PRASSI DI RIFERIMENTO UNI/PdR 52:2018

Profili professionali del Food&Beverage management - Attività e requisiti dei profili professionali del Food&Beverage e indirizzi operativi per la valutazione della conformità

Food&Beverage management job profiles - Activities and requirements of Food&Beverage management job profiles and operational guidelines for conformity assessment

La prassi di riferimento definisce i requisiti dei profili professionali del Food&Beverage management del settore hotellerie indipendente e a catena, villaggistica, resort, croceristica, nonché della ristorazione commerciale e strutturata, ai quali vengono affidati l'analisi, il controllo e la responsabilità della conduzione e della pianificazione di tutti i servizi di ristorazione, rispondendo della loro organizzazione e formulando indicatori di qualità, quantità e costo.
La prassi di riferimento definisce i requisiti dei profili professionali afferenti al Food&Beverage management: Food&Beverage manager, Restaurant manager, Bar manager e Maître, individuandone attività e relative conoscenze, abilità e responsabilità, definite sulla base del Quadro europeo delle qualifiche (EQF).
La prassi di riferimento fornisce, inoltre, gli indirizzi operativi per la valutazione di conformità ai requisiti definiti per i profili professionali.

Pubblicata il 18 dicembre 2018 ICS 03.100

ASSOCIAZIONE ITALIANA FOOD&BEVERAGE MANAGER

ENTE ITALIANO DI NORMAZIONE

© UNI
Via Sannio 2 – 20137 Milano
Telefono 02 700241
www.uni.com – uni@uni.com

Tutti i diritti sono riservati.

I contenuti possono essere riprodotti o diffusi (anche integralmente) a condizione che ne venga data comunicazione all’editore e sia citata la fonte.

Documento distribuito gratuitamente da UNI.

PREMESSA

La presente prassi di riferimento UNI/PdR 52:2018 non è una norma nazionale, ma è un documento pubblicato da UNI, come previsto dal Regolamento UE n.1025/2012, che raccoglie prescrizioni relative a prassi condivise all'interno del seguente soggetto firmatario di un accordo di collaborazione con UNI:

AIFBM – Associazione Italiana Food & Beverage Manager
Via Ercole Oldofredi 41
20124 Milano

La presente prassi di riferimento è stata elaborata dal Tavolo "Competenze Food&Beverage Manager", condotto da UNI, costituito dai seguenti esperti:

Sebastiano Pira – Project Leader (AIFBM)

Amina Ciampella (Commissione UNI Agroalimentare)

Severino Dellea (AIFBM)

Franco Fontana (Intertek Italia S.p.A)

Marcello Forti (AIFBM)

Ezio Indiani (EHMA - European Hotel Managers Association)

Palmiro Noschese (EHMA - European Hotel Managers Association)

Roberto Santarelli (AIFBM)

Paolo Solari (AIFBM)

Si ringrazia Alessio Previde per il contributo fornito ai lavori del Tavolo "Competenze Food&Beverage Manager" nell'elaborazione della presente UNI/PdR.

La presente prassi di riferimento è stata ratificata dal Presidente dell'UNI il 17 dicembre 2018.

Le prassi di riferimento, adottate esclusivamente in ambito nazionale, rientrano fra i "prodotti della normazione europea", come previsti dal Regolamento UE n.1025/2012, e sono documenti che introducono prescrizioni tecniche, elaborati sulla base di un rapido processo ristretto ai soli autori, sotto la conduzione operativa di UNI.
Le prassi di riferimento sono disponibili per un periodo non superiore a 5 anni, tempo massimo dalla loro pubblicazione entro il quale possono essere trasformate in un documento normativo (UNI, UNI/TS, UNI/TR) oppure devono essere ritirate.

Chiunque ritenesse, a seguito dell'applicazione della presente prassi di riferimento, di poter fornire suggerimenti per un suo miglioramento è pregato di inviare i propri contributi all'UNI, Ente Nazionale Italiano di Unificazione, che li terrà in considerazione.

SOMMARIO

INTRODUZIONE 4

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE 6

2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI 6

3 TERMINI E DEFINIZIONI 6

4 PRINCIPIO 8

5 PROFILI PROFESSIONALI 9

5.1 ATTIVITÀ 9

5.2 FOOD&BEVERAGE MANAGER 10
5.2.1 ATTIVITÀ 10
5.2.2 ANALISI COMPLESSIVA DELL'AZIENDA/STRUTTURA 10
5.2.3 PIANIFICAZIONE E DEFINIZIONE OBIETTIVI 11
5.2.4 ORGANIZZAZIONE 11
5.2.5 GESTIONE E CONTROLLO OPERATIVO 11
5.2.6 GESTIONE RISORSE UMANE E LEADERSHIP 11
5.2.7 COMPLIANCE 11

5.3 RESTAURANT MANAGER 12
5.3.1 ATTIVITÀ 12
5.3.2 PIANIFICAZIONE E DEFINIZIONE OBIETTIVI 12
5.3.3 ORGANIZZAZIONE 12
5.3.4 GESTIONE E CONTROLLO OPERATIVO 12
5.3.5 GESTIONE RISORSE UMANE E LEADERSHIP 13
5.3.6 COMPLIANCE 13

5.4 BAR MANAGER 13
5.4.1 ATTIVITÀ 13
5.4.2 PIANIFICAZIONE E DEFINIZIONE OBIETTIVI 14
5.4.3 ORGANIZZAZIONE 14
5.4.4 GESTIONE E CONTROLLO OPERATIVO 14
5.4.5 GESTIONE RISORSE UMANE E LEADERSHIP 14
5.4.6 COMPLIANCE 14

5.5 MAÎTRE 15
5.5.1 ATTIVITÀ 15
5.5.2 ORGANIZZAZIONE 15
5.5.3 GESTIONE E CONTROLLO OPERATIVO 15

5.5.4 GESTIONE RISORSE UMANE E LEADERSHIP 15
5.5.5 COMPLIANCE 16
6 CONOSCENZE, ABILITÀ, RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA 16
6.1 GENERALITÀ 16
6.2 FOOD&BEVERAGE MANAGER 16
6.3 RESTAURANT MANAGER 23
6.4 BAR MANAGER 27
6.5 MAÎTRE 31
7 ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE E CONVALIDA DEI RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO (CERTIFICAZIONE) 34
7.1 PROVA DI VALUTAZIONE PER I PROFILI PROFESSIONALI 34
7.2 ACCESSO ALLA PROVA DI VALUTAZIONE 34
7.3 MODALITÀ OPERATIVA DI SVOLGIMENTO DELLA PROVA DI VALUTAZIONE 35
7.4 CRITERIO DI RILASCIO DELLA CERTIFICAZIONE 35
7.5 CRITERI PER IL MANTENIMENTO E RINNOVO DELLA CERTIFICAZIONE 35
7.6 ORGANIZZAZIONE CHE EFFETTUA LA VALUTAZIONE 36
APPENDICE A - PROSPETTO DEI DESCRITTORI DEI LIVELLI DEL QUADRO EUROPEO DELLE QUALIFICHE (EQF) 38
APPENDICE B - ASPETTI DEONTOLOGICI APPLICABILI 39
APPENDICE C - QUADRO LEGISLATIVO DI RIFERIMENTO 40

INTRODUZIONE

La scelta di AIFBM – Associazione Italiana Food&Beverage Manager di procedere verso una prassi di riferimento è legata al fatto che la professione del Food&Beverage manager, pur essendo esercitata da molti anni, ha subito molteplici evoluzioni: infatti i profili professionali afferenti al Food&Beverage management possono operare sia in contesti aziendali poco strutturati, sia estremamente strutturati ed è opportuno rivolgersi a tutto il settore. L'obiettivo dell'Associazione è di supportare non soltanto gli associati, ma anche il mercato e tutti gli stakeholder di riferimento.

AIFBM nasce nel 2012 con l'obiettivo di favorire lo scambio di esperienze ed informazioni tra i responsabili delle funzioni di Food&Beverage management dell'hotellerie italiana e di promuovere e mantenere lo spirito di collaborazione e solidarietà tra i propri membri. L'Associazione ha lo scopo di delineare, supportare e far conoscere questa categoria emergente nell'economia del turismo e della ricettività italiana e si propone di contribuire, tramite iniziative nazionali e internazionali, alla connotazione, alla formazione e alla crescita professionale degli aderenti e di farsi portavoce delle esperienze maturate e delle esigenze dei Soci anche nelle sedi istituzionali.

Il ruolo del Food&Beverage manager, coadiuvato dai profili professionali che la presente prassi di riferimento definisce e che a quest'ultimo sono subordinati, si è arricchito negli anni di compiti e responsabilità che ne fanno una figura chiave che si affianca all'Amministratore Delegato/General Manager/Direttore delle strutture ricettive e ne è il più importante collaboratore. Alle conoscenze tecniche nell'area di amministrazione, finanza e controllo di gestione si sono aggiunte competenze trasversali altrettanto necessarie per la funzione che deve svolgere in azienda.

Il Food&Beverage manager propone ed esegue il budget di intesa con la direzione generale e il responsabile marketing, definendo gli obiettivi specifici del comparto Food&Beverage e operando nella scelta di strategie e metodiche per il raggiungimento del target.

