



# PROPOSTA PIANO DI AZIONE FIFE 2018



Testo concluso nel mese di ottobre 2017

FIPE - Federazione Italiana pubblici esercizi – [www.fipe.it](http://www.fipe.it)

P.zza G. G. Belli 2 - 00153 tel. 06-583921 fax. 06-5818682



## INDICE

Introduzione.....	4
1. L'universo della rappresentanza.....	10
La rete dei pubblici esercizi.....	10
La base associativa.....	14
2. I progetti 2018 settoriali.....	29
Relazioni istituzionali & lobbying.....	30
Il contesto internazionale.....	33
Lavoro e relazioni sindacali.....	35
Welfare.....	38
Studi e ricerche.....	41
Turismo.....	45
Formazione.....	48
Comunicazione verso l'esterno.....	51
3. I progetti speciali e trasversali.....	54
Raggiungere gli operatori.....	55
Partnership per lo sviluppo.....	55
Formare e informare.....	58
Gruppo giovani imprenditori.....	62
Festa della gastronomia italiana.....	63
Fiere.....	65
Lavorare sul senso di appartenenza.....	67

## Introduzione

Il presente documento è stato redatto dalla struttura della Federazione pubblici esercizi, con il fine di offrire alla valutazione della Presidenza e degli organi di FIPE, il quadro delle attività proposte per l'anno 2018, individuando, nella misura delle informazioni ad oggi disponibili, gli obiettivi da perseguire al fine di dedicare le opportune risorse economiche ed organizzative.

Il documento, che accompagna il progetto di bilancio previsionale, quindi ha l'ambizione di introdurre una nuova modalità nella programmazione delle attività da realizzare a cura della Federazione, al fine di favorire una migliore informazione agli organi e offrire alle strutture preposte una funzione di controllo di gestione puntuale nel corso dell'esercizio di competenza. Riteniamo infatti che la Federazione, per la storia, il prestigio ed il ruolo che svolge, abbia la responsabilità, anche nelle modalità gestionali, di essere uno dei punti di riferimento per il sistema associativo

4

Le sfide che interesseranno le nostre imprese nei prossimi mesi richiedono infatti un supplemento di programmazione e la ricerca di una maggiore incisività nelle attività messe in opera. Sarà infatti necessario accompagnare con forza i primi timidi, ma significativi, segnali di ripresa che provengono dal quadro economico del Paese. Gli ultimi dati disponibili riportano una crescita economica, +1,6% su base annua, più alta degli ultimi 6 anni e anche i segnali provenienti dall'andamento dei consumi interni e soprattutto dagli investimenti, possono indurre ad un primo, seppur cauto, ottimismo. Questo quadro appare confermato anche da una moderata ripresa del tasso di inflazione e da una ritrovata fiducia nei consumatori. In altri termini è verosimile che il sistema economico del nostro Paese, trainato anche da una crescita del continente nord americano e dal consolidamento della ripresa europea, stia finalmente uscendo dal peggior periodo di crisi dal secondo dopoguerra ad oggi.

Anche i segnali sul clima di fiducia delle imprese di ristorazione sono interessanti. Nel secondo trimestre 2017, l'indice è tornato a salire registrando valori superiori di 15 punti rispetto a quanto rilevato un anno

fa. Questi dati sono confermati anche dai livelli occupazionali, che sono in ripresa e che sembrano riflettere un'inversione di tendenza.

Accanto a queste note positive non mancano certamente le difficoltà che il settore continua a dover affrontare, che riguardano le diverse dimensioni del fare impresa.

L'eccesso di offerta imprenditoriale sul mercato, che determina un generale abbassamento dei livelli di qualità media percepita nel settore con un tasso di default oramai arrivato al 70% nei primi 5 anni. La complessità normativa di riferimento, che si presta ad interpretazioni talvolta creative e difformi sul territorio nazionale, soprattutto da parte delle amministrazioni locali. La corretta applicazione delle norme europee sulla concorrenza e i riflessi sulla gestione delle attività. I cambiamenti nella disciplina del lavoro occasionale, in controtendenza rispetto alle esigenze di flessibilità del settore. Il peso e la farraginosità del sistema fiscale a carico di imprese per lo più di micro dimensione, ulteriormente messe in difficoltà da pesanti obblighi normativi. La concorrenza sleale, quando non completamente abusiva, proveniente da settori più disparati o da organizzazioni illegali. L'allargamento ad altri settori, come la grande distribuzione, di strumenti nati come servizio sostitutivo di mensa. Il perdurare di gare basate principalmente su criteri del massimo ribasso, che impongono livelli di concorrenza insostenibili nella ristorazione collettiva. Le sfide imposte dalla rivoluzione digitale, che richiedono nuove competenze e nuove capacità gestionali che esulano da quelle tradizionalmente proprie di un gestore di un pubblico esercizio.

Queste sono solo alcune delle principali criticità che chi oggi opera sul mercato dei pubblici esercizi si trova a dover affrontare quotidianamente e che incidono pesantemente sugli indici di redditività delle imprese.

In aggiunta a queste difficoltà del settore, si aggiungono due ulteriori elementi di complessità che immancabilmente faranno da sfondo alle attività della Federazione.

Il primo, oramai strutturale, riguarda una crescente difficoltà del mondo associativo di sviluppare base associativa, soprattutto fra le nuove

generazioni di imprenditori, che fanno fatica a comprendere i motivi che storicamente hanno portato milioni di imprese a darsi un'unica voce. Contestualmente si assiste inoltre ad uno "sfarinamento" della rappresentanza, con la nascita e la rivendicazione di ruolo da parte di nuove sigle ed il rischio di moltiplicare le organizzazioni e di arrivare al paradosso di avere più associazioni che associati.

Fipe in questo processo ha una responsabilità se possibile ancora maggiore. I pubblici esercizi rappresentano infatti per le Ascom del territorio quasi sempre la componente di maggioranza relativa se non assoluta e anche i nuovi associati, spesso appartengono ai settori rappresentati dalla Federazione. E' evidente che far crescere associati Fipe ha un riflesso diretto sulla capacità di rappresentanza dell'intero sistema Confcommercio.

6 Il secondo è invece un fattore congiunturale e che riguarderà la fase elettorale per il rinnovo del Parlamento della repubblica italiana, che appare allo stato attuale quanto mai incerta negli esiti, con le conseguenti immancabili blocchi all'attività normativa e la necessità/opportunità di definire un nuovo dialogo con le forze politiche.

Per questo il 2018 appare come un anno di particolare rilevanza per Fipe, dove sarà importante accompagnare il tradizionale ed apprezzato lavoro della Federazione, con nuovi spunti ed iniziative in grado di aiutare i soci ad affrontare le importanti sfide che si profilano.

A tal fine il programma di attività Fipe 2018 sarà dedicato principalmente al raggiungimento di questi tre macro obiettivi:

1. Consolidamento dei rapporti con il territorio con iniziative in grado di sostenere i soci nello sviluppo di base associativa;

Continuerà il lavoro di rafforzamento del legame con il territorio. Dovremo migliorare la capacità di servizio della Federazione nel progettare e implementare azioni in grado di supportare concretamente le associazioni territoriali nel dialogo con le imprese. Questo sarà trasversale a tutti i settori della Federazione, nel tentativo di riservare agli Associati Fipe un valore aggiunto tangibile. La capacità di fare innovazione e rete è lo snodo

intorno al quale si gioca la prospettiva di una Federazione di servizio al sistema. Sia sulle nuove aree di attività e ancor di più, su quelle tradizionali.

Rientreranno ad esempio in questo ambito le nuove convenzioni, Google-axélero, Unogas, the Fork, aviate sperimentalmente nel corso del 2017, che andranno monitorate e si affiancheranno a quelle già in essere come Siae o alle attività più consolidate come le presenze fieristiche.

Si lavorerà inoltre per adottare strumenti digitali in grado di dare informazioni puntuali ed aggiornate ai soci territoriali sui principali quesiti che riguardano la vita dei pubblici esercizi, dal lavoro, alla normativa di occupazione suolo pubblico, ai processi autorizzativi etc. etc. Stesso processo si avvierà per permettere alle territoriali di essere aggiornate sugli strumenti di governance del territorio oggi disponibili e non sempre ben compresi dagli enti locali.

2. Aumentare il senso di orgoglio e di appartenenza alla categoria dei pubblici esercizi italiani e la reputation del settore;

Si avverte un generalizzato bisogno di condivisione di un nuovo senso di appartenenza ai valori che la Federazione esprime. La percezione è di un posizionamento sottodimensionato rispetto alle reali potenzialità della nostra rete di operatori. Esiste un oggettivo problema di scarsa riconoscibilità del nome e di una certa confusione dovuta anche ai diversi nomi e sigle che il territorio ha adottato negli anni.

Per questo diverse sono le azioni allo studio per riportare il nome Fipe ai livelli che la sua storia e il suo prestigio merita, dall'analisi di una nuova brand identity, alla realizzazione di strumenti di comunicazione sia off line che on line aggiornati. Inoltre sarà sviluppata una proposta con il territorio per la realizzazione di un evento su base nazionale per celebrare la ristorazione e la cultura dell'intrattenimento dei pubblici esercizi italiani. Fondamentale, sarà inoltre la capacità di implementare un data base nazionale di operatori con cui dialogare e che possano esprimere il punto di vista del settore rispetto ai diversi aspetti normativi o di contingenza

economica che via via si verificheranno, al fine di dare voce con tempestività alla voce degli imprenditori.

Andranno inoltre ulteriormente sviluppate alcune best practices realizzate da alcune componenti del sistema finalizzate a promuovere una nuova dimensione di responsabilità sociale delle imprese che aiuti a far apprezzare dalla comunità i valori ed il ruolo sociale delle nostre imprese.

3. Favorire una rappresentanza in grado di sostenere le imprese nei processi di cambiamento in atto;

Come brevemente riportato nelle righe precedenti, sono diverse le sfide e numerosi i cambiamenti che riguardano gli operatori del settore, che la Federazione dovrà presidiare. Prioritario sarà il lavoro sul nuovo contratto di lavoro, fermo oramai da quattro anni, che Fipe cercherà di innovare nelle sue componenti strutturali, per recuperare quella produttività a favore delle imprese in grado anche di venire incontro alle legittime richieste di adeguamento dei lavoratori del settore. Sarà necessario ampliare la capacità della Federazione di essere luogo di progettazione e proposta per percorsi formativi innovativi, non solo sugli aspetti più professionali e tecnici, ma anche nelle nuove competenze necessarie per operare con profitto nel settore dei pubblici esercizi

A supporto di tutte le azioni proposte, sarà fondamentale il lavoro dell'ufficio studi che nel continuare l'apprezzata attività di analisi e ricerca dovrà misurarsi con la necessità di individuare strumenti di condivisione della conoscenza sia verso l'interno che verso l'esterno.

L'attività legislativa risentirà certamente dell'anno elettorale, con il conseguente fermo della produzione normativa. Al tempo stesso tuttavia, si cercherà di rafforzare la capacità propositiva di Fipe, per renderla il luogo di progettazione e confronto per nuove proposte normative su temi mirati e importanti per il futuro delle nostre imprese. Il tentativo deve essere quello di aumentare la capacità propositiva della Federazione nel farsi promotrice di proposte dedicate al settore che rappresenta.



Nelle pagine seguenti siamo partiti dalla descrizione del *“mercato Fipe”* di oggi per delineare un quadro dettagliato delle diverse linee di azioni proposte per il 2018 e gli obiettivi conseguenti.

Questo al fine di identificare, sulla base delle priorità che gli organi vorranno indicare, i mezzi professionali e finanziari previsti per la loro realizzazione. Naturalmente nella fase realizzativa si valorizzerà anche la consueta collaborazione con la società di servizi Fuoricasa, anche al fine di garantire la necessaria flessibilità gestionale. Nei prossimi mesi si studierà inoltre una riorganizzazione funzionale della Federazione, in grado di garantire una migliore operatività della struttura e il raggiungimento degli importanti obiettivi previsti all'interno di questo piano.

## 1. L'universo della rappresentanza

### La rete dei pubblici esercizi

L'universo dei pubblici esercizi conta circa **275 mila imprese**. Si tratta in prevalenza di bar e ristoranti ma ne fanno parte anche altre ottomila imprese tra locali di intrattenimento e stabilimenti balneari.

Tab. 1 - Imprese di pubblico esercizio (distribuzione per regione – anno 2015)

Regione	ristoranti	fornitura di pasti preparati	bar	TOTALE
Piemonte	10.927	242	8.237	19.406
Valle d'Aosta	646	5	406	1.057
Liguria	5.296	86	4.151	9.533
Lombardia	21.015	808	19.308	41.131
Provincia Autonoma Bolzano	1.892	59	1.182	3.133
Provincia Autonoma Trento	1.490	26	1.283	2.799
Veneto	12.641	239	9.978	22.858
Friuli-Venezia Giulia	3.261	47	2.963	6.271
Emilia-Romagna	11.542	224	9.510	21.276
Toscana	11.177	279	6.742	18.198
Umbria	2.112	63	1.604	3.779
Marche	4.346	80	2.926	7.352
Lazio	14.656	570	11.174	26.400
Abruzzo	3.832	115	3.189	7.136
Molise	763	25	831	1.619
Campania	11.430	407	10.540	22.377
Puglia	8.571	162	7.655	16.388
Basilicata	1.118	37	1.273	2.428
Calabria	4.235	116	3.927	8.278
Sicilia	9.715	248	7.434	17.397
Sardegna	4.294	128	4.221	8.643
ITALIA	144.959	3.966	118.534	267.459

Fonte: elaborazione C.S.Fipe su dati Istat

La distribuzione per regione vede la concentrazione di circa il **60% delle imprese** in appena sei regioni: Lombardia, Lazio, Emilia Romagna, Veneto, Campania e Piemonte. In queste regioni ci sono **153 mila imprese**.

La geografia imprenditoriale mette in chiara evidenza il ruolo della demografia nello sviluppo della rete. Non è solo la conseguenza di un modello di *governance*, oramai superato, fondato sulla programmazione territoriale ma anche della caratteristica del servizio basato sulla prossimità. Un'analisi mette in evidenza che su 8.092 comuni presenti in Italia soltanto **150 (1,9% del totale)** non hanno almeno un bar, un ristorante o entrambi. Una realtà, quella dei pubblici esercizi, ampiamente diffusa in ogni regione, in particolare nel mezzogiorno, e che non ha eguali in nessun'altra tipologia di servizio alle persone presente in Italia.

