virtuosa che all'estero ancor oggi praticano, alternando lunghi periodi di studio a quelli di lavoro, in modo da favorire l'interscambio di preziose conoscenze».

Dopo cinque nuove strutture, tutte di altissimo livello, inaugurate negli ultimi tre anni, **Atahotels**, nonostante il difficile momento della congiuntura economica internazionale, nel corso di quest'anno, compatibilmente ai tempi di realizzazione, aprirà due nuove strutture a Parma e Roma come ci informa il direttore del personale **Michele Migliaccio** (foto). «Per le risorse umane, quindi, continua una politica di reclutamento collaudata da tempo che vede coinvolte le direzioni delle singole strutture per quanto concerne figure più operative mentre è competenza della direzione del personale la selezione di responsabili ad ogni livello, di potenziali talenti da avviare ad una carriera all'interno dell'azienda, o ancora, per tutte le figure della direzione generale. In questi casi Atahotels uti-



lizza uno strumento di valutazione che consente di delineare le caratteristiche comportamentali del candidato, seguito da un primo colloquio individuale. Se la persona risulta idonea alla posizione, accede ad un secondo colloquio "tecnico" col responsabile della funzione o della struttura interessata.

In caso di nuove aperture o di numerosi candidati da intervistare contemporaneamente, utilizziamo colloqui di gruppo (assessment centre). È una tecnica mediante la quale un gruppo di candidati – da un minimo di 6 ad un massimo di 15, in un tempo massimo di 2 ore – viene coinvolto in una serie di attività in cui ciascun candidato si trova ad autopresentarsi e a interagire con gli altri, fornendo così una buona simulazione delle proprie reazioni nell'ambito delle dinamiche di gruppo. I candidati più interessanti accedono al secondo colloquio individuale con la direzione del personale.

Attualmente le figure per noi più richieste sono quelle che operano nell'ambito del front office (con reali conoscenze linguistiche) e dell'area booking & revenue: la gestione delle prenotazioni elettroniche mediante l'ottima conoscenza del funzionamento del web e dei portali dedicati, nonché la massimizzazione dei ricavi attraverso un'attenta gestione delle tariffe, richiedono una professionalità ed una competenza ancora poco presente nel nostro settore. Molto importante per noi è anche il profilo del congress and events manager, figura bivalente con competenze di promozione commerciale ma anche di grande creatività nel proporre e organizzare l'evento.

Ma sono decisamente i capi manutentori, le governanti, i food & beverage e i maitre quelli più difficili da reperire. Non solo, sono difficili da trovare anche i responsabili amministrativi di struttura, intesi soprattutto co-

me espre
grado d
scelte a
dei cost
binata a
mento
della str
Rispetti
ghilterra
cato de
sicuran
ca, inn
difficilm
proveni
traduce
idee e
contest
do luogo
ziando
capita
trare ci
sti a tr
cora m
rigidità
italiane
inglese
un not
soprat
quotat
stante
nando
vità, c
merca
Cosa
Una s
mi mil
scuola
mente
nomic
realtà
Losar
segna
rativi
co ris
azien
più si
spen
nuove
di pre
tenze
contr

valutazione
le caratte-
del candi-
o colloquio
risulta ido-
e ad un se-
o" col re-
ne o della

re o di nu-
ristare con-
iamo collo-
ent centre).
a quale un
un minimo
15, in un
re - viene
ttività in cui
a ad auto-
con gli altri,
simulazio-
nell'ambito
o. I candi-
dono al se-
ale con la

noi più ri-
perano nel-
on reali co-
dell'area
zione delle
mediante
funziona-
ali dedicati,
e dei ricavi
zione delle
ionalità
ora poco
ore. Molto
e il profilo
anager, fi-
etenze di
ma anche
porre e or-

api manu-
d & beve-
ficili da re-
cili da tro-
ministra-
attutto co-

me esperti di controllo di gestione in grado di aiutare le direzioni nelle loro scelte attraverso un'attenta analisi dei costi e dei ricavi dell'albergo abbinata alla conoscenza del funzionamento operativo dei diversi settori della struttura.