Il Food&Beverage manager è responsabile di tutte le operazioni relative al comparto Food&Beverage. Deve essere a conoscenza delle leggi e delle normative applicabili in materia di alimenti e bevande. Sviluppa e implementa il business plan della divisione Food&Beverage. Si occupa di monitorare i costi di produzione del settore ristorativo. Il Food&Beverage Manager ha, inoltre, il compito di garantire, per il settore di propria competenza, il rispetto dell'immagine della struttura ricettiva, dal punto di vista dell'efficienza e degli SOP (Standard Operating Procedure) qualitativi. Nelle catene alberghiere rappresenta i core value della struttura di riferimento.

Una figura di tale importanza non è ancora definita né regolamentata ed è quindi questo l'obiettivo che si propone AIFBM, definendone i requisiti di conoscenza, abilità e responsabilità-autonomia attraverso la presente prassi di riferimento.

Data l'evoluzione del ristorante e del bar di albergo, a cui abbiamo assistito negli ultimi anni, si rendono, inoltre, necessarie figure professionali come il Restaurant manager e il Bar manager, in quanto profondi conoscitori delle ultime e sempre aggiornate tendenze internazionali e di tutto quanto ruota intorno all'offerta ristorante e bar, supportati, nel loro operato, dalla figura del Maître. In particolare, il Restaurant manager gestisce quotidianamente tutte le operazioni e il personale del ristorante e punta a massimizzare le prestazioni finanziarie in aree di responsabilità; il Bar manager, figura direttiva presente solo in grandi strutture con più punti operativi, si occupa di tutti gli aspetti

gestionali delle aree di sua competenza, operando in stretto contatto con il Food&Beverage manager e la direzione; infine il Maître guida il personale di sala nel compito di stabilire un contatto con la clientela e scoprire e soddisfare i bisogni del pubblico.

Questi profili fanno sempre riferimento al Food&Beverage manager ed è per questa ragione che AIFBM si rivolge anche a loro ritendendole figure complementari e sinergiche all'attività di management del comparto Food&Beverage.

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente prassi di riferimento definisce i requisiti dei profili professionali del Food&Beverage management del settore hotellerie indipendente e a catena, villaggistica, resort, croceristica, nonché della ristorazione commerciale e strutturata, ai quali vengono affidati l'analisi, il controllo e la responsabilità della conduzione e della pianificazione di tutti i servizi di ristorazione, rispondendo della loro organizzazione e formulando indicatori di qualità, quantità e costo.

Il presente documento definisce i requisiti dei profili professionali afferenti al Food&Beverage management elencati di seguito:

- Food&Beverage manager;
- Restaurant manager;
- Bar manager;
- Maître,

individuandone attività e relative conoscenze, abilità e responsabilità, definite sulla base del Quadro europeo delle qualifiche (EQF).

Il documento fornisce, inoltre, gli indirizzi operativi per la valutazione di conformità ai requisiti definiti per i profili professionali.

2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI

La presente prassi di riferimento rimanda, mediante riferimenti datati e non, a disposizioni contenute in altre pubblicazioni. Tali riferimenti normativi e legislativi sono citati nei punti appropriati del testo e sono di seguito elencati. Per quanto riguarda i riferimenti datati, successive modifiche o revisioni apportate a dette pubblicazioni valgono unicamente se introdotte nel presente documento come aggiornamento o revisione. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione della pubblicazione alla quale si fa riferimento.

Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2017 sul quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente, che abroga la raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 aprile 2008, sulla costituzione del quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente

UNI CEI EN ISO/IEC 17024:2012 Valutazione della conformità - Requisiti generali per organismi che eseguono la certificazione di persone

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento valgono i termini e le definizioni seguenti:

3.1 abilità: Capacità di applicare conoscenze per portare a termine compiti e risolvere problemi.

NOTA 1 Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche (EQF) le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti).

NOTA 2 Definizione adattata dal EQF, Allegato I, definizione g).

3.2 apprendimento formale: Apprendimento derivante da attività formative, intenzionali e strutturate, realizzate da enti/istituzioni d'istruzione e formazione riconosciuti da un'autorità competente; comporta il rilascio di titoli aventi valore legale.

3.3 apprendimento informale: Apprendimento derivante da esperienze lavorative, da quelle di vita famigliare ed anche dal tempo libero; non è un'attività volutamente strutturata e, alcune volte, l'apprendimento non è intenzionale.

3.4 apprendimento non-formale: Apprendimento derivante da attività formative, intenzionali e strutturate, realizzate in qualsiasi ambito diverso da quello formale; non dà luogo al rilascio di titoli aventi valore legale.

3.5 competenza: Comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale, esercitabile con un determinato grado di autonomia e responsabilità e misurabile su un criterio prestabilito.

NOTA 1 Definizione adattata dal EQF, Allegato I, definizione i).

NOTA 2 Le capacità personali comprendono, in particolare, aspetti sociali e/o metodologici.

3.6 competenze trasversali: Abilità cognitive e relazionali comuni a più contesti lavorativi, che possono quindi essere trasferite agevolmente da una attività professionale a un'altra.

3.7 conoscenza: Risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento indispensabile a svolgere una attività.

NOTA 1 Le informazioni comprendono, ma non sono limitate a: fatti, principi, teorie, pratiche ed esperienze relative ad un settore di lavoro o di studio.

NOTA 2 Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche (EQF) le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche.

NOTA 3 Definizione adattata dal EQF, Allegato I, definizione f).

3.8 convalida dei risultati dell'apprendimento: Processo di conferma che determinati risultati dell'apprendimento valutati, ottenuti da una persona, corrispondono ai risultati specificati richiesti per una qualifica o per parte di essa.

NOTA 1 La certificazione, in conformità alla UNI CEI EN ISO/IEC 17024, può essere un processo di valutazione e convalida.

NOTA 2 Il riconoscimento dei risultati dell'apprendimento, secondo regole definite, da parte di un datore di lavoro o di altre organizzazioni preposte, è altresì un processo di valutazione e convalida.

3.9 macro area di competenza: Insieme di esperienze, conoscenze, abilità e competenze che costituiscono una funzione organizzativa e che include molteplici responsabilità-attività.

3.10 Bar manager: Profilo professionale responsabile delle attività gestionali inerenti al *mixologism* e alla mescita dell'area bar.

3.11 Food&Beverage manager: Profilo professionale responsabile della gestione complessiva dell'area Food&Beverage di un'organizzazione.

3.12 Restaurant manager: Profilo professionale responsabile delle attività gestionali che includono ristoranti, servizio in camera, banchettistica e altri servizi correlati alla funzione.

3.13 Maître: Profilo professionale responsabile delle attività gestionali inerenti al servizio di ristorazione di sala.

3.14 responsabilità e autonomia: Capacità di applicare le conoscenze e le abilità in modo autonomo e responsabile.

NOTA Definizione adattata dal EQF, Allegato I, definizione h).

4 PRINCIPIO

Il presente documento è strutturato in modo tale da definire i profili professionali del Food&Beverage management in termini di conoscenze, abilità e responsabilità necessarie per adempiere alle attività attribuite a ciascun profilo professionale, considerando le macro-aree di competenza rappresentate nella matrice in Figura 1 e definite di seguito:

- Analisi complessiva dell'azienda/struttura: condivisione e adozione delle strategie di vertice. Individuazione delle aree di criticità aziendali e implementazione di percorsi di miglioramento. Gestione dei rapporti e della comunicazione all'interno dell'area Food&Beverage e con le altre aree aziendali.

- Pianificazione e definizione degli obiettivi: individuazione degli obiettivi di medio-lungo termine e determinazione delle azioni da intraprendere per il loro conseguimento.

- Organizzazione: definizione della tipologia di gestione, modello organizzativo, norme interne di comportamento, regolamenti e principi di recruiting, volti al raggiungimento delle finalità aziendali per la funzione specifica.

- Gestione e controllo operativo: realizzazione delle attività secondo criteri di efficacia ed efficienza.

- Gestione risorse umane e leadership: creazione di squadre coese ed efficaci, che permetta ai singoli individui di superare le loro capacità grazie alla interazione con gli altri. Elemento fondamentale di ogni squadra è la leadership, o meglio la abilità di influenzare, motivare e consentire agli altri di contribuire all'efficienza dell'organizzazione.

- Compliance: applicazione condivisa dell'insieme di normative e procedure, nonché verifica del rispetto della loro conformità.

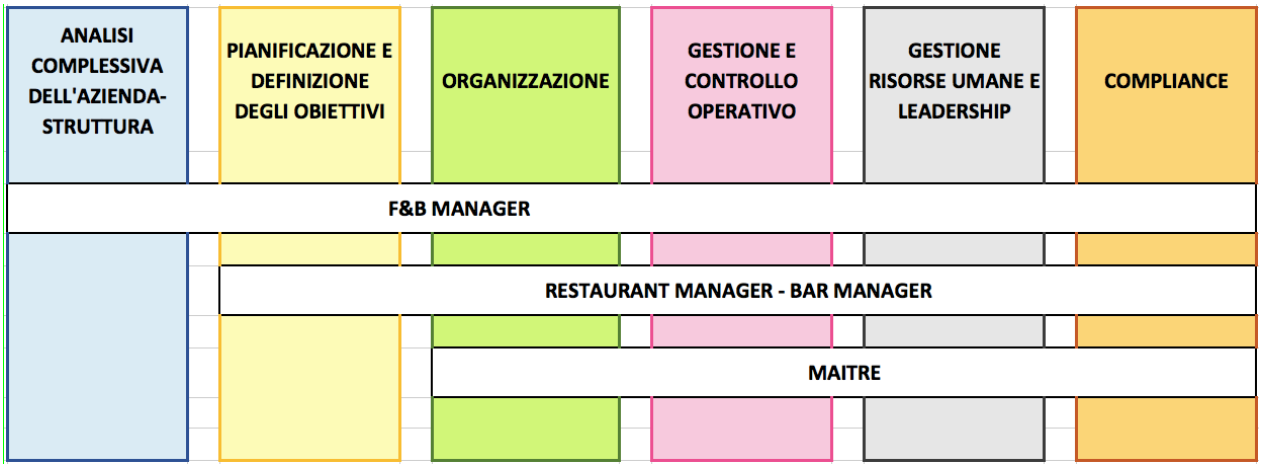

Figura 1 – Matrice dei profili professionali del Food&Beverage in relazione alle macro aree di competenza

I requisiti dei profili professionali, indicati nella matrice, sono stati individuati secondo un gradiente crescente di complessità organizzativa.