Sotto il profilo tipologico è maggiormente diffusa la presenza dei ristoranti (93,2% dei comuni) rispetto a quella dei bar (90,8%). Una circostanza che trova la sua ragione nel fatto che soprattutto nei comuni più piccoli ed in quelli turistici il ristorante svolge spesso anche l'attività di bar.

La propensione al consumo alimentare fuori casa spiega solo parzialmente la diversa densità degli esercizi sul territorio. Come abbiamo detto la componente antropica gioca un ruolo fondamentale nella distribuzione territoriale degli esercizi.

**Tab. 2 – Distribuzione % delle imprese di pubblico esercizio per regione – anno 2015**

Regione	fornitura di			TOTALE
	ristoranti	pasti preparati	bar	
Piemonte	7,5	6,1	6,9	7,3
Valle d'Aosta	0,4	0,1	0,3	0,4
Liguria	3,7	2,2	3,5	3,6
Lombardia	14,5	20,4	16,3	15,4
Provincia Autonoma Bolzano	1,3	1,5	1,0	1,2
Provincia Autonoma Trento	1,0	0,7	1,1	1,0
Veneto	8,7	6,0	8,4	8,5
Friuli-Venezia Giulia	2,2	1,2	2,5	2,3
Emilia-Romagna	8,0	5,6	8,0	8,0
Toscana	7,7	7,0	5,7	6,8
Umbria	1,5	1,6	1,4	1,4
Marche	3,0	2,0	2,5	2,7
Lazio	10,1	14,4	9,4	9,9
Abruzzo	2,6	2,9	2,7	2,7
Molise	0,5	0,6	0,7	0,6
Campania	7,9	10,3	8,9	8,4
Puglia	5,9	4,1	6,5	6,1
Basilicata	0,8	0,9	1,1	0,9
Calabria	2,9	2,9	3,3	3,1
Sicilia	6,7	6,3	6,3	6,5
Sardegna	3,0	3,2	3,6	3,2
ITALIA	100	100	100	100

Fonte: elaborazione C.S.Fipe su dati Istat

Il turn over imprenditoriale è una vera emergenza del settore. Si conferma così l'elevata fragilità del tessuto dei pubblici esercizi con conseguenze facilmente immaginabili sia sul piano economico-commerciale che su quello associativo.

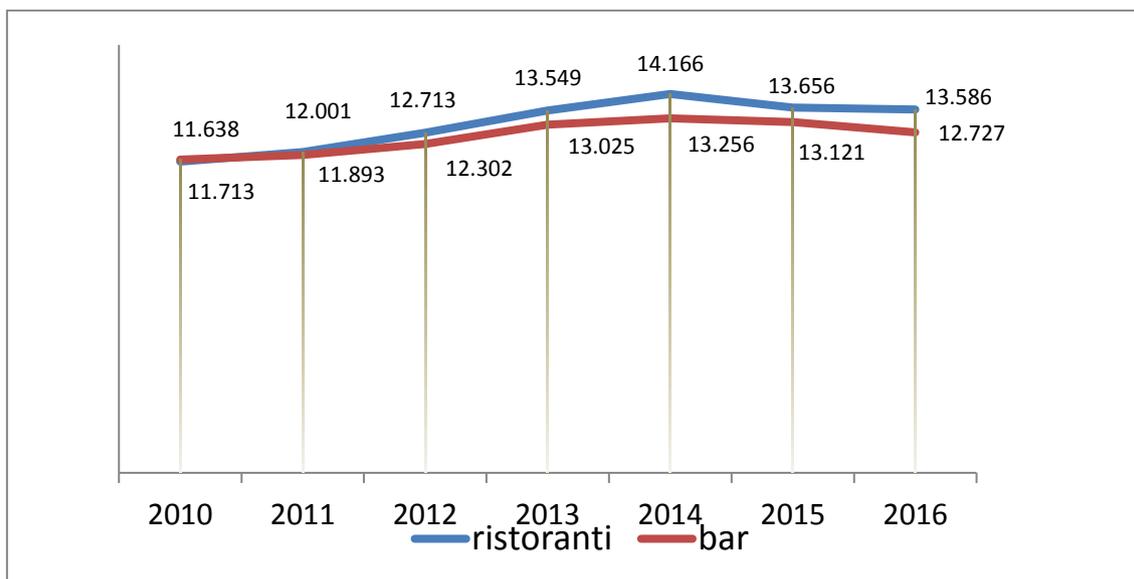
Ma questo turn over esprime anche indicazioni forti sulle necessità di chi intende restare nel settore come di chi intende entrarvi.

Nel solo 2016 hanno cessato l'attività 26.500 imprese. Consistente è la contrazione delle società di persone dove il saldo negativo tocca quasi le 6.000 unità e delle ditte individuali (-4.725).

Il settore si caratterizza per un forte turnover imprenditoriale che continua ad essere la cartina di tornasole della sua vivacità ma anche della sua fragilità. Negli ultimi anni il saldo è stato costantemente negativo anche se occorre dire che questa dinamica non spiega correttamente i veri flussi di entrata ed uscita delle imprese e dunque non è indicativa della reale consistenza del settore.

13

Graf. 1 – Dinamica delle imprese cessate



Fonte: elaborazione C.S.Fipe su dati Infocamere

## La base associativa<sup>1</sup>

Il **43,8%** delle imprese del settore dichiara di essere iscritto ad una associazione e di queste ben il **66,1%** (oltre 81.000 imprese) afferma in qualche modo di aderire a Fipe mostrando una capacità associativa più elevata di quanto emerge nel caso di Confcommercio-Imprese per l'Italia.



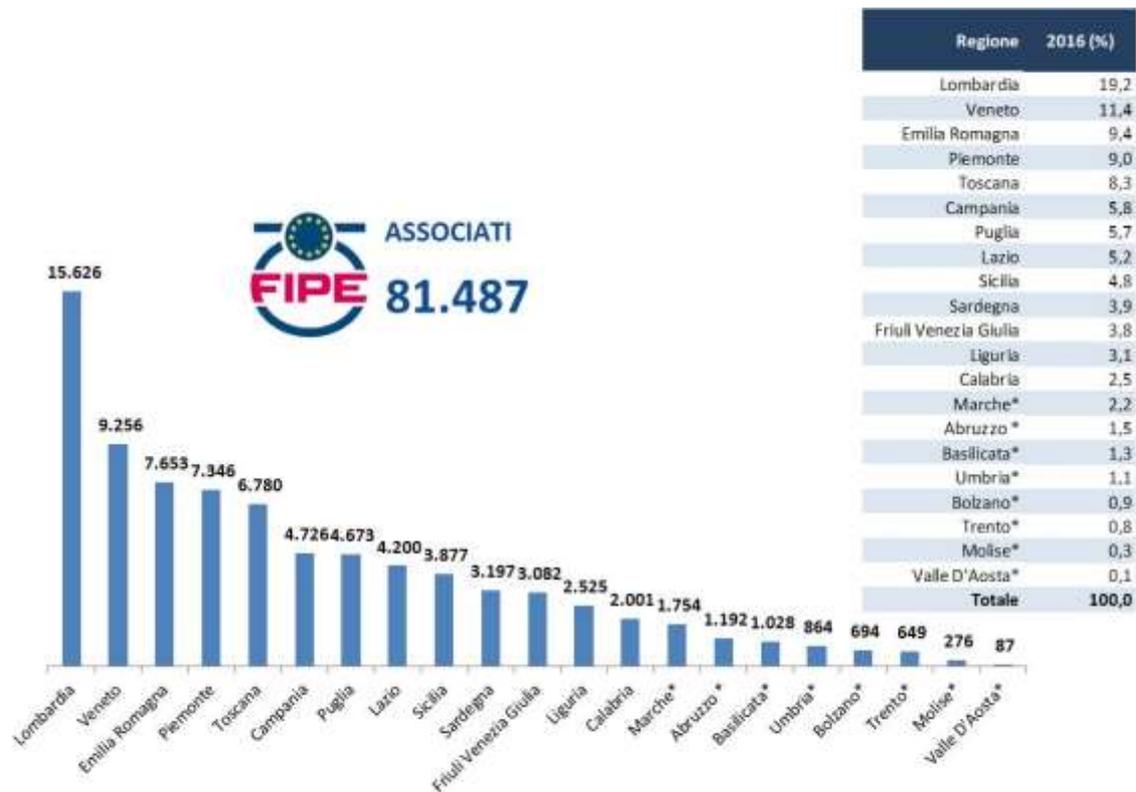
14

Un associato Fipe ogni cinque è una impresa della **Lombardia**, che da sola rappresenta il 19,2% del totale degli aderenti su scala nazionale.

Cinque regioni, da sole rappresentano oltre il 50% del totale degli associati: tra queste, oltre alla **Lombardia** (19,2%), possono essere indicate le regioni del Nord Est, il **Veneto** (12% circa) e l'**Emilia Romagna**

<sup>1</sup> I dati provengono dall'indagine sulla base associativa effettuata da Format Research per Confcommercio. Non essendo, dunque, il risultato di un'analisi focalizzata solo sul settore dei pubblici esercizi potrebbe rappresentare solo parzialmente le dinamiche associative di Fipe e dei suoi competitor nel settore di riferimento.

(oltre il 9%); del Nord Ovest, il **Piemonte** (9%) e del Centro, la **Toscana** (oltre l'8%). Va evidenziato che per alcune regioni (**Marche, Abruzzo, Basilicata, Umbria, Trentino Alto Adige, Molise e Valle d'Aosta**) la scarsa numerosità campionaria rende le stime poco significative.



\* Dati caratterizzati da scarsa significatività statistica a causa della contenuta numerosità campionaria.

Il contributo alla base associativa di Fipe per grandi aree geografiche è il seguente: Italia Nord Ovest: 31,4%, Italia Nord Est: 26,2%; Italia Centro: 16,7%; Italia Sud e Isole: 25,7%. Di fatto sono le regioni del Nord Italia

(quasi 47.000 pubblici esercizi associati) a dare il maggior contributo in termini di imprese aderenti all'associazione.



Utilizzo di una scala di colore blu.  
A tonalità di blu più scuro corrisponde una maggiore concentrazione di imprese di pubblico esercizio associate a Fipe.  
A tonalità di blu più chiaro corrisponde una minore concentrazione di imprese di pubblico esercizio associate a Fipe.

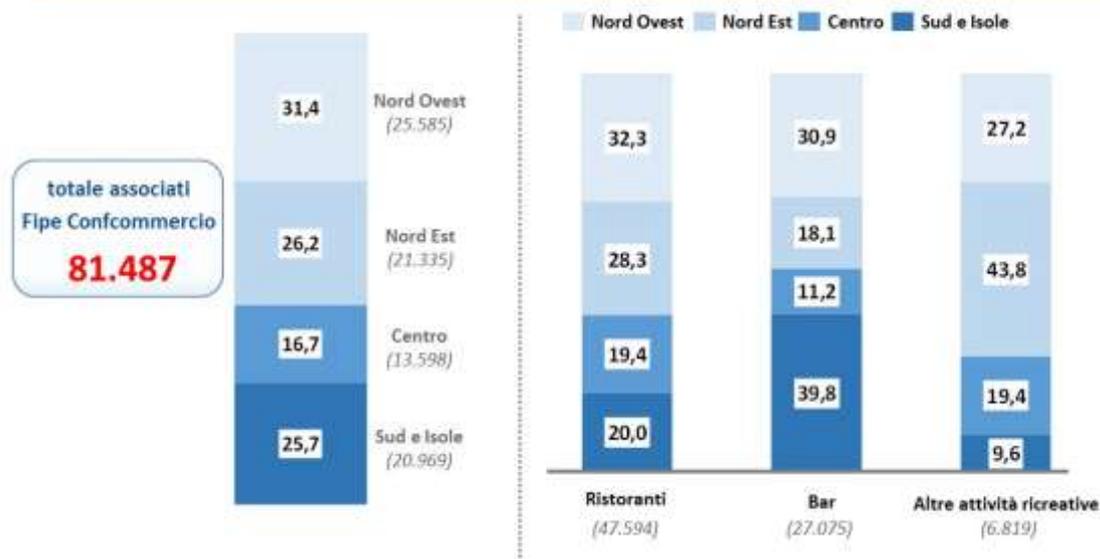
Esempio di lettura. Facendo uguale a 100,0 le imprese dei pubblici esercizi in Italia, la maggior parte risiedono in Lombardia.



16

Nelle regioni del Nord Italia c'è un'elevata presenza di **ristoranti** e altre attività ricreative iscritte a Fipe. Mentre nel Sud Italia si registra la più alta percentuale di **bar** (quasi il 40%).

La composizione delle imprese di pubblico esercizio associate a Fipe per area geografica



17

Il confronto tra distribuzione delle imprese e distribuzione dei soci mette subito in evidenza l'eccezione Lazio al centro e Campania al sud. Nel Lazio la quota di associati sul totale è la metà della quota delle imprese sul totale. In Campania lo scostamento è più contenuto ma pur sempre elevato.

In direzione opposta vanno Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Piemonte e Toscana.

