

**PROSPETTIVE**

LA SFIDA DEL SOSTENIBILE  
ALLA PROVA DEI FATTI

**ANALISI**

GUARDARE AI NUMERI  
PER SUPERARE LA CRISI

**NETWORKING**

UBRI E HMR  
SINERGIA PER L'HOECA

**IL RUOLO  
DEL MANAGER  
NELL'ERA  
POST PANDEMIA**

**MARCELLO FORTI**  
NABUCCO HOLDING SRL



# TEROLDEGO ROTALIANO. ENTRARE IN SINTONIA È UN ATTIMO.



L'armonia si può anche assaporare se a tavola c'è il "vino principe del Trentino". Vitigno autoctono, il Teroldego Rotaliano è coltivato esclusivamente nel territorio della Piana Rotaliana. Il suo bouquet è ricco di nuance che ricordano i frutti di bosco ed è uno dei vini della collezione Castel Firmian di Mezzacorona.

   [mezzacorona.it](https://www.mezzacorona.it)

  
CASTEL  
FIRMIAN

# A NEW WAY TO SHARE IDEAS



**Che senso ha avere un'idea,  
se non la puoi condividere?  
Il mondo di oggi evolve in fretta.  
Guarda al futuro.  
Ha bisogno di futuro.**

**HM È UNO STRUMENTO B2B PROFESSIONALE  
RIVOLTO AI MANAGER DELL'OSPITALITÀ  
E DELLA RISTORAZIONE AL SERVIZIO  
DELL'HOSPITALITY MANAGEMENT DI OGGI E DOMANI**

**HM REVIEW**  
rivista premium

**HM CHANNEL**  
sito, social, podcast

**HM FORUM**  
meeting e corsi



# OSPITALITÀ SOTTO SCACCO

**C'**è un termine, negli scacchi (Zugzwang), che sta ad indicare un momento nel quale, qualsiasi mossa si stia per compiere, questa non potrà che portare a un peggioramento della propria situazione.

La pandemia ha messo in ginocchio il mondo dell'ospitalità e della ristorazione italiana, scoprendo nodi e criticità di lunga data. Se i macrodati parlano di un trend in ripresa e di un PIL in crescita di 6,5 punti, l'osservatorio Federalberghi sottolinea 148 milioni di presenze turistiche andate in fumo nel 2021. In altre parole, un pernottamento su tre in meno rispetto al 2019. L'Istat rileva come nei primi nove mesi del 2021 le presenze dei clienti negli esercizi ricettivi siano rimaste prepotentemente al di sotto dei livelli del 2019 (-38,4%).

Quella che vive oggi il settore dell'ospitalità italiana non è certo una situazione di Zugzwang. Il match in corso sullo scacchiere dell'hospita-

lity management italiano evidenzia strategie e azioni che, in tempi ragionevoli, possono far ripartire un comparto chiave per l'economia del nostro Paese.

Oggi, come mai prima d'ora, è cruciale però prendere atto di una consapevolezza gestionale che nel comparto dell'HoReCa e dell'ospitalità in Italia stenta ancora ad affermarsi.

Per questo, in un momento chiave come quello che stiamo attraversando oggi, nasce HM Hospitality Management, di cui HMR Hospitality Management Review è rivista premium. Una realtà B2B dedicata verticalmente al racconto, all'approfondimento e all'aggiornamento professionale dei manager dell'ospitalità e della ristorazione italiana.

Uno strumento – questo il senso autentico di HM – crossmediale e multimediale pensato per instaurare una comunicazione up&down di filiera, per anticipare i bisogni, offrire prospettive e suggerire soluzioni concrete, anche sul piano della formazione, per l'Hospitality Management di oggi e di domani.

Buona lettura!

**Paolo Andreatta**



SICILIANAMENTE



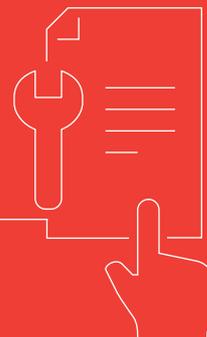
Bevi responsabilmente

*Vini Feudo Arancio Sicilia Doc:  
assapora la vera sicilianità.*

*Feudo  
Arancio*

[www.feudoarancio.it](http://www.feudoarancio.it)

# GUIDA ALL'USO



Pensata come strumento professionalizzante ritagliato sulle necessità dei manager e degli operatori della filiera dell'ospitalità e della ristorazione italiana, HMR Hospitality Management Review mira a creare valore attraverso strumenti funzionali e qualificati d'informazione, aggiornamento e networking.



HORECAST

La sua fruizione è prima di tutto **crossmediale**, in stretta sinergia con i canali digitali – sito, social, **podcast** di settore – di cui si compone l'informazione di HM. L'interconnessione costante tra i suoi canali è un tratto caratteristico della nuova HMR.

Per questo, lungo le pagine della rivista troverete diversi elementi multimediali che, attraverso **QR Code** dedicati, rimandano a specifici approfondimenti digitali: video, audio, web o geolocalizzazione (indicati dalle icone).



di **Claudio Di Bernardo**

#F&B #gestione

Tempo di lettura: 4 minuti

Impostati per essere strumento agile, funzionale e fruibile secondo necessità, tempistiche e interessi del singolo manager e lettore, tutti gli articoli si compongono di un panel sintetico che riporta alcune **info chiave**: il tempo di lettura, l'autore o l'intervistato, gli hashtag con i temi trattati e **box di approfondimento**.

INTERNATIONAL LUXURY TRAVEL MARKET

ILTM è l'evento principale a livello globale per il settore B2B di lusso. Offre occasioni di scambio, creazione di rete e focus sulle prospettive del turismo di lusso. Si tiene a dicembre, a Cannes.

Tra le tematiche a cui HMR è, per vocazione, più sensibile c'è quella green, che detterà lo sviluppo e il successo delle strategie future. Per questo il lettore troverà, quale ulteriore guida alla fruizione, l'indicazione specifica dei temi trattati secondo gli **SDG 2030**: i 17 "Sustainable Development Goals" individuati dall'Onu.



HM/R+

Tra le sezioni che compongono HMR, una menzione speciale va a uno strumento pensato verticalmente per i professionisti dell'Hospitality Management: **HM/R+**, sezione premium che propone strumenti e pillole di management firmate da qualificati professionisti.

# STACCA LA SPINA E INIZIA LA SERATA



**KINLEY®**

# HMR

N.1 FEBBRAIO/MARZO 2022



Rimani connesso con noi

ASSOCIAZIONE  
ITALIANA  
FOOD  
&  
BEVERAGE  
MANAGER

I nostri partner

ASSOCIAZIONE  
CHEF  
D'HOTEL



Unione Brand  
Ristorazione Italiana  
Better organized.



## SOMMARIO

### RUBRICHE

4 / EDITORIALE

78 / MANAGEMENT IN PILLOLE **HMR+**

80 / LETTURE PRO

82 / INSERZIONISTI



10 / COVER STORY | MARCELLO FORTI  
Il ruolo del manager nell'era post pandemia



## PROSPETTIVE

16 / GREEN  
**La sfida del sostenibile alla prova dei fatti**

24 / SOLUZIONI DALLE AZIENDE  
**Viaggio alla scoperta del grano antico**  
Senatore Cappelli



28 / INNOVAZIONE  
**Fuel for your soul**

32 / OSSERVATORIO AIFBM  
**Guardare ai numeri per superare la crisi**

36 / EXPO  
**Sigep 2022 torna in presenza**



38 / EXPO  
**Hospitality il salone dell'accoglienza**



## NETWORKING

42 / SALVATORE PISANI  
**Programmare il futuro**

44 / DOMENICA VAGNARELLI  
**Managerialità al femminile**

48 / AIFBM  
**Hospitality Management Forum**

50 / SPAZIO UBRI  
**Una sinergia al servizio del F&B Management**

53 / TOPICS  
**Indietro non si torna**

54 / M.I.O.  
**Ospitalità post pandemia**  
Ne parla Paolo Bianchini



## STRUMENTI



58 / F&B MANAGEMENT  
**Banqueting kit**

62 / LEGAL & FISCAL  
**I vantaggi di startup e PMI innovative**

66 / DIGITAL & PERFORMANCE  
**Carenza di personale**

70 / GESTIONE DEL PERSONALE  
**Il cambio di mentalità necessario**

74 / NORME, SANZIONI E SICUREZZA  
**Il sistema delle deleghe**



---

**Marcello Forti**, Nabucco Holding Srl, fondatore di Fedegroup

#trend #F&B #sfide

 Tempo di lettura: 5 minuti





# IL RUOLO DEL MANAGER NELL'ERA POST PANDEMIA

IL MONDO DELL'OSPITALITÀ STA VIVENDO UN CAMBIAMENTO DECISIVO. QUALI LE ABILITÀ SU CUI PUNTARE E QUALI TREND ASPETTARCI? CE LO SPIEGA IL FONDATORE DI FEDEGROUP

di **Paolo Andreatta**

**P**assione. In un settore sempre più dominato da numeri, strategie di marketing e analisi costi/benefici, la passione resta l'elemento determinante. Parola di Marcello Forti, storico fondatore e artefice del successo di Fedegroup, azienda partner di alberghi e compagnie alberghiere nel comparto F&B, che negli anni è arrivata a contare oltre 70 strutture in tutta Italia.

Al netto di abilità gestionali e capacità di analisi di budget e scenari, sempre più necessarie per navigare con cognizione di causa nel settore dell'ospitalità moderna e ancor più di quella post pandemica, la vera key-skill del manager di successo, sottolinea Forti, è quella di chi può affermare: «Ogni mattina mi alzo e faccio quello che faccio perché mi piace».

**“IL POST PANDEMIA NON ESISTERÀ. SARÀ UN NUOVO MODO DI VIVERE. SARÀ QUELLO CHE SEGNERÀ IL FUTURO DEI NOSTRI FIGLI”**

E allora tutto semplice? Naturalmente no. Quello dell'hospitality management è un mestiere complesso, che riserva soddisfazione a fronte di grandi sacrifici. «È cruciale affrontarlo – spiega Marcello Forti – con una quotidiana energia positiva e con grande coerenza. L'approccio negativo non permetterà mai una gestione corretta dei tanti delicati elementi

che compongono questo mestiere. Ogni giorno dobbiamo prima di tutto sforzarci di conoscere meglio cosa accade nel mondo, le tendenze e i trend. Il

food oggi è diventato come la moda. Cambia rapidamente e bisogna seguire le tendenze del momento. Se si è bravi, anticipandole. Con uno sguardo ampio che al tempo stesso, però, faccia della semplicità il proprio tratto caratteristico».

**“OGGI VIVIAMO  
UNA FASE  
IN CUI È TUTTO  
UN ESPERIMENTO”**



### COERENZA E SEMPLICITÀ

Un'idea chiara, quella di Forti, di cosa voglia dire fare ospitalità che, a partire dalle prime esperienze giovanili in sala, fino al successo del ristorante Nabucco a Milano da dove tutto è partito, ha portato Marcello Forti a firmare, nel 2004, il primo contratto con Starhotels e a far nascere Fedegroup, realtà pionieristica del F&B di qualità all'interno degli alberghi, leader di mercato con un fatturato, nel 2019, intorno ai 100 milioni di euro.

L'impatto pandemico racconta oggi di numeri dimezzati. La visione proiettata al futuro, però, è la stessa di sempre. Curiosa, coerente, informata, consapevole.

### BRANDIZZARE LA RISTORAZIONE

«Stiamo spingendo tanto sul retail – spiega Forti, svelando alcune strategie odierne – per far trovare al cliente marchi riconosciuti all'interno degli hotel, in una commistione di spazi che dialogano tra loro. Oggi il cliente guarda con favore al processo di brandizzazione. Un percorso che va oltre quello che, per esempio, fece Starhotels con Eataly, portando alcuni prodotti all'interno delle strutture ma senza ricreare la atmosfere e i luoghi stessi di quel format. La reason why è legata all'esperienza. Un meccanismo che la pandemia ha contribuito ad accentuare».

### UNA FASE CRUCIALE

«La pandemia – prosegue Forti – ha obbligato a ragionare sugli sviluppi della ristorazione d'hotel; trasformazioni destinate a cambiare, credo in meglio, il servizio. Come sarà, per esempio, il buffet del futuro? Sto cercando di immaginarmi un buffet da guardare ma non toccare. Oggi viviamo una fase in cui è tutto un esperimento. C'è chi usa le monoporzioni, chi fa il servizio assistito, chi il menu à la carte, pur se complicato e dispendioso. Siamo ancora in una fase di sperimentazione».

E il breakfast? «La pandemia ci sta dicendo che dovrà cambiare. Come? Ancora non lo so, ma quel che è certo è che si tratterà di cambiamenti strutturali. Il post pandemia non esisterà. Sarà un nuovo modo di vivere. Sarà quello che segnerà il futuro dei nostri figli».



# TREND 2022

A quali trend guardare con interesse per il 2022? Ecco alcune parole chiave che segneranno le tendenze del prossimo futuro secondo Marcello Forti.

**#reducetarianesimo** | trend che va oltre le tendenze vegetariane e vegane e sposa la crescente sensibilità ambientale destinata a cambiare le abitudini gastronomiche del futuro.

**#graniantichi** | meno impattanti per l'ambiente, stanno tornando alla ribalta, protagonisti dei trend attuali.

È il caso del cosiddetto **grano kernza**.

**#yuzu, #ibiscus #moringa** | materie prime di cui si parla già da alcuni anni, stanno entrando sempre più prepotentemente in tutte le preparazioni degli chef contemporanei, in linea con il trend salutista accentuato dalla pandemia da Covid-19. In particolare, la **moringa** potrebbe prendere il posto della spirulina quale regina del superfood.

**#kombucha** | prosegue il trend delle bollicine e del bere effervescente, che sia, ovviamente, assolutamente naturale. Ecco spiegato il successo, destinato secondo Forti a crescere, del kombucha, bevanda leggermente frizzante ottenuta dalla fermentazione del tè zuccherato.



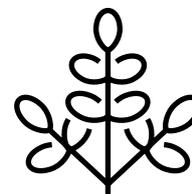
## REDUCETARIANESIMO

Si tratta di una filosofia che fa del "meno carne ma di qualità maggiore" il proprio credo. Il termine "reducetariano" è stato coniato da un ricercatore della Columbia University.



## GRANO KERNZA

Si tratta di una pianta perenne, dalle radici molto forti, in grado di resistere tutto l'anno, evitando la risemina annuale e l'uso connesso di erbicidi. Si tratta di un grano molto antico. Il suo uso sta diventando una possibilità sempre più concreta e, con il crescere dell'attenzione per l'ambiente, sta via via prendendo piede.



## MORINGA O "ALBERO DEI MIRACOLI"

Nota anche come rafano indiano, la moringa oleifera è una pianta esotica originaria dell'India orientale, dalle elevate proprietà nutritive.

# PROSPETTIVE

7 ENERGIA PULITA  
E ACCESSIBILE



9 IMPRESE,  
INNOVAZIONE  
E INFRASTRUTTURE



11 CITTÀ E COMUNITÀ  
SOSTENIBILI



12 CONSUMO E  
PRODUZIONE  
RESPONSABILI



13 LOTTA CONTRO  
IL CAMBIAMENTO  
CLIMATICO



17 PARTNERSHIP  
PER GLI OBIETTIVI





GREEN 16/

**La sfida del sostenibile alla prova dei fatti**

di **Paolo Andreatta**

#sostenibilità #bestpractice #ricerche

Tempo di lettura: **5 minuti**

INNOVAZIONE 28/

**Fuel for your soul**

di **Lorena Tedesco**

#spirits #nowaste #gin

Tempo di lettura: **3 minuti**

OSSERVATORIO AIFBM 32/

**Guardare ai numeri per superare la crisi**

A cura di **Mario Carbone**

#dati #consumi #performance

Tempo di lettura: **3 minuti**

# LA SFIDA DEL SOSTENIBILE ALLA PROVA DEI FATTI

 Tempo di lettura: 5 minuti



COSA SIGNIFICA PUNTARE DAVVERO SULLA SOSTENIBILITÀ?  
TRA STRATEGIE, INVESTIMENTI E RISCHIO GREENWASHING  
I NUMERI DI CHI HA PUNTATO SU **NUOVI MODELLI DI BUSINESS**

di **Paolo Andreatta**



#sostenibilità  
#bestpractice  
#ricerche

Il trend è noto a tutti. Green, sostenibile, a impatto zero. Termini sempre più utilizzati anche nel mondo dell'ospitalità e della ristorazione. E non solo a parole. I numeri presentati nell'edizione 2021 del Food Industry Monitor, il cui campione rappresenta circa il 71% delle società di capitali operanti nel settore, raccontano un quadro nel quale il 93% delle aziende italiane si è impegnato a incrementare negli ultimi 5 anni gli investimenti in sostenibilità.