Il documento fornisce un'indicazione dei livelli associabili alla specifica attività del profilo professionale in accordo a quanto è indicato dal Quadro europeo delle qualifiche (EQF). Ne sono, inoltre, identificate, per quanto applicabili, le capacità personali attese.

La prassi di riferimento si completa con:

- Appendice A contenente il prospetto dei descrittori dei livelli EQF;
- Appendice B contenente gli aspetti deontologici applicabili;
- Appendice C contenente il quadro legislativo di riferimento.

5 PROFILI PROFESSIONALI

5.1 ATTIVITÀ

Con riferimento ai profili professionali del Food&Beverage management, il presente documento definisce:

- attività: gli ambiti specifici su cui il profilo professionale deve influire attraverso il proprio operato. Queste descrivono nel dettaglio l'oggetto dell'operare di un profilo professionale;
- requisiti: le competenze necessarie, che includono conoscenze, abilità e responsabilità-autonomia, per adempiere in modo efficace alle attività attribuite al profilo professionale.

Nei punti da 5.2 a 5.6 sono elencate le attività e i compiti con riferimento a ognuna delle 6 macro aree che ciascuno dei profili professionali è chiamato a presidiare.

5.2 FOOD&BEVERAGE MANAGER

5.2.1 ATTIVITÀ

Il Food&Beverage manager:

- è responsabile di tutte le operazioni di natura gestionale, finanziaria e organizzativa relative al comparto Food&Beverage;
- propone ed esegue il budget di intesa con la direzione generale e il responsabile marketing, definendo gli obiettivi specifici del Food&Beverage e operando nella scelta di strategie e metodiche per il raggiungimento del target. Sviluppa e implementa il business plan del comparto Food&Beverage, monitorando i costi di produzione del settore ristorativo;
- definisce il livello qualitativo e quantitativo degli approvvigionamenti, delle somministrazioni e delle attrezzature;
- fissa gli SOP (Standard Operating Procedure) delle ricette e del servizio enogastronomico, attraverso un lavoro svolto in sinergia e con obiettivi condivisi;
- si occupa di marketing aziendale;
- definisce la tipologia di ristorazione da adottare in relazione al mercato turistico e i relativi pacchetti di offerta;
- conosce le leggi e le normative applicabili in materia di alimenti e bevande;
- ricopre la funzione di team leader nel comparto Food&Beverage, si occupa della gestione del personale e svolge attività di coordinamento tra i capi reparto del settore ristorazione;
- verifica che tutte le funzioni del comparto ristorativo siano conformi agli SOP e superino non solo le aspettative degli ospiti ma anche gli obiettivi finanziari;
- garantisce il rispetto dell'immagine della struttura ricettiva, per il comparto di sua competenza, dal punto di vista dell'efficienza e degli SOP qualitativi. Nelle catene alberghiere rappresenta i core value della struttura di riferimento.

5.2.2 ANALISI COMPLESSIVA DELL'AZIENDA/STRUTTURA

Con riferimento alla macro area di competenza relativa all'analisi complessiva dell'azienda/struttura, i compiti sono:

- definire il posizionamento della struttura sul mercato;
- definire posizionamento e visibilità su social network;
- definire le strategie commerciali, di e-commerce e di vendita in generale;
- definire la contrattualistica e il sistema di controllo delle forniture.

5.2.3 PIANIFICAZIONE E DEFINIZIONE OBIETTIVI

Con riferimento alla macro area di competenza relativa alla pianificazione e definizione obiettivi, i compiti sono:

- definire obiettivi a corto, medio e lungo termine e le strategie connesse;
- definire la proposta di budget da presentare alla proprietà e agli stakeholder con analisi, controllo e gestione costi.

5.2.4 ORGANIZZAZIONE

Con riferimento alla macro area di competenza relativa all'organizzazione, i compiti sono:

- definire norme interne di comportamento e regolamenti;
- definire l'organigramma e i principi di recruiting.

5.2.5 GESTIONE E CONTROLLO OPERATIVO

Con riferimento alla macro area di competenza relativa alla gestione e al controllo operativo, i compiti sono:

- organizzazione eventi;
- sales & marketing;
- ristorazione;
- economato.

5.2.6 GESTIONE RISORSE UMANE E LEADERSHIP

Con riferimento alla macro area di competenza relativa alla gestione risorse umane e leadership, i compiti sono:

- guidare il team al raggiungimento degli obiettivi attraverso la definizione di KPI;
- favorire la crescita professionale dei collaboratori attraverso la definizione di KPI con un sistema di controllo delle performance;
- monitorare la soddisfazione del cliente interno (staff).

5.2.7 COMPLIANCE

Con riferimento alla macro area di competenza relativa alla compliance, i compiti sono:

- verificare e controllare la conformità alle vigenti normative in materia di salute e sicurezza sul lavoro;
- verificare e controllare la conformità alle vigenti normative in sicurezza alimentare e HACCP;
- verificare e controllare la conformità agli SOP qualitativi dei servizi offerti.

NOTA Al momento della pubblicazione della presente prassi di riferimento, il mantenimento, l'aggiornamento e l'evoluzione delle competenze necessarie all'attività del Food&Beverage manager nel settore ospitalità, non sono subordinate a uno specifico percorso formativo. Il soggetto chiamato a svolgere tale profilo professionale è comunque tenuto a seguire percorsi di aggiornamento professionale continuo.

5.3 RESTAURANT MANAGER

5.3.1 ATTIVITÀ

Il Restaurant manager:

- si occupa della gestione quotidiana delle operazioni del ristorante;
- si occupa della gestione quotidiana del personale del ristorante;
- dirige e collabora con il team di gestione del cibo e delle bevande;
- controlla e gestisce la soddisfazione degli ospiti;
- controlla e gestisce la soddisfazione del personale;
- opera secondo obiettivi di efficacia ed efficienza economica nelle proprie aree di responsabilità.

5.3.2 PIANIFICAZIONE E DEFINIZIONE OBIETTIVI

Con riferimento alla macro area di competenza relativa alla pianificazione e definizione obiettivi, i compiti sono:

- definire obiettivi a corto, medio e lungo termine e le strategie connesse.

5.3.3 ORGANIZZAZIONE

Con riferimento alla macro area di competenza relativa all'organizzazione, i compiti sono:

- definire norme interne di comportamento e regolamenti;
- definire l'organigramma e i principi di recruiting.

5.3.4 GESTIONE E CONTROLLO OPERATIVO

Con riferimento alla macro area di competenza relativa alla gestione e al controllo operativo, i compiti sono:

- organizzazione eventi;
- sales & marketing;
- ristorazione;
- economato.

5.3.5 GESTIONE RISORSE UMANE E LEADERSHIP

Con riferimento alla macro area di competenza relativa alla gestione risorse umane e leadership, i compiti sono:

- guidare il team al raggiungimento degli obiettivi attraverso la definizione di KPI;
- favorire la crescita professionale dei collaboratori attraverso la definizione di KPI con un sistema di controllo delle performance;
- monitorare la soddisfazione del cliente interno (staff).

5.3.6 COMPLIANCE

Con riferimento alla macro area di competenza relativa alla compliance, i compiti sono:

- verificare e controllare la conformità alle vigenti normative in materia di salute e sicurezza sul lavoro;
- verificare e controllare la conformità alle vigenti normative in sicurezza alimentare e HACCP;
- verificare e controllare la conformità agli SOP qualitativi dei servizi offerti.

NOTA Al momento della pubblicazione della presente prassi di riferimento, il mantenimento, l'aggiornamento e l'evoluzione delle competenze necessarie all'attività del Restaurant manager nel settore ospitalità, non sono subordinate a uno specifico percorso formativo. Il soggetto chiamato a svolgere tale profilo professionale è comunque tenuto a seguire percorsi di aggiornamento professionale continuo.

5.4 BAR MANAGER

5.4.1 ATTIVITÀ

Il Bar manager:

- supervisiona la gestione, la formazione del personale e il suo aggiornamento professionale;
- gestisce rapporti con fornitori;
- gestisce le attività promozionali interfacciandosi con la direzione marketing della struttura ove presente;
- opera secondo obiettivi di efficacia ed efficienza economica nelle proprie aree di responsabilità;
- è responsabile della cassa relativamente alle aree di sua competenza.

5.4.2 PIANIFICAZIONE E DEFINIZIONE OBIETTIVI

Con riferimento alla macro area di competenza relativa alla pianificazione e definizione obiettivi, i compiti sono:

- definire obiettivi a corto, medio e lungo termine e le strategie connesse.

5.4.3 ORGANIZZAZIONE

Con riferimento alla macro area di competenza relativa all'organizzazione, i compiti sono:

- definire norme interne di comportamento e regolamenti;
- definire l'organigramma e i principi di recruiting.