Tab. 3 – Distribuzione % delle imprese e dei soci per regione

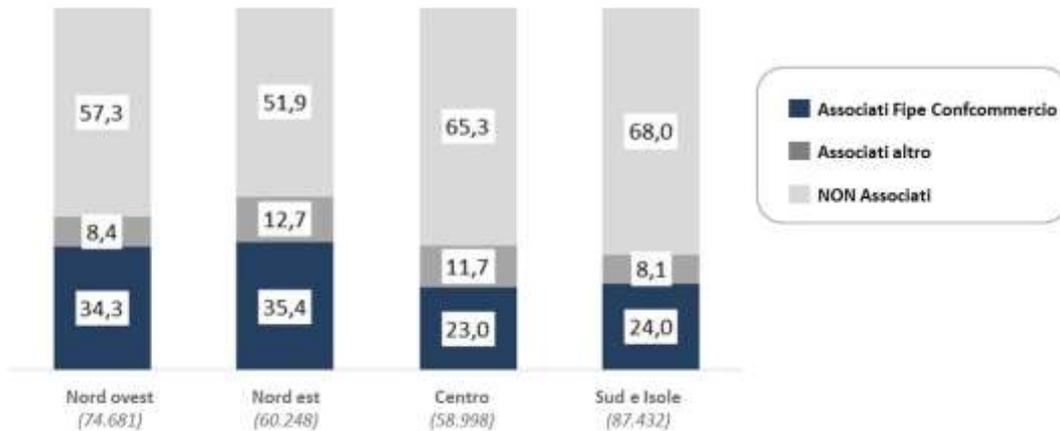
Regione	imprese	soci
Lombardia	15,4	19,2
Lazio	9,9	5,2
Veneto	8,5	11,4
Campania	8,4	5,8
Emilia-Romagna	8,0	9,4
Piemonte	7,3	9,0
Toscana	6,8	8,3
Sicilia	6,5	4,8
Puglia	6,1	5,7
Liguria	3,6	3,1
Sardegna	3,2	3,9
Calabria	3,1	2,5
Marche*	2,7	2,2
Abruzzo*	2,7	1,5
Friuli-Venezia Giulia*	2,3	3,8
Umbria*	1,4	1,1
Provincia Autonoma Bolzano*	1,2	0,9
Provincia Autonoma Trento*	1,0	0,8
Basilicata*	0,9	1,3
Molise*	0,6	0,3
Valle d'Aosta*	0,4	0,1
<b>ITALIA</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

\* dati caratterizzati da scarsa significatività statistica a causa della contenuta numerosità campionaria

Le regioni del Nord Italia si caratterizzano peraltro anche per le seguenti dinamiche: un **alto grado di penetrazione delle imprese associate a Fipe** rispetto alle imprese associate ad una qualche associazione in generale. Nel nord ovest su 100 pubblici esercizi 34 risultano iscritti a Fipe. Al centro scendiamo a 23. E' qui che il tasso di penetrazione di Fipe tocca il minimo. Il peso di Roma in termini di imprese attive e, in negativo, in termini di soci al sistema mette una forte ipoteca sulla performance dell'intera area centrale.

Nel **Mezzogiorno** siamo sotto la soglia nazionale ma meglio di quanto rilevato al centro.

Imprese di pubblico esercizio aderenti a Fipe sul totale delle imprese per area geografica



19

Entrando nel dettaglio regionale il tasso di penetrazione mette in evidenza l'ottima performance di Friuli Venezia Giulia, Basilicata e Veneto e la pessima del Lazio. Nel complesso solo otto regioni (al lordo di quelle in cui le stime sono scarsamente significative) hanno valori al di sopra della media nazionale.

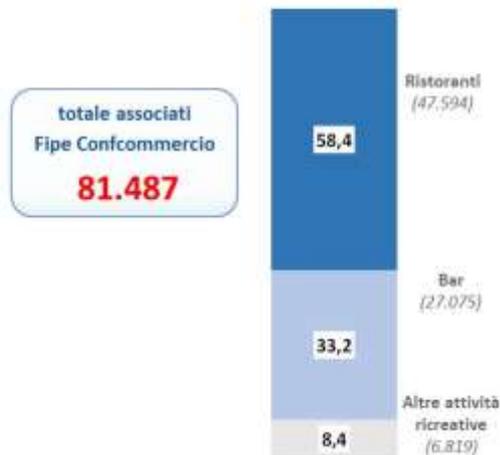
## Tasso di penetrazione associativa

Regione	tasso
Friuli-Venezia Giulia	49,1
Basilicata*	42,4
Veneto	40,5
Lombardia	38,0
Piemonte	37,9
Toscana	37,3
Sardegna	37,0
Emilia-Romagna	36,0
Puglia	28,5
Liguria	26,5
Calabria	24,2
Marche*	23,9
Provincia Autonoma Trento*	23,2
Umbria*	22,9
Sicilia	22,3
Provincia Autonoma Bolzano*	22,2
Campania	21,1
Molise*	17,0
Abruzzo*	16,7
Lazio	15,9
Valle d'Aosta*	8,2
<b>ITALIA</b>	<b>30,5</b>

\* dati caratterizzati da scarsa significatività statistica a causa della contenuta numerosità campionaria.

**Profilazione.** I ristoranti in Italia sono circa 145.000 dei quali oltre **47.000 aderiscono a Fipe** (58,4% del totale soci). Quasi 120.000 i bar in Italia di cui circa **27.000 aderiscono a Fipe** (33,2% del totale soci) e quasi 16.000 sono attività ricreative di cui quasi **7.000 soci Fipe** (oltre l'8% del totale soci).

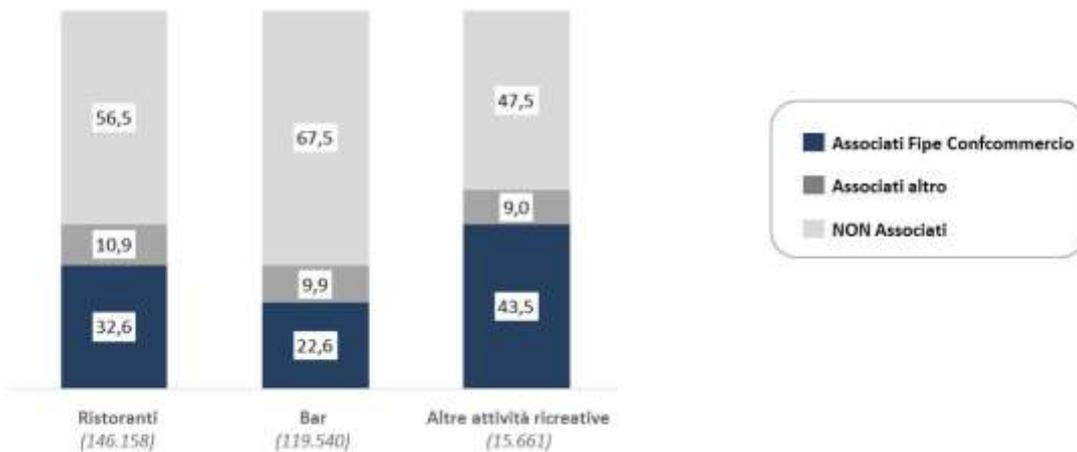
La composizione delle imprese di pubblico esercizio associate a Fipe per comparto



**Tasso di penetrazione.** I pubblici esercizi che si dichiarano associati a Fipe Confcommercio si distribuiscono in modo pressoché simile tra i diversi comparti, alto il tasso di penetrazione che si registra nelle attività ricreative in cui oltre il 43% è associato a Fipe Confcommercio e nei ristoranti, oltre il 32%.

21

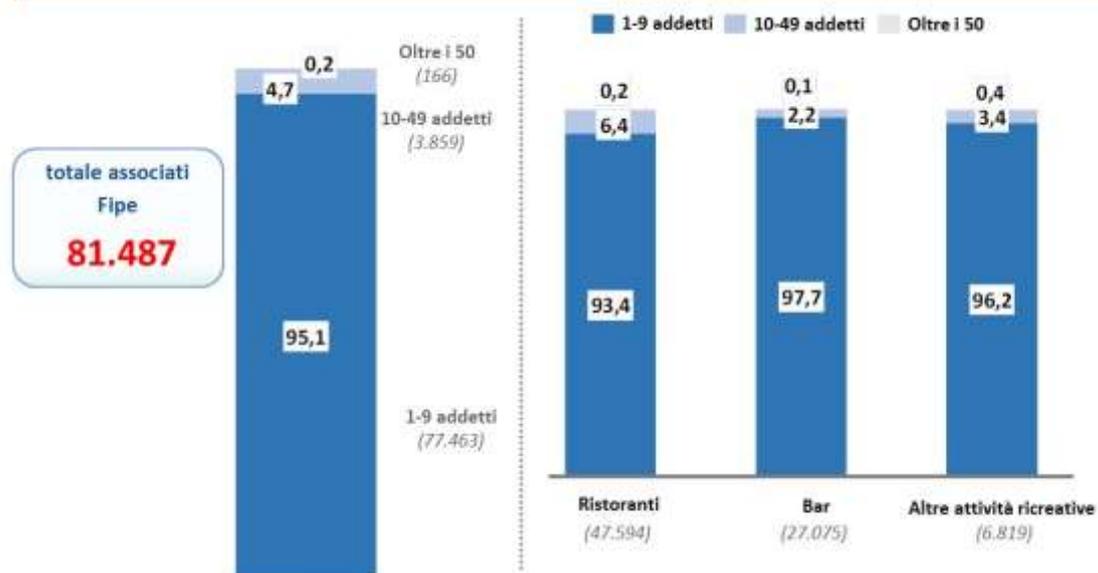
Imprese di pubblico esercizio aderenti a Fipe sul totale delle imprese per comparto



**La Profilazione.** Nell'ambito delle imprese di pubblico esercizio le microimprese (1-9 addetti), costituiscono la stragrande maggioranza dell'intero comparto, essendo oltre 267.000. Tra queste le imprese associate a Fipe sono oltre 77.000. Le piccole imprese (10-49 addetti), sono oltre 13.000, con quasi 4.000 soci aderenti a Fipe. Le imprese di medie e grandi dimensioni sono meno di 500, delle quali quasi la metà aderisce a Fipe.

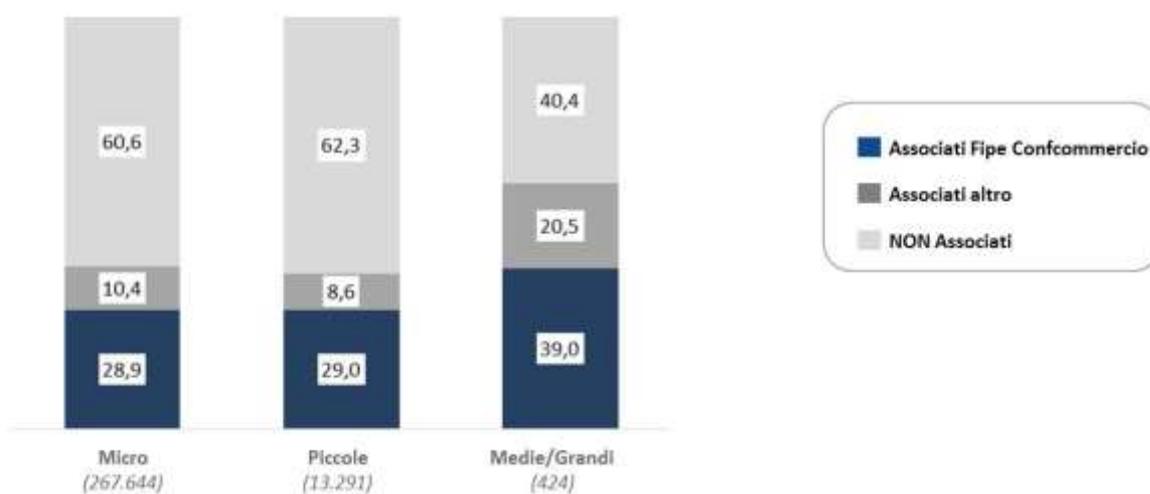
**Tasso di penetrazione.** Il tasso di penetrazione dei pubblici esercizi evidenzia le dinamiche in atto presso la base associativa in funzione della dimensione dell'azienda: se da una parte il maggior numero delle imprese associate sono microimprese, da un'altra analizzando la penetrazione dei soci Fipe nella classe dimensionale, il tasso maggiore si registra presso le medie e grandi imprese: il 39,0% contro il 28,9% delle microimprese. Analizzando la «*composizione*» degli associati, la maggior parte di questi sono microimprese, ma dove Fipe Confcommercio tende a riscuotere i consensi maggiori è presso le medie imprese e le grandi imprese.

La composizione delle imprese di pubblico esercizio associate a Fipe per classe di addetti



23

Imprese di pubblico esercizio aderenti a Fipe sul totale delle imprese di pubblico esercizio per dimensione



La **dimensione competitiva** in termini di performance delle associazioni che fanno riferimento a Fipe è stata studiata verificando il tasso di penetrazione delle altre organizzazioni sul medesimo bacino di utenza sul quale insiste Fipe, ovvero sulle imprese di pubblico esercizio.

A livello nazionale il 43,8% delle imprese di pubblico esercizio ha dichiarato di aderire ad una associazione di categoria, in qualche caso a più di una associazione di categoria. Il 56,2% ha dichiarato di non aderire a nessuna associazione di categoria.



Presso il 43,8% delle imprese associate, la **stragrande maggioranza aderisce a Fipe**: sono il 29,0% calcolate sull'universo dei pubblici esercizi, ossia il 66,1% calcolate sulle sole imprese che aderiscono ad una qualche associazione.

La seconda associazione di settore, Confesercenti, di fatto non può essere riconosciuta come un competitor, non rappresentando che il 6,4% del bacino di utenza dei pubblici esercizi, lontanissima dalle performance di Fipe. L'unico vero competitor sul territorio per Fipe può forse essere

considerato Confartigianato, rappresentando quest'ultima il 10,3% dei pubblici esercizi.



**Esempio di lettura.** Fatto uguale a 100,0 il totale delle imprese dei pubblici esercizi iscritte a Fipe, il 77,5% vi aderisce esclusivamente. Il 22,5% è iscritto contemporaneamente ad almeno un'altra associazione.

25

Per il calcolo del livello di consenso registrato da Fipe tra i propri soci si è fatto ricorso a due diversi indici. Il primo denominato indice netto di soddisfazione è calcolato come differenza tra la percentuale di soci soddisfatti (voto 9-10) e quella di soci insoddisfatti (voto da 0 a 6). Il secondo, Net Promoter System, misura la propensione di un socio a «consigliare» a qualcuno l'Associazione. Tiene conto quindi del «tasso di passaparola», che è un predittore del tasso di crescita di un brand ed è calcolato come differenza tra la percentuale di soci cosiddetti promotori, ovvero coloro che hanno espresso un giudizio pari a 9 o 10, e la percentuale di soci detrattori, ovvero coloro che hanno dato un voto da 0 a 6.

I risultati, pur essendo in entrambi i casi positivi, restituiscono un quadro in chiaro/scuro. L'INS è pari a +1,7% ma evidenzia una significativa quota di insoddisfatti (33,2% del totale soci). Dunque un terzo dei soci non è soddisfatto dal rapporto con l'Associazione ed un altro terzo è indifferente,

ossia non è né contento e né scontento. Ci sono grandi spazi per migliorare il posizionamento della Federazione tra le imprese associate.