Un percorso di crescita significativo anche in termini di peso, con un incremento medio dell'investimento stesso che si è attestato al 38% dal 2015 ad oggi.



**93%**  
**AZIENDE CHE HANNO INCREMENTATO  
INVESTIMENTI SOSTENIBILI\***



**38%**  
**INCREMENTO MEDIO DEGLI  
INVESTIMENTI IN SOSTENIBILITÀ\***

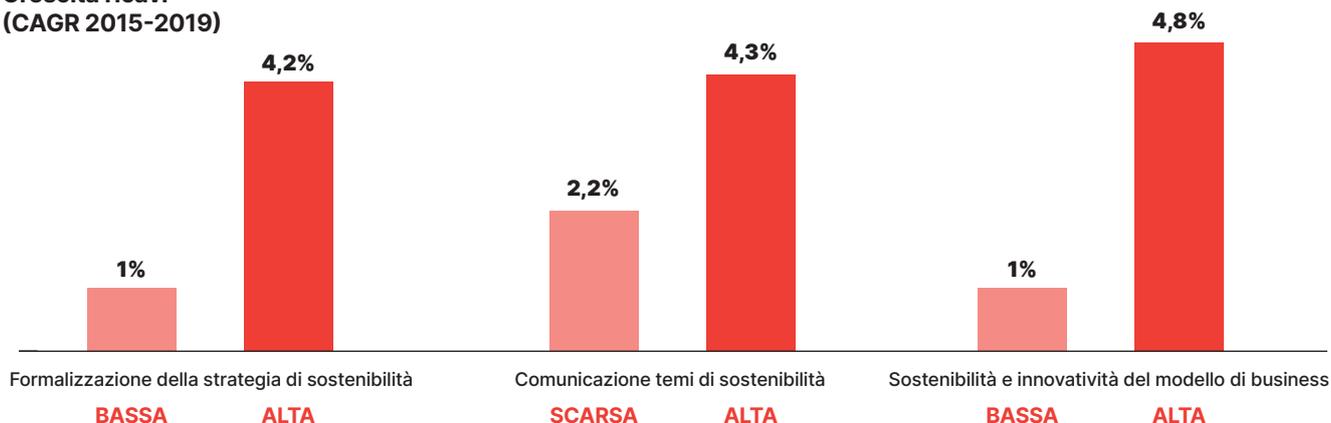
\*negli ultimi 5 anni

Fonte: Carmine Garzia  
Food Industry Monitor 2021



## IMPATTO SULLA CRESCITA

Crescita ricavi  
(CAGR 2015-2019)



Fonte: Carmine Garzia, Food Industry Monitor 2021

### CAGR IN AUMENTO

Puntare sul green è diventato oggi essenziale per la futura tenuta socio-ambientale del mercato e dell'economia globale. Saper implementare nuovi modelli di business, comunicandoli correttamente, permette di ottenere un riscontro oggettivo anche in termini di profitto, con una crescita connessa che ha visto il CAGR (Compound annual growth rate, ovvero Tasso annuo di crescita composto) salire di oltre 4 punti percentuali negli ultimi 5 anni pre pandemia.

Ma cosa significa puntare davvero sulla sostenibilità? Quali sono le più efficaci best practice che tanto le aziende quanto i protagonisti dell'ospitalità italiana possono mettere in campo? E quali le linee guida per evitare di cadere, inconsapevolmente, nel rischio greenwashing?

### STRATEGIA FORMALIZZATA

Il primo passo è quello di formalizzare una strategia specifica. Se l'80% delle aziende analizzate dal Food Industry Monitor dichiara di sentirsi sostenibile e ha intenzio-

ne di aumentare gli investimenti nei prossimi 3 anni, solo il 56,7% si è rivelato, infatti, munito di una strategia formalizzata. Una differenza che ha portato la crescita del CAGR 2015-2019 dall'1% nel caso di aziende a bassa formalizzazione al 4,2% nei casi di alta formalizzazione della strategia di sostenibilità.

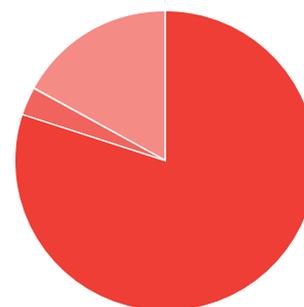
### MARGINI DI MIGLIORAMENTO

Sono tanti gli aspetti da tenere in conto. Non ultimo un corretto piano di comunicazione esterna. Ad oggi, solo un 32,7% fa comunicazione esterna su temi legati alla sostenibilità. L'ambito legato al packaging Horeca vive, invece, una fase di grande innovazione.

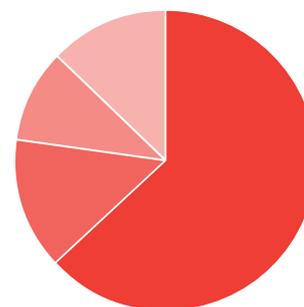
«Insieme a Zini – racconta Ramon Azahares di Masterpack – stiamo testando un nuovo materiale in carta che consente la riciclabilità anche nei Paesi regolamentati in maniera diversa dall'Italia, dove l'incarto compostabile non può essere gettato nell'umido».

Preoccupa, invece, il fronte della selezione dei fornitori. Solo il 44% delle aziende, infatti, ha dichiarato di scegliere in base a quanti operano in modo sostenibile.

### HA INTENZIONE DI AUMENTARE GLI INVESTIMENTI IN SOSTENIBILITÀ NEI PROSSIMI 3 ANNI?



### CHE IMPATTO HANNO LE SCELTE DI SOSTENIBILITÀ SUI COSTI AZIENDALI?





ROTARI

# ALPEREGIS

LA QUALITÀ REGNA SOVRANA.



Il regno delle bollicine appartiene a loro: AlpeRegis Extra Brut, Rosé, Pas Dosé firmati Rotari. La linea di millesimati che esalta la raffinatezza, l'eleganza trentina e il carattere puro di un perlage unico.

   [rotari.it](http://rotari.it)



Bevi Rotari responsabilmente.

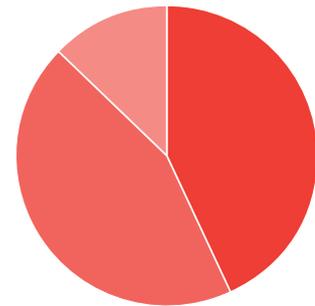
**SOSTENIBILITÀ IN HOTEL**

Il mondo dell'ospitalità in particolare ha fatto propri, in questi anni, elementi distintivi in tema di impatto sull'ambiente. Coinvolgendo gli ospiti delle strutture in un percorso di presa di coscienza che si fa riconoscimento reciproco. È il caso dell'altoatesino Hotel Tyrol, in Val di Funes, vincitore, del premio Sustainability Award 2021, alla fiera "Hotel" di Bolzano per la categoria "Pionieri della Sostenibilità 2021". «Il modello economico alternativo del bene comune si basa sui principi di solidarietà, giustizia, responsabilità ambientale e partecipazione» spiegano i titolari. In quest'ottica, l'Hotel Tyrol dispone per esempio di una propria centrale idroelettrica, grazie alla quale produce elettricità a impatto zero.

**BEST PRACTICE**

Best practice che vengono adottate anche da grandi hotel nel ramo del lusso. Duetorrihotels, per esempio, ha dato il via a un progetto green che coinvolge tutti gli ambienti dei suoi hotel, in collaborazione con Pedersoli Group, azienda tra le prime ad aver ottenuto la certificazione di processo ISO 9001 e di qualità igienica del prodotto UNI EN 14065. «L'attenzione alla sostenibilità – spiegano Tiberio Biondi e Elena Spadaro, Direttore e Vice direttrice del 5 stelle L Grand Hotel Majestic di Bologna – è oggi una nuova componente del lusso stesso. Dall'abolizione della plastica, prima di tutto nei set di cortesia grazie alla collaborazione con Trussardi, alle ciabatte, all'uso di sacchetti biodegradabili, fino all'adozione di illuminazione esclusivamente a LED».

**SCEGLIE I SUOI FORNITORI IN BASE A QUANTO OPERANO IN MODO SOSTENIBILE?**



- 43,3% Si
- 44,0% No
- 12,7% Non sa/non risponde

**“SOLO IL 44% DELLE AZIENDE SELEZIONA I FORNITORI PER COME OPERANO IN MODO SOSTENIBILE”**

(Fonte: Food Industry Monitor)





## SCELTE CERTIFICATE

Altro tratto oggi ormai essenziale è la misurabilità e certificabilità. «Le nuove generazioni chiedono una nuova ospitalità, che rifiuta il superfluo, che certifica i propri sforzi e li comunica non per mettersi in mostra ma per tutelare tanto il cliente quanto l'ambiente» sottolinea Salvatore Pisani, General Manager dell'Hotel Splendid Venice – Starhotels. «L'uso di led a basso consumo – spiega il Direttore dell'Hotel Majestic Tiberio Biondi – si traduce in una ridotta emissione di CO2: l'equivalente di 8 alberi salvati per ogni ospite. Per tutta la comunicazione utilizziamo solo carta FSC, che certifica l'origine del legno e della carta». Scelte precise e misurabili, che si affidano alla certificazione di terzi per garantirne l'efficacia, garantendosi, al tempo stesso, una preziosa riconoscibilità.

## CERTIFICAZIONI D'HOTEL

Sono tante le certificazioni in tema di sostenibilità, di diversa natura e livello, nazionali e internazionali, disponibili per i protagonisti dell'ospitalità italiana.

Eccone alcune.



**EU ECOLABEL** | Tra le principali e più diffuse certificazioni ambientali per il turismo in Europa dedicate a strutture e aziende che adottano fonti di energia pulita, riducendo il consumo di acqua, energia e produzione di rifiuti



**B CORP** | Le B Corp certificate mirano a massimizzare il loro impatto positivo verso dipendenti, comunità in cui operano, ambiente e stakeholder, scegliendo formalmente di produrre benefici di carattere sociale e ambientale oltre che economico. Presente in 153 settori e in oltre 77 Paesi



**GSTC** | Il Global Sustainable Tourism Council (GSTC) è l'organismo internazionale nato dall'United Nations Environment Programme e dall'United Nation World Tourism Organization, per promuovere la sostenibilità e la responsabilità sociale. Certificazione volontaria riconosciuta in tutto il mondo



**ISO 21401** | Turismo e servizi correlati, affronta principi inerenti ai diritti umani, alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro per i dipendenti e per gli Ospiti, alla protezione e tutela dell'ambiente, al consumo di acqua ed energia, alla produzione di rifiuti e allo sviluppo dell'economia locale. Coerente con gli SDGs previsti da Agenda 2030

**ISO 14001** | Norma internazionale ad adesione volontaria. È una certificazione di processo



**MODELLI DI BUSINESS EVOLUTI**

Anche sul fronte aziendale sono diverse le realtà che hanno sviluppato veri e propri modelli di business evoluti in chiave sostenibile. Parliamo ad esempio delle B-Corp o delle **Società Benefit**, che si pongono obiettivi codificati e certificati in termini di impatto su ambiente, dipendenti, società in cui operano e sulla creazione stessa di valore.

È il caso di Levico Acque, prima Società Benefit nel settore delle acque minerali, che ha dedicato oltre 2,5 mln di investimenti nel 2021 all'efficiamento dell'azienda.

«Con il passaggio a Società Benefit – spiega il Presidente Mauro Franzoni – vogliamo essere maestri di cambiamento. In questo senso non parliamo nemmeno più di sostenibilità, ma di responsabilità. Lavoriamo per una società più integrata e più consapevole. E per questo più competitiva».

**SOCIETÀ BENEFIT**

Evoluzione aziendale che si impone, oltre agli obiettivi di profitto, il traguardo di un impatto positivo su società, dipendenti e ambiente, agendo attivamente sullo sviluppo di modelli virtuosi di filiera



**56,7%**

**AZIENDE CHE HANNO UNA STRATEGIA FORMALIZZATA DI SOSTENIBILITÀ\***

\*negli ultimi 5 anni

Fonte: Carmine Garzia  
Food Industry Monitor 2021

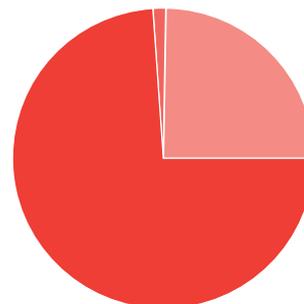
**RISCHIO GREENWASHING**

Comunicare in maniera corretta i propri sforzi e traguardi in tema di sostenibilità è oggi elemento determinante. Il 74% delle realtà raggiunte dal Food Industry Monitor 2021 ha dichiarato come la comunicazione esterna sui temi di sostenibilità abbia effettivamente contribuito a impattare sulle vendite della propria azienda in maniera positiva. Attenzione, però, a non cadere nel rischio greenwashing, con il risultato di essere ritenuti fautori del cosiddetto "ecologismo di facciata".

**GREENWASHING**

Atto di fuorviare i consumatori riguardo alle pratiche ambientali di un'azienda o ai benefici ambientali di un prodotto o servizio

**LA COMUNICAZIONE ESTERNA SUI TEMI DI SOSTENIBILITÀ CONTRIBUISCE AD IMPATTARE SULLE VENDITE DELL' AZIENDA?**



■ 24,7% Non ha impatti  
■ 74,0% Ha un impatto positivo  
■ 1,3% Ha un impatto negativo

**“LA SOSTENIBILITÀ È OGGI UNA NUOVA COMPONENTE DEL LUSSO STESSO”**

Tiberio Biondi  
(GM Grand Hotel Majestic di Bologna)



**I SETTE PECCATI DI GREENWASHING**

- Peccato del compromesso nascosto
- Peccato di assenza di prove
- Peccato di vaghezza
- Peccato di etichetta ingannevole
- Peccato di irrilevanza
- Peccato del minore di due mali
- Peccato di menzogna

Fonte: Carmine Garzia, Food Industry Monitor 2021

# GREEN HEROES

FOODSERVICE EXCLUSIVE



Impulses. Success. Emotions.

**GLI IMBATTIBILI  
PLANT-BASED!**

**GREEN HEROES PLANT  
CHILI NUGGETS**

**GREEN HEROES PLANT  
CHIK'N® NUGGETS**



## Green Heroes Plant Chili Nuggets

- 100 % vegano, 100 % plant-based
- Cuore cremoso
- Identico all'originale



## Green Heroes Plant Chik'n® Nuggets

- 100 % vegano, 100 % proteine del grano
- Convincente gusto Chik'n®
- Rivestimento di tempura delicatamente croccante



**ORDINATE  
ADESSO  
DEI CAMPIONI  
GRATUITI!**

☎ 800 897635

# VIAGGIO ALLA SCOPERTA DEL GRANO ANTICO SENATORE CAPPELLI

 Tempo di lettura: 3 minuti

IL PASTIFICIO ZINI DÀ VITA ALLA PRIMA  
PASTA FRESCA SENATORE CAPPELLI  
UN PROGETTO KM 0 TOTALMENTE SOSTENIBILE:  
DAL SEME AL CAMPO, DALLA PRODUZIONE  
DI PASTA ALL'INCARTO COMPOSTABILE

#natura #sostenibilità #soluzioni



**U**n'economia sostenibile non solo è possibile ma, una volta attivata, è davvero capace di innescare un circolo virtuoso di valori che generano valore, per il benessere delle persone e dell'ambiente... e quindi di tutti. Questo il tema al centro del convegno "Un viaggio alla scoperta del grano antico Senatore Cappelli" organizzato da Zini durante la manifestazione Tuttofood. Una tavola rotonda a cui hanno partecipato le aziende e gli enti che hanno affiancato Zini in questa iniziativa virtuosa e che hanno contribuito a renderla concreta,

"UNA NUOVA  
SOLUZIONE GREEN  
PER I PROFESSIONISTI  
DELL'HORECA"

come l'Università degli Studi di Milano (che, attraverso l'intervento del professor Luigi Bonizzi della facoltà di Scienze Agrarie, ha supportato Zini nella fase di ricerca e sviluppo), Masterpack (azienda all'avanguardia nello sviluppo di packaging compostabili) e Sodexo (azienda leader nei servizi per la qualità della vita, dalla ristorazione collettiva ai servizi di facility management). Si è così venuto a creare un percorso di integrazione a monte e valle della filiera sostenuto dalla volontà condivisa di lasciare un segnale tangibile ed ecosostenibile nel settore.