5.4.4 GESTIONE E CONTROLLO OPERATIVO

Con riferimento alla macro area di competenza relativa alla gestione e al controllo operativo, i compiti sono:

- organizzazione eventi;
- sales & marketing;
- miscelazione;
- economato.

5.4.5 GESTIONE RISORSE UMANE E LEADERSHIP

Con riferimento alla macro area di competenza relativa alla gestione risorse umane e leadership, i compiti sono:

- guidare il team al raggiungimento degli obiettivi attraverso la definizione di KPI;
- favorire la crescita professionale dei collaboratori attraverso la definizione di KPI con un sistema di controllo delle performance;
- monitorare la soddisfazione del cliente interno (staff).

5.4.6 COMPLIANCE

Con riferimento alla macro area di competenza relativa alla compliance, i compiti sono:

- verificare e controllare la conformità alle vigenti normative in materia di salute e sicurezza sul lavoro;
- verificare e controllare la conformità alle vigenti normative in sicurezza alimentare e HACCP;
- Verificare e controllare la conformità agli SOP qualitativi dei servizi offerti.

NOTA Al momento della pubblicazione della presente prassi di riferimento, il mantenimento, l'aggiornamento e l'evoluzione delle competenze necessarie all'attività professionale del Bar Manager nel settore ospitalità, non sono subordinate ad uno specifico percorso formativo Il soggetto chiamato a svolgere tale profilo professionale è comunque tenuto a seguire percorsi di aggiornamento professionale continuo.

5.5 MAÎTRE

5.5.1 ATTIVITÀ

Il Maître:

- gestisce il personale di sala;
- gestisce la soddisfazione dei bisogni dei clienti;
- imposta e dirige il servizio controllandone la qualità;
- cura l'aspetto estetico della sala;
- collabora nella compilazione dei menu;
- gestisce la cantina, se è non prevista una specifica figura (maître sommelier);
- è responsabile della cassa relativamente alle aree di sua competenza.

5.5.2 ORGANIZZAZIONE

Con riferimento alla macro area di competenza relativa all'organizzazione, i compiti sono:

- definire norme interne di comportamento e regolamenti;
- definire l'organigramma e i principi di recruiting.

5.5.3 GESTIONE E CONTROLLO OPERATIVO

Con riferimento alla macro area di competenza relativa alla gestione e al controllo operativo, i compiti sono:

- ristorazione;
- economato.

5.5.4 GESTIONE RISORSE UMANE E LEADERSHIP

Con riferimento alla macro area di competenza relativa alla gestione risorse umane e leadership, i compiti sono:

- guidare il team al raggiungimento degli obiettivi attraverso la definizione di KPI;
- favorire la crescita professionale dei collaboratori attraverso la definizione di KPI con un sistema di controllo delle performance;

- monitorare la soddisfazione del cliente interno (staff) .

5.5.5 COMPLIANCE

Con riferimento alla macro area di competenza relativa alla compliance, i compiti sono:

- verificare e controllare la conformità alle vigenti normative in materia di salute e sicurezza sul lavoro;
- verificare e controllare la conformità alle vigenti normative in sicurezza alimentare e HACCP;
- verificare e controllare la conformità agli SOP qualitativi dei servizi offerti.

NOTA Al momento della pubblicazione della presente prassi di riferimento, il mantenimento, l'aggiornamento e l'evoluzione delle competenze necessarie all'attività professionale del Maître nel settore ospitalità, non sono subordinate ad uno specifico percorso formativo. Il soggetto chiamato a svolgere tale profilo professionale è comunque tenuto a seguire percorsi di aggiornamento professionale continuo.

6 CONOSCENZE, ABILITÀ, RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA

6.1 GENERALITÀ

Nei punti da 6.2 a 6.5, con riferimento a ciascuna delle macro aree individuate, vengono descritti i compiti e sono definite conoscenze, abilità e responsabilità che i profili professionali devono possedere per poterli svolgere.

6.2 FOOD&BEVERAGE MANAGER

Nel prospetto di seguito sono definite le conoscenze, abilità e responsabilità che il profilo di Food&Beverage manager deve possedere per poter svolgere i compiti che caratterizzano le proprie macro aree di competenza.

MACRO AREE	COMPITO	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA
1. ANALISI COMPLESSIVA DELL'AZIENDA-STRUTTURA	**1a Definire il posizionamento della struttura sul mercato**	Conoscenza fisica e statistica dei servizi offerti dai competitors Conoscenza del funzionamento dei social network	Analizzare le reportistiche disponibili, valutando l'impatto di un opportuno posizionamento Essere in grado di creare una struttura logica del Competitive Set	Essere analitico nella valutazione delle opportunità di mercato Essere un abile problem solver
	1b Definire il posizionamento della struttura sui social network	Conoscenza delle attività esercitate dai competitors e dei social network	Analizzare le reportistiche disponibili, valutando l'impatto di un opportuno posizionamento Stabilire il piano editoriale (in assenza di ufficio marketing preposto) e di investimenti	Essere analitico nella valutazione delle opportunità di visibilità Essere un abile problem solver
	1c Definire le strategie commerciali, di e-commerce e di vendita in generale	Conoscenza della "piazza" e dei competitor dell'area dove sorge la struttura	Dirigere un'offerta adeguata ed appetibile per il mercato, considerando la segmentazione della clientela di riferimento e la relativa capacità di spesa Stabilire le linee guida del piano di investimenti di marketing/pubblicitari	Essere chiari ed oggettivi nelle valutazioni, al fine di favorire il lavoro dell'Ufficio Vendite Individuare nicchie non ancora esplorate/sviluppate di mercato Essere un abile problem solver
	1d Definire la contrattualistica e il sistema di controllo delle forniture	Conoscenza del mercato Conoscenza della situazione debitoria	Effettuare benchmark di forniture Effettuare gare di appalto per gli acquisti di grande rilevanza tecnico/economica	Essere analitico e concreto nella scelta delle forniture influenzando l'operato dell'Ufficio Acquisti a beneficio della struttura Individuare soluzioni logiche e sostenibili in linea con la normativa vigente Stabilire le politiche dei pagamenti
2. PIANIFICAZIONE E DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI	**2a Definire gli obiettivi organizzativi a corto, medio e lungo termine e le strategie connesse**	Conoscenza dei trend e degli strumenti per implementare e definire gli obiettivi organizzativi	Analizzare le performance passate e presenti Esaminare la struttura organizzativa presente e le potenzialità Collaborare con il General Manager o con la proprietà della struttura ricettiva per stabilire obiettivi sfidanti in termini di SOP, prodotti e servizi offerti dai propri reparti	Fissare obiettivi semplici e misurabili Sviluppare, insieme agli altri profili del Food&Beverage management, gli strumenti operativi necessari alla gestione della sua area (ad esempio: formulazione del budget, previsioni di spesa, elaborazione di ricette, determinazione delle porzionature, elaborazione dei menu, controlli sulla produzione del cibo, ecc.) Essere un abile problem solver

MACRO AREE	COMPITO	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA
	2b Definire la proposta di budget da presentare alla proprietà/stakeholder con analisi, controllo e gestione costi	Conoscenza approfondita della composizione del budget e della materia nel rispetto della normativa fiscale vigente Conoscenza dei dati relativi agli incrementi ISTAT, inflazione, energia, mercato del lavoro, ecc. Conoscenza e comprensione delle conoscenze finanziarie, dei controlli, dell'inventario, dei costi, delle spese e di tutte le procedure e politiche di gestione del contante	Analizzare i dati e le informazioni valutando i possibili risultati Analizzare i dati di mercato considerando la futura offerta alberghiera Utilizzare i budget per comprendere gli obiettivi finanziari Mantenere un indice di gestione dei costi positivo per le attività di cucina e ristorazione	Comunicare la visione strategica e fissare obiettivi semplici e misurabili Organizzare e favorire il lavoro di gruppo dei collaboratori affinché siano eseguiti al meglio i compiti a loro assegnati Essere sempre aggiornato su opportunità di mercato, eventi, ecc. Comprendere e utilizzare competenze e conoscenze professionali in una specifica area funzionale per condurre e gestire le operazioni aziendali quotidiane e generare soluzioni innovative per affrontare le sfide di lavoro specifiche della funzione Finanza/Contabilità Essere un abile problem solver
3. ORGANIZZAZIONE	**3a Definire le norme interne di comportamento e regolamenti**	Conoscenza della normativa e dell'eventuale codice etico interno Conoscenza del CCNL dell'industria turistica	Dirigere i collaboratori delineando le linee guida per la stesura delle procedure interne	Essere chiaro nell'illustrare le linee guida Organizzare e favorire il lavoro di gruppo dei collaboratori affinché siano eseguiti al meglio i compiti a loro assegnati Fornire orientamento e direzione ai subordinati per l'impostazione degli SOP di prestazione e il monitoraggio delle prestazioni Essere un abile problem solver
	3b Definire l'organigramma ed i principi di selezione del personale	Conoscenza della normativa in termini di assunzioni e decontribuzioni Conoscenza del contratto collettivo nazionale dell'industria turistica	Analizzare le esigenze operative usando la propria esperienza per identificare le necessità di copertura delle varie aree Sviluppare obiettivi e piani specifici per stabilire le priorità, organizzare e realizzare il lavoro Interagire con i collaboratori in modo da costruire apertura e fiducia nel perseguimento di obiettivi organizzativi e relazioni durature	Essere innovativo e creativo nel considerare modi differenti di organizzare il lavoro Comunicare con chiarezza e gestire rapporti interpersonali corretti e professionali