Rispetto a Paesi europei come Inghilterra, Germania o Francia, il mercato del lavoro nel nostro settore è sicuramente più chiuso il che significa, innanzitutto, che nell'hotellerie difficilmente entrano professionisti provenienti da altri settori. Questo si traduce in un mancato apporto di idee e di esperienze maturate in contesti diversi dal nostro. In secondo luogo la chiusura si sta evidenziando anche in termini geografici: capita sempre più spesso di incontrare candidati che non sono disposti a trasferirsi in altre regioni, e ancora meno all'estero. Infine l'estrema rigidità della legislazione del lavoro italiana, soprattutto rispetto a quella inglese e del nord Europa, determina un notevole appiattimento dei valori soprattutto fra i profili intermedi, quotati tutti allo stesso modo nonostante le competenze diverse, frenando di conseguenza la competitività, che è la regola aurea del libero mercato.

Cosa chiedere quindi alle istituzioni? Una sostanziale riforma dei programmi ministeriali d'insegnamento delle scuole turistiche alberghiere unitamente ai necessari investimenti economici. Purtroppo in Italia mancano realtà importanti come la scuola di Losanna o di Glion. Da noi oggi s'insegnano ancora vecchi schemi operativi ed organizzativi che trovano poco riscontro nelle attività delle grandi aziende alberghiere moderne, tanto più se multinazionali. È invece indispensabile un reale approccio alle nuove tecniche di utilizzo dei sistemi di prenotazione via web, alle competenze gestionali sia nell'ambito del controllo di gestione, sia nell'ambito

della gestione delle risorse umane, e un profondo investimento in termini di tempi e metodi nell'insegnamento delle lingue straniere. Inoltre, per quei lavori di "mestiere" l'alternanza studio/lavoro dovrebbe essere vissuto in modo più intenso così come sarebbe utile per le scuole alberghiere stringere rapporti con società private di formazione nei settori di cucina e sala che si stanno affermando sempre di più nel nostro Paese».

Conciso ma chiaro il pensiero di **Angelo Tirolese** (foto sotto), direttore del **Romantik Hotel Sporting Villa Maria** in Contrada Pretaro, Francavilla al Mare (Chieti): «Il deterioramento della situazione economica globale ha interessato negli ultimi mesi anche il nostro settore, soprattutto se si fa riferimento alle attività orientate al mercato Business. Le aziende hanno accentuato ulterior-



mente la tendenza al ridimensionamento delle spese di trasferta e di organizzazione meeting già avviate da alcuni anni a questa parte. Ciò si riflette in una maggiore stagionalità o intensità delle attività, che si traduce in una fase di stasi per quanto riguarda il mercato occupazione nel settore, con cui contrasta una forte richiesta di personale stagionale o extra per periodi sempre più brevi e intensi. Questa situazione compro-



mette talvolta la possibilità di reperire e soprattutto trattenere personale qualificato.

La nostra azienda ha la volontà di stringere un patto professionale molto chiaro e articolato su più aree: professionale, attraverso l'obiettivo di spendibilità lavorativa nel settore, economica, attraverso il riconoscimento di elementi retributivi di base ed incentivanti, valoriale, attraverso lo sviluppo di un clima partecipativo e di considerazione basato sul rispetto di valori condivisi. Inoltre, l'azienda ha avviato da qualche anno un progetto di delega operativa e responsabilizzazione modulata per singola posizione organizzativa. Ciò si traduce in trasparenza e condivisione nella gestione degli obiettivi qualitativi, economici e di gestione delle risorse umane da parte di tutto lo staff e non solo da parte dei responsabili.

Capi manutentori, governanti, food & beverage, maître, sono tra i profili più difficili da reperire nel mercato odierno

Da noi le risorse sono selezionate attraverso una prima valutazione dei curricula, a cui segue un colloquio conoscitivo. Successivamente, vengono somministrati test psico-attitudinali ed infine la valutazione operativa on the job. Quest'ultima fase è particolarmente critica e viene gestita dal responsabile di reparto o settore, che comunica in fase di ingresso tempi e obiettivi della valutazione. Una battuta potrebbe portarmi a dire che tutte le figure professionalmente qualificate sono richieste. Non c'è dubbio che esista una difficoltà crescente nel reperimento di risorse operative (facchini) nel settore room division ed intermedie (chef de rang, chef de partie) nel settore food & beverage. Più agevole appare la ricerca di risorse di segreteria amministrativa e/o di altri reparti di staff (manutenzione, commerciale, ...) per i quali la