## L'IDEA

Un'iniziativa nata durante il periodo più duro della pandemia, in cui Zini ha scelto di non restare ferma e, con l'idea di cercare nella crisi un'opportunità, ha voluto ripensare la produzione valorizzando il più possibile il territorio. Nasce da qui l'idea di seminare a poche centinaia di metri dal proprio polo produttivo un campo di 8 ettari con grano antico Senatore Cappelli. «Un grano ad alta produttività e grande resistenza alle problematiche legate alla coltivazione – come racconta il

professor Bonizzi – che resiste alla siccità e che non ha bisogno di grandi apporti a livello di impronta ambientale».

## RIDURRE L'IMPATTO PER CREARE NUOVE SOLUZIONI

Maurizio Vezzani, CEO di Zini, racconta come è nata questa iniziativa: «Da anni ci siamo posti l'ambizioso obiettivo di non lasciare il segno, inteso nel senso di ridurre al massimo l'impatto di un'azienda di produzione come la

nostra sull'ambiente. Rispetto a tutti gli altri progetti di CSR questo nasce dalla voglia di interagire con il territorio. Abbiamo scelto il Senatore Cappelli perché, rispetto al grano tradizionale, è forte e ha un ridottissimo impatto sul territorio. Siamo stati i primi a fare la pasta fresca con il Senatore Cappelli e questo genera nuove soluzioni per l'HoReCa, ma anche per il mercato del consumatore domestico e può aiutare a portare sulla tavola una pasta fresca speciale, perché il prodotto finale è molto ricercato oltre che più digeribile».



## PACKAGING INNOVATIVO

Anche il packaging utilizzato è totalmente ecosostenibile. «Insieme a Zini – racconta Ramon Azahares, Sales & Marketing Director di Masterpack – stiamo testando un nuovo materiale in carta che consente la riciclabilità dell'incarto anche nei Paesi regolamentati in maniera diversa dall'Italia, dove l'incarto compostabile non può essere gettato nell'umido. È una sfida importante perché queste carte devono essere flessibili, macchinabili e avere la tenuta e la resistenza ottimali per il prodotto surgelato, in modo che possa mantenere la sua shelf life».

## AMBASCIATORI DI QUALITÀ

Infine, il confronto con Sodexo, anello di implementazione nel mercato della catena del valore. «La nostra attenzione alla scelta dei fornitori è massima, non andando alla ricerca del miglior prezzo ma della più alta qualità per non compromettere i principi su cui si basa la nostra azienda – afferma Edoardo Clerici, Supply Management Director di Sodexo Italia –. Per questo, come con Zini, stipuliamo accordi con aziende che siano a loro volta ambasciatrici di qualità azienda-

## VANTAGGI E VALORI

- prodotto km 0
- filiera integrata
- prodotto più digeribile
- impatto ambientale minimo
- packaging ecosostenibile

le e prodotto. Dalla materia prima lavorata in stabilimento fino alla sua conservazione e distribuzione, la gamma di pasta ripiena Zini è in linea con quanto ci chiedono i nostri consumatori. Nei nostri menu impieghiamo i loro prodotti che rispondono a tutti i valori di qualità e di sostenibilità grazie a materie prime italiane, lavorate in Italia, imballate in packaging eco-friendly, con una varietà che spazia da quelli convenzionali a quelli biologici o gluten free, sino alle linee vegetariane e vegane».



# IL BUONO DELL'ITALIA IN UN PIATTO

## LASAGNE EMILIANE

Le Monoporzioni Zini sono una soluzione pratica e di qualità per la ristorazione veloce. In pochi minuti, direttamente dal freezer al **microonde**, potrai servire singole porzioni gustose e ben condite. Non avrai altro da aggiungere se non il tuo sorriso. **Scopri tutta la gamma, sono disponibili anche Gluten Free.**

PASTAZINI.IT



MILANO 1956  
**ZINI**  
PASSIONE E PASTA

di  **Lorena Tedesco**

#spirits #nowaste #gin

 Tempo di lettura: **3 minuti**



# FUEL FOR YOUR SOUL



UN INNOVATIVO PROGETTO VOTATO ALLA  
SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E ALLA SOCIAL  
RESPONSIBILITY, CHE METTE AL CENTRO  
IL MONDO DEGLI  **SPIRITS**



## FATTORE B

B come "Be Human", come "Human Being", come "Well-Being", B come benessere del pianeta e come biologico. «Non da ultimo – spiega Dalla Mora – B come Bartender, categoria che, mai come in questi ultimi anni, si è dimostrata in grado di far crescere il settore beverage. Così come Massimo Bottura ha fatto su scala globale per il mondo degli chef e della ristorazione»

**D**opo il successo ottenuto con ENGINE, il gin in latta dal carattere deciso nato per celebrare un immaginario fatto di lattine di oli e carburanti, gare di moto-cross e veicoli da corsa, il ceo e fondatore Paolo Dalla Mora si è buttato in una nuova avventura. Per innescare un circolo virtuoso nel settore della bar industry, Dalla Mora si è ispirato alla filosofia di Food for Soul, l'organizzazione no-profit fonda-

**“ABBIAMO GIÀ INIZIATO UN PERCORSO PER DIVENTARE LA PRIMA B CORP CERTIFICATA DEL MONDO SPIRITS”**

ta dallo chef Massimo Bottura e da sua moglie Lara Gilmore per contrastare lo spreco alimentare e l'isolamento sociale. L'intesa è stata immediata in virtù dei medesimi intenti e filosofia, come l'attenzione alla qualità delle materie prime, la valorizzazione del territorio e la centralità del fattore umano. È nato così "Fuel for your soul", progetto innovativo che segna l'inizio di una nuova era per il mondo degli spirits.

## NUTRIRE IL CORPO E LA MENTE

Il mondo della ristorazione e quello del bar sono mossi da un obiettivo comune: nutrire non solo il corpo ma anche la mente. «Siamo partiti da due anni come start up nel mondo del gin – dichiara Paolo Dalla Mora – e ora siamo parte di una multinazionale, ILLVA Saronno Holding, che ha acquisito una partecipazione di minoranza qualificata. Con una crescita così rapida mi sento di dover restituire qualcosa al mondo. Perché per ENGINE è importante mettere al centro il **fattore B**. Abbiamo già iniziato un percor-



so per diventare la prima **B Corp** certificata del mondo spirits: oltre a perseguire il profitto, puntiamo a innovare continuamente per massimizzare l'impatto positivo verso i dipendenti, le comunità in cui operiamo e l'ambiente».

## LA CULTURA DEL NO WASTE

«In un momento in cui il turismo esperienziale sta prendendo piede – dichiara Massimo Bottura – abbiamo il dovere di esprimere la bellezza anche attraverso piatti e drink. Quello che mi preme dire al mondo dei bartender è: puntiamo tutto sulla cultura del no waste, dello spreco-zero. In occasione di Expo 2015 siamo partiti da Milano con il progetto dei Refettori. Il primo, Refettorio Ambrosiano, fu portato a termine con l'aiuto di oltre 50 chef, consentendo un recupero di circa 15 t d'eccedenze alimentari. Da lì, 6 anni fa, abbiamo fondato Food for Soul e replicato il progetto in tutto il mondo. Oggi sono presenti 13 Refettori nel mondo e il prossimo aprirà a Sydney». E conclude: «Il nostro progetto di "Food for Soul" abbraccia 7 degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs, Sustainable Development Goals) proposti dalle Nazioni Unite, di cui sono ambasciatore».

### B CORP

Presente in 153 settori e in oltre 77 Paesi, il movimento B Corp conta oltre 120 aziende certificate B Corp in Italia e più di 4000 nel mondo

## I CONSIGLI DI MASSIMO BOTTURA AI BARTENDER

«Trasformate in liquido tutte le idee che trovate nei piatti. Viaggiate tanto, ma con occhi, orecchie e mente aperti per assorbire la cultura, senza dimenticare chi siete e da dove venite; recuperate tutte le materie prime che andrebbero sprecate e create cocktail "marchiati no waste". Le persone li apprezzeranno. Credo nel food pairing, anzi penso sia fondamentale».

Per quanto riguarda il suo rapporto con il gin, Bottura dichiara: «È il mio spirit preferito, metto sempre alla prova il bartender sul Gin Tonic. È come lo spaghetti al pomodoro: si deve partire dalla base».



**"PUNTATE TUTTO SULLA CULTURA DELLO SPRECO-ZERO E CREATE COCKTAIL MARCHIATI NO WASTE"**

## LA LATTA DI GIN ENGINE

Dalla ricetta del decotto digestivo salvia e limone della suocera di Paolo Dalla Mora, ceo e founder di gin Engine, al distillato che si ispira al mondo dei motori e ai profumi dell'Alta Langa e del Mediterraneo. Gin Engine si distingue per il suo bouquet a base di salvia, ginepro, scorze di limone, radici di liquirizia calabrese e petali di rosa Damascena.



# AFA

## ARREDAMENTI

dinamicità  
funzionalità  
innovazione

Tumbler speakeasy, saronno (VA)

AFA Arredamenti, da oltre 40 anni propone e applica soluzioni **innovative** che sono un mix perfetto tra **design**, **tecnologia** e **funzionalità**. Grazie alle capacità e all'esperienza di AFA Arredamenti ed anche alle straordinarie quanto indispensabili **collaborazioni** con **architetti**, **designer**, **progettisti** e **professionisti**, AFA Arredamenti realizza locali di vero design, all'interno dei quali i particolari, curati e rifiniti **artigianalmente**, diventano i veri **protagonisti** dell'arredo.

AFA ARREDAMENTI  
Via Tavolto 540 - 47842  
San Giovanni in Mar. RN - ITALY  
Telefono: +39 0 541 955207  
www.afa.it - info@afa.it



# GUARDARE AI NUMERI PER SUPERARE LA CRISI

 Tempo di lettura: 4 minuti

DATI CONCRETI, NUMERI AGGREGATI, ANALISI.  
NASCE L'OSSERVATORIO AIFBM, NUOVO STRUMENTO  
AL SERVIZIO DI MANAGER E AZIENDE DELL'OSPITALITÀ  
PER SUPPORTARLI NELLA PRESA DI  
DECISIONI STRATEGICHE E NELLE ATTIVITÀ OPERATIVE

a cura di **Mario Carbone**, Data Consultant settore Horeca



#dati #consumi #performance

Quello dell'ospitalità è oggi un settore chiave per l'economia italiana e per la sua ripresa post pandemia. Una ripresa che nel 2022 vivrà un momento decisivo, in cui giocheranno senz'altro la loro parte anche le risorse in arrivo con il **Pnrr**, ma che dipenderà prima di tutto dalle scelte strategiche e dalle decisioni che i manager, a tutti i livelli, prenderanno in maniera attiva sul campo.

Ecco perché AIFBM ha voluto dare vita a uno strumento verticale di analisi del mercato che possa essere una mappa preziosa nella lettura dell'evoluzione dei consumi e delle performance del mercato dell'ospitalità qualificata italiana. Partendo dalla raccolta e dall'analisi dei dati dei propri associati, aggregati e rielaborati da una firma accreditata nel mondo Horeca, il Data Consultant Mario Carbone.

## PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA

Per un totale di 2,4 mld, il PNRR prevede, per il settore turismo, un superbonus dell'80%, uno speciale Fondo di Garanzia per le Pmi, un credito di imposta per la digitalizzazione di agenzie di viaggio e tour operator e un Fondo rotativo per contributi a fondo perduto per riqualificazione energetica, sostenibilità e innovazione digitale



## AMBITO: HORECA STRUTTURATO

SONDAGGI PERIODICI | INDAGINI TELEFONICHE



HOTEL 4/5/5L STELLE  
CROCIERISTICA  
GRUPPI DISTRIBUTIVI  
PARCHI TEMATICI  
RISTORAZIONI IN CATENA  
INDUSTRIA FOOD SERVICE



**RACCOLTA DATI**  
ROOM SERVICE  
BANCHETTISTICA  
BREAKFAST  
LUNCH & DINNER  
BAR



**MAPPATURA DEI CONSUMI**  
• CONSUMI ANNUI  
• PERFORMANCE



## ● OSSERVATORIO AIFBM

- Un **nuovo strumento**, unico in Italia, creato per operatori della filiera Hospitality
- Raccolta di informazioni qualitative e quantitative inerenti l'**Horeca "strutturato"**
- Dati segmentati per categoria merceologica per favorire la presa di decisioni strategiche
- Survey periodiche e indagini telefoniche tra strutture aderenti AIFBM e ACDH
- **Mappatura** dei **consumi** annui nella filiera alberghiera e nella ristorazione strutturata



Inquadra qui  
per partecipare al sondaggio



## NUMERO DI HOTEL IN ITALIA



### SETTORE ESSENZIALE

Se la crisi ha pesato e sta pesando ancora in maniera importante sul settore, l'Italia resta però il quarto Paese al mondo per offerta ricettiva dopo USA, Cina e Giappone con oltre 32.720 strutture alberghiere. Un risultato che va di pari passo con il trend di qualificazione dell'offerta Hospitality che prosegue anche oggi, con l'aumento della numerica degli Hotel di fascia alta anche nel 2020 (fig. 1): +100 le realtà a 4 stelle nate tra 2019 e 2020 per un totale di 6074 strutture, +33 per le corrispettive a 5 stelle o più.

### GIRO D'AFFARI: -55% SUL 2019

Numeri importanti nonostante la crisi che, inutile negarlo, si è fatta sentire in maniera pesante sul giro d'affari dell'Hospitality 2020 che ha segnato un -55% rispetto al 2019. Numeri in negativo anche per il tasso occupazione delle camere, in flessione nel 2020 sull'anno precedente del -43,9%.

Se le presenze turistiche nel 2021 hanno dato segnali importanti di ripartenza, pur facendo segnare per i primi 10 mesi del 2021 un -34,9% sul 2019 (-138 milioni di turisti), a pesare è stato soprattutto il calo della spesa per viaggi d'affari, settore che stenta a ripartire, con i numeri dei primi 8 mesi del 2021 che parlano di un -61,4% sul 2019.



## HOSPITALITY ITALIANA

**-55%**

PERDITE GIRO D'AFFARI  
2020 VS 2019

**-43,9%**

TASSO OCCUPAZIONE  
CAMERE 2020 VS 2019

**-34,9%**

PRESENZE TURISTICHE PRIMI  
10 MESI 2021 VS 2019

**-61,4%**

CALO SPESA PER VIAGGI  
D'AFFARI PRIMI 8 MESI  
2021 VS 2019

### PROSPETTIVE 2022

Tra gli obiettivi che l'Osservatorio AIFBM si prefigge c'è quello di rilevare gli andamenti futuri relativi al progressivo recupero della filiera. Dal monitoraggio, in primis, delle variabili che accompagneranno il mercato e l'economia globale in questo 2022.

A partire dalle tensioni sui prezzi, alimentate dalla crescita dei costi di energia e materie prime, che preoccupano gli operatori della filiera e rischiano di frenare la ripresa.

La pandemia, inoltre, ha ridisegnato i flussi turistici e modificato pesantemente le modalità lavorative. Basti pensare all'evoluzione improvvisa dello smart

working, che sta diventando ormai una modalità strutturale.

Tutti elementi che saranno alla base delle analisi periodiche dell'Osservatorio. La segmentazione dei dati raccolti, sulla base della funzione dell'hospitality, catalogate anche nelle due diverse declinazioni di Leisure vs Business, permetterà di analizzarne le differenze, le performance e le aree di opportunità.

**Analisi dati Osservatorio AIFBM a cura di Mario Carbone, Data Consultant nel settore Horeca. Carbone ricopre il ruolo di Account Director presso IRI, istituto di ricerche di mercato e analisi. Possiede una lunga esperienza e forti competenze nell'ambito dei canali At Home e Out of Home.**

# SIGEP 2022

## IL BUSINESS DEL DOLCE TORNA IN PRESENZA

 Tempo di lettura: 2 minuti

PARTE DA MARZO LA STAGIONE DEL DOLCE CON  
**SIGEP – THE DOLCE WORLD EXPO** DI ITALIAN EXHIBITION GROUP.  
IN FIERA A RIMINI DAL 12 AL 16 MARZO

#fiere #business #dolce



### LE 5 BUSINESS COMMUNITIES



GELATO



PASTICCERIA



CIOCCOLATO



CAFFÈ



PANIFICAZIONE

**S**IGEP – The Dolce World Expo dà appuntamento alla sua community, in presenza, dal 12 al 16 marzo alla Fiera di Rimini.

Decisione già annunciata da Italian Exhibition Group a fine dicembre, ascoltati il mercato e

le associazioni di categoria, per permettere una migliore affluenza dei buyer, dall'Italia e dall'estero, in piena sicurezza alla **43<sup>a</sup> edizione**, vetrina di prodotto e innovazione.