MACRO AREE	COMPITO	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA
4. GESTIONE E CONTROLLO OPERATIVO	**4a Organizzazione Eventi**	Conoscenza della "piazza" e dei competitor dell'area dove sorge la struttura Conoscenza dei processi di prenotazione e realizzazione eventi	Delineare le linee guida Analizzare le esigenze operative Analizzare la reportistica disponibile Analizzare i bisogni della clientela Gestire le operazioni quotidiane, garantendo la qualità, gli SOP e soddisfacendo le aspettative dei clienti su base giornaliera	Individuare soluzioni e tempistiche logiche e sostenibili in linea con la normativa vigente Organizzare e favorire il lavoro di gruppo dei collaboratori affinché siano eseguiti al meglio i compiti a loro assegnati Essere un abile problem solver
	4b Sales & Marketing	Conoscenza del mercato, dei target di riferimento e dei sistemi di benchmarking Conoscenza e utilizzo dei sistemi di guest intelligence Conoscenza e utilizzo social media Conoscenze digital hub	Delineare le linee guida Analizzare il mercato e le strutture concorrenziali Analizzare la composizione del territorio Analizzare le esigenze operative e analizzare gli studi relativi alle esigenze dei clienti Effettuare Swot Analysis Individuare soluzioni e tempistiche logiche e sostenibili in linea con la normativa vigente Controllare e valutare costantemente il livello di soddisfazione del cliente per i servizi offerti dalle funzioni/uffici da lui dipendenti Raccomandare la creazione di nuove politiche operative e di marketing ogni qualvolta si verifichi il discontento del cliente, un cambiamento nelle esigenze del mercato o un cambiamento nella cerchia dei propri competitor	Comunicare con chiarezza la visione al gruppo di lavoro Favorire la comunicazione e trasmettere una attitudine positiva Sviluppare e far evolvere l'immagine della struttura ricettiva online e offline Essere un abile problem solver
	4c Ristorazione	Conoscenza della normativa in materia di sicurezza alimentare e del metodo HACCP Conoscenza dei bisogni della clientela Conoscenza dei processi organizzativi	Delineare le linee guida Analizzare le esigenze operative Definire gli SOP	Individuare soluzioni e tempistiche logiche e sostenibili in linea con la normativa vigente Essere un abile problem solver

MACRO AREE	COMPITO	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA
		Conoscenza della normativa della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica		
	4d Economato	Conoscenza della struttura Conoscenza dei processi di selezione dei fornitori e del controllo delle merci Conoscenza della supply chain Conoscenza della normativa vigente in materia di sicurezza alimentare Conoscenza della normativa disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica	Delineare le linee guida Analizzare le esigenze operative Food&Beverage cost Analizzare gli indici di rotazione delle merci	Individuare soluzioni e tempistiche logiche e sostenibili in linea con la normativa vigente Definire i prezzi di vendita delle pietanze e delle bevande Esaminare e approvare le ricette, la porzionatura e il food-cost. Curare i rapporti con i fornitori, gestire e analizzare i dati di fatturato e definire gli acquisti Essere un abile problem solver
5. GESTIONE RISORSE UMANE E LEADERSHIP	**5a Guidare il team al raggiungimento degli obiettivi ed Influenzare i processi produttivi**	Conoscenza degli SOP Conoscenza delle tecniche per identificare e assegnare obiettivi Conoscenza delle tecniche di comunicazione, coaching e gestione dei conflitti	Delineare le linee guida Creare e nutrire un ambiente di proprietà che enfatizzi la motivazione, l'empowerment, il lavoro di squadra, il miglioramento continuo e la passione per fornire un servizio Analizzare le esigenze del team	Comunicare con chiarezza la visione al gruppo di lavoro Fornire coaching proattivo e consulenza ai membri del team Favorire la comunicazione e trasmettere una attitudine positiva Trasmettere la leadership, la visione e la direzione per riunire e dare priorità agli obiettivi del dipartimento in modo efficiente ed efficace Essere un abile problem solver

MACRO AREE	COMPITO	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA
	5b Favorire la crescita professionale dei Collaboratori con un sistema di controllo delle performance (KPI)	Conoscenza delle tecniche di valutazione delle performance e della mappatura dei ruoli finalizzato a percorsi di carriera Conoscenza delle tecniche di coaching	Favorire processi di sviluppo avvalendosi degli indicatori Supportare la crescita delle persone nell'ambito dell'organizzazione aziendale Avvalersi di formatori esterni Utilizzare le abilità interpersonali e comunicative per guidare, influenzare e incoraggiare gli altri Sostenere un solido processo decisionale finanziario / commerciale Stabilire chiare aspettative nei confronti dei dipendenti e dei team leader e verificare che vengano fornite le ricompense appropriate in caso di superamento delle aspettative	Facilitare percorsi di coaching anche con supporti esterni Favorire la mobilità aziendale Fornire coaching proattivo e consulenza ai membri del team Chiarire con i propri collaboratori i ruoli e le responsabilità delegando chiaramente e correttamente i compiti e le relative responsabilità Fornire un'atmosfera di apprendimento focalizzata sul miglioramento continuo Favorire la creazione di programmi di riconoscimento Trasmettere la leadership, la visione e la direzione per riunire e dare priorità agli obiettivi del dipartimento in modo efficiente ed efficace Essere un abile problem solver
	5c Monitorare la soddisfazione del cliente interno (staff)	Conoscenza delle tecniche di valutazione dell'ambiente di lavoro	Supportare la crescita delle persone nell'ambito dell'organizzazione aziendale Analizzare le reportistiche presenti	Trasmettere la leadership, la visione e la direzione per riunire e dare priorità agli obiettivi del dipartimento in modo efficiente ed efficace Favorire la nascita di piani di miglioramento ed azione Essere un abile problem solver Essere in grado di cogliere le singole caratteristiche dello staff
6. COMPLIANCE	**6a Verificare e controllare la conformità alle vigenti normative in materia di salute e sicurezza sul lavoro**	Conoscenza della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sul lavoro	Recepire ed applicare i contenuti delle normative vigenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro Analizzare le reportistiche presenti e favorire gli interventi migliorativi necessari Assicurarsi che in tutti i reparti lo staff riceva tutte le necessarie informazioni relativamente alla salute e sicurezza sul posto di lavoro e impegnarsi attivamente affinché vengano rispettati	Individuare soluzioni e tempistiche coerenti con la vigente normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro Favorire l'organizzazione del lavoro e l'aderenza alle norme

MACRO AREE	COMPITO	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA
	6b Verificare e controllare la conformità alle vigenti normative in materia di sicurezza alimentare e HACCP	Conoscenza della normativa in materia di igiene e sicurezza alimentare	Recepire ed applicare i contenuti della normativa vigente di igiene e sicurezza alimentare Analizzare le reportistiche presenti e favorire gli interventi migliorativi necessari Assicurarsi che in tutti i reparti lo staff riceva tutte le necessarie informazioni relativamente alle prassi igieniche, HACCP, e impegnarsi attivamente affinché vengano rispettati	Individuare soluzioni e tempistiche coerenti con la vigente normativa in materia di igiene e sicurezza alimentare Favorire l'organizzazione del lavoro e la rispondenza alle norme di igiene e sicurezza alimentare
	6c Verificare e controllare la conformità agli SOP qualitativi dei servizi offerti	Conoscenza della struttura dell'organizzazione interna Conoscenza dei bisogni della clientela Conoscenza della operatività	Delineare le linee guida Delineare criteri organizzativi per il controllo della qualità Formare le persone Assicurarsi che in tutti i reparti lo staff riceva tutte le necessarie informazioni relativamente agli SOP tecnici e di servizio, alle prassi igieniche, alla sicurezza sul posto di lavoro e impegnarsi attivamente affinché vengano rispettati	Individuare soluzioni e tempistiche coerenti con la normativa vigente Organizzare e favorire il lavoro di gruppo dei collaboratori affinché siano eseguiti al meglio i compiti a loro assegnati Verificare che tutti i dipendenti e i team leader comprendano la cultura del servizio e degli SOP Essere un abile problem solver

6.3 RESTAURANT MANAGER

Nel prospetto di seguito sono definite le conoscenze, abilità e responsabilità che il profilo di Restaurant manager deve possedere per poter svolgere i compiti che caratterizzano le proprie macro aree di competenza.