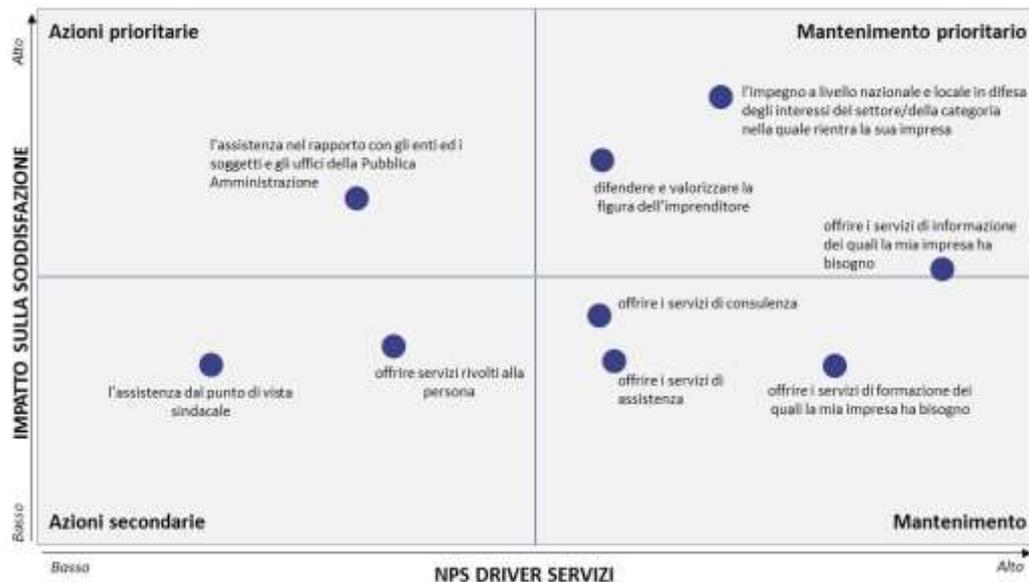
26 Per quanto riguarda l’NPS il dato rilevante è che l’indice di Fipe è di gran lunga migliore di quello generale assegnato a Confcommercio. Per dare un punto di riferimento vengono riportati i valori di alcune aziende sia con posizionamento negativo che positivo.



<p><b>SANTANDER</b></p> <p>Realtà diverse dal mondo associativo con un valore di <b>NPS più basso di Confcommercio...</b> (bancarie)</p>	<p><b>CONFCOMMERCIO</b></p> <p>Il mondo associativo.....</p>	<p><b>APPLE</b></p> <p>Realtà diverse dal mondo associativo con un valore di <b>NPS più alto di Confcommercio...</b> (settore ICT)</p>
 <p><b>-25,0</b></p>	  <p><b>-10,9</b>      <b>+6,6</b></p>	 <p><b>+72</b></p>

L'incrocio tra l'indicatore che misura il grado complessivo di soddisfazione nei riguardi dell'associazione e il net promoter system (nps) di ciascun servizio, ovvero quanto si è disposti a consigliare l'associazione ad altri sulla base del gradimento dei servizi ricevuti, ci restituisce una mappa che permette di orientare l'azione sindacale in una prospettiva di marketing associativo.

L'attività di lobbying a favore degli interessi della categoria e per la difesa/valorizzazione della figura dell'imprenditore ha un grande peso nel determinare il livello di soddisfazione generale del socio e nel trasformarlo in un soggetto di promozione dell'associazione stessa. Lo stesso vale per tutto ciò che riguarda le informazioni di cui l'impresa ha bisogno. I servizi di consulenza, di assistenza tecnica e formazione sono decisivi per far sì che un socio consigli l'associazione ad altri.



28

Meno rilevanti, in tale ambito, sono i servizi di assistenza sindacale e quelli alla persona. Al contrario i servizi che riguardano i rapporti con la PA sono rilevanti nella determinazione del grado di soddisfazione mentre non lo sono per promuovere l'associazione verso altre imprese del settore.

## 2. I progetti 2018 settoriali

Nelle pagine seguenti abbiamo descritto le iniziative proposte seguendo due macro gruppi. Da una parte le attività principalmente riconducibili ad un'area organizzativa, dall'altra quelle che interesseranno trasversalmente più competenze dell'organizzazione. Si tratta ovviamente di un tratto distintivo debole, di fatto nelle organizzazioni di rappresentanza spesso i progetti finiscono per richiedere il contributo intellettuale di diversi componenti del team di lavoro, ma l'obiettivo è quello di definire *"ex ante"* gli obiettivi e le responsabilità conseguenti in capo ad un settore piuttosto che ad un altro.

In questo campo rientrano principalmente le *"attività core"* della Federazione, quelle consolidate ed apprezzate dagli associati negli anni, quali le relazioni istituzionali e l'assistenza sull'evoluzione normativa del settore, gli studi e le ricerche, la formazione, il lavoro e le relazioni sindacali. A queste si aggiunge anche la parte dedicate al lavoro svolto in ambito europeo, principalmente con la partecipazione ai lavori di Hotrec, per la valorizzazione del settore in ambito comunitario e il presidio delle relative norme.

Rispetto a queste attività, accanto alle iniziative più di gestione, si identificano le proposte di attività per il nuovo anno e gli obiettivi che si intendono perseguire coerentemente con le linee strategiche indicate in premessa.

## Relazioni istituzionali & lobbying

### PERCHÉ CE NE OCCUPIAMO

Incidere sulla definizione della legislazione nazionale ed europea attraverso un'interazione mirata e programmata con i principali attori istituzionali. Consolidare il posizionamento di Fipe per individuare tempestivamente le tematiche da presidiare, svolgere una positiva azione di lobby indirizzando l'azione del Governo verso i reali interessi economici delle imprese rappresentate.

30

Molte norme sulle materie più diverse – fisco, titoli abilitativi, ambiente, ecc. – vanno a ricadere in via più o meno diretta sui pubblici esercizi, che si trovano ad affrontare un groviglio di prescrizioni e disposizioni a volte molto difficile da sciogliere.

In questi anni si è assistito ad una consistente operazione di liberalizzazione e semplificazione delle attività economiche, comprese le attività di pubblico esercizio. Spesso, però, i mezzi utilizzati non si sono rivelati buoni come il fine.

Questa grande operazione di semplificazione, infatti, si è concretizzata con l'emanazione di svariati provvedimenti legislativi, sovente anche contraddittori tra di loro, che hanno portato notevoli problemi legati alla leale concorrenza ed al libero mercato.

Inoltre la tecnica legislativa sta assumendo sempre di più una connotazione di urgenza e alcuni grandi cambiamenti sono avvenuti a “colpi di emendamenti” senza una visione organica e strutturata dei settori via via interessati.

Tuttavia grazie alle Relazioni istituzionali & lobbying della Federazione negli ultimi anni è stato possibile mitigare e in alcuni casi incidere sulla legislazione nazionale a tutela degli interessi delle imprese rappresentate.

Non si può non ricordare poi che il 2018 sarà per l'Italia un anno elettorale e sarà importante per la Federazione far presente ai leader

politici che si sfideranno, le richieste e le necessità delle imprese rappresentate che in questi anni sono state disattese, con incontri istituzionali mirati.

Per questo motivo le Relazioni istituzionali & lobbying della Fipe verranno implementate allo scopo di presidiare e contribuire al raggiungimento degli obiettivi della Federazione con un'attività continuativa, consapevole, programmata e coordinata con le Associazioni territoriali.

Pertanto, accanto all'attività tradizionale di monitoraggio legislativo, redazione di emendamenti, position paper e audizioni e incontri con i principali stakeholder istituzionali, si continuerà l'implementazione degli strumenti pratici forniti alle Associazioni per adeguarsi ai cambiamenti della normativa (es. software allergeni) e consentire agli operatori di essere costantemente preparati e aggiornati (es. Guida al servizio responsabile di bevande alcoliche - #Beremeglio).

A tal proposito, si lavorerà per adottare strumenti digitali in grado di dare informazioni puntuali ed aggiornate ai soci territoriali sui principali quesiti che riguardano la vita dei pubblici esercizi, dal lavoro, alla normativa di occupazione suolo pubblico, ai processi autorizzativi etc. etc.

Le tematiche e gli argomenti da seguire sono molteplici, ma quelli che attualmente hanno bisogno di un'attenzione in più riguardano il tema dell'alcol, dell'etichettatura, della sharing economy, delle concessioni demaniali, dei buoni pasto e dell'ambiente.

## COSA FACCIAMO NEL 2018

- ✓ Organizzazione di almeno 3 incontri in Fipe con i leader politici che si sfideranno nelle prossime elezioni, per rappresentare direttamente le istanze e le richieste di Fipe per il prossimo Governo;
- ✓ Implementazione del software “Gestione Allergeni”, necessario per adempiere alle nuove norme sull’etichettatura, attraverso migliorie al software stesso e l’allargamento della platea degli utilizzatori. Diffusione capillare delle informazioni sui nuovi obblighi, delle sanzioni relative del software attraverso corsi e incontri specifici anche con gli esercenti;
- ✓ Creazione di una applicazione digitale, eventualmente in collaborazione con Google-axélero, di risposta immediata ai quesiti inerenti le attività di pubblico esercizio sui temi legali e sindacali, per implementare la costante attività di aggiornamento delle Associazioni territoriali;
- ✓ Prosecuzione del progetto #Beremeglio sul servizio responsabile di bevande alcoliche, in collaborazione con Federvini, attraverso la redazione della versione completa della Guida al servizio responsabile di bevande alcoliche (la versione breve è stata già redatta) ed effettuazione dei corsi relativi in almeno altre due città (una a Nord e una a Sud);
- ✓ Partecipazione alla sperimentazione del vuoto a rendere per gli imballaggi contenenti birra e acqua, attraverso la partecipazione al tavolo costituito al Ministero dell’Ambiente sul tema insieme ai soggetti rappresentanti dei produttori e dei distributori ed al piano di comunicazione relativo;
- ✓ Attivazione del progetto “Family Bag” di Fipe, ora al vaglio del Ministero delle Politiche Agricole per l’approvazione del finanziamento, che prevede la diffusione di 50.000 family bag in

150 ristoranti associati su tutto il territorio nazionale.

## Il contesto internazionale

### PERCHÉ CE NE OCCUPIAMO

Il peso europeo nelle scelte normative che riguardano i pubblici esercizi è crescente da anni e destinato ad aumentare ulteriormente. Per questo Fipe aderisce a livello internazionale ad Hotrec, associazione europea dei Bar, Ristoranti e Hotel, per monitorarne l'andamento e farsi promotore di proposte di interesse per i suoi associati. e partecipa attivamente ad importanti progetti internazionali

Le imprese del nostro settore di rappresentanza si trovano oggi ad operare in un contesto in cui la forte pressione competitiva internazionale ridisegna i flussi turistici e le condizioni economiche dei paesi di destinazione. In un periodo in cui si assiste alle difficoltà di mantenere continui tali flussi, diventa fondamentale per le imprese del Turismo essere in possesso degli strumenti necessari per guadagnare e mantenere costante il proprio posizionamento nel mercato globale.

Con queste premesse risulta quindi indispensabile indirizzare il nostro sguardo oltre i confini nazionali per intercettare i cambiamenti.

In particolare, l'Unione Europea rappresenta oggi più che mai un soggetto imprescindibile e di cui bisogna tenere conto al fine di indirizzare le politiche nazionali e l'azione delle associazioni di categoria come FIPE.

Basti pensare ai provvedimenti, alle iniziative, alle infrazioni che vengono seguite a Bruxelles per rendersi conto dell'impatto che hanno sulla vita quotidiana delle imprese che si rappresentano.

Per questo FIPE aderisce ad Hotrec – l'associazione europea che rappresenta ristoranti, bar e hotel, deputata a recepire le istanze nazionali della categoria e a riportarle alle Istituzioni Europee.

Nel corso del 2017 Fipe ha incrementato la capacità relazionale con Hotrec, facendosi anche promotrice di idee e proposte per favorire una discussione su tematiche di interesse della Federazione a livello Europeo.

È questo il caso del gruppo di lavoro sui locali da ballo o dell'iniziativa dedicata al Turismo Blu, con i quali si cerca di definire una linea comune con gli altri paesi europei per aumentare la capacità di influenza sulle istituzioni europee.

Fipe per il 2018 proseguirà nelle seguenti attività quali:

Collaborazione costante con gli uffici dell'Hotrec a Bruxelles per condividere aggiornamenti, difficoltà e azioni;

Partecipazione a gruppi di lavoro costituiti sulle diverse tematiche di interesse della categoria con i rappresentanti delle altre associazioni europee sui temi di interesse: sharing economy, food, health, alcol, ecc.;

Partecipazione attiva di Fipe con un suo rappresentante al dialogo sociale della Commissione Europea (Sectoral Social Dialogue) in rappresentanza dei datori di lavoro del Turismo in Europa;

Per i locali da ballo, partecipazione allo specifico gruppo di lavoro costituito sulla materia: il "Night establishment group";

Per il turismo e il tema balneare, costituzione di un gruppo di lavoro europeo espressamente dedicato e definizione di priorità comuni da perseguire;

Partecipazione alle assemblee che Hotrec organizza durante l'anno, che si svolgono nel Paese che avrà la presidenza dell'UE nel semestre successivo. Si tratta di importanti occasioni in cui si decidono le azioni di Hotrec sui temi di interesse della categoria, si scambiano idee, iniziative e best practice e si coltivano importanti relazioni internazionali;

Inoltre si porterà avanti un lavoro di sensibilizzazione sul "turismo blu", finalizzato a raggiungere una posizione comune europea sul turismo costiero e le problematiche che lo riguardano, per identificare strumenti normativi adatti alle esigenze che emergeranno.

## COSA FACCIAMO NEL 2018

- ✓ Partecipazione ai lavori dei working group con la presentazione di almeno due position paper Fipe
- ✓ Promozione della costituzione del gruppo di lavoro dedicato al turismo blu partecipato dai paesi europei costieri partecipanti ad hotrec con la presentazione degli obiettivi del gruppo di lavoro
- ✓ Partecipazione ad almeno un progetto congiunto con altri paesi europei su temi di interesse dei pubblici esercizi.

## Lavoro e relazioni sindacali

35

### PERCHÉ CE NE OCCUPIAMO

Porre le aziende in condizione di operare al meglio nella gestione del personale, diffondendo aggiornamenti e orientamenti applicativi sulle novità normative e la prassi amministrativa

L'area del mercato del lavoro ha conosciuto nel corso dell'ultimo decennio un processo di profonda revisione normativa.