ricerca p
settori.
Le figure
che di fig
che sono
luzione d
Per i coc
della qu
mentre a
sociale i
compet
indispen
gruppo i
cliente n
poste di
dei mezz
zione, va
tivazione
nostro al
vo nell'a
retta sia
denti di
periore.
Questo il
patto pro
prima. Io
che la m
possano
che inter
si attività
re, spess
mensor
quando
pensare
mento c
che pur
ad una i
do form
una sign
di forma
mento d
Ma se c
simo sia
nazional
dare ad
plessiva
condizic
trattività
non sol
nale ma
delle risc



zionate attenzione dei colloquio, ven-sico-attitudine operativa ma fase è iene gestito o set- di ingres-alutazione. armi a dire onalmente ». Non c'è difficoltà cre-di risorse ttore room ef de rang, food & be- la ricerca ministrativa (manuten-er i quali la

ricerca può attingere anche ad altri settori.

Le figure più difficili da trovare? Più che di figure, parlerei di competenze che sono rare e che riflettono l'evoluzione del nostro settore.

Per i coordinatori, la responsabilità della qualità erogata è scontata, mentre appare meno frequente associare a competenze tecniche le competenze gestionali che risultano indispensabili nella gestione di un gruppo di risorse: orientamento al cliente nelle articolazioni delle proposte di servizio, gestione efficiente dei mezzi e delle risorse a disposizione, valutazione, formazione e motivazione delle risorse assegnate. Il nostro albergo è sempre molto attivo nell'ambito della formazione diretta sia allo staff interno che a studenti di strutture di formazione superiore.

Questo impegno fa parte del famoso patto professionale di cui accennavo prima. Idee e/o suggerimenti? Credo che la motivazione e la passione non possano mai mancare nelle persone che intendono impegnarsi in qualsiasi attività lavorativa. Nel nostro settore, spesso le condizioni di lavoro ridimensionano queste potenzialità quando ci sono. Non basta dunque pensare ad interventi solo a miglioramento delle attività di formazione che pur sono indispensabili. Penso ad una maggiore integrazione mondo formativo - mondo lavorativo e a una significativa riduzione dei centri di formazione a favore di un innalzamento della qualità.

Ma se davvero si ritiene che il turismo sia strategico per l'economia nazionale, si rende necessario guardare ad una riorganizzazione complessiva, con interventi a favore delle condizioni lavorative favorendo "l'attrattività" delle aziende del settore non solo nei confronti del cliente finale ma prima ancora nei confronti delle risorse professionali».



Così invece tratteggia l'argomento **Gianpiero Mauro** (foto sopra), **Human Resources Director Kempinski Hotel Giardino di Costanza**: «La sfavorevole congiuntura economica sta avendo delle

percussioni anche nel mercato del lusso. Al momento, in particolare, stiamo cercando di unire le forze e le competenze e di potenziare al massimo la funzionalità delle risorse-chiave all'interno della nostra catena ed in special modo con il Kempinski Pragelato Village, in Piemonte. Noi tendiamo ad individualizzare i rapporti, personalizzare le retribuzioni, flessibilizzare i ruoli, attenuare le gerarchie, ascoltare le persone e investire sui potenziali offrendo opportunità di carriera. Inserire le persone giuste, al posto giusto e al momento giusto, ma soprattutto nella maniera giusta: già dal colloquio di selezione, la nostra tendenza è quella di descrivere in maniera realistica la nostra organizzazione, il contesto in cui opera e la futura posizione da ricoprire, ponendo a confronto aspetti positivi e negativi in maniera tale che le aspettative siano più corrispondenti alla realtà e ci sia una maggiore consapevolezza nell'affrontare il lavoro anche nei suoi aspetti più delicati.