Il ricco programma, che animerà le quattro Arene e la Vision Pla-

za, con uno sguardo anche sui mercati internazionali grazie agli analisti di NPD Group, rappresenta un vero caleidoscopio di sapori, business, tendenze, rendendo questa manifestazione ambasciatrice italiana del dolce nel mondo.



DAL 12 AL 16 MARZO



FIERA DI RIMINI



DAL 10 FEBBRAIO  
APERTURA DELLA  
PIATTAFORMA DIGITAL  
DI IEG





## I TEMI: DIGITALIZZAZIONE E MOLTO ALTRO

L'innovazione digitale sarà al centro del 43° Salone, così come alcuni dei temi chiave del 2022.

- sicurezza e salubrità
- approcci sostenibili
- trend di filiera
- evoluzione dei consumatori
- tecnologie, packaging e macchinari
- strategie di mercato nazionale e internazionale
- nuove frontiere tra arte e grande impresa



## INTERPRETARE IL MERCATO

Un punto di incontro per presentare i trend 2022 e confrontarsi su tendenze e visioni con i più importanti esperti e opinion leader del fuoricasa dolce. Le sessioni tratteranno temi che vanno dalla salubrità degli ingredienti al packaging e ai macchinari, dal consumo energetico sino alla preparazione dei caffè. Il tutto grazie alle competenze di società di ricerca, mondo accademico, associazioni, media specializzati e partner.

## NUOVE FRONTIERE

Dal 10 febbraio apertura della piattaforma digitale di Italian Exhibition Group per svelare in anteprima le novità di prodotto degli espositori e il palinsesto degli eventi.

Nuove frontiere che permetteranno di cogliere le opportunità soprattutto in tema d'innovazione. Perché innovare grazie al **digitale** è oggi un imperativo per trovare nuovi canali di vendita e opportunità di business. Il connubio tra arte e grande im-

presa sarà protagonista nella Pastry Arena, in compagnia dei grandi Maestri e dei professionisti di riferimento del settore, accanto alle più prestigiose Associazioni, Istituzioni, Scuole, Università e in collaborazione con i Media. La Bakery Arena ospiterà demo e talk a cura di Richemont Club, con ospiti internazionali e speciali sessioni formative dedicate ai giovani. Infine le tante competizioni che come da tradizione animeranno la fiera: dalla Sigep Gelato d'Oro alle gare per baristi e professionisti del caffè.

#fiere #business #hotellerie



# A HOSPITALITY IL SALONE DELL'ACCOGLIENZA IL FUTURO DELL'OSPITALITÀ

 Tempo di lettura: 2 minuti

TUTTE LE NOVITÀ PER L'HOECA  
DAL 21 AL 24 MARZO 2022  
AL QUARTIERE FIERISTICO DI RIVA DEL GARDA

**H**ospitality – Il Salone dell'Accoglienza, la più completa fiera italiana dell'Horeca, torna in presenza dal 21 al 24 marzo 2022 a Riva del Garda con un'offerta business oriented ancora più ampia, tra wellness, design, food & beverage.

## HUB INTERNAZIONALE DI INCONTRO TRA DOMANDA E OFFERTA

Spazio a tutti i segmenti dell'ospitalità e della ristorazione negli oltre 40.000 metri quadrati di superficie espositiva suddivisi

nelle 4 aree tematiche: Contract & Wellness, Beverage, Food & Equipment e Renovation & Tech. Un percorso espositivo unico e completo con più di 500 aziende selezionate fra le eccellenze dell'Horeca. Oltre a numerose opportunità di formazione



DA LUNEDÌ 21 A MERCOLEDÌ 23 MARZO 2022 / 09-18

GIOVEDÌ 24 MARZO 2022 / 09-17

QUARTIERE FIERISTICO, RIVA DEL GARDA (TN), VIA BALTERA 20





## LA MANIFESTAZIONE IN SICUREZZA

La manifestazione, così come i seminari, gli show-cooking e le masterclass, si svolgeranno in totale sicurezza grazie al protocollo studiato e implementato da Riva del Garda Fierecongressi che consente di continuare a svolgere gli eventi nel pieno rispetto di tutte le normative.

## IL PROGRAMMA DI HOSPITALITY 2022

Online su [www.hospitalityriva.it](http://www.hospitalityriva.it) tutte le informazioni per esporre e visitare la fiera, oltre a un blog aggiornato ogni settimana con trend e dati di mercato, case history, testimonianze di esperti del settore, strategie di marketing e digitali, sostenibilità per l'ospitalità e la ristorazione.

e aggiornamento in palinsesto nell'Academy – realizzata in collaborazione con Teamwork – si aggiungono workshop e case history curati direttamente dalle aziende.

«Con Hospitality vogliamo offrire a tutti gli operatori del settore gli strumenti più innovativi per affrontare le sfide future e continuare a restare competitivi – commenta Giovanna Voltolini, Exhibition Manager di Hospitality. – Il nostro obiettivo è guidare operatori, professionisti e imprenditori verso il cambiamento, sia attraverso un'offerta espositiva completa sia con occasioni di aggiornamento professionale condotti dagli opinion leader dell'innovazione».

## LE NOVITÀ 2022

Più spazio dedicato all'ospitalità glamping oltre ai nuovi business tour per intercettare tra le aree espositive le migliori aziende future orientate in 3 categorie di prodotto: Smart Solution, Prodotto sostenibile, Made in Italy. La grande novità di questa edizione, accanto alla conferma delle 2 aree speciali Solobirra e RPM-Riva Pianeta Mixology, è Winescape, terza area speciale dedicata al turismo del vino con la partecipazione di 10 cantine che uniscono la produzione vitivinicola e l'ospitalità attraverso un'offerta turistica con alloggi immersi in splendidi vigneti e servizi legati all'enoturismo.



### SETTORI MERCEOLOGICI

**Pad. B1/C1**  
FOOD & EQUIPMENT  
**Pad. A2/B2/C2/D**  
CONTRACT & WELLNESS  
**Pad. B3**  
RENOVATION & TECH  
**Pad. C3**  
BEVERAGE  
**Pad. B3**  
HOSPITALITY ACADEMY  
**Pad. B4**  
RPM/RIVA  
PIANETA MIXOLOGY  
SOLOBIRRA  
WINESCAPE



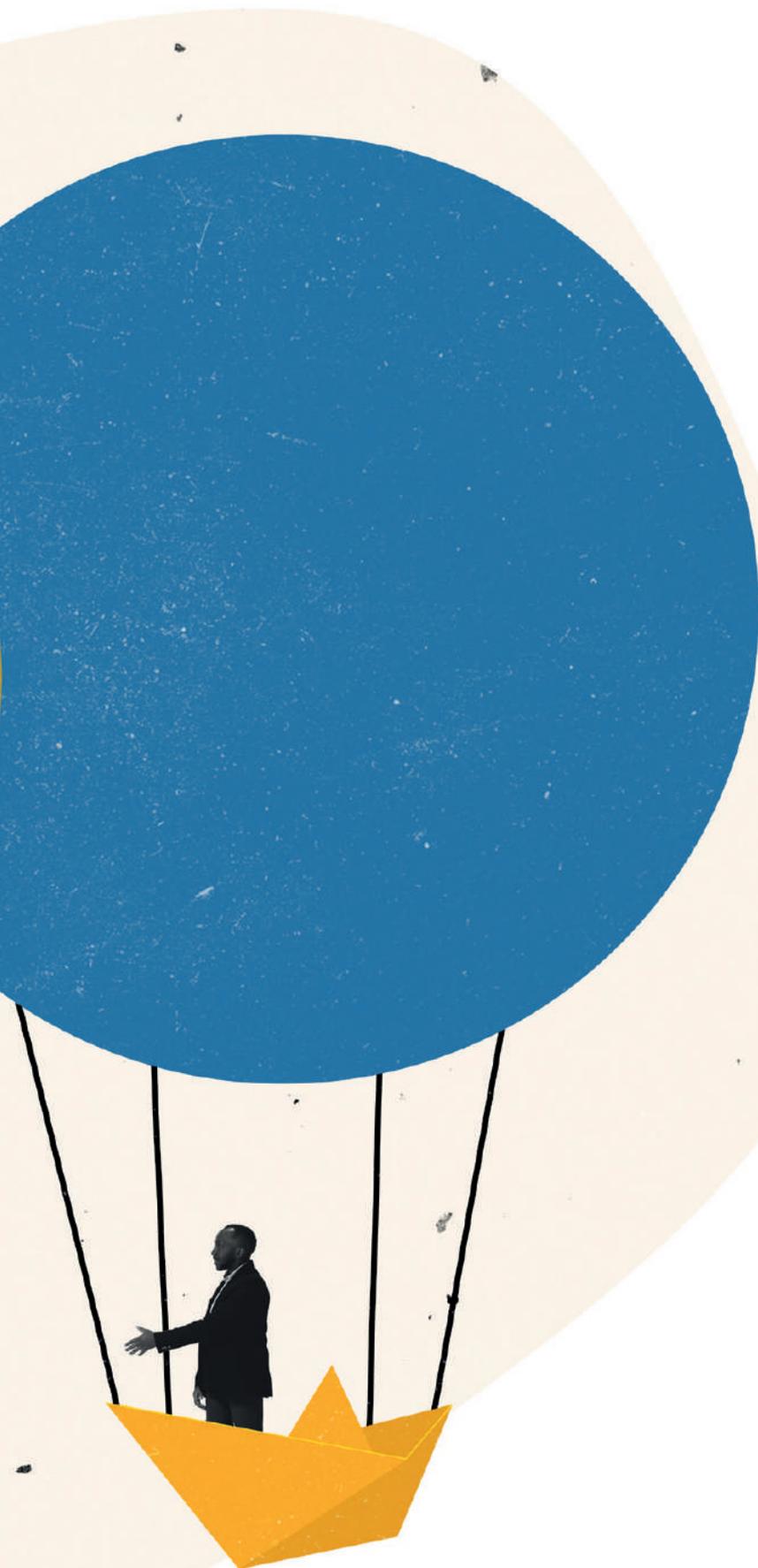
# NETWORKING

ASSOCIAZIONE  
ITALIANA  
**FOOD &  
BEVERAGE  
MANAGER**

ASSOCIAZIONE  
**CHEF  
D'HOTEL**

**UBRI** **Unione Brand  
Ristorazione Italiana**  
Better organized.





PROFILI  
SALVATORE PISANI 42/

**Programmare il futuro**

di **Paolo Andreatta**

#management #sfide #lusso

Tempo di lettura: **2 minuti**

PROFILI  
DOMENICA VAGNARELLI 44/

**Managerialità al femminile**

di **Lorena Tedesco**

#chef #hotel #ACDH

Tempo di lettura: **3 minuti**

AIFBM 48/

**Hospitality Management Forum**

**Una rete di contatti**

#contatti #business #aggiornamento

Tempo di lettura: **2 minuti**

SPAZIO UBRI 50/

**Una sinergia al servizio**

**del F&B Management**

#sinergie #business #rete

Tempo di lettura: **4 minuti**

SPAZIO UBRI TOPICS 53/

**Indietro non si torna**

M.I.O. 54/

**Ospitalità post pandemia?**

**Unita negli intenti e negli obiettivi**

Intervista a **Paolo Bianchini**

#filiera #ripresa #turismo

Tempo di lettura: **4 minuti**

di **Paolo Andreatta**

#management #sfide #lusso

 Tempo di lettura: **2 minuti**  
Horecast

# PROGRAMMARE IL FUTURO

**SALVATORE PISANI, VINCITORE DEL  
PREMIO HOTEL MANAGER ITALIANO 2021,  
CI RACCONTA IL FUTURO DELL'OSPITALITÀ**

«La ripartenza passa inevitabilmente attraverso tante azioni che in qualità di manager dobbiamo mettere in campo. La chiave, però, è ricordarsi che oggi il turismo va prima di tutto programmato, non reinventato».

In un mondo in rapida evoluzione e al cospetto di una pandemia che sembra voler scardinare regole e assunti di un settore in fase di ripartenza, Salvatore Pisani, General Manager dell'Hotel Splendid Venice – Starhotels, Presidente Turismo e Servizi di Confindustria Venezia nonché vincitore del riconoscimento quale Hotel Manager 2021, non ha dubbi. L'asset vincente per il new normal dell'ospitalità non si cela dietro sorprendenti novità o chissà quali colpi di genio, ma risiede in un'attenta attività di programmazione.



Salvatore Pisani, GM dell'Hotel Splendid Venice



«La programmazione, a maggior ragione in un periodo di difficoltà congiunturali – spiega Pisani – permette di avere vantaggi soprattutto qualitativi. Gli indici del mercato mostrano come la qualità generi oggi risultati migliori se paragonati a quelli del turismo non qualificato».

Una capacità di guardare al futuro e rifletterlo nella programmazione odierna che, non a caso, gli è valsa il premio di EHMA – European Hotel Managers Association, per «l'eccellente lavoro di rinnovamento e rilancio della struttura in un periodo di forte concorrenza dell'offerta, l'ottima gestione finanziaria, il grande spirito d'innovazione e la forte spinta alla cultura e alla vita sociale della comunità, la creazione di una squadra interna coesa e l'attenzione allo sviluppo dei talenti».

### “IL TURISMO VA PROGRAMMATO NON REINVENTATO”

Tutti elementi chiave per un hospitality management vincente e al passo con i tempi. In grado di decifrare i cambiamenti in atto. Cambiamenti che, sottolinea Pisani, sono di carattere decisamente strutturale.

«L'attenzione alla sicurezza, al pari dell'attenzione a una sostenibilità certificata e non semplicemente dichiarata, saranno parte integrante del bagaglio di esigenze proprie delle nuove generazioni e del-

la nuova ospitalità». Un'ospitalità che guarda al futuro con rinnovata fiducia. In modo particolare quella targata tricolore. «C'è tanta voglia di Italia – dichiara Pisani, di ritorno da **ILTM 2021**, dove è emersa una prospettiva per il lusso molto positiva per il 2022. – L'Italia è in booming. Sono convinto che da aprile ne vedremo i frutti».



### INTERNATIONAL LUXURY TRAVEL MARKET

ILTM è l'evento principale a livello globale per il settore B2B di lusso. Offre occasioni di scambio, creazione di rete e focus sulle prospettive del turismo di lusso. Si tiene a dicembre, a Cannes

di **Lorena Tedesco**

#chef #hotel #ACDH

 Tempo di lettura: **2 minuti**



# MANAGERIALITÀ AL FEMMINILE

**DONNA, EXECUTIVE CHEF E F&B MANAGER. ECCO IL PROFILO DI DOMENICA VAGNARELLI, ALLA GUIDA DEL RISTORANTE DI UNO DEI PRINCIPALI BUSINESS HOTEL ABRUZZESI**



**D**iplomata all'Istituto Professionale per il commercio, Domenica Vagnarelli inizia la sua carriera di chef nel 1993 con l'apertura, ad Alba Adriatica (Te), del Ristorante Mediterraneo. Un percorso da autodidatta che la porta ad appassionarsi alle nuove tecniche di cucina, sempre nel rispetto della tradizione. Già nel 2012 arrivano i primi riconoscimenti: le Due Forchette della Guida del Gambero Rosso e Il Primo Cappello de La Guida dell'Espresso. Dal 2014 ricopre il ruolo di Executive Chef al Ristorante Acquaviva del Breaking Business Hotel di Mosciano Sant'Angelo (Te). «Posso definirmi una Executive Chef e insieme una F&B Manager – spiega Domenica. – Questa consapevolezza comporta una richiesta maggiore di competenze personali. Risolvere i problemi sono la priorità al di là dei compiti di acquisti e vendite».



ASSOCIAZIONE  
**CHEF**  
D'HOTEL

## TALENTO MANAGERIALE

«A soli 27 anni ho aperto, insieme a mio marito Giuseppe, un'attività di ristorazione e per 25 anni sono dovuta diventare manager di me stessa». Crescendo all'interno di un'azienda sono mille le difficoltà da affrontare e altrettante le soluzioni da trovare. In una piccola realtà, come un ristorante, tutto torna facile. È in strutture più impegnative che il vero self control e la preparazione professionale entrano in campo. Risulta fondamentale la sinergia che si crea con i vari compartimenti, in modo da ottenere il giusto equilibrio senza mai prevaricare nessuno. È grazie a questo che siamo riusciti ad affrontare il duro periodo pre e post lockdown. Soli non si arriva da nessuna parte, ogni figura è importante».