L'incessante evoluzione normativa, che governa e disciplina il mercato del lavoro e le strutture economiche e sociali ad esso sottostanti, non è certo un elemento di novità. E' questa, anzi, una delle peculiari caratteristiche del diritto del lavoro sin dalle sue origini.

In poco più di cinque anni il mondo del lavoro italiano è profondamente cambiato. Attraverso ripetuti interventi, è stato rivisto il quadro normativo che aveva caratterizzato le esperienze di intere generazioni di lavoratori. Nelle intenzioni dei promotori queste misure avrebbero dovuto

“svecchiare” il mercato del lavoro italiano, in realtà ha reso molto spesso incerta l’azione dell’impresa.

Impresa che rappresenta, per Fipe, il punto di partenza, ma anche il punto di arrivo, stante il suo carattere unico, complesso, specifico e determinabile solo all’interno del proprio ambiente. La contrattazione collettiva permette alle imprese di rispondere alle sollecitazioni del mercato attraverso l’acquisizione di alcuni strumenti di gestione del personale, di concorrenza e di competitività in riferimento all’evoluzione dell’organizzazione dei servizi.

A tal proposito FIPE gestisce le relazioni sindacali e stipula i Contratti collettivi nazionali del settore. Assiste inoltre le associazioni territoriali, i sindacati nazionali e le imprese multilocalizzate in materia contrattuale e previdenziale.

36

cosa facciamo nel 2018

- ✓ Realizzazione entro maggio 2018 della **Guida per l’accesso al Fondo di Integrazione Salariale** con i principali aspetti riguardanti l’operatività del Fondo con particolare riferimento alle imprese del nostro settore;
- ✓ Realizzazione entro giugno 2018 dell’aggiornamento della **Guida sulle ispezioni sul lavoro** per le associazioni che assistono le imprese e per i datori di lavoro coinvolti nell’attività di vigilanza. La Guida, basandosi sull’esperienza “sul campo” e sui disciplinari esistenti, metterà in luce, i Diritti e i Doveri non solo dei controllori ma anche dei controllati, durante le varie fasi dell’indagine.
- ✓ Organizzazione attraverso la tecnica del **focus group** di almeno un incontro trimestrale su tematiche del lavoro, previdenza e formazione per raccogliere le istanze delle imprese sui temi oggetto di modifiche legislative o amministrative. Tali incontri si svolgeranno in sede e/o su un’apposita piattaforma di video conferenza coinvolgendo le associazioni e le imprese;
- ✓ Organizzazione di un **convegno** e/o cicli di incontro formativi e

- informativi con la partecipazione di esperti del lavoro e dell'economia, dell'istruzione su temi di rilevanza nazionale rivolti alle imprese, alle associazioni e agli stakeholder del settore;
- ✓ Realizzazione di un **report annuale sulla previdenza** (INPS ed INAIL) con specifico riferimento al settore per promuovere il dialogo fra imprese e gli enti e facilitare la risoluzione delle problematiche connesse;
  - ✓ Realizzazione di un'**indagine annuale del mercato del lavoro nazionale** sul settore, anche in un'ottica comparativa rispetto ai partner comunitari, ed in relazione agli obiettivi definiti all'interno della Strategia Europa 2020, per fornire un quadro interpretativo esaustivo, mirata ad evidenziare e correggere distorsioni del mercato al lavoro;
  - ✓ **CCNL Turismo – ristorazione e pubblici esercizi**: realizzazione di almeno 4 incontri nel 2018 di confronto e supporto al rinnovo del contratto per consentire di avere una posizione politico sindacale che tenga conto di tutti i settori rappresentati. L'obiettivo della Federazione è quello di dotare il settore di un contratto collettivo specifico e in grado di rispondere alle esigenze delle imprese e per consentire loro di accrescere la propria capacità di reagire velocemente alla domanda proveniente da mercati in rapida trasformazione, avendo come obiettivo fondamentale il recupero di produttività. L'obiettivo è quello di seguire vie innovative nella ricerca di regole che siano applicabili dalle imprese del settore.
  - ✓ **CCNL per il personale artistico**: realizzazione nel 2018 , a conclusione della trattativa di rinnovo del CCNL di Guida sul rapporto di lavoro nello spettacolo. Il rinnovo del CCNL per il personale artistico si inserisce all'interno delle iniziative tese a rendere maggiormente fruibile il contratto per il personale artistico da parte delle imprese puntando alla semplificazione e alla eliminazione della burocrazia.
  - ✓ **Collaborazioni**: sottoscrizione di accordi con Anpal servizi e Regione

Lazio nell'ambito delle politiche attive per il lavoro, per contribuire al miglioramento dei livelli di occupabilità e di occupazione dei giovani nel mercato del lavoro. Sottoscrizione di accordi di collaborazione con società che operano nei servizi dedicati allo sviluppo del mercato del lavoro. (Gi Group Horeca, Ranstadt ecc.)

## Welfare

### PERCHÉ CE NE OCCUPIAMO

Individuare e sviluppare le iniziative e le politiche più idonee per favorire l'approccio al welfare aziendale delle imprese nel settore dei pubblici esercizi al fine di migliorare produttività e fidelizzazione dei dipendenti.

38

Il welfare aziendale sembra rappresentare, un'interessante caso di strategia win-win che porta vantaggi sia al datore di lavoro che ai dipendenti e un'efficace evoluzione del semplice premio di produttività in denaro. Se da un lato, infatti, il lavoratore riceve un servizio utile a condizioni vantaggiose anche dal punto di vista della tassazione, dall'altro l'azienda può sfruttare le agevolazioni fiscali promosse dallo stato. Usufruire di questi benefits, inoltre, non avrà alcun impatto economico sulla futura pensione del lavoratore.

L'esperienza di chi ha già investito su politiche di welfare aziendale e i primi studi effettuati sono concordi: un'azienda che si prende cura dei propri dipendenti è più sana e competitiva. In generale, ciò che emerge è che mentre cresce il benessere del lavoratore grazie ai benefit proposti, l'assetto organizzativo dell'azienda migliora e il dipendente stesso, libero da alcune incombenze extra-lavorative, è più concentrato e motivato.

L'investimento in politiche di welfare aziendale, secondo quanto emerge sempre dalla ricerca SWG, coinvolge anche i costi relativi al ricambio dei dipendenti. Infatti, nel 29,3% delle aziende analizzate è significativamente diminuito il ricambio tra i lavoratori. È emerso, inoltre, che i costi connessi al rinnovamento del personale si riducono, nelle aziende che offrono servizi ai propri dipendenti, di 4 punti percentuali rispetto a tutte le altre.

Di fatto, grazie alle politiche di welfare aziendale sembra aumentare la fidelizzazione del lavoratore all'impresa, un vantaggio notevole per l'azienda e non soltanto in termini economici.

Secondo diversi studi circa il 30% dei dipendenti sembra molto interessato a quanto la propria azienda decide di offrire in termini di benefits nell'ambito della salute.

Per questi motivi Fipe e Fondo Est, l'Ente del Commercio, del Turismo, dei Servizi e dei settori affini che ha lo scopo di garantire, ai lavoratori iscritti, trattamenti di assistenza sanitaria integrativa al Servizio Sanitario Nazionale, hanno sviluppato un progetto in sinergia per lo sviluppo del welfare aziendale nei pubblici esercizi. Il progetto si propone di:

- migliorare l'approccio al welfare aziendale delle imprese nel settore dei pubblici esercizi, attraverso una maggiore conoscenza dell'offerta dei servizi del fondo di assistenza sanitaria integrativa Fondo Est al fine di migliorare produttività e fidelizzazione dei dipendenti.
- individuare le politiche più idonee e le iniziative per favorire e implementare le iscrizioni al Fondo presso le aziende del comparto ristorativo al fine di raggiungere il maggior livello di diffusione possibile presso le aziende.

39

cosa facciamo nel 2018

- Analisi desk dei dati sui dipendenti iscritti comparandoli con i dati sull'occupazione registrati negli archivi INPS. L'analisi verrà sviluppata a livello nazionale e territoriale considerando le diverse caratteristiche dei lavoratori dipendenti (età, genere, tipologia di contratto).
- Analisi dei dati sulle aziende iscritte comparandoli con i dati sulle aziende con dipendenti registrate negli archivi INPS. L'analisi verrà sviluppata a livello nazionale e territoriale.
- Analisi dei dati Seac dei contributi versati dalle aziende del settore ristorativo per l'assistenza sanitaria integrativa.

- Studio comparativo dei fondi di assistenza sanitaria competitor di Fondo Est.
- Verifica della presenza sui social network e dell'accessibilità del sito Fondo Est.

## Studi e ricerche

### PERCHÉ CE NE OCCUPIAMO

Fornire un costante supporto informativo mirato alle specifiche esigenze degli Organi, delle Associazioni territoriali e delle imprese ma anche degli altri stakeholder mediante l'analisi dello scenario economico e delle dinamiche evolutive della domanda e dell'offerta, predisponendo focus di approfondimento e note informative.

### L'economia internazionale e italiana

I principali istituti di ricerca, gli analisti di mercato e le organizzazioni internazionali prevedono un rallentamento della crescita economica europea nel 2018. Per l'area euro, l'FMI prevede una lieve accelerazione della crescita dall'1,9% del 2016 all'1,8% di quest'anno mentre per il 2018 è atteso un moderato rallentamento all'1,7 per cento. Più ottimisti gli analisti della BCE che per quest'anno indicano una crescita del 2,2% e per il 2018 dell'1,8%.

In coerenza con la tendenza prevista per l'Europa, i principali previsori vedono un rallentamento della crescita del PIL italiano nel 2018 che dovrebbe attestarsi in una forbice compresa tra 0,9 e 1,3 per cento. La crescita attesa per quest'anno è, invece, nella forchetta 1,2-1,5 per cento.

Proprio il rafforzamento della dinamica di crescita dell'economia italiana ha spinto il governo, nella nota di aggiornamento del DEF, ad alzare l'asticella della variazione del prodotto interno lordo all'1,5% nel 2017.

Diverse le componenti che hanno influito sulla crescita. Le esportazioni sono cresciute più del previsto in termini di volumi, favorite dalla ripresa della domanda mondiale. Nei primi sette mesi del 2017 l'avanzo commerciale è sceso a 25,6 (rispetto ai 31,1 nello stesso periodo del 2016) e il surplus commerciale è salito a 45,3 miliardi di euro al netto della componente energetica.

Anche il mercato del lavoro è migliorato. L'occupazione nei primi due trimestri dell'anno ha continuato a crescere sospinta da quella dipendente: in luglio il numero degli occupati ha superato la soglia dei 23 milioni di unità, oltrepassata solo nel 2008 ossia prima dell'inizio della grande recessione.

La moderata crescita della produttività non si riflette negativamente sul costo del lavoro in virtù di una persistente azione di moderazione salariale che ha mantenuto la dinamica salariale su un profilo sostanzialmente piatto.

L'effetto sull'inflazione è evidente. Ad agosto l'aumento tendenziale dei prezzi è stato dell'1,2% mentre l'aumento medio dovrebbe attestarsi all'1,5% quest'anno e al 2% nel 2018.

Dal lato dei consumi si rafforzano le indicazioni emerse negli ultimi mesi che vedono un miglioramento del clima di fiducia delle famiglie in tutte le sue componenti. Gli indicatori disponibili forniscono segnali positivi anche per gli investimenti mentre la domanda estera dovrebbe risentire dell'apprezzamento del tasso di cambio che porterà ad una stabilizzazione delle esportazioni in volume.

Da lato dell'offerta segnali positivi si colgono sia dall'industria che, in particolare, dai servizi dove merita di essere sottolineata la buona performance del turismo. Tutte le indicazioni vanno nella direzione di ulteriore crescita del valore aggiunto del terziario di mercato nei prossimi mesi.

La ristorazione in questo contesto deve essere inquadrato l'andamento del settore dei pubblici esercizi sia dal lato dell'offerta che della domanda.

Tra il 2008 e il 2016 il settore ha visto un incremento dell'8,1%, pari in valore assoluto a +20.184 unità, dello stock di imprese. I bar hanno registrato un calo del 3,9% a fronte di un significativo aumento dei take away pari al 35%. Una tendenza, quest'ultima, che continua a rafforzarsi determinando un processo di progressiva dequalificazione dell'offerta commerciale nelle città, con il rischio concreto di vedere depotenziata la forza competitiva dell'Italia nel mercato turistico internazionale.

La demografia delle imprese si caratterizza per un elevato turnover che mette a nudo le tante criticità del settore a cominciare da un tasso di mortalità che nel medio periodo arriva fino al 70%.

In termini di consumi il settore vale oltre 80 miliardi di euro pari al 35,3% del totale della spesa delle famiglie per consumi alimentari.

Il pesante impatto della recessione sulla dinamica dei consumi alimentari in casa (-10% pari a una flessione di 15,9 miliardi di euro tra il 2007 ed il 2016) e la contemporanea tenuta e addirittura crescita di quelli fuori casa ha fatto sì che il peso della ristorazione sul totale dei consumi alimentari guadagnasse qualche ulteriore posizione.

Un fenomeno che evidenzia che il nostro Paese si muove in controtendenza nel contesto europeo dove, al contrario, proprio i consumi nella ristorazione subiscono i maggiori effetti della recessione. L'Italia si vanta la sostanziale tenuta dei consumi nella ristorazione.

43

Le imprese continuano a mantenere un atteggiamento di forte cautela nel ritocco dei listini. Ad agosto 2016 i prezzi dei pubblici esercizi hanno subito una variazione dello 0,1% rispetto al mese precedente e dell'1,1% rispetto allo stesso mese di un anno fa. Nella media dell'anno 2016 la variazione è stata dell'1,1%.

E' da gennaio 2017 che i prezzi della ristorazione crescono meno velocemente di quelli generali. Inseriamo l'inflazione acquisita sbilanciandoci in una previsione dell'anno

L'input di lavoro, misurato in unità di lavoro standard, del settore dei pubblici esercizi conta oltre un milione di unità. D'altra parte il lavoro resta la componente essenziale per la produzione dei servizi di ristorazione.

L'input di lavoro del 2016 è superiore del 3,3% rispetto all'anno precedente.

L'80% dell'input di lavoro dell'intero settore "Alberghi e pubblici esercizi" è impiegato nelle imprese della ristorazione. Un dato in crescita nel corso di questi ultimi anni.