MACRO AREE	COMPITO	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA
1. PIANIFICAZIONE E DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI	**1a Definire gli obiettivi organizzativi a corto, medio e lungo termine e le strategie connesse**	Conoscenza dei trend e degli strumenti per implementare e definire gli obiettivi organizzativi	Analizzare le performance passate e presenti Esaminare la struttura organizzativa presente e le potenzialità Collaborare con il General Manager o con la proprietà della struttura ricettiva per stabilire obiettivi sfidanti in termini di SOP, prodotti e servizi offerti dai propri reparti	Fissare obiettivi semplici e misurabili Sviluppare, insieme agli altri profili del Food&Beverage management, gli strumenti operativi necessari alla gestione della sua area (ad esempio: responsabile dell'obiettivo di budget, previsioni di spesa, elaborazione dei menu, wine list, ecc.) Essere un abile problem solver
2. ORGANIZZAZIONE	**2a Definire le norme interne di comportamento e regolamenti**	Conoscenza della normativa e dell'eventuale codice etico interno Conoscenza del CCNL dell'industria turistica	Dirigere i collaboratori delineando le linee guida per la stesura delle procedure interne	Essere chiaro nell'illustrare le linee guida Organizzare e favorire il lavoro di gruppo dei collaboratori affinché siano eseguiti al meglio i compiti a loro assegnati Fornire orientamento e direzione ai subordinati per l'impostazione degli SOP di prestazione e il monitoraggio delle prestazioni Essere un abile problem solver
	2b Definire l'organigramma ed i principi di selezione del personale	Conoscenza della normativa in termini di assunzioni e decontribuzioni Conoscenza del contratto collettivo nazionale dell'industria turistica	Analizzare le esigenze operative usando la propria esperienza per identificare le necessità di copertura delle varie aree Sviluppare obiettivi e piani specifici per stabilire le priorità, organizzare e realizzare il lavoro Interagire con i collaboratori in modo da costruire apertura e fiducia nel perseguimento di obiettivi organizzativi e relazioni durature	Essere innovativo e creativo nel considerare modi differenti di organizzare il lavoro Comunicare con chiarezza e gestire rapporti interpersonali corretti e professionali Essere un abile problem solver
3. GESTIONE E CONTROLLO OPERATIVO	**3a Organizzazione Eventi**	Conoscenza dell'outlet Conoscenza della concorrenza Conoscenza dei processi di prenotazione e realizzazione eventi	Delineare le linee guida Analizzare esigenze operative Analizzare la reportistica disponibile Analizzare i bisogni della clientela	Individuare soluzioni e tempistiche logiche e sostenibili in linea con la normativa vigente Organizzare e favorire il lavoro di gruppo dei collaboratori affinché siano eseguiti al meglio i compiti a loro assegnati Gestire le operazioni quotidiane, garantendo la qualità, gli SOP e soddisfacendo le aspettative dei clienti su base giornaliera Essere un abile problem solver

MACRO AREE	COMPITO	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA
	3b Sales & Marketing	Conoscenza del mercato e dei target di riferimento Conoscenza e utilizzo dei social media Conoscenze digital hub	Delineare le linee guida Analizzare il mercato e le strutture concorrenziali Analizzare la composizione del territorio Analizzare le esigenze operative e gli studi relativi alle esigenze dei clienti Controllare e valutare costantemente il livello di soddisfazione del cliente per i servizi offerti dalle funzioni/uffici da lui dipendenti Raccomandare la creazione di nuove politiche operative e di marketing ogni qualvolta si verifichi il discontento del cliente, un cambiamento nelle esigenze del mercato o un cambiamento nella cerchia dei propri competitor	Comunicare con chiarezza la visione al gruppo di lavoro Favorire la comunicazione e trasmettere una attitudine positiva Sviluppare e far evolvere l'immagine della struttura ricettiva online e offline Individuare soluzioni e tempistiche logiche e sostenibili in linea con la normativa vigente Essere un abile problem solver
	3c Ristorazione	Conoscenza della normativa HACCP Conoscenza dei bisogni della Clientela Conoscenza dei processi organizzativi Conoscenza della normativa della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica	Delineare le linee guida Analizzare esigenze operative	Individuare soluzioni e tempistiche logiche e sostenibili in linea con la normativa vigente Essere un abile problem solver
	3d Economato	Conoscenza dell'outlet Conoscenza dei processi di selezione dei fornitori e del controllo delle merci Conoscenza della supply chain Conoscenza della normativa vigente in termini di HACCP e conoscenza della normativa della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica	Delineare le linee guida Analizzare esigenze operative Food&Beverage cost Effettuare analisi degli indici di rotazione delle merci	Individuare soluzioni e tempistiche logiche e sostenibili in linea con la normativa vigente Definire i prezzi di vendita delle pietanze e delle bevande Esaminare ed approvare le ricette, la porzionatura e il food-cost. Curare i rapporti con i fornitori, gestire ed analizzare i dati di fatturato e definire gli acquisti. Essere un abile problem solver

MACRO AREE	COMPITO	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA
4. GESTIONE RISORSE UMANE E LEADERSHIP	**4a Guidare il team al raggiungimento degli obiettivi e influenzare i processi produttivi**	Conoscenza degli SOP Conoscenza delle tecniche per identificare e assegnare obiettivi Conoscenza delle tecniche di comunicazione, coaching e gestione dei conflitti	Delineare le linee guida Creare e nutrire un ambiente di proprietà che enfatizza la motivazione, l'empowerment, il lavoro di squadra, il miglioramento continuo e la passione per fornire un servizio Analizzare le esigenze del team Conoscere le tecniche di analisi	Comunicare con chiarezza la visione al gruppo di lavoro Fornire coaching proattivo e consulenza ai membri del team Favorire la comunicazione e trasmettere una attitudine positiva Trasmettere la leadership, la visione e la direzione per riunire e dare priorità agli obiettivi del dipartimento in modo efficiente ed efficace Essere un abile problem solver
	4b Favorire la crescita professionale dei Collaboratori con un sistema di controllo delle performance (KPI)	Conoscenza delle tecniche di valutazione delle performance e della mappatura dei ruoli finalizzata a percorsi di carriera Conoscenza delle tecniche di coaching	Favorire processi di sviluppo avvalendosi degli indicatori Supportare la crescita delle persone nell'ambito dell'organizzazione aziendale Avvalersi di formatori esterni Utilizzare le abilità interpersonali e comunicative per guidare, influenzare e incoraggiare gli altri Sostenere un solido processo decisionale finanziario/commerciale Stabilire chiare aspettative nei confronti dei dipendenti e dei team leader e verificare che vengano fornite le ricompense appropriate in caso di superamento delle aspettative	Facilitare percorsi di coaching anche con supporti esterni Favorire la mobilità aziendale Fornire coaching proattivo e consulenza ai membri del team Chiarire con i propri collaboratori i ruoli e le responsabilità delegando chiaramente e correttamente i compiti e le relative responsabilità Fornire un'atmosfera di apprendimento focalizzata sul miglioramento continuo Favorire la creazione di programmi di riconoscimento Trasmettere la leadership, la visione e la direzione per riunire e dare priorità agli obiettivi del dipartimento in modo efficiente ed efficace Essere un abile problem solver
	4c Monitorare la soddisfazione del cliente interno (staff)	Conoscenza delle tecniche di valutazione dell'ambiente di lavoro	Supportare la crescita delle persone nell'ambito dell'organizzazione aziendale Analizzare le reportistiche presenti	Delineare un sistema di controllo misurabile, con indicatori chiari e oggettivi e cui corrispondono benefit o premi chiari e raggiungibili/coerenti Trasmettere la leadership, la visione e la direzione per riunire e dare priorità agli obiettivi del dipartimento in modo efficiente ed efficace Favorire la nascita di piani di miglioramento ed azione Essere un abile problem solver Essere in grado di cogliere le singole caratteristiche dello staff
5. COMPLIANCE	**5a Verificare e controllare la conformità alle vigenti normative in materia di salute e sicurezza sul lavoro**	Conoscenza della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sul lavoro	Recepire ed applicare i contenuti delle normative vigenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro Analizzare le reportistiche presenti e favorire gli interventi migliorativi necessari	Individuare soluzioni e tempistiche coerenti con la vigente normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro Favorire l'organizzazione del lavoro e l'aderenza alle norme

MACRO AREE	COMPITO	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA
			Assicurarsi che in tutti i reparti lo staff riceva tutte le necessarie informazioni relativamente alla salute e sicurezza sul posto di lavoro e impegnarsi attivamente affinché vengano rispettati	
	5b Verificare e controllare la conformità alle vigenti normative in sicurezza alimentare e HACCP	Conoscenza della normativa in materia di igiene e sicurezza alimentare	Recepire ed applicare i contenuti della normativa vigente di igiene e sicurezza alimentare Analizzare le reportistiche presenti e favorire gli interventi migliorativi necessari Assicurarsi che in tutti i reparti lo staff riceva tutte le necessarie informazioni relativamente alle prassi igieniche, HACCP, e impegnarsi attivamente affinché vengano rispettati	Individuare soluzioni e tempistiche coerenti con la vigente normativa in materia di igiene e sicurezza alimentare Favorire l'organizzazione del lavoro e la rispondenza alle norme di igiene e sicurezza alimentare
	5c Verificare e controllare la conformità agli SOP qualitativi dei servizi offerti	Conoscenza della struttura dell'organizzazione interna Conoscenza dei bisogni della clientela Conoscenza della operatività	Delineare le linee guida Delineare criteri organizzativi per il controllo della qualità Formare le persone Assicurarsi che in tutti i reparti lo staff riceva tutte le necessarie informazioni relativamente agli SOP tecnici e di servizio, alle prassi igieniche, alla sicurezza sul posto di lavoro e impegnarsi attivamente affinché vengano rispettati	Individuare soluzioni e tempistiche coerenti con la normativa vigente Organizzare e favorire il lavoro di gruppo dei collaboratori affinché siano eseguiti al meglio i compiti a loro assegnati Verificare che tutti i dipendenti e i team leader comprendano la cultura del servizio e degli SOP Essere un abile problem solver

6.4 BAR MANAGER

Nel prospetto di seguito sono definite le conoscenze, abilità e responsabilità che il profilo di Bar manager deve possedere per poter svolgere i compiti che caratterizzano le proprie macro aree di competenza.