## IN CONCRETO

«Ecco, se dovessi descrivere in cosa consiste la mia managerialità dovrei partire da quando apro gli occhi alla mattina. Da quel momento, infatti, comincia mentalmente a delinearsi nella mia testa un'ipotesi di andamento settimanale. Bisogna pensare al grado di occupazione, agli acquisti da fare, al personale di cui ci sarà bisogno, e tante altre cose. L'essere una persona multitasking che viene richiesto a chi, come me, deve comunque ricoprire, al di là del lavoro, il ruolo di mamma, moglie e figlia, diventa davvero complicato. Incastrare tutto ciò con questo tipo di lavoro, dove gli orari non hanno mai un inizio e una fine definiti, non è facile».

**“SONO DOVUTA  
DIVENTARE MANAGER  
DI ME STESSA”**

## LE ORIGINI

«Studiando diritto del lavoro ho appreso che il primo dovere è approcciarsi all'azienda come

“un buon padre di famiglia”. Ho sempre creduto in questo e ne ho

fatto un mio punto importante. Il controllo, l'organizzazione, gli acquisti e le vendite, tenendo sempre sotto controllo i costi fissi, diventano per me il nucleo costante dei miei pensieri. Risulta fondamentale trovare sempre la soluzione migliore con il minor dispendio di energie».



### IL RITORNO DEL ROOM SERVICE

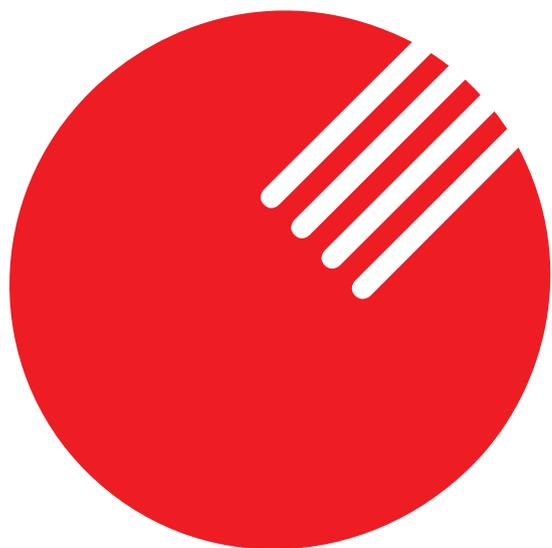
Attualmente il panorama del comparto si caratterizza per una grande incertezza e per le difficoltà di gestione negli acquisti dovute all'impennata dei prezzi delle materie prime. «Combatte quotidianamente per restare nel budget – spiega – e alla fine ti trovi a dover rettificare in continuazione. In un business hotel come è il nostro, il trend oggi vede una grande staticità: il manager ospite tende a non uscire più, mangia in struttura, spesso in camera. C'è stato, infatti, un deciso ritorno del room service che sta vivendo un'impennata di richieste».

Lo scenario attuale si caratterizza per la tendenza alla diversificazione. «Il ristorante deve avere un menù leggero, pratico e veloce, sempre in movimento. Un menù che strizzi l'occhio alle nuove tendenze, a nuovi approcci di linea internazionale, vista la clientela non solo autoctona».

### IL RUOLO DELL'ACDH

Nel mondo post pandemia, l'Associazione Chef d'Hotel può avere un ruolo fondamentale. «Bisognerebbe puntare l'attenzione sulle maestranze e su chi si occupa della nostra professione. L'associazione ACDH ha organizzato dei convegni che per me sono stati di grande crescita, focalizzando l'attenzione su proble-

matiche d'acquisto o sull'organizzazione. L'associazione dà inoltre l'opportunità di scoprire nuovi prodotti. Tra noi ci confrontiamo per scambiarsi consigli e informazioni utili. Per questo penso che sarebbe utile superare il discorso della vendita diretta, introducendo determinati prodotti in canali più accessibili a tutti».



# CIBUS

21° SALONE INTERNAZIONALE  
DELL'ALIMENTAZIONE

PARMA.3|6MAGGIO.2022



WELCOME TO  
FOODLAND

[www.cibus.it](http://www.cibus.it) | [cibus@fiereparma.it](mailto:cibus@fiereparma.it) | Follow CIBUS on    



ASSOCIAZIONE  
ITALIANA  
**FOOD**  
&  
**BEVERAGE**  
MANAGER

**HMF**  
HOSPITALITY  
MANAGEMENT  
FORUM

# UNA RETE DI CONTATTI

 Tempo di lettura: 2 minuti

ECCO IL NUOVO PUNTO DI RIFERIMENTO  
DEL F&B MANAGEMENT ITALIANO

#contatti #business #aggiornamento



Il tradizionale meeting annuale di F&B Management, dell'Associazione Italiana Food&Beverage Manager, allarga la sua platea per accogliere un parterre ancora più ampio di figure professionali operanti nel mondo dell'ospitalità. Un'evoluzione che ha come obiettivo quello di porsi quale punto di riferimento per l'Hospitality Management italiano.

**HMF** si pone obiettivi chiari: fare rete, ragionare sul futuro del comparto, offrire momenti di confronto, migliorare il proprio business e mettere intorno a un tavolo, in dialogo diretto, le aziende e i professionisti dell'hotellerie e del F&B.



**F&B MANAGER**  
**DIRETTORI D'ALBERGO**  
**EXECUTIVE CHEF**  
**BAR E RESTAURANT MANAGER**



**FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO**  
**TREND E DATI DI SETTORE**  
**CONNESSIONI INTERPERSONALI**  
**INCONTRI B2B E SPEED DATE**

**HMF**  
HOSPITALITY  
MANAGEMENT  
FORUM

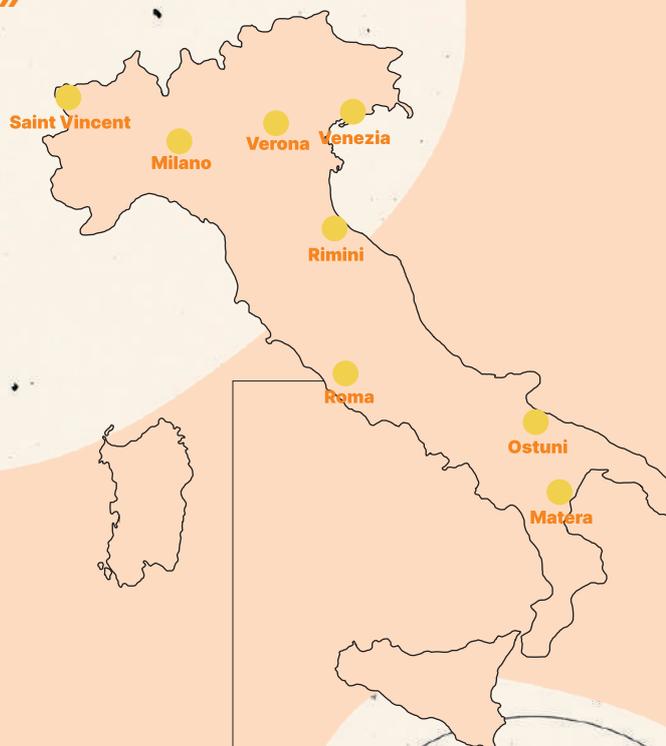
HMF è una preziosa occasione per rafforzare il network dei protagonisti dell'Hospitality Management italiano. **HM/Forum**, **HM/Review** e **HM/Channel** rappresentano i tasselli della rete B2B firmata da AIFBM e Tuttotpress





**«IL CONFRONTO È L'UNICA  
E LA PIÙ EFFICACE STRADA  
PER COMPRENDERE  
LE REALI NECESSITÀ  
DEL NOSTRO SETTORE»**

Roberto Santarelli fondatore AIFBM



Questi gli ingredienti chiave del prossimo Forum, che si terrà in autunno a **Milano**, in occasione dei festeggiamenti per i dieci anni dalla nascita di AIFBM. «Siamo convinti – sottolinea Roberto Santarelli, fondatore di AIFBM – che il confronto sia l'unica e la più efficace strada per comprendere le reali necessità del nostro settore». La tre giorni di incontri, dibattiti, masterclass e momenti di formazione sarà arricchita da preziosi incontri B2B e Speed Date. Un network che mira a incidere profondamente sulla crescita dell'Hotel Hospitality Management italiano.

**10 EDIZIONI  
IN TUTTA ITALIA**



**AUTUNNO 2022**



**HOTEL MELIÀ, MILANO**



**Iscriviti alla newsletter  
AIFBM**





# HMR E UBRI UNA SINERGIA AL SERVIZIO DEL F&B MANAGEMENT

 Tempo di lettura: 4 minuti



UN OSSERVATORIO E UN NETWORK PRIVILEGIATO SUL MONDO DELLA RISTORAZIONE DI OGGI E DI DOMANI. UBRI E HMR, IN VESTE DI ORGANO DI STAMPA, INDAGHERANNO **TEMI**, CRITICITÀ E OPPORTUNITÀ DI SETTORE

#sinergie #business #rete

**N**ata alle soglie di un mondo che avrebbe presto fatto i conti con il Covid-19 e con i cambiamenti, repentini e profondi, dettati dalla logica pandemica e post pandemica, **UBRI – Unione Brand Ristorazione Italiana** rappresenta oggi una delle realtà più interessanti del panorama F&B italiano.

Un caleidoscopico ventaglio di brand affermati e in via di espansione che fanno della rete di contatti, della condivisione del know how e di un'attenta conoscenza del F&B Management i propri tratti caratteristici.

Le sfide imposte dal new normal, tanto nell'ospitalità quanto nella ristorazione – e in quella strutturata in primis – hanno fatto emergere con ancor maggior drammaticità ed evidenza quanto siano oggi preziose reti di imprenditori decisi a lavorare in ottica sinergica per fare sistema e migliorare la competitività delle proprie aziende.

## MISSION DI UBRI

Un'unione di imprenditori che lavora in maniera sinergica per fare sistema e migliorare la competitività delle proprie aziende. L'Unione dei Brand della Ristorazione Italiana rappresenta imprese che creano valore, riconoscono la loro responsabilità sociale e generano un impatto sociale positivo attraverso il loro operato. È costituita da imprenditori e top manager che si impegnano in prima persona per creare progetti e sinergie, per far crescere l'intero settore



Entra a far parte  
di UBRI



## VALUE PROPOSITION UBRI: 3 PILASTRI

Per questo HMR e UBRI hanno deciso di far convergere a loro volta le proprie risorse al servizio del comparto Horeca e Hospitality, in termini di condivisione di informazioni e di creazione di reti e di valori.

HMR ha scelto UBRI, con i suoi valori imprenditoriali intraprendenti, contemporanei e professionalizzanti, quale osservatorio privilegiato sul mondo della ristorazione italiana presente e futura, per affrontare a beneficio dei suoi lettori temi, criticità e opportunità per il business italiano. Al tempo stesso, UBRI ha scelto di collaborare con HMR con questa motivazione: «Siamo orgogliosi – spiegano da UBRI – di essere ospitati con uno spazio esclusivo e continuativo su una testata verticale di settore, il cui editore è tra i protagonisti di più lunga data nel mondo dell'editoria B2B di riferimento».



**NETWORK E CONFRONTO**  
Creare un network di imprenditori e professionisti nel mondo della ristorazione strutturata italiana



**INFO SHARING**  
Condividere informazioni ad alto valore aggiunto in maniera agile e organizzata



**SINERGIE**  
Creare sinergie fra gli associati, generando vantaggi economici concreti



**45  
BRAND**  
che fanno parte  
del network UBRI  
ad oggi



Scopri tutti

**CEDOLARE SECCA  
ED ESTENSIONE DELLA LEGGE 178**

Tra gli obiettivi primari di UBRI c'è quello di bussare alla porta delle Istituzioni per agire sulle criticità del comparto. Richieste come quella portata all'attenzione dei politici in questi mesi. «La crisi della ristorazione è diventata strutturale, tanto più adesso con il forte rincaro dei prezzi energetici e delle materie prime – dichiara Vincenzo Ferrieri, Presidente UBRI. – Chiediamo pertanto al Governo di sostenerci an-

zitutto sul tema locazioni, sempre rimasto inascoltato, per consentire ai landlord di applicare la cedolare secca anche agli affitti di spazi commerciali, per poter condividere con noi affittuari il controvalore del loro risparmio sulle tasse».

Un'altra proposta è quella di estendere la Legge 178 (Credito di Imposta immediato per chi acquisisce beni strumentali e quindi per chi investe in sviluppo) agli imprenditori della ristorazione di tutto il territorio nazionale, non solo del Mezzogiorno.

**COMITATO DIRETTIVO UBRI**



**Vincenzo Ferrieri (Cioccolatitaliani)**  
Presidente  
Rapporti istituzionali



**Antonio Civita (Panino Giusto)**  
Vicepresidente  
Rapporti con altre associazioni,  
promozione e sviluppo associazione



**Danilo Gasparrini (Bun)**  
Segretario generale  
Digital innovation,  
LAB e osservatorio permanente



**Domingo Iudice (Pescaria)**  
Marketing e comunicazione

**Maria Luisa Castiglioni (Panini Durini)**  
Risorse umane, e-learning e formazione

**Tunde Pecsvari (Macha)**  
Rapporti con la stampa, PR e eventi

**Fabio Ionà (Baunilla)**  
Acquisti food e non food

**Marta Volpi (Bowls and More)**  
Real Estate

**Nico Grammauta (Ci sta)**  
Amministrazione,  
controllo di gestione  
e rapporti con gli associati

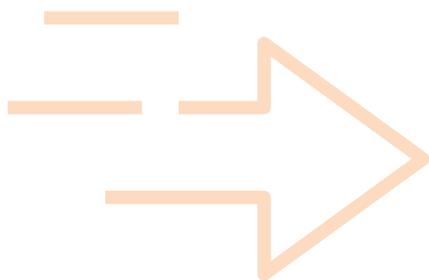
**Matteo Pichi (Poke House)**  
Delivery

**Lorenzo Vinazzani (La Piadineria)**  
Legal & Finance

**Gianmaria D'Angelo (Lievità)**



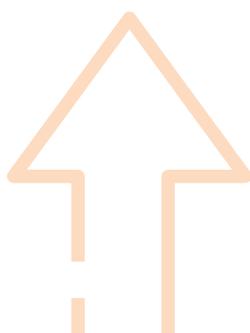
# TOPICS



## INDIETRO NON SI TORNA

**Una fotografia in 5 punti  
dell'osservatorio UBRI  
per HMR sui cambiamenti  
registrati nel 2021**

Temi, criticità, opportunità. Per capire la strada che attende il comparto della ristorazione italiana, è necessario partire innanzitutto dall'analisi del passato. Ecco dunque una panoramica dei grandi temi "strutturali" – alcuni dei quali forzati dalla pandemia – che hanno imposto modifiche di rilievo nella gestione del business dei brand rappresentati da UBRI nel corso dell'ultimo anno. Una mappa concettuale – di cui UBRI si è fatta portavoce anche nei confronti del Governo nei momenti di maggiore pressione per la categoria – che HMR con UBRI andrà ad approfondire nel corso del 2022.



### LOCATION

"Andiamo in centro?" Il vecchio leit motiv è destinato a cambiare. Gli smartworkers hanno contribuito a ridefinire la distribuzione dei locali in città. Quartieri residenziali e periferie vivono una stagione di rinnovamento. Il delivery e i dehor – destinati a ridefinire i volti della città – parlano di locali funzionali e dalle metrature ridotte. Non a caso la ricerca realizzata da ENGEL & VOLKERS in collaborazione con UBRI parla di nuovi distretti – o quartieri – che siano in grado di offrire servizi a 360 gradi, locali compresi. Vere e proprie città "15 minuti", secondo il concetto caldeggiato dalla Municipalità di Milano



### ECONOMICS

Si affacciano all'orizzonte nuove opportunità di sviluppo e di finanziamento. Alcuni esempi? Il caso Illimity per Macha, prima banca a finanziare per 4 milioni di euro un progetto di sviluppo nella ristorazione. O nuove modalità basate sul crowdfunding, portato a compimento nel 2021 da Lievità, che ha raggiunto l'obiettivo di un milione di euro, caso unico e apripista nel campo della ristorazione



### CRM

Il Customer Relationship Management è senz'altro uno degli elementi destinati a far parlare di sé in tema di innovazione e digitalizzazione. Pionieri come Lowengrube e Panino Giusto hanno realizzato app specifiche per profilare e dialogare con i clienti. Un tema dalle potenzialità marcate



### PRODOTTO

In 3 punti: sempre più healthy, sempre più tracciabile e focalizzato sugli obiettivi dell'agenda ONU 2030 e sempre più centrato sul monoprodotto



### DELIVERY

Sarà uno dei temi caldi del 2022, irrinunciabile ma caratterizzato da tante ombre, già a suo tempo oggetto di attenzioni critiche da parte di UBRI per un bilanciamento più equo delle commissioni



Scarica qui  
la ricerca



# OSPITALITÀ POST PANDEMIA? UNITA NEGLI INTENTI E NEGLI OBIETTIVI

 Tempo di lettura: 4 minuti

PAOLO BIANCHINI, FONDATORE DI M.I.O., È CATEGORICO:  
«OGGI È NECESSARIO UNIRE IL COMPARTO, MIRANDO  
A UN CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE PER L'INTERA FILIERA»

#filiera #ripresa #turismo



  
Horecast

**N**ata in pieno lockdown, a marzo 2020, M.I.O. Italia – Movimento Imprese Ospitalità è frutto di una riflessione virtuosa e inevitabile: il comparto Horeca italiano sconta il prezzo di nodi di lunga data, oggi non più sostenibili. La pandemia ne ha drammaticamente scoperchiato le criticità e gli anacronismi.