Il peso dei pubblici esercizi è rilevante anche nell'occupazione turistica.

Oltre l'80%, pari in valore assoluto a poco meno di 141mila unità, delle aziende turistiche che hanno in forza almeno un dipendente appartengono al comparto del pubblico esercizio (bar, ristoranti, ristorazione collettiva, discoteche e stabilimenti balneari).

cosa facciamo nel 2018

44

- ✓ **Rapporto Ristorazione:** l'appuntamento per la conferenza stampa di fine anno con cui Fipe approfondisce l'evoluzione del mercato dei pubblici esercizi in Italia ed in Europa per fornire agli organi, al sistema associativo ed agli stakeholder il quadro di riferimento sullo "stato di salute" del settore.
- ✓ **Rapporto Movimprese:** un'analisi dettagliata del turnover imprenditoriale finalizzata a mettere a disposizione del sistema associativo i dati su movimentazione e consistenza delle imprese.
- ✓ **Congiuntura:** lo strumento di analisi congiunturale per monitorare l'evoluzione dei prezzi su base mensile a cui si affianca l'indagine trimestrale sul *sentiment* delle imprese della ristorazione.
- ✓ **Rapporto Occupazione:** l'analisi finalizzata a fornire agli organi, agli uffici e al territorio una panoramica sull'evoluzione dell'occupazione dipendente nel settore del turismo e nel pubblico esercizio.
- ✓ **Buoni Pasto:** l'indagine che, attraverso il coinvolgimento delle associazioni territoriali, consente di avere un quadro di riferimento sul peso dei buoni pasto all'interno dell'attività delle imprese associate.
- ✓ **Base associativa:** l'indagine finalizzata a stimare il numero delle imprese aderenti a Fipe, a profilarne le caratteristiche e a misurarne la *customer experience* verso Fipe.

## Turismo

### PERCHÉ CE NE OCCUPIAMO

I pubblici esercizi sono uno dei punti di forza dell'offerta turistica italiana sia in termini economici che per il contributo che danno all'attrattività delle destinazioni. Eppure il settore sconta una forte sotto-rappresentazione nelle politiche del turismo sia a livello nazionale che regionale e locale. Il turismo è destinato a diventare uno dei principali asset per lo sviluppo del Paese e diventa dunque centrale posizionare correttamente i pubblici esercizi all'interno delle politiche di promozione e sostegno al settore.

### Il quadro di riferimento

L'Italia resta fra i Paesi leader sullo scenario mondiale della competizione turistica ma cresce meno di quanto dovrebbe nei risultati economici. La mancata traduzione dell'incremento dei flussi turistici incoming in proporzionali aumenti di entrate valutarie avvalorata gli elementi di criticità del turismo nazionale che da diversi anni Fipe denuncia e studia approfonditamente. Una criticità che, dal 2001 al 2015, ha fatto venir meno 38 miliardi di euro che l'Italia potrà recuperare solo con un profondo ripensamento del suo modello d'offerta, operato sinergicamente da istituzioni pubbliche ed operatori privati. In questo contesto occorre puntare con decisione sull'integrazione dell'offerta valorizzando, in particolare, i servizi che più contribuiscono a caratterizzare il brand Italia.

Fipe ha una visione sistemica del turismo che trova spesso carente nelle istituzioni nazionali e territoriali. Va ridimensionata la portata di affermazioni che sono diventate quasi luoghi comuni, come quella secondo la quale il turismo italiano è anzitutto accessibilità e ricettività. Sulla prima Fipe sottolinea che alcune aree della penisola, penalizzate da una scarsa dotazione infrastrutturale, hanno ottenuto buone performance per aver saputo meglio coniugare e valorizzare la propria offerta turistica.

Sulla seconda la visione di Fipe passa per uno slogan “Nessuno va in un posto solo per dormire, altrimenti se ne starebbe a casa propria”.

Fipe ritiene che la forza del turismo italiano stia nella diversificazione ed integrazione dell’offerta ed in particolare nei servizi senza i quali non solo non si alzano i livelli di soddisfazione del turista ma non si è neppure in grado di generare quelle occasioni di consumo necessarie per stimolare la spesa dei turisti e dunque la capacità del turismo di generare ricchezza e posti di lavoro.

46

In questo senso le iniziative recentemente poste in atto dal Governo, come quelle per lo sviluppo delle reti di impresa turistiche o ancora più i tax credit per chi investe in digitalizzazione e riqualificazione, devono essere rese strutturali affinandone i meccanismi e soprattutto potenziandone le risorse per estendere i benefici alle altre rilevanti componenti dell’offerta turistica nazionale, pubblici esercizi compresi.

Le iniziative a supporto delle imprese devono riguardare anche la regolazione del mercato affinché il sistema imprenditoriale possa operare in un contesto competitivo fondato sui principi della buona concorrenza, eliminando dunque le tante forme di abusivismo che ancora caratterizzano l’economia del turismo, a cominciare proprio dalla ristorazione e dall’intrattenimento. Chi opera oggi nel turismo lo fa, più che in altri settori, misurandosi quotidianamente non solo con competitor totalmente abusivi ma anche con altri che, in virtù di una supposta occasionalità o invocata assenza di scopi di lucro, in realtà si rivolgono alla stessa identica domanda senza rispettare obblighi fiscali, lavoristici e di sicurezza.

Anche l’aspetto della promozione deve essere totalmente ripensato. Non solo si tratta di sbloccarlo dalla paralisi che, nel rimpallo delle competenze, lo attanaglia da diversi anni ma, soprattutto, deve assumere

una nuova vision per valorizzare i veri punti di forza del turismo e del brand del Paese. In tale contesto il mondo della ristorazione e dell'intrattenimento deve assumere un ruolo di primaria importanza come tutte le analisi sulla domanda turistica stanno oramai ampiamente documentando.

Il turismo deve entrare finalmente nelle priorità delle quali l'Italia si fa carico e che difende in Europa. L'appartenenza convinta dell'Italia all'Unione non può far dimenticare che proprio nel contesto comunitario troviamo i nostri maggiori competitor turistici che fino ad ora hanno, al contrario, ben usato l'Europa per tutelare i loro elementi di forza nella competizione mondiale. Si chiede perché su temi chiave del nostro settore abbiano potuto passare inosservate distrazioni importanti come quella sui contenuti delle direttiva servizi per il demanio marittimo ad uso turistico. La peculiarità dell'offerta italiana e del suo sistema imprenditoriale sono stati tra i punti qualificanti del modello turistico nazionale e per questa ragione vanno difesi e valorizzati.

47

Da ultimo occorre scongiurare qualsiasi futuro intervento di innalzamento delle aliquote iva che gravano sulle imprese del turismo, pubblici esercizi compresi, al fine di non alterare le condizioni di competitività del nostro sistema nel mercato globale

cosa facciamo nel 2018

- ✓ **Tax credit:** estensione ai pubblici esercizi dei provvedimenti di agevolazione fiscale a favore delle imprese del turismo che investono per la riqualificazione delle strutture
- ✓ **Convention Bureau:** realizzare un accordo di collaborazione con Convention Bureau per valorizzare il ruolo dell'enogastronomia nel turismo congressuale e degli operatori del banqueting
- ✓ **Festa della gastronomia italiana:** realizzare, sull'esempio della Fête

de la Gastronomie française, un evento di portata nazionale per la valorizzazione e promozione della cucina italiana (si veda la sezione dedicata in *progetti speciali e trasversali*)

- ✓ **Progetto di formazione enogastronomica delle guide turistiche:** tre corsi di formazione enogastronomica delle guide turistiche in collaborazione con Confguide

## Formazione

### PERCHÉ CE NE OCCUPIAMO

In un mercato del lavoro così dinamico, dove tecnologia e sfide sociali sono sempre più esasperate, la formazione, l'aggiornamento delle professionalità, lo sviluppo di competenze diventano lo strumento più efficace per il mantenimento della competitività dell'impresa e dell'individuo.

Per Fipe la formazione riveste dunque una notevole importanza e rappresenta una leva strategica ed un vantaggio indispensabile per quelle imprese che aspirano al mantenimento ed al miglioramento della propria competitività sul mercato locale, nazionale o internazionale

La Federazione ha dato avvio a numerosi progetti nel campo dell'assistenza alle associazioni ed alle imprese che hanno avuto diverse declinazioni. In alcuni casi si è trattato di progetti di formazione, in altri di iniziative finalizzate a mettere a disposizione strumenti per migliorare la capacità di associazioni ed imprese di fare meglio il proprio lavoro. Il turismo è il settore di riferimento della Federazione e fornisce spunti per mettere in risalto l'importanza che rivestono i pubblici esercizi nella promozione turistica. Del resto la ristorazione italiana ricopre un elevato grado di soddisfazione per il turista al punto di essere motivo di attrattività per la scelta di destinazioni italiane.

La linea strategica di Fipe si colloca dunque su questo crinale: assicurare formazione di qualità, costruire percorsi di eccellenza per i pubblici esercizi, fare della formazione uno strumento sempre più efficace di sostegno all'occupazione e di rafforzamento dell'occupabilità dei lavoratori, garantire la creazione di valore aggiunto al sistema dei pubblici esercizi.

Fipe presta una costante attenzione alle opportunità offerte dai Bandi pubblici e dal Fondo interprofessionale For.Te. per offrire alle imprese l'opportunità di realizzare interventi di formazione (gratuita), personalizzata e finalizzati all'aggiornamento ed al perfezionamento dei piccoli e medi imprenditori del settore dei pubblici esercizi e del loro personale.

Ma non solo; Fipe è interessata al mondo della scuola ed alla qualità della formazione dei giovani. La Federazione ha stretto rapporti con le scuole e accordi con il MIUR per sviluppare una concreta didattica per competenze nell'ambito dell'alternanza scuola/lavoro e contribuire a preparare i giovani all'ingresso nel mondo del lavoro.

Altro tema cui la Federazione è sensibile e sul quale si può fare molto è quello della conciliazione dei tempi di vita e lavoro. Considerata la flessibilità delle attività di un pubblico esercizio, per Fipe è infatti importante testimoniare che per le donne è possibile declinare esigenze lavorative e bisogni familiari.

Fipe si sta inoltre progressivamente indirizzando verso la costruzione di una gamma di azioni, che consentano un più facile inserimento lavorativo dei più giovani, riducendo il divario tra scuola e mercato del lavoro, facilitando l'erogazione formativa in apprendistato, attuando i tirocini formativi, favorendo la mobilità professionale.

## cosa facciamo nel 2018

- ✓ Gestione e monitoraggio del Piano formativo **“Fipe Academy”** finanziato dal Fondo For.te, con l’obiettivo di costruire un network di animatori della formazione continua e della cultura della bilateralità;
- ✓ Gestione e monitoraggio del Piano **“Accoglienza, qualità, sviluppo competitivo del turismo nel sistema Italia”**, presentato sull’Avviso 2/15 di For.te., destinato all’aggiornamento continuo, allo sviluppo delle competenze tecnico-professionali dei lavoratori e a supportare le imprese nell’adozione di nuovi strumenti di marketing e web marketing;
- ✓ Progetto **“Alternanza vera”**, un percorso per rafforzare le soft skills specifiche per i PP.EE.;
- ✓ Progetto **“Educat”** sulla cultura dell’alimentazione etica e sana partendo dalla scuola primaria, da sottoporre al MIUR ed alle regioni, e sperimentarlo rendendo protagonisti i soci Fipe nei singoli territori come testimonial della cultura dell’alimentazione, educatori del gusto;
- ✓ Catalogo di offerta formativa a beneficio del sistema associativo territoriale basato su strumenti e metodologie innovativi;
- ✓ Piano **“Fipe 3.0”**, nell’ottica dell’aggiornamento continuo, destinato a migliorare/riqualificare le competenze del personale interno Fipe;
- ✓ Gestione e monitoraggio del Piano formativo **“CO.E.SO.”** presentato a For.Te. che propone tra l’altro un insieme di percorsi che mirano a supportare le imprese nell’adozione di nuovi strumenti di marketing e web marketing per gestire il brand, approcciare nuovi mercati e rinnovare il modello di relazione con il cliente;

## Comunicazione verso l'esterno

### PERCHÉ CE NE OCCUPIAMO

La Comunicazione è il biglietto da visita della Federazione. È il doppio filtro con cui la Fipe interagisce con il mondo esterno e viceversa. Gli strumenti della comunicazione dell'era digitale sono innumerevoli e sempre più complessi da presidiare e gestire. Per questo va presidiato con attenzione il corretto mix fra comunicazione on line ed off line.

Fipe è una realtà molto complessa e articolata che ha al proprio interno una varietà molto ampia di imprese che sono raccolte sotto due grandi categorie: l'intrattenimento e la somministrazione. Questo rende più laborioso dare un'identità unica e forte alla organizzazione che, essendo una Federazione, ha un rapporto non strutturato e spesso indiretto (mediato cioè dalle strutture locali che spesso hanno anche nomi differenti) con gli imprenditori che rappresenta.

Dal 2015 al 2017 l'attività di comunicazione si è sviluppata lungo alcuni *asset* precisi:

- Segnare una presenza costante sui Media
- Dare un volto alla Federazione
- Posizionare Fipe come referente del mondo del fuoricasa

I risultati ottenuti, sono stati in linea con il progetto. Quasi quotidianamente sono stati rilasciati comunicati stampa, non facendo mai mancare il punto di vista di Fipe sulle questioni più significative per il settore. Dalle false recensioni alla mala-movida, dal bere responsabile agli sviluppi occupazionali del settore, dall'innovazione del fuoricasa ai trend di consumo degli italiani.

A poco a poco, Fipe si è conquistata una discreta autorevolezza, alla quale un importante contributo ha fornito il Centro Studi di Fipe che, producendo dati interessanti e in tempo quasi reale, ha consentito alla comunicazione

di costruire un rapporto sempre più stabile con i media. La prova più significativa di questa crescente autorevolezza conquistata è il fatto che oggi sono i giornalisti stessi a chiamare Fipe o l'Ufficio Stampa per ottenere interviste, dichiarazioni, prese di posizioni, a differenza di quanto accadeva inizialmente quando era un lavoro complicato assicurarsi l'attenzione e l'ascolto da parte dei media.

Il processo di accreditamento di Fipe non può certo dirsi concluso. Anche se nel 2017 Fipe è stata ospite di diverse trasmissioni televisive – Porta a porta, Mi manda Raitre, eccetera – la presenza sui media a più alta diffusione deve essere un obiettivo da incrementare e rafforzare.