Nella selezione del personale non esistono strumenti o rimedi "miracolosi". Non esiste una soluzione universale! Ciascuna tecnica, ognuna a modo suo, è uno strumento di un vasto armamentario. Una matrice di valutazione dei profili ci aiuta a "quantificare" le caratteristiche di un candidato e a confrontarle con un modello teorico appositamente definito, che tocca e misura diversi aspetti: dall'esperienza lavorativa (lavoro in contesti internazionali, percorsi lavorativi, esperienza manageriale, esperienza nel settore lusso) alla formazione personale (scolastica, linguistica, culturale e sociale, conoscenza dei mercati); dalle competenze e attitudini (predisposizione ai rapporti interpersonali, al lavoro di gruppo, al raggiungimento di obiettivi, forte orientamento al cliente, flessibilità operativa, attitudine al problem solving, mobilità geografica) all'aspetto fisico (stile, linguaggio del corpo, presentazione). La matrice di valutazione la consideriamo un importante indicatore della futura performance lavorativa, ma non ci soffermiamo solo a questo perché non sempre le caratteristiche della personalità, per esempio, permettono di prevedere il comportamento futuro. Perché l'adozione dei tratti della personalità quale criterio di valutazione nella selezione delle persone comporta due ordini di problemi: l'ambiente aziendale determina situazioni che influiscono molto sul comportamento del personale; in secondo luogo, in risposta alle situazioni che si vengono a creare in azienda, le persone posseggono una grande capacità di adattamento in virtù della quale i loro tratti caratteriali tendono a trasformarsi. Un criterio che usiamo per la scelta dei candidati è per esempio il comportamento passato, un indicatore affidabile del comportamento futuro di un candidato è il suo comportamento passato.

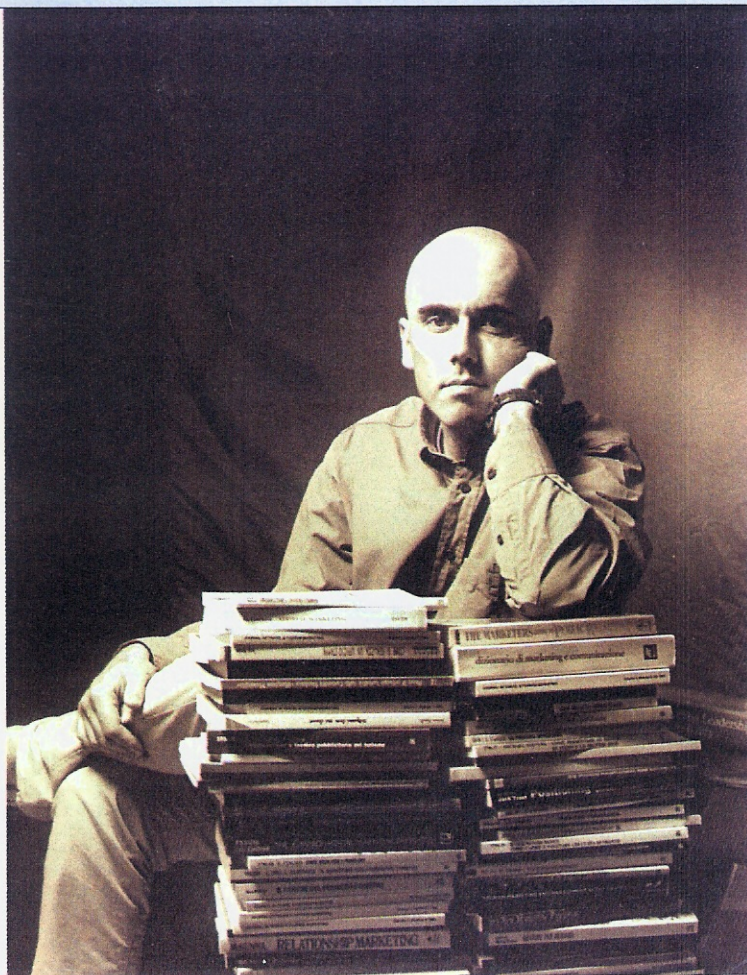
Vorrei sottolineare che le competenze necessarie per condurre un colloquio di selezione non sono unadale. L'asclusiva del direttore delle risorse servizio altumane, il processo di selezione per il modo di un certo reparto coinvolge anche un albergo managers che devono essere in grado di condurre colloqui efficaci. La ci lavora. La nostra azienda è nata in un contesto mento geografico nuovo, dove il mercato dell'aspetto del lavoro non presentava figure specializzate nell'hotellerie. È stato difficile, ma negli anni il nostro Hotel ha acquisito una importante visibilità. La nostra ricerca punta costantemente verso persone che hanno soprattutto un atteggiamento naturalmente cordiale e positivo e individuare queste persone vuol dire fornire prestazioni migliori nel servire i nostri clienti. Sappiamo bene che ognuno ha la sua propria personalità e il candidato ideale deve essere estroverso, gradevole, emotivamente stabile, aperto nei confronti di nuove esperienze. Chi lavora per noi ha diverse opportunità, è possibile attraverso i nostri hotel distribuiti nel mondo, in contesti unici, fare esperienze di lavoro altamente formative e nel contempo motivanti. A ciò, poi, noi aggiungiamo anche occasioni di crescita interna garantite da un costante investimento in formazione per arricchire le conoscenze e le abilità del personale. Solo nel corso del 2008, per esempio, abbiamo organizzato ben 24 percorsi didattici differenti, capaci di toccare i più diversi ambiti: dal *team building* al *time management*, dal *problem solving* alla *leadership* e alla comunicazione, fino agli standards operativi dei singoli reparti, all'e-commerce, all'inglese e alla formazione obbligatoria sulla sicurezza, sulle norme Haccp e sulla privacy, per una media di quattro giorni di formazione a dipendente. Nel nostro settore, dove la commistione tra l'elemento umano e quello materiale è molto stretta, è condizio-