«Il ristoratore odierno deve rendersi conto che gestire un punto di ristoro significa gestire una vera e propria

**“OGGI VINCE NON  
CHI FA MEGLIO DEL  
VICINO MA CHI CON  
IL VICINO CI PARLA  
E FA MASSA CRITICA”**

azienda, dalle mille sfaccettature – spiega Paolo Bianchini, fondatore di **M.I.O. Italia**. – Non è più sufficiente essere osti o baristi. È necessario diventare imprenditori a 360 gradi, padroneggiando elementi di contabilità, di contratti collettivi, di comunicazione e di molto altro».

## MOVIMENTO IMPRESE OSPITALITÀ – ITALIA

L'associazione Nazionale M.I.O. Italia riunisce ristoratori e imprese che operano nel settore Horeca, Ospitalità e Turismo. Autonoma, apartitica e indipendente, contribuisce all'affermazione di un sistema imprenditoriale più consapevole, più innovativo, lavorando sull'unione di tutta la filiera



**UNA CONDIZIONE FRAGILE, QUELLA DEGLI IMPRENDITORI DELLA RISTORAZIONE ITALIANA, CHE OGGI HA BISOGNO DI RISPOSTE RAPIDE DALLA POLITICA.**

«Abbiamo iniziato la nostra avventura nel marzo del 2020. Siamo giovani, ma in due anni abbiamo fatto tanto, portando avanti una serie di operazioni sia dal punto di vista mediatico, per tenere alta l'attenzione sulle reali necessità del nostro settore, sia dal punto di vista di palazzo, per agire concretamente nei luoghi decisionali. La rappresentatività del nostro settore è oggi ancora carente, purtroppo. È fondamentale far sentire la nostra voce e farlo in maniera coesa».

**“IL PRIMO PASSO È LA SOTTOSCRIZIONE DI UN CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE PER L'INTERO SETTORE”**

**L'OBIETTIVO È QUELLO DI CREARE UN'UNIONE DI TUTTA LA FILIERA. EPPURE LE ESIGENZE SONO SPESSO MOLTO DIVERSE.**

«Unire l'intera filiera è una necessità primaria. Oggi vince non chi fa meglio del vicino ma chi con il vicino ci parla e fa massa critica. A livello locale, per esempio, credo tantissimo nel geomarketing. A livello generale, è cruciale generare una massa critica di settore che si faccia motore di ripresa per una filiera che, pre Covid, cubava il 13% del PIL con 1,3 milioni di addetti».

**QUAL È IL PRIMO PASSO?**

«Stiamo portando avanti una trattativa di primo e secondo livello con il sindacato nazionale per la sottoscrizione di un contratto collettivo nazionale che unisca titolari d'impresa e dipendenti. E che abbracci tutte le professionalità dell'ospitalità, albergatori

e distributori compresi. Siamo facce di una stessa medaglia. È necessario parlare con una sola voce e avere consapevolezza collettiva di quello che stiamo vivendo come sistema Italia».

**DUE CONCETTI A VOI CARI SONO “FORMAZIONE” E “FIDUCIA”.**

«Come M.I.O. puntiamo molto sulla formazione, oggi decisiva. A partire dai camerieri, che non possono più essere semplici porta piatti ma veri e propri consulenti, capaci di raccontare il valore aggiunto di un'azienda. Quindi il tema della fiducia, sulla quale urge lavorare per far ripartire i consumi fuoricasa, legati alla fruizione di cinema e teatri, nonché agli enti locali, attualmente in sofferenza per il mancato incasso delle addizionali. Il +6,5% di PIL di cui oggi si parla rischia, altrimenti, di essere solo un rimbalzo fisiologico rispetto al -9,6% del 2022».



Paolo Bianchini (a destra), fondatore di M.I.O., e Roberto Santarelli, fondatore di AIFBM

**STRUMENTI**



**HM/R +**





F&B MANAGEMENT 58/

**Banqueting kit. La nostra mappa di vendita**

di **Claudio Di Bernardo**

#F&B #gestione #banqueting

Tempo di lettura: **4 minuti**

LEGAL & FISCAL 62/

**I vantaggi di startup e PMI innovative**

di **Filippo de Bartolomeis e Niccolò Treppo**

#innovazione #startup #PMI

Tempo di lettura: **3 minuti**

DIGITAL & PERFORMANCE 66/

**Carenza di personale.**

**Come mantenere alti i livelli di servizio**

di **Review Pro**

#personale #tecnologia #digitalizzazione

Tempo di lettura: **4 minuti**

GESTIONE DEL PERSONALE 70/

**Il cambio di mentalità necessario**

di **Emanuele Mascherpa**

#risorseumane #gestione #mente

Tempo di lettura: **3 minuti**

NORME, SANZIONI E SICUREZZA 74/

**Il sistema delle deleghe**

di **Michele Nogara**

#gestione #responsabilità #controllo

Tempo di lettura: **3 minuti**

MANAGEMENT IN PILLOLE 78/

**F&B Manager di qualità**

#formazione #F&B #podcast

Tempo di lettura: **4 minuti**



di **Claudio Di Bernardo**

#F&B #gestione #banqueting

 Tempo di lettura: **4 minuti**



# **BANQUETING KIT**

## **LA NOSTRA “MAPPA DI VENDITA”**

**STRUMENTO ESSENZIALE PER LA FORZA VENDITA DI UNA STRUTTURA RICETTIVA, IL BANQUETING KIT È UN PERFETTO MIX TRA F&B, FINANCE E MANAGEMENT. ECCO COME CREARLO**



### CHI LO PREPARA?

Viene stilato da  
professionisti quali:  
(coadiuvati dal reparto F&B)

- **F&B Manager**
- **Executive Chef**
- **General Manager**
- **Titolari**

### CHI LO UTILIZZA?

Viene utilizzato da:

- **Ufficio e forza vendita** della struttura ricettiva
- **F&B Manager**
- **Venditori del Front Office**
- **Conference & Banqueting**
- **General Manager**

**P**rezioso strumento di vendita per un intero reparto F&B che debba trasmettere all'esterno l'immagine della propria unità ricettiva, della creatività, del servizio e della tipologia di cucina offerta, il Banqueting Kit è elemento da strutturare con cura e competenza. Se costruito a dovere, sarà il vostro miglior biglietto da visita: un supporto efficace per la comunicazione professionale del prodotto F&B, nelle mani di tutta la forza vendita, nonché strumento agile che andrà aggiorna-

**“I NUMERI SONO L'UNICO STRUMENTO CERTO CHE ABBIAMO PER MISURARE LA NOSTRA REALTÀ E IL MEZZO CHE CI PERMETTE DI GESTIRLA”**

to e potenziato di volta in volta. Lungi dall'essere fine a se stesso, il **Banqueting Kit** dovrà essere concepito in continua evoluzione. Dovrà basarsi sullo storico delle richieste dei clienti precedenti, sui trend e sulle nuove tendenze gastronomiche. Partendo da un assunto: è indispensabile prima di tutto analizzare con profondità i numeri che ruotano intorno al banqueting. I numeri sono, infatti, l'unico strumento certo che abbiamo per misurare la nostra realtà e il mezzo che ci permette di gestirla.

### CHE COS'È IL BANQUETING KIT?

Si tratta del documento di vendita per eccellenza del comparto F&B. Sintetizza e mira a comunicare all'esterno nel modo più efficace possibile punti di forza e prezzi di una specifica tipologia di offerta gastronomica e/o unità ricettiva





### COME E CHI LO UTILIZZA?

Il banqueting kit è il primo veicolo commerciale a disposizione dell'ufficio vendite. Grazie a esso, gli operatori preposti potranno conoscere e vendere il prodotto banqueting senza dover interpellare tutte le volte gli addetti (Chef, Maitre, Sommelier ecc...). La sua stesura deve essere affidata a una persona professionalmente preparata per la compilazione di un documento articolato: F&B Manager, Executive Chef, a volte la direzione o proprietà stessa. Coadiuvati dal reparto F&B per la raccolta delle informazioni necessarie alla stesura dei menu: cibo, bevande, suppellettili e tutto il materiale per la perfetta riuscita di un evento.

### ANALISI PREVENTIVA

Inutile affrontare la stesura del Banqueting Kit, però, senza prima aver dato risposta ad alcune domande fondamentali: la nostra offerta gastronomica è incentrata sulle reali esigenze della clientela? L'aspetto puramente operativo è stato considerato con attenzione? Il personale a disposizione è qualificato e in grado di rispondere alle esigenze della clientela? È stata contemplata un'analisi sui costi di gestione? Una volta soddisfatti questi interrogativi, potremo elaborare il nostro documento di vendita per il reparto F&B.

### ELEMENTI EFFICACI

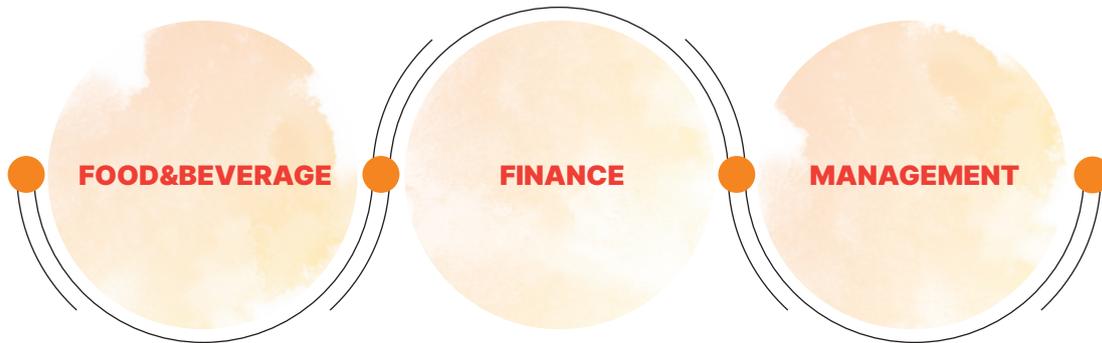
Le scelte gastronomiche devono rispecchiare le reali capacità professionali delle squadre di cucina e di sala, nonché la tipologia delle attrezzature e la capienza delle sale dedicate ai banchetti. Il Banqueting Kit dovrà contenere un'ampia offerta di menu/prezzi, rispondendo alle reali necessità del cliente con proposte stagionali, territoriali e identitarie. Nella sua costruzione si dovrà evitare la numerazione dei menu, utilizzando invece nomi e sostantivi, come titoli delle liste vivande, che possano identificare con facilità il luogo, la storia e la tipologia dell'offerta.





## TRE AREE FONDAMENTALI

Per essere efficace e portare profitto all'azienda, il Banqueting Kit deve strutturarsi in 3 aree fondamentali:



### FOOD&BEVERAGE

Nell'area F&B i compiti da assolvere prevedono:

- conoscere i gusti alimentari della clientela
- identificare i prodotti di mercato che meglio rappresentano il territorio
- stabilire criteri di scelta dei prodotti alimentari, individuando disponibilità e tempistiche ideali per l'acquisto, così da migliorare i margini di profitto
- conoscere le preparazioni del cibo (preparazione, impiattamento, servizio) al fine di specificare al meglio la tipologia di equipaggiamento necessario e il livello di capacità professionale delle squadre di lavoro, sia nel back sia nel front office
- conoscere le corrette combinazioni alimentari, per compilare menu bilanciati sia in termini di gusto che nutrizionali
- conoscere la resa di ogni ingrediente, in modo da compilare correttamente le ricette
- avere padronanza degli abbinamenti eno-gastronomici.

### FINANCE

Nell'area della Finance l'incaricato nella stesura del Banqueting Kit dovrà essere competente nella stesura delle proposte e ricette, dovrà determinare il loro costo, conoscere la relazione fra food cost e tutte le altre spese, manodopera, costi fissi e variabili, difatti nella redazione dei menu e delle proposte dovrà essere in grado di portare profitti all'azienda, infatti il menu planner dovrà di capire quale impatto avranno sul prezzo finale di vendita.



### MANAGEMENT

Nell'area del Management per poter redigere un Banqueting Kit di successo, si dovranno conoscere perfettamente le necessità e le volontà della proprietà o della compagnia in cui opera, bisognerà tenere in considerazione i profitti desiderati, il prezzo medio di ricavo, lo stile e la policy aziendale desiderata, valutare il mercato, la tipologia di servizio e le capacità ricettive.

**Claudio Di Bernardo.** Vicepresidente AIFBM, è Chef&B Manager del 5 stelle Grand Hotel di Rimini. All'Académie Accor di Parigi ha messo a punto la sua vocazione per la gestione manageriale in cucina, conseguendo il Master in F&B Manager allo Sciacky Europe – Business School Hotel & Travel Industry.



**NEL PROSSIMO NUMERO:**  
La colazione in albergo,  
come al ristorante!



di **Filippo de Bartolomeis** e **Niccolò Treppo**

#innovazione #startup #PMI

 Tempo di lettura: **3 minuti**



# SCEGLIERE CON INTELLIGENZA I VANTAGGI DI STARTUP E PMI INNOVATIVE

ANCHE NEL MONDO DELL'OSPITALITÀ È OGGI DETERMINANTE GESTIRE LE PROPRIE ATTIVITÀ CON FORMULE INNOVATIVE. OPTANDO PER REALTÀ CONSIDERATE CON FAVORE ANCHE DAL LEGISLATORE CHE, A FRONTE DI DETERMINATI REQUISITI, PRESENTANO NUMEROSI **VANTAGGI**



## STARTUP INNOVATIVE

Sono società di capitali, costituite da meno di 5 anni, che soddisfano determinati requisiti di legge, tra cui in primis avere per oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, produzione e commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto contenuto tecnologico



Il processo d'innovazione tecnologica che coinvolge il settore dell'Horeca ha recentemente subito un'accelerazione anche a seguito delle nuove esigenze che il periodo pandemico ha creato. Protagoniste di tale scenario sono società generalmente definite "innovative" che sono al centro di normative specifiche atte a incentivarne l'attività e a favorirne lo sviluppo. Nello specifico parliamo di **Startup innovative** e di **PMI innovative**.

Realtà considerate con favore anche dal Legislatore che, a fronte di determinati requisiti, presentano numerosi vantaggi. Anche nel settore dell'Horeca e dell'ospitalità in generale.

## REQUISITI

Per rientrare in tali categorie è necessario possedere annualmente almeno uno dei seguenti requisiti, se Startup Innovativa, o almeno due, se PMI innovativa

- 1) sostenimento di spese di ricerca e sviluppo: devono essere superiori al 15% del maggiore tra costo e valore della produzione, rilevabili dal bilancio d'esercizio (3% per le PMI innovative).

- 2) impiego di personale qualificato: almeno 1/3 dottori di ricerca, dottorandi o ricercatori, oppure almeno 2/3 con laurea magistrale (per le PMI innovative almeno 1/5 dottori di ricerca, dottorandi o ricercatori, oppure almeno 1/3 con laurea magistrale).

- 3) possesso di una privativa industriale: la società deve essere depositaria o licenziataria di almeno un brevetto o titolare di un software registrato in SIAE.



## PMI INNOVATIVE

Stadio evolutivo delle Startup, si differenziano in maniera significativa per condizioni costitutive (non è ad esempio previsto alcun limite di età per accedere alla relativa sezione speciale del Registro Imprese; è maggiore il limite dimensionale del valore della produzione annua; possono distribuire utili, ecc.)



## AGEVOLAZIONI FISCALI

### VANTAGGI

Tra i molteplici vantaggi previsti per tali società si possono annoverare l'esonero dall'imposta di bollo e dei diritti di segreteria per gli adempimenti camerali e dal diritto annuale della Camera di Commercio. Vi sono poi deroghe sulla disciplina delle società di comodo e in perdita sistematica e ancora la possibilità di accesso gratuito al Fondo di Garanzia del Medio Credito Centrale che facilita il ricorso al credito attraverso la concessione di garanzie sui prestiti bancari, con copertura fino all'80% del credito erogato, sulla base di criteri semplificati.