Su questi strumenti di comunicazione più tradizionali, l'obiettivo deve essere quello di lavorare, oltre che sulla contingenza, sulle direttrici di comunicazione esterna che insistano per quanto possibile su obiettivi importanti per la categoria quali la lotta all'abusivismo, il recupero di produttività, il peso fiscale, le normative sul lavoro etc. etc.

Ancor più importante sarà implementare ulteriormente la capacità di utilizzare gli strumenti social "On Line", sposando quelle che oggi sono diventate le parole d'ordine del nuovo modo di comunicare: collaborazione, condivisione, innovazione aperta, velocità e visibilità a basso costo.

Il corretto utilizzo dei social, ad oggi twitter, facebook, linkedin, youtube, slideshare unitamente al sito internet sono strumenti utili per dare una voce ed un pensiero riconducibile alla categoria. Andranno accompagnati nell'ulteriore crescita rafforzando il concetto di rappresentanza digitale senza tuttavia trasformarli da strumenti ad obiettivo.

## cosa facciamo nel 2018

- ✓ Per i canali tradizionali redazione di almeno 4 story telling da condividere con il territorio e proporre a giornalisti della carta stampata o radiotelevisiva su temi di interesse prioritario per la Federazione fra quelli prima indicati.
- ✓ Presenza in almeno 20 trasmissioni televisive o radiofoniche nazionali sia per risposte a tematiche contingenti che per attività di comunicazione proposte dalla Federazione
- ✓ Rivisitazione della presenza e della strategia di comunicazione Fipe sui social principali con l'obiettivo di aumentare di almeno del 20% la comunità dei followers ed in particolare:
  - Facebook: Costruzione di un'immagine più moderna, anche nei confronti della clientela di bar e ristoranti, inserzioni Canvas, GIF, social media memes, video, utilizzo di dirette Facebook sia durante gli eventi importanti, ma anche come modalità di propaganda/invito;
  - Twitter: azioni di campaning, Live twitting durante gli eventi, mappare e linkarsi con tutte le persone e associazioni territoriali presenti per creare una community significativa;
- ✓ Portale Fipe.it: predisporre un piano editoriale, programmando 3/5 post a settimana, inserimento di una pagina "sei un imprenditore interessato?" per girare gli interessati alle associazioni territoriali, maggior utilizzo di Video in grado di raccontare la nostra realtà nelle sue diverse sfaccettature.

### 3. I progetti speciali e trasversali

Accanto ai progetti settoriali, la Federazione nel corso del 2018 intende sviluppare una serie di iniziative di carattere trasversale, che per la particolare complessità abbracciano diverse competenze e diversi uffici del gruppo di lavoro.

In particolare, le iniziative sono classificate secondo due macro criteri: progetti studiati per raggiungere gli operatori e progetti studiati per rafforzare il senso di appartenenza alla categoria.

Anche in questo caso il confine è labile, certamente ci sono punti di contatto fra le finalità delle diverse iniziative, ma la differenziazione vuole sottolineare il grado di apertura delle proposte contenute: aperte e rivolte all'esterno le prime, più organizzative ed interne le seconde.

## Raggiungere gli operatori

Nel 2018 la Federazione si impegnerà a raggiungere, con il pieno coinvolgimento delle Associazioni territoriali, un numero crescente di operatori del nostro settore. Dovrà valorizzare le alleanze con la serie di stakeholder che gravitano attorno ai pubblici esercizi, per essere in grado di offrire a chi vive sul territorio un *“motivo in più”*, nonostante le difficoltà, per associarsi

L'importante lavoro svolto negli anni sul tema Siae, il piano di presenze fieristiche, le recenti convenzioni avviate con soggetti quali TripAdvisor, TheFork, Google, Unogas, Partesa possono offrire un canale non solo per fidelizzare gli associati, ma avvicinare al nostro mondo nuovi imprenditori.

La Federazione ritiene inoltre che sia necessario un ritorno al coinvolgimento sociale delle eccellenze svolte dai pubblici esercizi. Un ritorno alle piazze con una manifestazione nazionale che veda i territori di Fipe e di Confcommercio insieme per celebrare la gastronomia italiana. Fipe, come principale Federazione del sistema deve darsi la responsabilità di essere capofila nella filiera alimentare di Confcommercio e farsi promotrice di proposte in grado di coinvolgere la società civile valorizzando il lavoro dei propri operatori.

Infine Fipe deve porsi anche il tema del ricambio generazionale del settore. Per questo ci poniamo l'obiettivo di rivitalizzare il comitato giovani, con il compito di identificare le migliori proposte imprenditoriali provenienti dai nuovi imprenditori, certamente più sensibili alle novità tecnologiche e ai nuovi trend offerti dal mercato.

## *Partnership per lo sviluppo*

Come prima riportato Fipe rappresenta la principale *“Agorà”* italiana nel campo dei pubblici esercizi. Intorno alla Federazione ruotano una serie di soggetti economici ed istituzionali che hanno un peso nella gestione delle

attività legate ai pubblici esercizi interferendo nella loro struttura dei costi e dei possibili ricavi. Fipe può porsi al centro di questa rete relazionale, interagendo con questi soggetti al fine di favorire un corretto rapporto con i suoi associati. La capacità negoziale della Federazione può essere maggiormente sfruttata per rendere possibile una serie di esternalità positive in grado di offrire alle territoriali degli strumenti utili per fidelizzare i soci e coinvolgere i non soci, sviluppando base associativa. In particolare le partnership devono puntare a:

- a) ridurre i costi per gli operatori;
- b) semplificare gli adempimenti burocratici;
- c) facilitare il contatto con non soci e sviluppo di nuova base associativa;
- d) introdurre i soci a strumenti innovativi a supporto del business.

56

Apripista in questo campo è certamente l'esperienza maturata nel campo con gli accordi Siae che hanno permesso di poter offrire alle territoriali un ottimo strumento di marketing associativo. Negli anni questa esperienza ha permesso di garantire a migliaia di operatori sul territorio nazionale tariffe vantaggiose, innovando con gli ultimi accordi, anche le modalità di calcolo delle tariffe dovute.

Nel corso del 2016 e del 2017 la Federazione ha inoltre avviato una serie di collaborazioni sperimentali che hanno interessato i diversi aspetti della vita del pubblico esercizio, dalla gestione operativa alla necessità di utilizzare nuova strumentazione di comunicazione digitale. In particolare si ricordano le collaborazioni con:

1. TripAdvisor per una più corretta gestione del fenomeno delle recensioni
2. TheFork per le prenotazioni on line al ristorante
3. Google per il posizionamento digitale dei pubblici esercizi
4. Unogas per la riduzione dei costi energetici

## 5. Partesa per lo sviluppo delle competenze manageriali

Nel corso del 2018 è previsto il monitoraggio delle convenzioni presenti ed il lancio di nuove collaborazioni. In particolare si studieranno strumenti in grado di favorire il finanziamento degli operatori, soprattutto quelli di piccola o micro dimensione, in collaborazione con la rete dei confidi vigilati del sistema confcommercio. Questo anche per permettere quella liquidità necessaria a sostenere investimenti in grado di aumentare la redditività dei nostri operatori.

### cosa facciamo nel 2018

- Realizzazione di almeno 20 incontri presso le sedi territoriali per presentare le diverse partnership Fipe Nazionali
- Adesione di almeno 3.000 nuovi operatori interessati alle diverse convenzioni in essere
- Analisi e monitoraggio dell'andamento delle convenzioni in essere e applicazione di correttivi
- Identificazione di almeno 2 nuove convenzioni da sviluppare su temi di interesse dei pubblici esercizi

## *Formare e informare*

### Le Bussole

#### PERCHÉ CE NE OCCUPIAMO

Il progetto Le Bussole nasce per rispondere ad una duplice esigenza:

1. sistematizzare i molteplici esempi di innovazione nei settori rappresentati da Fipe e, più in generale, da Confcommercio, anche per fornire elementi di ispirazione agli imprenditori del commercio, del turismo e dei servizi convinti (loro stessi, prima ancora dei nostri interlocutori politici) che l'innovazione fosse altrove

2. affrontare un oggettivo gap di managerialità di larga parte dei piccoli imprenditori (o potenziali tali) dei nostri settori, attraverso la realizzazione di una cassetta degli attrezzi di cui i manuali di business fossero un punto di partenza per costruire nuovi servizi per le imprese

58

### Un nuovo ruolo per una organizzazione di rappresentanza di impresa

Oggi l'associato non considera il nostro Sistema come profondo conoscitore del suo business e si rivolge alle associazioni per tanti motivi (dal sindacale ai servizi di base come contabilità e paghe, alla formazione professionale) ma quasi mai per ottenere assistenza con l'obiettivo di migliorare la gestione della sua impresa.

Per una organizzazione che voglia realmente aiutare le imprese a conseguire il successo nella loro attività, assumendo questo stesso successo come orizzonte di una nuova cultura della rappresentanza,

strumenti come Le Bussole e le relative attività collegate sono importanti per:

- posizionarci come soggetto competente e specialista del business, sia nei confronti degli associati che nei confronti delle istituzioni e della filiera, sul modello delle associazioni USA;
- offrire un reale supporto alle imprese associate, con benefici sul loro core business.

Questo filone di attività ha già permesso di individuare una serie di nuovi servizi remunerativi per l'intero Sistema (es. check-up innovazione e aggiornamento, guida/manuale delle idee innovative del settore, nuovi corsi di formazione e consulenza, analisi e ricerche ad hoc, assistenza alle start up), ma anche di ottenere migliori risultati in termini di rappresentanza e di servizi tradizionali, aumentando la credibilità della Federazione sia nei confronti delle imprese che nei confronti delle terze parti (istituzioni, filiera e opinione pubblica).

59

All'interno del nostro sistema sono presenti (ma spesso dispersi) eccellenti esempi di gestione innovativa del business, importanti competenze manageriali e conoscenza dei mercati/settori di riferimento, e i naturali depositari di queste conoscenze settoriali è proprio la Federazione, sia per il know how accumulato dagli uffici e sia per la presenza di qualificati imprenditori all'interno dei consigli sia al centro come sul territorio.

Le Bussole, attraverso uno sforzo di sistematizzazione e comunicazione, sono uno strumento per offrire queste conoscenze ai nostri associati.

cosa facciamo nel 2018

Per il 2018 sono in programma:

- una nuova guida dedicata alle gelaterie
- un focus sulla digitalizzazione in collaborazione con axélero, google premier partner.

### Le pubblicazioni

Bussola	Data di pubblicazione
	Settembre 2013
	Novembre 2014
	Luglio 2016
Il ristorante nell'era di internet	Giugno 2018
La gelateria	Gennaio 2019 (Sigep)

### PERCHÉ CE NE OCCUPIAMO

Il pubblico esercizio è uno dei settori produttivi a più alto turnover imprenditoriale. Le cause sono molteplici ma una delle più rilevanti è senz'altro costituita dalla diffusa carenza di competenze manageriali sia nella fase di avvio di un'impresa che in quella di ordinaria gestione. Con la Fipe Business School Fipe intende fornire agli imprenditori che aspirano ad entrare nel settore ed a quelli già in attività un punto di riferimento di eccellenza per lo sviluppo delle conoscenze di gestione, innovazione e marketing.

La nascita della collana Le Bussole ed il successo delle pubblicazioni dedicate ai pubblici esercizi hanno spinto la Federazione a fare un ulteriore passo in avanti per sviluppare un modello formativo sulle tematiche della gestione manageriale delle imprese.

E' da queste premesse che nasce la Fipe Business School che non vuole essere un luogo di formazione ma un contenitore di idee, competenze e tecniche manageriali accessibili alle imprese associate per il tramite delle associazioni territoriali.

Lo scopo è di costruire modelli e strumenti a disposizione delle imprese per migliorarne la capacità di stare sul mercato sia sotto il profilo commerciale che sotto quello della gestione segnando in tal modo una profonda discontinuità nel campo dei corsi di formazione rivolti alle piccole imprese di pubblico esercizio.

La scuola ha individuato quattro aree tematiche:

1. come trasformare gli utenti della rete in clienti del tuo locale;
2. identificare i bisogni della clientela per aumentare la fidelizzazione;
3. le voci di costo ed i prezzi come leve di fatturato e di profitto;
4. gli elementi chiave di una start up di successo.

Su cui nel corso del 2017 sono stati realizzati in collaborazione con Partesa 10 corsi di formazione in diverse associazioni territoriali.

cosa facciamo nel 2018

L'obiettivo del 2018 è di realizzare almeno 15 corsi di formazione che coinvolgano non meno di 200 imprenditori. In tale ambito si intende:

- sviluppare il posizionamento della scuola all'interno del sistema associativo e di quello imprenditoriale rafforzandone l'identità e gli strumenti di promozione e conoscenza;
- allargare le partnership con gli stakeholder per garantire un maggiore supporto, anche economico, alle iniziative della scuola.

62

### *Gruppo giovani imprenditori*

Viviamo in un mondo che cambia sempre più velocemente, in cui identificare i driver di mutamento è un impegno necessario ed obbligato per le imprese del settore dei pubblici esercizi. Innovazione e cambiamento sono le chiavi per vincere, ma non c'è innovazione senza l'audacia, la follia e l'anticonformismo degli imprenditori. Il contributo delle nuove generazioni risulta fondamentale per lo sviluppo del settore.

Inoltre è evidente che una delle sfide che il mondo associativo, e Fipe in primis, deve poter affrontare nei prossimi anni, è quello di affrontare il graduale invecchiamento della base associativa, sviluppando servizi e modalità di interazione più *captive* per un target più giovane.

Per questo motivo è importante rivitalizzare il Gruppo dei giovani imprenditori, previsto dalle disposizioni statutarie della Federazione, con il fine diretto di identificare le best practices sul territorio, le esigenze della nuova imprenditoria, favorire la community e le proposte per incentivare l'imprenditoria giovanile.

Il gruppo dovrà inoltre interagire sinergicamente con il gruppo giovani imprenditori di confcommercio nazionale per valorizzare il peso degli operatori del nostro settore all'interno delle diverse iniziative portate avanti da questo organismo.

L'obiettivo è quello di essere in grado di raccogliere i linguaggi del futuro e del nuovo modo di intendere la rappresentanza sindacale dinamica e veloce, sfruttando le nuove tecnologie per fornire alle imprese servizi anche in rete, luogo principale dove oggi si muovono le imprese giovani.