S em
da
Te
to)
co
«C
più facile
crisi ha in
il mio hot
me lo sci
che un c
nuncio p
cevenuto d
ste, pers
vero il c
maggiore
cato, ins
re le risc
dell'Elba
avere tu
cato. Tra
que Ho
miei dip
vanno a
questo c
e profes
Tenendo
faccio p
zione il
sugli ar
continu
mente p
lavoro k
ne. A v
bergo,
nerico,
una rea
na molt

competen-
irre un collo-
i sono una
delle risorse
elezione per
olge anche i
essere in gra-
efficaci. La
un contesto
il mercato
a figure spe-
è stato diffi-
tro Hotel ha
visibilità. La
stantemente
o soprattutto
aturalmente
riduare que-
nire presta-
nostri clienti.
nuno ha la
candidato
verso, gra-
ibile, aperto
esperienze.
erse oppor-
orso i nostri
o, in conte-
di lavoro al-
contempo
aggiungia-
uscita inter-
nte investi-
arricchire le
el persona-
2008, per
izzato ben
anti, capaci
biti: dal *te-*
ement, dal
rship e alla
standards
arti, all'e-
alla forma-
sicurezza,
la privacy,
o giorni di
la commi-
io e quello
condizio-

ne necessaria assumere persone in sintonia con la propria cultura aziendale. L'aspetto più importante del servizio alberghiero è – da sempre – il modo di porgerlo, e il successo di un albergo dipende, soprattutto ed inevitabilmente, dallo “*charme*” di chi ci lavora. In altre parole il comportamento umano rimane sempre l'aspetto determinante e vincente su cui investire giornalmente».

Sempre a questo proposito, dall'Isola d'Elba **Maurizio Testa, owner manager** (foto) del Boutique **Hotel Ilio**, commenta quanto segue: «Quest'anno è stato un po' più facile trovare il personale, forse la crisi ha influito. L'occupazione non manca, almeno per quanto riguarda il mio hotel. Ho undici dipendenti come lo scorso anno. Ho saputo però che un conoscente ha messo un annuncio per trovare un cuoco e ha ricevuto duecento chiamate. Di queste, persone che sapevano fare davvero il cuoco poche. La difficoltà maggiore è trovare personale qualificato, insomma. Io preferisco scegliere le risorse umane tra le persone dell'Elba, e quest'anno sono felice di avere tutto personale locale qualificato. Tranne me e il cuoco, al Boutique Hotel Ilio sono tutte donne. I miei dipendenti al termine del lavoro vanno a casa propria a dormire e questo garantisce qualità del servizio e professionalità, a mio parere. Tenendo molto alla professionalità, faccio partecipare a corsi di formazione il personale, investendo anche sugli anni futuri perché mi piace la continuità. Per la selezione, solitamente pubblico annunci all'ufficio del lavoro locale, che funziona molto bene. A volte si mette il nome dell'albergo, a volte l'annuncio è solo generico, ma è un modello efficiente. In una realtà come l'Isola d'Elba funziona molto bene anche il passaparola.



Seleziono personalmente i curricula e in seguito fisso un colloquio; prima dell'assunzione, magari, faccio qualche telefonata per chiedere le referenze ai colleghi.

Da noi le figure più richieste sono quelle del front office, del ricevimento, del barman e del cameriere di sala. Cosa è difficile reperire? Be', in assoluto la figura del lavapiatti. In generale, però, è difficile trovare personale qualificato. Ho fatto frequentare corsi di formazione al personale, come il corso di barman, il corso di inglese, di front office, come rispondere al telefono e come fare PR on line. I corsi sono stati tenuti da persone specializzate, con consulente esterno. Anche le agenzie di formazione turistica contribuiscono con corsi di cucina tipica, informativi, sul territorio. Per quanto riguarda i suggerimenti, secondo me l'unica ricetta è quella di investire sulle risorse umane e dare stipendi adeguati: motivare le persone e responsabilizzarle tramite una giusta politica di sicurezza e serenità sul lavoro, in questo modo si formano veri professionisti dell'hotellerie».