L'aspetto più allettante è però senz'altro rappresentato dalle agevolazioni fiscali a favore dei terzi che investono nella società innovativa, strumento di grande attrattiva per la raccolta di capitali di rischio a favore dell'impresa. Agevolazioni che, in particolare, si traducono in **vantaggi fiscali** sia per le persone fisiche sia per le persone giuridiche, con detrazioni di imposta e deduzioni dal reddito.

Con il Decreto Rilancio è stato inoltre previsto un innalzamento dell'agevolazione al 50% per le sole persone fisiche, per investimenti fino a € 100.000 in Startup innovative e fino a € 300.000 in PMI innovative, nel rispetto però della normativa sugli aiuti de minimis.

**Filippo de Bartolomeis.** Avvocato presso lo Studio Villa Roveda Associati, è laureato in Giurisprudenza presso l'Università Cattolica di Milano con Master di Specializzazione in "Crisi di impresa e Procedure Concorsuali nell'attuale contesto normativo e di mercato" della Business School de Il Sole 24 ore. È iscritto nell'Albo di Milano al n. 32540. Svolge l'attività di consulenza e assistenza giudiziale e stragiudiziale in materia tributaria, commerciale e societaria.

## AGEVOLAZIONI FISCALI

- Per le persone fisiche è prevista una detrazione dall'imposta lorda pari al 30% dell'investimento (capitale sociale e sovrapprezzo) fino a un massimo di € 1 milione (risparmio massimo € 300.000)
- Per le persone giuridiche il vantaggio si traduce in una deduzione dal reddito pari al 30% dell'investimento fino a un massimo di € 1.8 milioni (risparmio massimo € 129.600)

**Niccolò Treppo.** Laureato in Economia, Amministrazione e Controllo presso l'Università degli Studi del Piemonte Orientale di Novara, è iscritto all'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano. Svolge presso lo Studio Villa Roveda Associati attività di gestione contabile, consulenza aziendale, fiscale e societaria ed attività di reporting aziendale e controllo di gestione.



Attrezzature e forniture per:  
Alberghi, Ristoranti, Bar, Gelaterie, Pasticcerie,  
Panifici, Pizzerie, Arredamento Contract,

DAL 4 AL 7 MARZO 2022  
COMPLESSO FIERISTICO DI CARRARA



*42esima edizione*  
**Tirrenoct**  
*Ospitalità Italia*

*Tirreno Trade* s.r.l.  
Organizzazione fiere

Tel. 0585 791770 | Fax 0585.791781

[www.tirrenotrade.it](http://www.tirrenotrade.it) | [info@tirrenotrade.it](mailto:info@tirrenotrade.it)



di **ReviewPro**

#personale #tecnologia #digitalizzazione

 Tempo di lettura: **4 minuti**



# CARENZA DI PERSONALE COME MANTENERE ALTI I LIVELLI DI SERVIZIO?

SISTEMI DI GESTIONE AUTOMATIZZATA, CHATBOT,  
SERVIZI **DIGITALI** E CULTURA TECNOLOGICA.  
ECCO 5 MODI PER AFFRONTARE  
LA CARENZA DI PERSONALE



**VELOCIZZA  
I MIGLIORAMENTI  
OPERATIVI**

**GARANTISCI  
L'ECCELLENZA  
DEL SERVIZIO**

**AUMENTA  
LA SODDISFAZIONE  
DELL'OSPITE**

**INCREMENTA  
IL POSIZIONAMENTO  
NELLE CLASSIFICHE  
& IL REVENUE**



### 1. GESTIONE AUTOMATIZZATA DELLE ATTIVITÀ PER PROCESSI SEMPLIFICATI

Disporre di sistemi efficienti è essenziale quando si è a corto di personale. Per assicurarsi una sintonia tra processi di reparto è necessario prima snellirli. Un sistema di **gestione automatizzata** delle attività consentirà di impostare i processi una sola volta, per poi essere eseguiti in totale autonomia. Questi sistemi forniscono una visibilità sull'efficienza delle operazioni (dove sono i colli di bottiglia, quali problemi vengono segnalati di più, quanto velocemente vengono risolti, ecc.) al fine di massimizzare le prestazioni della tua squadra.

Il settore dell'ospitalità si trova, oggi, ad affrontare l'ennesima difficoltà: la carenza di personale. La soluzione? Risiede nella capacità di rendere i processi più efficienti, utilizzando la tecnologia per aiutare il personale a migliorare il proprio servizio. Ecco cinque modi in cui gli albergatori possono affrontare la carenza di personale massimizzando l'efficienza operativa e mantenendo i più alti livelli di servizio.

### UN ESEMPIO

Impostando un flusso di attività automatizzato per il tuo team di manutenzione, quando l'ospite segnalerà un problema in stanza, verrà creata automaticamente un'attività per il team di manutenzione, con istruzioni e scadenze chiare, garantendo un'azione rapida

### 2. OPZIONI DI SERVIZI DIGITALI LUNGO IL PERCORSO DELL'OSPITE

L'ospitalità ruota intorno al servizio, motivo per cui molti albergatori sono diffidenti all'idea di introdurre il concetto di self-service nella loro struttura, approccio in passato ritenuto freddo. La pandemia ci ha spinti a utilizzare queste tecnologie e scoprirne la convenienza. L'introduzione di opzioni di servizi digitali durante il viaggio dell'ospite – come ad esempio il check-in e il check-out online, gli ordini del servizio in camera, ecc. – allevia i punti di pressione, come la reception, mentre il tuo ospite riceve supporto immediato.



### 3. AUTOMAZIONE PER "ELIMINARE LE GAMBE"

L'automazione, è assodato, si è radicata nella nostra vita quotidiana, semplificandola. Mentre l'automazione gestisce lavori ripetitivi ma semplici, le nostre teste si liberano per questioni più complesse. Lo stesso vale con le proprie attività quotidiane e il proprio staff. Strumenti di automazione come ad esempio i **chatbot** permetteranno al team di concentrarsi su un'assistenza più profonda. Oppure sarà possibile sfruttare le risposte pre-compilate per i messaggi in arrivo, le recensioni e i sondaggi per aiutare il personale a risparmiare tempo.

#### CHATBOT

Chat bot, chatbot o chatterbot: software progettato per simulare una conversazione con un essere umano che può per esempio rispondere a domande frequenti come "A che ora è la colazione?"

### 4. INTEGRAZIONI TECNOLOGICHE

Con le operazioni sempre più digitalizzate, le integrazioni tecnologiche diventeranno essenziali per i processi agili. Le integrazioni eliminano i silos di dati, in modo che le informazioni fluiscano senza problemi da una piattaforma all'altra, arricchendo l'analisi dei dati stessi. Inoltre, consentono ai processi di funzionare ininterrottamente tra dipartimenti e piattaforme, in modo da poter ottenere più dati eliminando gli ostacoli tecnici. Puoi, ad esempio, far risparmiare tempo al tuo team integrando i servizi nella tua piattaforma di messaggistica per gli ospiti.

### 5. CREA UNA CULTURA DEL LAVORO POSITIVA

Prenditi cura del tuo personale. Per ridurre al minimo il rischio di turnover del personale e garantire che il tuo team stia facendo del suo meglio, è fondamentale creare una cultura del lavoro positiva. Quando il personale si sente apprezzato e connesso al proprio lavoro, è più probabile che rimanga. Cerca di trovare modi per dimostrare il tuo apprezzamento, premi gli sforzi, offri feedback e formazione e abbi una comunicazione chiara e frequente.

**ReviewPro** è leader mondiale nel settore dell'ospitalità per ciò che riguarda le soluzioni inerenti la **Guest Intelligence**. Fornisce analisi utili per comprendere i punti forti e i punti deboli correlati al servizio o alla gestione operativa, aumentare la soddisfazione del cliente, le classificazioni sui siti di recensioni, agenzie viaggi online (OTAs), i revenue, attraverso una visione dettagliata dei dati di alta qualità e analisi avanzate.

12-16  
MARZO  
2022  
FIERA  
DI RIMINI

43° Salone Internazionale  
della Gelateria, Pasticceria,  
Panificazione Artigianali  
e Caffè.

# THE ITALIAN WAY TO LIVE DOLCE SIGEP

THE DOLCE WORLD EXPO

[sigep.it](http://sigep.it)



ORGANIZZATO DA

**ITALIAN  
EXHIBITION  
GROUP**  
Providing the future

IN COLLABORAZIONE CON



CON IL PATROCINIO DI





di **Emanuele Mascherpa**

#risorseumane #gestione #mente

 Tempo di lettura: **3 minuti**



# IL CAMBIO DI MENTALITÀ NECESSARIO

UN VIAGGIO A PUNTATE PER CAPIRE COME  
GESTIRE CORRETTAMENTE LE **RISORSE UMANE**.  
E GIÀ DA SUBITO, UN ESERCIZIO PRATICO



Numero dopo numero, Emanuele Mascherpa, formatore, coach e per 16 anni impegnato nei Dipartimenti Risorse Umane di grandi multinazionali, proporrà su HMR esercizi e strumenti pratici per migliorare il proprio Human Resources Management

**S**i sente spesso dire: “le persone sono il nostro valore più grande”. Beh è sbagliato! “Le persone GIUSTE sono il nostro valore più grande”, questa dovrebbe essere la frase corretta.

### MA COSA VUOL DIRE “GIUSTE”?

Ci sono persone giuste a priori? Persone giuste per ogni organizzazione? Oppure dobbiamo essere noi, in quanto manager e capi team, a trasformare in giuste le persone che lavorano con noi? E quali strumenti possiamo usare per compiere questa trasformazione?

### RISPOSTE E **STRUMENTI**

È per dare risposte a queste domande che nasce questa rubrica. Nel corso dei mesi proveremo a dare alcune risposte e molti strumenti pratici per capire, prima di tutto, che cosa possiamo fare noi, in prima perso-

na, per portare un po' di Risorse Umane nelle nostre organizzazioni e non lasciarle confinate a un dipartimento aziendale. Perché senza una cultura HR non ci sono manager, gestori di risorse, capi team e, soprattutto, non possiamo migliorare noi stessi e far migliorare gli altri.



## LAVORO FLUIDO

Una volta i “capi” nascevano per controllare il lavoro in fabbrica, per assicurarsi che tutti facessero il loro piccolo lavoro manuale senza assentarsi o creare ritardi nella catena di montaggio. Oggi facciamo fatica a toglierci da questa mentalità, ma dobbiamo farlo se vogliamo migliorare e far

migliorare le nostre attività. In un mercato di lavoro fluido, dove i dipendenti hanno possibilità di cambiare lavoro e di scegliere, il controllo da solo non è più un’opzione, soprattutto con le nuove generazioni che non solo cercano un posto di lavoro, ma una realtà cui appartenere.

**Emanuele Mascherpa** è formatore, coach, esperto in HR Management e Public Speaking. Ha lavorato per 16 anni nei Dipartimenti Risorse Umane di grandi multinazionali dei settori Beauty, Banking e Consulenza.

## UN ESERCIZIO PRATICO

Iniziamo con un esercizio pratico (ve l’avevo promesso!) per entrare in questa nuova mentalità.

### #VISUALIZZA

Pensa al capo perfetto. Che caratteristiche ha? È umano, comprensivo, autoritario (spero di no), competente, empatico, rigoroso? Pensa adesso che sia il tuo capo: come ti tratta quando fai un errore? Che cosa ti dice (e come lo dice) quando fai qualcosa di buono? Che cosa ti insegna oltre a un mestiere? Come ti fa crescere professionalmente e umanamente?

### #METTI IN PRATICA

Quando, nei prossimi giorni, dovrai affrontare una qualsiasi situazione manageriale, pensa a che cosa farebbe il capo ideale e prova a imitarlo. Non rispondere o dare un feedback di pancia, dicendo la prima cosa che ti passa per la testa. Pensa e agisci come il tuo capo ideale, come se fossi tu il capo ideale.

Sembra un esercizio banale, ma non lo è e non sarà neppure semplice. Eppure, ti garantisco che cambierà molto sia per te sia per i tuoi collaboratori.



DAL 21 AL 24  
MARZO 2022

“  
SPAZIO AL  
FUTURO  
DELL'OSPITALITÀ

graphics | the-studio.it // ph | Deep Blue Studio  
Location | Hotel Lido Palace - Riva del Garda



## HOSPITALITY | IL SALONE DELL'ACCOGLIENZA

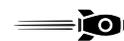
**Sarà lo spazio il FUTURO dell'ospitalità?**

Vieni a scoprirlo a Riva del Garda (TN) dal 21 al 24 marzo 2022 a **Hospitality - Il Salone dell'Accoglienza**, la più completa fiera italiana dedicata al mondo Ho.Re.Ca.



#HOSPITALITYRIVA | [hospitalityriva.it](http://hospitalityriva.it)

RIVA DEL GARDA | TN  
QUARTIERE FIERISTICO





di **Michele Nogara**

#gestione #responsabilità #controllo

 Tempo di lettura: **3 minuti**



# IL SISTEMA DELLE **DELEGHE**

**SICUREZZA** SUL LAVORO, IGIENE DEGLI ALIMENTI, ASPETTI AMBIENTALI. CHI RISPONDE DI CHE COSA? UNA CHIARA INDIVIDUAZIONE DELLE DELEGHE, PER MANAGER E AZIENDE, SEMBRA COSA SCONTATA MA TROPPO SPESSO NON LO È



## I GIUSTI PASSAGGI PER UNA GESTIONE CORRETTA



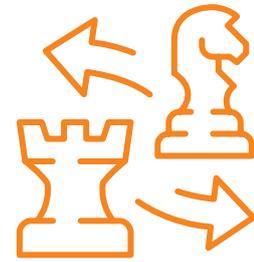
### FASE 1 INDIVIDUAZIONE

Individuare e definire la figura del datore di lavoro partendo dalla visura camerale, sia che si tratti di una società di persone, sia che si tratti di una società di capitali



### FASE 2 DELEGA

Predisporre opportune deleghe, come sancito dall'articolo 16 del decreto legislativo 81 del 2008



### FASE 3 PROTEZIONE

Il datore di lavoro individuato risulterà l'unico destinatario di eventuali sanzioni, sia amministrative sia penali



**Q**uando parliamo di sicurezza, in ambito lavorativo, parliamo di un elemento sostanziale, oggi, a ragione, tema sempre più discusso. Entrare nel merito di una corretta gestione della sicurezza, innanzitutto, significa avere ben chiaro ciò che si definisce come "sistema delle deleghe" ovvero individuare correttamente chi effettivamente sia il datore di lavoro.

Quando si pensa al datore di lavoro, ciascuno di noi è portato a pensare a una particolare persona, a una figura operativa nella propria azienda. In realtà, l'individuazione deve essere fatta analizzando nel dettaglio i contenuti della cosiddetta visura camerale.

### DIFFICOLTÀ DI INDIVIDUAZIONE

A seconda della tipologia di realtà o società, nei fatti la figura del datore di lavoro, per ciò che concerne la sicurezza sul lavoro, l'igiene degli alimenti e gli aspetti ambientali, molto spesso non è correttamente identificata. O meglio, sulla visura camerale si evince magari il nominativo di un membro del Cda, di un socio,

di un consigliere, ma purtroppo non supportato da opportuna delega. Per fare un esempio specifico, recentemente, leggendo la visura camerale di una società per azioni il cui Cda è composto da 14 consiglieri, di cui uno identificato come legale rappresentante, si constatava come nessuno avesse di fatto deleghe specifiche per quanto detto sopra.



## RESPONSABILITÀ E CONSEGUENZE

In questo caso, trattandosi di società per azioni, l'aver omesso di individuare un preciso datore di lavoro comporta una responsabilità personale per ogni membro del Cda. Pertanto, qualora dovesse essere elevata una sanzione, la stessa verrebbe erogata a ogni singolo membro del Cda, con una spesa importante: se fosse, per esempio, elevata una sanzione di 2000 € per un eventuale inadempimento, la sanzione totale ammonterebbe a oltre 28.000 €. Per evitarla sarebbe necessario, come l'articolo 16 del decreto legislativo

81/2008 indica, che venisse predisposta un'opportuna delega e che la stessa venisse correttamente sottoscritta e accettata dall'incaricato.

## VERIFICA DELLO STATUS

In questo modo colui che nell'ambito dell'organizzazione ricoprirà questo ruolo rimarrà l'unico responsabile, sanzionato economicamente in caso di inadempimenti. È importante ricordare che la delega di funzioni non esclude l'obbligo di vigilanza in capo al datore di lavoro in ordine al corretto espletamento da parte del delegato delle funzioni trasferite.