Giovani Imprenditori non indica solo uno status anagrafico o sociale, ma prima di tutto una condivisione di valori e obiettivi in linea con i valori culturali e sociali della Federazione.

cosa facciamo nel 2018

- aggiornamento/definizione del regolamento interno del gruppo;
- identificazione dei componenti rappresentativi del territorio da coinvolgere;
- costituzione e prima riunione organizzativa;
- identificazione di almeno due iniziative pubbliche da realizzarsi anche con la collaborazione del gruppo giovani di confcommercio.

63

### *Festa della gastronomia italiana*

Una grande festa, nel più puro stile italiano, all'insegna dell'eccellenza della gastronomia del made in Italy e dell'alimentazione mediterranea, cibo tipico dell'Italia che si è sviluppata attraverso secoli di cambiamenti sociali ed economici, caratterizzata dalla sua semplicità. Questo è l'evento annuale che Fipe vuole arrivare ad istituire al fine di promuovere "l'Italian food style".

Una manifestazione "popolare" che metta in connessione tutte le componenti del mondo della ristorazione, a partire dai grandi cuochi, con

le più qualificate aziende della filiera e, ovviamente, con i cittadini e l'opinione pubblica.

I pre-requisiti della festa sono:

1. una data unica che vale sull'intero territorio nazionale;
2. una brand identity comune a tutte le iniziative.

Ogni realtà territoriale sarà libera di individuare modalità e strumenti per partecipare alla Festa della gastronomia italiana.

Per la data si propone idealmente il **21 marzo**, inizio della primavera.

La Festa si pone l'obiettivo di coinvolgere anche il mondo della formazione professionale per creare mobilitazione tra i giovani e contribuire al rafforzamento dell'identità dei percorsi di formazione. Le stesse scuole primarie vanno mobilitate con la realizzazione di laboratori per la formazione dei bambini.

Le potenzialità della cucina italiana sono tante e la Fipe si candida come ambasciatrice nel mondo della enogastronomia italiana di qualità e sana alimentazione, che dimostra come i mondi dell'arte culinaria e della scienza della nutrizione possano e debbano coesistere in una società del benessere.

Durante la festa verranno proposti piatti della tradizione territoriale italiana; vecchi e nuovi professionisti si confronteranno e racconteranno, attraverso le prelibatezze del territorio, il successo della cucina italiana nel mondo, per valorizzare identità, eccellenza e qualità del nostro Paese a partire dall'enogastronomia.

## *Fiere*

### PERCHÉ CE NE OCCUPIAMO

Le fiere, sviluppate con la qualificata collaborazione della nostra società di servizi Fuoric@, rappresentano un'importante vetrina per conoscere l'evoluzione dei mercati sotto il profilo dei prodotti, delle attrezzature, delle tecnologie e dei trend dell'offerta e della domanda. Favorire la partecipazione del sistema associativo, in particolare della componente imprenditoriale, è dunque una prerogativa irrinunciabile dell'azione sindacale di Fipe. Al contempo le Fiere sono un'opportunità straordinaria per sviluppare e consolidare le relazioni con i più importanti stakeholder della filiera.

65

Da sempre la Federazione, in collaborazione con la propria società di servizi Fuoric@, è protagonista di alcuni fra i principali eventi fieristici del settore, raccontando e presentando *l'Italian Food Style*, alla scoperta delle migliori imprese che rappresentano il buon vivere italiano, facendo conoscere il sistema Fipe - Confcommercio.

Solo negli anni 2016 e 2017 sono state realizzate con successo 11 presenze fieristiche che hanno visto la presenza di migliaia di visitatori negli spazi allestiti dalla Federazione con l'organizzazione di circa 100 fra tavole rotonde, conferenze, workshops, concorsi, showcooking e conferenze stampa.

Valorizzare il territorio, creare un forte legame con le articolazioni territoriali del sistema, sono i punti di riferimento dell'attività della Federazione nell'ambito fieristico, con l'obiettivo di dare voce ad un sistema di piccole e medie imprese dei pubblici esercizi che oggi vale quasi 40 miliardi di valore aggiunto, un milione di addetti e oltre 300.000 imprese.

Tutto questo all'insegna del "fare sistema" ed interagire in modo sempre più incisivo con le associazioni territoriali aderenti che come sempre saranno i partner delle varie manifestazioni di volta in volta organizzate con la Federazione. Obiettivo comune è quello di aumentare la *"Good reputation"* della nostra rete associativa, ponendosi come interlocutori qualificati su tematiche di rilevanza nazionale, come quanto ad esempio fatto per lo spreco alimentare.

Questo appare ancor più vero per le iniziative promosse a livello locale, dove la presenza qualificata nell'ambito fieristico ha anche la funzione di rafforzare fra le istituzioni locali il "peso" della rete Fipe, valorizzando la capacità di essere a servizio del socio locale per portare anche sul territorio tematiche importanti per il settore.

Caratteristica distintiva rimane *"l'approccio Fipe"* alle fiere sin qui adottato, fatto non di presenza statica, ma di una partecipazione dinamica. Sarà proposto il format di presentazione FIPE riconoscibile e valido in ogni manifestazione fieristica. Un business model che ha sin qui funzionato e che potrà eventualmente espandersi e replicarsi nel tempo. Spazi multifunzionali e polivalenti utili per accogliere, conversare, fare informazione e formazione e workshops sono i diversi piani che permettono di interagire con i principali autori del settore.

Un vero e proprio palinsesto, in grado di coinvolgere i visitatori con una serie di strumenti di comunicazione integrati quali ad esempio:

- **Workshop e tavole rotonde** su tematiche tecniche di interesse per gli operatori;
- **Talk show** con la presenza dei media sull'attualità ed i nuovi trend del settore;
- **Show Cooking** con i migliori interpreti della ristorazione italiana;
- **Realizzazione di concorsi** per far emergere le migliori proposte ed idee;
- **Corner tematici** per approfondire anche i dettagli dei temi proposti;

- **Incontro con il mondo Fipe** per conoscere direttamente gli imprenditori del nostro mondo ed interagire con loro.

Tutto questo anche per valorizzare la presenza Fieristica Fipe come il luogo dove si viene a conoscere in anteprima i cambiamenti della domanda di mercato, ponendo la Federazione come anello di congiunzione fra il produttore industriale e il consumatore finale.

Questo impianto richiede un intenso lavoro di ideazione e preparazione dei contenuti, che verrà svolto a cura di Fuoric@, nei mesi precedenti le manifestazioni fieristiche, in collaborazione con i vari partner di volta in volta identificati: dagli incontri con i responsabili delle varie fiere per l'individuazione del concept, alla definizione del programma di attività e degli eventi convegnistici.

In particolare, nei prossimi mesi sarà predisposto a cura di Fuoric@ un piano di presenze fieristiche in grado di perseguire gli importanti obiettivi prima richiamati.

67

### Lavorare sul senso di appartenenza

Le fondamenta di una categoria sono direttamente proporzionali al senso di appartenenza che essa esprime. La condivisione di valori, di visione, di etica, è quello che rende una massa indistinta di persone o di imprenditori un gruppo coeso che rivendica con passione il proprio ruolo sociale e predispone le condizioni per lo sviluppo futuro della categoria.

Fipe, come riportato nelle pagine precedenti, è la Federazione maggiormente rappresentativa del settore, con elementi distintivi unici fatti di territorio, dimensione sociale, reputazione e una storia di lavoro e sacrificio che fonda le sue radici nel 1945:

- vantiamo più di 70 anni di rappresentanza con radicamento profondo nel territorio dando voce ad un settore che dal 1945 rappresenta l'eccellenza italiana nell'accoglienza e intrattenimento;

- rappresentiamo un mercato in cui operano oltre 300.000 imprese che danno lavoro a circa 1.000.000 di addetti con 40 miliardi di euro di valore aggiunto;
- siamo il terminale della filiera produttiva alimentare;
- sosteniamo il cambiamento difendendo la tradizione dei pubblici esercizi italiani;
- crediamo nella digitalizzazione e nelle nuove tecnologie per semplificare la vita dei nostri associati. interpretiamo e anticipiamo i trend del mercato, favorendo l'innovazione tecnologica e la diversificazione del settore;
- siamo attenti e promuoviamo i valori sociali fondamentali in ogni nostra area, ricordando il valore inclusivo della categoria e la passione delle persone che ne sono protagoniste;
- siamo una componente importante di confcommercio-imprese per l'italia su tutto il territorio nazionale.

La categoria sconta spesso una comunicazione negativa, figlia dei tempi attuali. Eppure sono numerosi gli elementi su cui è possibile costruire un percorso di valorizzazione della *reputation* del settore: dalla centralità del cibo alla convivialità dal presidio del territorio alla promozione dell'*italian life style*, dall'impresa come progetto di vita alla creazione di valore ed occupazione.

Oggi, soprattutto dal dialogo con il territorio, si avverte l'esigenza di comunicare meglio l'insieme di questi valori, mettendo in atto azioni in grado di fare rete verso due diverse dimensioni:

- a) **All'esterno** coinvolgendo in cicli di incontri opinion makers, imprenditori qualificati, rappresentanti istituzionali ed esperti universitari, in grado di essere incisivi per il settore

- b) **All'interno** rivitalizzando la presenza di Fipe Nazionale sul territorio, ascoltando e facendo squadra con la rete di chi quotidianamente si interfaccia con i soci

Per quanto riguarda la prima dimensione nel 2018 proponiamo di costituire un *think tank* informale che, con la collaborazione dell'Ufficio Studi di Fipe, elabori idee e proposte per la valorizzazione del settore dei pubblici esercizi. *Think tank* costituito da imprenditori, manager, professionisti, professori universitari, tutti accomunati da esperienze qualificate e maturate anche in settori diversi.

L'obiettivo è aumentare la "*contaminazione esterna*", approfondendo le principali tematiche di interesse per il settore, sviluppando idee, concept, proposte come possibili traiettorie di sviluppo da sottoporre alla valutazione e al dibattito degli organi della Federazione. Un gruppo di esperti esterni, in grado di favorire la capacità della Federazione di essere "antenna" per identificare i segnali più interessanti dell'innovazione settoriale e favorirne l'implementazione fra gli operatori.

Per quanto riguarda la seconda dimensione, quella interna, diventa determinante ricostituire momenti di confronto e condivisione con la componente direttiva tecnica delle diverse realtà territoriali, al fine di favorire un maggior gioco di squadra fra centro e rete.

La struttura a legame debole dei nostri sistemi associativi, può funzionare solo se intorno alle iniziative si ha la capacità di costruire condivisione e consenso. Un sistema a rete nel quale ogni snodo è insieme centro e periferia.

L'azione sindacale deve avviare un processo di riposizionamento per avvicinarsi sempre di più ai problemi con i quali ogni giorno le imprese sono costrette a misurarsi. Non si tratta solo di prestare attenzione alla sfera dei rapporti tra imprese ed istituzioni, sia centrali che locali, ma anche a quell'insieme di relazioni che si sviluppano all'interno della sfera concorrenziale nella quale le imprese operano ogni giorno.

Questo passaggio, che richiede lo sviluppo di specifiche competenze in capo alle strutture tecniche territoriali, presuppone anche un più stretto raccordo tra Fipe nazionale e associazioni territoriali.

Stiamo vivendo una stagione politica che fa della disintermediazione il suo cavallo di battaglia. I fatti però dimostrano il contrario e cioè che è visibile ed è importante il ruolo e i compiti che le associazioni come la Fipe svolgono tanto sul territorio tanto a livello nazionale.

Ora più che mai è il momento di mettere al servizio delle Associazioni territoriali tutto l'ingegno, la conoscenza e la competenza che da sempre contraddistinguono la Federazione. Per questo motivo la Federazione, a partire dal 2017, ha rafforzato il dialogo con le Associazioni territoriali, aumentando la sua presenza, anche fisica, alle diverse riunioni degli organi, e reintroducendo il format del "meeting dei direttori Fipe" che rappresenta un appuntamento fondamentale per la vita della Federazione.

Questi incontri offrono la possibilità di riflettere sui temi e sui problemi che stanno caratterizzando questo periodo difficile proponendo soluzioni e risposte da mettere in campo.

I due incontri (aprile e luglio) così partecipati del 2017, sono la dimostrazione che si va rafforzando nella Federazione la consapevolezza che dinanzi alle difficoltà solo una tecnostuttura forte, coesa e che sa fare rete è in grado di affrontarle.

Per far crescere la "cultura" e il know how di tutto il Sistema associativo, supportando il coraggio di innovare e la visione del futuro, la Fipe nel 2018 si propone di partecipare ad un numero congruo di riunioni degli organi territoriali, per ascoltare in primis e portare il punto di vista della Federazione direttamente ai dirigenti locali. Inoltre si organizzeranno almeno due eventi con tutti i direttori e i responsabili Fipe territoriali, su tematiche di interesse prioritario per le imprese rappresentate, per identificare modalità e strategie comuni da proporre agli organi politici e alle imprese.

Si avverte infine la necessità di accompagnare questo impegno anche con un lavoro di aggiornamento degli strumenti di comunicazione, anche

tradizionale, in grado di rappresentare la Fipe di oggi, i nostri valori e la nostra visione.

La maggiore complessità comunicativa esige infatti linguaggi diversi e più immediati rispetto al passato. La Federazione deve investire sul logo Fipe aggiornandolo se necessario, vanno probabilmente studiati nuovi strumenti di promozione anche tradizionali e off line a disposizione di chi vive il territorio ogni giorno con i suoi associati.

Occorre valutare se e come armonizzare il nome delle diverse territoriali sul territorio, senza stravolgere l'identità di nessuno ma valorizzando ed investendo sul logo Fipe.

In altre parole, come ricordato da diversi dirigenti della Federazione, "dobbiamo porci l'obiettivo di riportare l'adesivo Fipe nelle vetrine dei pubblici esercizi".

71

cosa facciamo nel 2018

- costituzione di un think tank informale del mondo Fipe, con la realizzazione delle prime due riunioni istitutive;
- organizzazione di due incontri dei direttori Fipe;
- presenza di funzionari o dirigenti Fipe nazionali ad almeno 15 riunioni degli organi territoriali provinciali o regionali;
- messa a punto di un piano di comunicazione e brand identity Fipe;
- sviluppo e/o aggiornamento degli strumenti di comunicazione off line esistenti.