Turismo

La crisi c'è, ma a quanto pare ci sono anche i numeri per vincere

Anche il turismo ha subito le conseguenze della crisi economica e finanziaria mondiale e il 2008 si è chiuso con una perdita complessiva di fatturato, per le imprese ricettive, pari a 927 milioni di euro. Le previsioni sono ancora all'insegna del calo e la congiuntura economica fa sentire i suoi effetti anche sul comparto turistico mondiale. Ma, nonostante questo scenario poco idilliaco, rafforzare il sistema Italia è ancora possibile: un primo passo concreto sarebbe infatti quello di dimostrare una maggiore competitività e adeguate campagne di marketing nei confronti dei principali competitor a cura di Leonella Zupo

In occasione dell'ultima BIT (Borsa Internazionale del Turismo) svoltasi a Milano, è stata fornita dall'ISNART (Istituto Nazionale Ricerche Turistiche), società consortile del sistema camerale, una precisa "fotografia" del turismo nel corso del passato 2008. L'Istituto ha altresì analizzato le nuove tendenze per l'anno in corso, con particolare risalto ai mezzi e ai canali (soprattutto televisione, cinema e Internet) che possono maggiormente influenzare le scelte delle vacanze. Entrando subito *in medias res* – come era facile presumere – il 2008 non si è chiuso in positivo, registrando una perdita negli ultimi sei mesi pari all'1%. E in più, nemmeno le previsioni del WTO per il 2009 sono buone perché si attestano su un valore negativo: fra -1 e -2%. «In questi momenti di venti di crisi in cui è importante capire immediatamente i feno-

meni – ha commentato Renato Viale, presidente di Isnart – se non monitoriamo in tempo reale gli accadimenti sul settore rischiamo di portare il sistema Italia alla mercé degli eventi. I dati ci raccontano infatti che si è chiuso in passivo il 2008, anno in cui il turismo ha subito le conseguenze della crisi economica e finanziaria mondiale. Le imprese turistiche hanno dovuto tenere duro per restare sul mercato: quelle del ricettivo italiano hanno perso 927 milioni di euro di fatturato».

Nel complesso, l'annuale consuntivo fornito da Isnart-Unioncamere dice che da gennaio a dicembre gli italiani hanno effettuato 146,5 milioni di partenze (-5,6% rispetto ai 155,2 milioni registrati nel 2007). Un dato su cui ha influito soprattutto il calo di oltre 1/3 delle vacanze lunghe in Italia, unito a quello delle vacanze brevi (-5,7%), non com-

pensato dal raddoppio dei soggiorni brevi all'estero.

Una situazione che ha contribuito a una riduzione complessiva di camere vendute nelle imprese ricettive pari a -6,7% rispetto al 2007, con una perdita di fatturato pari a -6,2% equivalente, come riferito dal presidente Viale, a 927 milioni di euro. Analizzando il 2008 nel dettaglio, è possibile vedere come l'occupazione delle camere delle strutture ricettive, pur non raggiungendo nel primo semestre i livelli del 2006, recupera sul 2007 solo nel weekend di Pasqua pari al 51% della disponibilità.

L'estate propone una tenuta alla difficile congiuntura economica con il 66,8% di camere occupate a luglio, il 76,2% ad agosto, il 49,5% a settembre. I dati consuntivi del quarto trimestre si dimostrano leggermente inferiori ad ottobre (40,8% contro il 43,9% del