MACRO AREE	COMPITO	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA
1. PIANIFICAZIONE E DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI	**1a Definire gli obiettivi organizzativi a corto, medio e lungo termine e le strategie connesse**	Conoscenza dei trend e degli strumenti per implementare e definire gli obiettivi organizzativi	Analizzare le performance passate e presenti. Esaminare la struttura organizzativa presente e le potenzialità Collaborare con il General Manager o con la proprietà della struttura ricettiva per stabilire obiettivi sfidanti in termini di SOP, prodotti e servizi offerti dai propri reparti	Fissare obiettivi semplici e misurabili Sviluppare, insieme agli altri profili del Food&Beverage management, gli strumenti operativi necessari alla gestione della sua area (ad esempio: responsabile dell'obiettivo di budget, previsioni di spesa, elaborazione dei menu, cocktail list, ecc.) Essere un abile problem solver
2. ORGANIZZAZIONE	**2a Definire le norme interne di comportamento e regolamenti**	Conoscenza della normativa e dell'eventuale codice etico interno. Conoscenza del CCNL dell'industria turistica	Dirigere i collaboratori delineando le linee guida per la stesura delle procedure interne	Essere chiaro nell'illustrare le linee guida Organizzare e favorire il lavoro di gruppo dei collaboratori affinché siano eseguiti al meglio i compiti a loro assegnati Fornire orientamento e direzione ai subordinati per l'impostazione degli SOP di prestazione e il monitoraggio delle prestazioni. Essere un abile problem solver
	2b Definire l'organigramma ed i principi di selezione del personale	Conoscenza della normativa in termini di assunzioni e decontribuzioni Conoscenza del contratto collettivo nazionale dell'industria turistica	Analizzare le esigenze operative usando la propria esperienza per identificare le necessità di copertura delle varie aree Sviluppare obiettivi e piani specifici per stabilire le priorità, organizzare e realizzare il lavoro Interagire con i collaboratori in modo da costruire apertura e fiducia nel perseguimento di obiettivi organizzativi e relazioni durature	Essere innovativo e creativo nel considerare modi differenti di organizzare il lavoro Comunicare con chiarezza e sapere gestire rapporti interpersonali corretti e professionali Essere un abile problem solver
3. GESTIONE E CONTROLLO OPERATIVO	**3a Organizzazione Eventi**	Conoscenza dell'outlet e dell'area in cui sorge Conoscenza della concorrenza Conoscenza dei processi di prenotazione e realizzazione eventi	Delineare le linee guida Analizzare esigenze operative Analizzare la reportistica disponibile Analizzare i bisogni della clientela	Individuare soluzioni e tempistiche logiche e sostenibili in linea con la normativa vigente Organizzare e favorire il lavoro di gruppo dei collaboratori affinché siano eseguiti al meglio i compiti a loro assegnati Gestire le operazioni quotidiane, garantendo la qualità, gli SOP e soddisfacendo le aspettative dei clienti su base giornaliera Essere un abile problem solver

MACRO AREE	COMPITO	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA
	3b Sales & Marketing	Conoscenza del mercato e dei target di riferimento Conoscenza e utilizzo social media Conoscenze digital hub	Delineare le linee guida Analizzare il mercato e le strutture concorrenziali Analizzare la composizione del territorio Analizzare esigenze operative e analizzare studi relativi alle esigenze dei clienti Individuare soluzioni e tempistiche logiche e sostenibili in linea con la normativa vigente Controllare e valutare costantemente il livello di soddisfazione del cliente per i servizi offerti dalle funzioni/uffici da lui dipendenti Raccomandare la creazione di nuove politiche operative e di marketing ogni qualvolta si verifichi il discontento del cliente, un cambiamento nelle esigenze del mercato o un cambiamento nella cerchia dei propri competitor	Comunicare con chiarezza la visione al gruppo di lavoro Favorire la comunicazione e trasmettere una attitudine positiva Sviluppare e far evolvere l'immagine della struttura ricettiva online e offline Essere un abile problem solver
	3c Miscelazione	Conoscenza della normativa HACCP Conoscenza dei bisogni della Clientela Conoscenza dei processi organizzativi Conoscenza della normativa della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica	Delineare le linee guida Analizzare esigenze operative	Individuare soluzioni e tempistiche logiche e sostenibili in linea con la normativa vigente Essere un abile problem solver
	3d Economato	Conoscenza dell'outlet Conoscenza dei processi di selezione dei fornitori e del controllo delle merci Conoscenza della supply chain Conoscenza della normativa in materia di sicurezza alimentare e del metodo HACCP Conoscenza della normativa disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica	Delineare le linee guida Analizzare esigenze operative Beverage cost Effettuare analisi degli indici di rotazione delle merci	Individuare soluzioni e tempistiche logiche e sostenibili in linea con la normativa vigente Definire i prezzi di vendita delle bevande Esaminare e approvare le ricette, la porzionatura ed il beverage cost Curare i rapporti con i fornitori, gestire ed analizzare i dati di fatturato e definire gli acquisti Essere un abile problem solver

MACRO AREE	COMPITO	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA
4. GESTIONE RISORSE UMANE E LEADERSHIP	**4a Guidare il team al raggiungimento degli obiettivi e influenzare i processi produttivi**	Conoscenza degli SOP Conoscenza delle tecniche per identificare e assegnare obiettivi Conoscenza delle tecniche di comunicazione, coaching e gestione dei conflitti	Delineare le linee guida Creare e nutrire un ambiente di proprietà che enfatizzi la motivazione, l'empowerment, il lavoro di squadra, il miglioramento continuo e la passione per fornire un servizio Analizzare le esigenze del team Conoscere le tecniche di analisi	Comunicare con chiarezza la visione al gruppo di lavoro Fornire coaching proattivo e consulenza ai membri del team Favorire la comunicazione e trasmettere una attitudine positiva Trasmettere la leadership, la visione e la direzione per riunire e dare priorità agli obiettivi del dipartimento in modo efficiente ed efficace Essere un abile problem solver
	4b Favorire la crescita professionale dei collaboratori con un sistema di controllo delle performance (KPI)	Conoscenza delle tecniche di valutazione delle performance e della mappatura dei ruoli finalizzata a percorsi di carriera Conoscenza delle tecniche di coaching	Favorire processi di sviluppo avvalendosi degli indicatori Supportare la crescita delle persone nell'ambito dell'organizzazione aziendale Avvalersi di formatori esterni Utilizzare le abilità interpersonali e comunicative per guidare, influenzare e incoraggiare gli altri Sostenere un solido processo decisionale finanziario/commerciale Stabilire chiare aspettative nei confronti dei dipendenti e dei team leader e verificare che vengano fornite le ricompense appropriate in caso di superamento delle aspettative	Facilitare percorsi di coaching anche con supporti esterni Favorire la mobilità aziendale Fornire coaching proattivo e consulenza ai membri del team Chiarire con i propri collaboratori i ruoli e le responsabilità delegando chiaramente e correttamente i compiti e le relative responsabilità Fornire un'atmosfera di apprendimento focalizzata sul miglioramento continuo Favorire la creazione di programmi di riconoscimento Trasmettere la leadership, la visione e la direzione per riunire e dare priorità agli obiettivi del dipartimento in modo efficiente ed efficace Essere un abile problem solver
	4c Monitorare la soddisfazione del cliente interno (staff)	Conoscenza delle tecniche di valutazione dell'ambiente di lavoro	Supportare la crescita delle persone nell'ambito dell'organizzazione aziendale Analizzare le reportistiche presenti	Delineare un sistema di controllo misurabile, con indicatori chiari e oggettivi e cui corrispondono benefit o premi chiari e raggiungibili/coerenti Trasmettere la leadership, la visione e la direzione per riunire e dare priorità agli obiettivi del dipartimento in modo efficiente ed efficace Favorire la nascita di piani di miglioramento ed azione Essere un abile problem solver Essere in grado di cogliere le singole caratteristiche dello staff
5. COMPLIANCE	**5a Verificare e controllare la conformità alle vigenti normative in materia di salute e sicurezza sul lavoro**	Conoscenza della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sul lavoro	Recepire ed applicare i contenuti delle normative vigenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro Analizzare le reportistiche presenti e favorire gli interventi migliorativi necessari	Individuare soluzioni e tempistiche coerenti con la vigente normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro Favorire l'organizzazione del lavoro e l'aderenza alle norme

MACRO AREE	COMPITO	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA
			Assicurarsi che in tutti i reparti lo staff riceva tutte le necessarie informazioni relativamente alla salute e sicurezza sul posto di lavoro impegnarsi attivamente affinché vengano rispettati	
	5b Verificare e controllare la conformità alle vigenti normative in sicurezza alimentare e HACCP	Conoscenza della normativa in materia di igiene e sicurezza alimentare	Recepire ed applicare i contenuti della normativa vigente di igiene e sicurezza alimentare Analizzare le reportistiche presenti e favorire gli interventi migliorativi necessari Assicurarsi che in tutti i reparti lo staff riceva tutte le necessarie informazioni relativamente alle prassi igieniche, HACCP, e impegnarsi attivamente affinché vengano rispettati	Individuare soluzioni e tempistiche coerenti con la vigente normativa in materia di igiene e sicurezza alimentare Favorire l'organizzazione del lavoro e la rispondenza alle norme di igiene e sicurezza alimentare
	5c Verificare e controllare la conformità agli SOP qualitativi dei servizi offerti	Conoscenza della struttura dell'organizzazione interna Conoscenza dei bisogni della clientela Conoscenza della operatività	Delineare le linee guida Delineare criteri organizzativi per il controllo della qualità Formare le persone Assicurarsi che in tutti i reparti lo staff riceva tutte le necessarie informazioni relativamente agli SOP tecnici e di servizio, alle prassi igieniche, alla sicurezza sul posto di lavoro e impegnarsi attivamente affinché vengano rispettati	Individuare soluzioni e tempistiche coerenti con la normativa vigente Organizzare e favorire il lavoro di gruppo dei collaboratori affinché siano eseguiti al meglio i compiti a loro assegnati Verificare che tutti i dipendenti e i team leader comprendano la cultura del servizio e degli SOP Essere un abile problem solver

6.5 MAÎTRE

Nel prospetto di seguito sono definite le conoscenze, abilità e responsabilità che il profilo di Maître deve possedere per poter svolgere i compiti che caratterizzano le proprie macro aree di competenza.