Concludo ricordando che la verifica dello status delle vostre realtà è fondamentale per comprendere in maniera inequivocabile chi sia il datore di lavoro, ovvero chi sia colui che, in caso di inadempimenti che portano contestazioni di tipo penale o amministrativo, sia l'unico a risponderne in termini personali e in termini economici.

**Michele Nogara è consulente presso Cheno Servizi Srl, Agenzia formativa accreditata Regione Lombardia. RSPP abilitato per tutti i macrosettori ATECO, Auditor Sistemi Gestione Salute e Sicurezza OHSAS 18000, Qualità ISO 9000, Sicurezza Alimentare ISO 22000. ASL Como – Albo Milano n. 2421.**

## ● UNA DELEGA DEVE AVERE LE SEGUENTI CARATTERISTICHE (DECRETO LEGISLATIVO 81/2008 ART. 16, COMMA 1)

- che essa risulti da atto scritto recante data certa (suggerimento: fare un atto notarile affinché risulti assolutamente non contestabile. Ndr)
- che il delegato possieda tutti i requisiti di professionalità ed esperienza richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate
- che essa attribuisca al delegato tutti i poteri di organizzazione, gestione e controllo richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate
- che essa attribuisca al delegato l'autonomia di spesa necessaria allo svolgimento delle funzioni delegate
- che la delega sia accettata dal delegato per iscritto



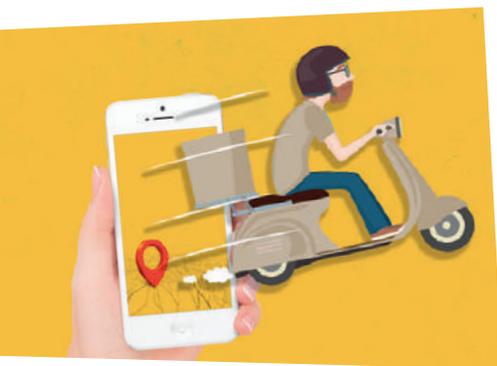
# BEER & FOOD ATTRACTION

THE EATING OUT EXPERIENCE SHOW

beerandfoodattraction.it

27 - 30  
MARZO  
2022  
RIMINI EXPO  
CENTRE

PROFESSIONAL ONLY



in contemporanea con

 **BBTech expo**  
FIERA PROFESSIONALE DELLE TECNOLOGIE  
PER BIRRE E BEVANDE

International  
**HoReCa**  
meeting  
Congress • B2B • Parade



organizzato da  
**ITALIAN EXHIBITION GROUP**  
Providing the future

# F&B MANAGER DI QUALITÀ

 Tempo di lettura: 4 minuti

QUAL È IL RUOLO DEL F&B MANAGER,  
COME SI EVOLUTO E QUALI SONO  
LE COMPETENZE DA AFFINARE?



## L'EVOLUZIONE DEL F&B MANAGER

Dal 1990 al 2015, il numero di camere in alberghi da 3 a 5 stelle è aumentato del +89%. Un processo di riqualificazione – che si accompagna a un inarrestabile processo di accentramento delle catene alberghiere nazionali ed internazionali – che ha comportato (e comporterà) l'impiego di personale con maggiori competenze e una ricerca di figure manageriali e certificate. Tanto negli alberghi quanto nella ristorazione gourmet, in quella commerciale, nonché nella ristorazione di mense scolastiche, universitarie, aziendali ed ospedaliere.



## CHI È IL F&B MANAGER

È il manager a cui è affidata la responsabilità della conduzione e della pianificazione di tutti i servizi di ristorazione, formulando standard di qualità, quantità e costo.

A capo della Divisione F&B, riporta direttamente alla Direzione Generale e si avvale della collaborazione di specifici manager per singole aree operative: Executive Chef, Restaurant Manager, Bar Manager, Banqueting Manager e Room Service Manager.

#formazione  
#F&B  
#podcast



Horecast



## CORSO COMPLETO IN F&B MANAGEMENT

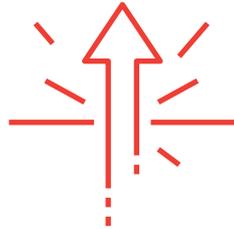


Migliora la capacità  
di controllo e coordinamento  
delle attività di ristorazione



## STRATEGIA

- Organizza il lavoro e coordina i vari capi servizio di cucina, sala, bar, room service e banqueting
- Padroneggia i modelli di gestione operativa: tra pianificazione, logistica e vendita
- Partecipa a tutte le strategie di marketing riguardanti la propria divisione
- Possiede una perfetta conoscenza delle principali strategie commerciali dell'azienda
- Coordina il team grazie ad abilità di team building

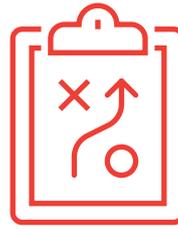


## RESPONSABILITÀ

- Garantisce il rispetto dell'immagine della struttura ricettiva, in termini di efficienza e standard qualitativi
- Conosce e applica la legislazione in materia di igiene e sicurezza sul lavoro
- Assume e licenzia i propri collaboratori
- Affianca il personale neo assunto e/o gli stagisti
- È responsabile della "job description"
- Ottimizza il lavoro dei dipendenti avvalendosi dello **Staffing Guide**

### STAFFING GUIDE

Strumento di pianificazione e di controllo per determinare il numero di dipendenti e le ore di lavoro totali, convertendole in euro



## ANALISI

- Stila la carta F&B e ne controlla la corretta porzionatura
- Padroneggia elementi di food cost, beverage cost e labor cost, nonché i tools per tenere sotto controllo gli acquisti, il costo delle materie prime, i prezzi e le proiezioni di vendita
- Possiede competenze nella gestione contabile del magazzino e nei sistemi di rotazione merce
- Redige il budget con l'ausilio di un software specifico
- Analizza costi e ricavi e prevede eventuali scostamenti dal budget
- Redige report periodici con analisi di dati da poter visionare con il direttivo



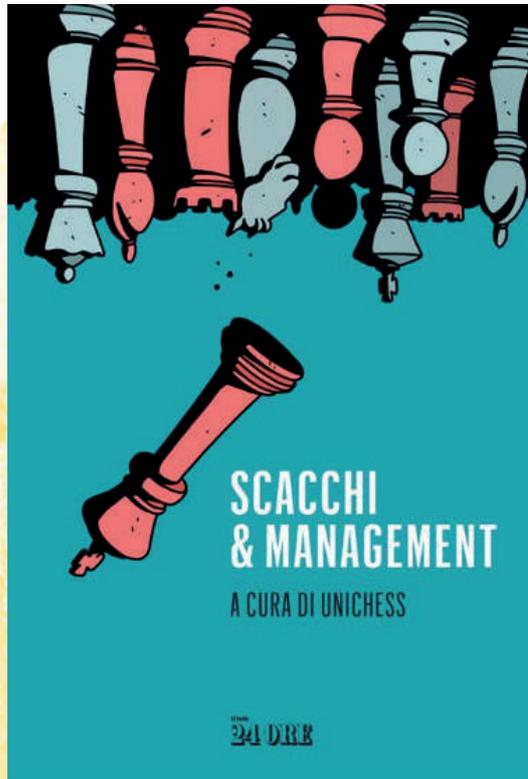
## CONTROLLO

- Cura l'igiene degli impianti
- Valuta e seleziona i fornitori
- Sceglie le attrezzature e definisce i layout distributivi, grazie a una precisa conoscenza di prodotti e tecnologie di settore
- Ha solide conoscenze in tema di HACCP
- Controlla personalmente il grado di soddisfazione del cliente



#management #strategia #scacchi

# SCACCHI E MANAGEMENT



Titolo  
**Scacchi e Management**  
Editore  
**IlSole24Ore**  
Autori  
**Roberto Mogranzini,  
Alessandro Almonti**

Info  
**128 pp.**  
**2021**

**CAPACITÀ GESTIONALE,  
ABILITÀ DI PIANIFICAZIONE,  
SELF IMPROVEMENT, TRADING.  
MIGLIORARSI ATTRAVERSO LE LOGICHE  
DEL GIOCO DEGLI SCACCHI**

**C**he cosa identifica un buon manager? Che cosa identifica un buon giocatore di scacchi?

A ben pensarci sono molti gli aspetti che accomunano l'uno all'altro. Ecco perché Roberto Mogranzini e Alessandro Almonti hanno dato vita a Best Moves, format di apprendimento che muove dalla disciplina degli scacchi come metafora del miglioramento delle competenze manageriali.

I manager dell'ospitalità italiana devono oggi essere in grado di gestire situazioni complesse, di rispondere con efficacia a momenti di pressione, il tutto in un'ottica di forte competitività.

“Scacchi e Management”, edito da Il Sole 24 Ore, affronta diversi temi, finanza e geopolitica incluse. Un vademecum per il self management, firmato nella prefazione da Luigi Maggi, Presidente Federazione Scacchistica Italiana, ottimo strumento per migliorare le proprie prestazioni professionali, lavorando su aree quali project management, gestione dei rischi e resilienza, decision making e problem solving.

**Gli autori | Roberto Mogranzini è Amministratore Unico di Uni-Chess, Gran Maestro e da oltre 30 anni protagonista degli scacchi in Italia. Alessandro Almonti è Istruttore di scacchi FSI-CONI. Trainer e coach, svolge la sua attività professionale nel mondo aziendale nell'area dei comportamenti organizzativi, con ruolo di formatore, training manager e responsabile di progetti formativi.**

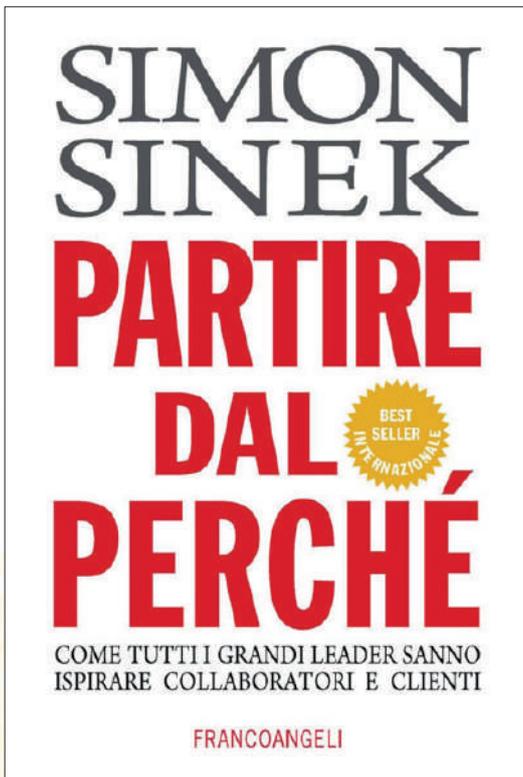


 Tempo di lettura: 1 minuto



#leadership #business #successo

# PARTIRE DAL PERCHÉ



**Titolo**  
**Partire dal perché.**  
**Come tutti i grandi leader**  
**sanno ispirare**  
**collaboratori e clienti**

**Editore**  
**Franco Angeli**  
**Autori**  
**Simon Sinek**

**Info**  
**224 pp.**  
**2014**

“**N**on conta che cosa fate, ma perché lo fate”. Perché alcune persone e alcune organizzazioni sono più innovative, più influenti e più profittevoli di altre? Perché alcune riescono a portare alla fedeltà i propri clienti e altre no? Studiando il comportamento dei leader e delle aziende vincenti, Simon Sinek ci guida alla scoperta dei motivi profondi che hanno portato leader e organizzazioni al successo. Steve Jobs, Martin Luther King e i fratelli Wright condividono lo stesso segreto: tutti sono “partiti dai perché”, con metodo e disciplina.

Un libro sempre attuale per il quale l'autore ha attinto a un ampio ventaglio di casi personali e aziendali reali per costruire un vero e proprio nuovo modello, affascinante e anticonvenzionale, di ciò che realmente serve per guidare e ispirare le persone.

**L'autore | Simon Sinek insegna a leader e a organizzazioni come ispirare le persone. Collabora con realtà molto differenti: dai piccoli imprenditori alle grandi aziende come Microsoft e American Express, a istituzioni governative (ONU e Pentagono). Oratore di successo, i suoi video risultano al secondo posto tra i video più visualizzati nel portale TED.com.**

“NON CONTA CHE COSA FATE, MA PERCHÉ LO FATE”. UNO SGUARDO STIMOLANTE SU COME I GRANDI LEADER SAPPIANO ISPIRARE COLLABORATORI E CLIENTI

**TUTTOPRESS EDITRICE Srl**  
**Redazione, Pubblicità, Direzione, Amministrazione**

Sede legale: Via Ercole Oldofredi, 41 - 20124 Milano  
 Sede operativa: Via Giovanni da Procida, 35 - 20149 Milano  
 Tel. 02 6691692  
 www.hospitalitymanagement.it

**Direttore editoriale**  
**Paolo Andreatta**  
 p.andreatta@tuttopress.com

**Direttore responsabile**  
**Roberto Santarelli**  
 r.santarelli@tuttopress.com

**Coordinatrice di redazione**  
**Daniela Penna**  
 d.penna@tuttopress.com

**Redazione**  
**Lorena Tedesco**  
 l.tedesco@tuttopress.com

**Testi**  
**Mario Carbone / Claudio Di Bernardo / Filippo de Bartolomeis**  
**Niccolò Treppo / Emanuele Mascherpa / Michele Nogara**

**Web manager**  
**Melania Antico**  
 melania.antico@gmail.com

**Art direction**  
**Alessandro Malivindi**  
 grafica@tuttopress.com

**Fotografie**  
**Carlo Anastasio / Cristian Brenna / Paolo Carlini**  
**Archivio Tuttopress**

**Pubblicità Tel. 02 6691692**

**Direttore commerciale**  
**Roberto Santarelli**  
 r.santarelli@tuttopress.com

**Rete vendita: Italia ed Estero**  
**Marco Banfi**  
 phone 320 1521760 / m.banfi@tuttopress.com

**Alessandra Costanzo**  
 phone 335 8426058 / alessandra.costanzo@tiscali.it

**Coordinamento materiale pubblicitario**  
**Paola Bertaglia**  
 p.bertaglia@tuttopress.com

**Abbonamenti**  
 abbonamenti@tuttopress.com

**Spedizione in abbonamento postale**  
 Conto Corrente n. 25223207

**Abbonamenti \*(inclusa Iva)**  
 Annuale Italia 15 euro  
 Annuale estero 20 euro

**Fotolito e Stampa**  
 AGF S.p.A. - S. Giuliano Milanese - MI

**TUTTOPRESS Editrice Srl pubblica anche**  
**Il Mondo della Birra,**  
**DH (Organo ufficiale Rete di impresa distributori Horeca Italia)**



## I nostri inserzionisti

AFA ARREDAMENTI	31/
COCA-COLA	7/
DEMETRA	III
FIERE DI PARMA	47/
ITALIAN EXHIBITION GROUP	77/
ITALIAN EXHIBITION GROUP	69/
LA MARCA	IV
NOSIO	II
NOSIO	5/
NOSIO	19/
RIVA DEL GARDA FIERE	73/
SALOMON FOODWORLD	23/
TIRRENO CT	65/
TUTTOPRESS	3/
ZINI	27/

La percentuale della pubblicità non supera il 45%.

Ai sensi degli artt. 7 e 10 del decreto legislativo 196/2003 informiamo che i dati personali sono trattati dalla Tuttopress Editrice Srl, via Ercole Oldofredi, 41 - 20124 Milano. Le finalità del trattamento dei dati sono l'invio del presente periodico e/o di eventuali proposte di abbonamento e/o la trasmissione di iniziative editoriali e/o commerciali della Tuttopress Editrice Srl. I dati saranno trattati con le finalità sopra esposte. In ogni momento è possibile esercitare il diritto di ottenere l'aggiornamento, la rettifica, l'integrazione e la cancellazione dei dati inviando una richiesta scritta alla Tuttopress Editrice Srl - Responsabile Trattamento Dati - Via Ercole Oldofredi, 41 - 20124 Milano. Reg. Trib. di Milano n. 2 del 05/01/2022. Spedizione in abbonamento postale. Proprietà letteraria e artistica riservata. Non si restituiscono manoscritti, disegni e fotografie anche se non pubblicati. L'iva pagata sugli abbonamenti, nonché sui fascicoli è conglobata nel prezzo di vendita: il cessionario non è tenuto ad alcuna registrazione ai fini IVA (Art. 25 del D.P.R., n. 633/1972) e non può parimenti, sempre ai fini di tale imposta, effettuare alcuna detrazione. In considerazione di ciò l'Editrice non rilascia fattura.

AU  
TH  
EN  
TI  
C

*food passion*

Tutti i migliori ingredienti più uno...  
**la nostra autentica passione**



# LA MARCA



WWW.LAMARCA.IT