2007) e a novembre (34,8% contro 37,1%), ma fanno registrare un piccolo recupero a dicembre con una media di occupazione pari al 35,6% (nel 2007 33,4%), grazie alla montagna. Sul fronte internazionale (viaggi organizzati) in Europa si è registrata una forte crescita della domanda originata nei Paesi Scandinavi e in Russia, a un trend di crescita stabile da Belgio/Olanda e dai Paesi dell'Est Europeo, a una contrazione da Spagna, Regno Unito e Austria, cui si aggiunge il drastico calo dagli Stati Uniti. Un occhio alle previsioni. Per dire che oltre 3,9 milioni di italiani intendono svolgere sicuramente una vacanza tra gennaio e aprile 2009, a cui si aggiungono 6,9 milioni di probabili viaggiatori, per un totale di 10,9 milioni. Circa 2 milioni in meno rispetto a quanto rilevato un anno fa. Di questi il 47,6% e più precisamente 5,2 milioni intendono restare entro i confini nazionali (tra le regioni più gettonate figurano la Toscana al primo posto, il Lazio al secondo, l'Emilia Romagna al terzo), mentre 2,6 milioni si recheranno all'estero (Francia, Spagna, Inghilterra/Galles) e circa due milioni dichiarano che andranno sia in Italia sia in altri Paesi. In Europa si prevede un andamento medio di stabilità (50,9%), sostenuto dalla conferma della domanda francese, tedesca e ungherese e dalla crescita di Norvegia, Russia, Svezia e Polonia, ma prosegue la contrazione da Spagna, Usa, Austria e Regno Unito. Su queste basi è possibile rafforzare il sistema Italia? La risposta è sì. Un primo passo concreto sarebbe dimostrare

una maggiore competitività (e adeguate campagne di marketing) nei confronti dei nostri principali competitor. La Spagna, per esempio, pur avendo un numero di camere vendute nelle strutture ricettive inferiore a quello italiano (oltre un milione 137 mila contro oltre un milione 655 mila) ha una percentuale di invenduto molto inferiore a quella fatta registrare nel nostro Paese.

Un utile suggerimento sul come muoversi nel mercato interno e internazionale potrebbe venire poi da una giusta lettura e interpretazione dei principali canali che, oggi come oggi, riescono a influenzare nella scelta delle vacanze. Nel 2008 gli italiani hanno deciso la metà del proprio soggiorno all'interno dei confini nazionali perché consigliati da amici (42%), per conoscenza personale del luogo (32,5%), o grazie a Internet (18,6%). In queste statistiche la pubblicità raggiunge solo il 3%, le guide turistiche il 2,9%, i cataloghi delle agenzie di viaggi l'1,4%. Sul fronte dei turisti stranieri: amici (39,4%), esperienza personale (29,7%), Internet (24,8%), pubblicità (3,7%), guide turistiche (4,7%), cataloghi agenzie di viaggi (1,9%). Il coordinatore nazionale Confturismo, Giovanni Bastianelli, ha commentato: «I numeri ci dicono che il nostro sistema imprenditoriale potrebbe vincere la battaglia della competizione mondiale e superare una crisi che ha contorni sempre più minacciosi, ma bisogna proporre sullo scenario mondiale non solo la destinazione Italia ma tutto il know how dell'imprenditoria italiana del Turismo, rivolgendo nuovi approcci a

una domanda mondiale che c'è, sebbene latente e sotto nuove forme.

Noi imprese ci sentiamo pronte a scommettere sul futuro, ne abbiamo parlato a Torino durante il nostro convegno e abbiamo lanciato la sfida della destinazione Italia del 2020». Passi fondamentali per il rilancio della destinazione Italia sono gli aspetti "culturali" legati alla scelta delle vacanze, di cui ha fra gli altri parlato, durante la conferenza stampa Isnart-Unioncamere, Marco Valerio Pugini (presidente APE, Associazione Produttori Esecutivi), che ha sottolineato come «È innegabile l'importanza che i prodotti audiovisivi hanno nel promuovere l'immagine di un territorio, e l'impatto economico di una produzione sul territorio varia dai 2 ai 4 euro per ogni euro d'investimento. Dobbiamo quindi stimolare la scelta delle "location" italiane attraverso agevolazioni e facilitazioni, senza trascurare la promozione, poiché questo significa veicolare grandi flussi economici verso le nostre regioni».

A seguire gli interventi di Cinzia CH Torrini (regista della serie televisiva "Elisa di Rivombrosa"), del noto pubblicitario Aldo Biasi, di Osvaldo Bevilacqua (RAI International). Presenti al tavolo dei relatori: Angelo Canale (Capo Dipartimento per lo Sviluppo e la Competitività del Turismo della Presidenza del Consiglio dei Ministri), Giuseppe Tripoli (Segretario Generale Unioncamere), Renato Viale (Presidente ISNART), Giovanni Antonio Cocco (Direttore Generale ISNART), Flavia Maria Coccia (Direttore Operativo ISNART).