MACRO AREE	COMPITO	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA
1. ORGANIZZAZIONE	**1a Definire le norme interne di comportamento e regolamenti**	Conoscenza della normativa e dell'eventuale codice etico interno Conoscenza del CCNL dell'industria turistica	Dirigere i collaboratori delineando le linee guida per la stesura delle procedure interne	Essere chiaro nell'illustrare le linee guida Organizzare e favorire il lavoro di gruppo dei collaboratori affinché siano eseguiti al meglio i compiti a loro assegnati Fornire orientamento e direzione ai subordinati per l'impostazione degli SOP di prestazione e il monitoraggio delle prestazioni Essere un abile problem solver
	1b Definire l'organigramma ed i principi di selezione del personale dedicato al ristorante	Conoscenza del ristorante e dell'organizzazione interna	Analizzare le esigenze operative usando la propria esperienza per identificare le necessità di copertura dell'area ristorante Sviluppare piani specifici per stabilire le priorità, organizzare e realizzare il lavoro Interagire con i collaboratori in modo da costruire apertura e fiducia nel perseguimento di obiettivi organizzativi e relazioni durature	Comunicare con chiarezza e saper gestire rapporti interpersonali corretti e professionali
2. GESTIONE E CONTROLLO OPERATIVO	**2a Ristorazione**	Conoscenza della normativa in materia di sicurezza alimentare e del metodo HACCP Conoscenza dei bisogni della clientela Conoscenza dei processi organizzativi Conoscenza della normativa della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica	Delineare le linee guida Analizzare esigenze operative Definire SOP	Individuare soluzioni e tempistiche logiche e sostenibili in linea con la normativa vigente Essere un abile problem solver

MACRO AREE	COMPITO	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA
	2b Economato	Conoscenza della struttura ristorativa Conoscenza dei processi di selezione dei fornitori e del controllo delle merci Conoscenza della normativa vigente in materia di sicurezza alimentare Conoscenza della normativa disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica Conoscenze riguardo ai problemi di organizzazione delle imprese ristorative, di tecnica aziendale e di tecnica delle vendite	Delineare le linee guida Analizzare esigenze operative Food&Beverage cost Risoluzione dei problemi e processo decisionale	Individuare soluzioni e tempistiche logiche e sostenibili in linea con la normativa vigente Possedere le tecniche operative di un servizio destinato alla distribuzione dei pasti Capacità organizzative unite ad attitudini manageriali
3. GESTIONE RISORSE UMANE E LEADERSHIP	**3a Guidare il team al raggiungimento degli obiettivi e influenzare i processi produttivi all'interno della sala ristorante**	Conoscenza degli SOP Conoscenza delle tecniche per identificare e assegnare obiettivi Conoscenza delle tecniche di comunicazione, coaching e gestione dei conflitti Conoscenze della tecnica dei servizi e anche di gastronomia, di enologia e di scienza dell'alimentazione Nozioni di cultura manageriale e conoscenze di economia turistica	Delineare le linee guida Creare e nutrire un ambiente di proprietà che enfatizzi la motivazione, l'empowerment, il lavoro di squadra, il miglioramento continuo e la passione per fornire un servizio Analizzare le esigenze del team	Comunicare con chiarezza la visione al gruppo di lavoro Fornire coaching proattivo e consulenza ai membri del team Favorire la comunicazione e trasmettere una attitudine positiva Fornire la leadership, la visione e la direzione per riunire e dare priorità agli obiettivi del dipartimento in modo efficiente ed efficace Organizzare il lavoro distribuendo i compiti fra i camerieri e verificando la correttezza dello svolgimento dell'attività Essere un abile problem solver
	3b Favorire la crescita professionale dei collaboratori con un sistema di controllo delle performance (KPI)	Conoscenza delle tecniche di valutazione delle performance e della mappatura dei ruoli finalizzato a percorsi di carriera Conoscenza delle tecniche di coaching	Favorire processi di sviluppo avvalendosi degli indicatori Supportare la crescita delle persone nell'ambito dell'organizzazione aziendale Utilizzare le abilità interpersonali e comunicative per guidare, influenzare e incoraggiare gli altri Sostenere un solido processo decisionale finanziario/commerciale Stabilire chiare aspettative nei confronti dei dipendenti e dei team leader e verificare che vengano fornite le ricompense appropriate in caso di superamento delle aspettative	Facilitare percorsi di coaching anche con supporti esterni Favorire la mobilità aziendale Fornire coaching proattivo e consulenza ai membri del team Chiarire con i propri collaboratori i ruoli e le responsabilità delegando chiaramente e correttamente i compiti e le relative responsabilità Fornire un'atmosfera di apprendimento focalizzata sul miglioramento continuo Essere un abile problem solver

MACRO AREE	COMPITO	CONOSCENZE	ABILITÀ	RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA
	3c Monitorare la soddisfazione del cliente interno (staff)	Conoscenza delle tecniche di valutazione dell'ambiente di lavoro	Supportare la crescita delle persone nell'ambito dell'organizzazione aziendale	Favorire e condividere un sistema di valutazione della soddisfazione interna Comunicare gli obiettivi del dipartimento in modo efficiente ed efficace Favorire lo sviluppo di piani di miglioramento e di azione Essere un abile problem solver Essere in grado di cogliere le singole caratteristiche dello staff
4. COMPLIANCE	**4a Verificare e controllare la conformità alle vigenti normative in materia di salute e sicurezza sul lavoro**	Conoscenza della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sul lavoro	Recepire ed applicare i contenuti delle normative vigenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro Analizzare le reportistiche presenti e favorire gli interventi migliorativi necessari Assicurarsi che in tutti i reparti lo staff riceva le informazioni necessarie relativamente alla salute e sicurezza sul posto di lavoro e impegnarsi attivamente affinché vengano rispettati	Individuare soluzioni e tempistiche coerenti con la vigente normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro Favorire l'organizzazione del lavoro e l'aderenza alle norme
	4b Verificare e controllare la conformità alle vigenti normative in sicurezza alimentare e HACCP	Conoscenza della normativa in materia di igiene e sicurezza alimentare	Recepire ed applicare i contenuti della normativa vigente di igiene e sicurezza alimentare Analizzare le reportistiche presenti e favorire gli interventi migliorativi necessari Assicurarsi che in tutti i reparti lo staff riceva tutte le necessarie informazioni relativamente alle prassi igieniche, HACCP, e impegnarsi attivamente affinché vengano rispettati	Individuare soluzioni e tempistiche coerenti con la vigente normativa in materia di igiene e sicurezza alimentare Favorire l'organizzazione del lavoro e la rispondenza alle norme di igiene e sicurezza alimentare
	4c Verificare e controllare la conformità agli SOP qualitativi dei servizi offerti	Conoscenza della struttura dell'organizzazione interna Conoscenza dei bisogni della clientela Conoscenza della operatività	Delineare le linee guida Delineare criteri organizzativi per il controllo della qualità Formare le persone Assicurarsi che in tutti i reparti lo staff riceva tutte le necessarie informazioni relativamente agli SOP tecnici e di servizio, alle prassi igieniche, alla sicurezza sul posto di lavoro e impegnarsi attivamente affinché vengano rispettati	Individuare soluzioni e tempistiche coerenti con la normativa vigente Organizzare e favorire il lavoro di gruppo dei collaboratori affinché siano eseguiti al meglio i compiti a loro assegnati Verificare che tutti i dipendenti e i team leader comprendano la cultura del servizio e degli SOP Essere un abile problem solver

7 ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE E CONVALIDA DEI RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO (CERTIFICAZIONE)

7.1 PROVA DI VALUTAZIONE PER I PROFILI PROFESSIONALI

Nell'apprendimento formale, le metodologie e i soggetti che effettuano la valutazione sono stabiliti per via legislativa (per esempio esami di Stato, esami di maturità), ciò non avviene in ambito non formale e informale.

Per la valutazione dei risultati dell'apprendimento non formale e informale, oggetto del presente documento, è necessario tener presente che devono essere valutate, in modo oggettivo e direttamente le conoscenze, abilità e responsabilità, così come descritte al punto 6 della presente prassi di riferimento.

A tal fine, per garantire l'efficacia della valutazione delle competenze sono indicate le prove da utilizzare per la valutazione della conformità per tutti i profili professionali:

- analisi del "curriculum vitae" integrato da documentazioni comprovanti le attività lavorative e formative dichiarate dal candidato;

- esame scritto per la valutazione delle conoscenze. Tale prova di esame deve consistere in una prova con domande a risposta chiusa di almeno 10 domande comuni ai diversi profili e altre 25 domande specifiche per singolo profilo: per ogni domanda vengono proposte almeno 3 risposte delle quali 1 sola è corretta (da escludere quelle del tipo "vero/falso");

- esame orale: necessario per approfondire eventuali incertezze riscontrate nelle prove scritte e/o per approfondire il livello delle conoscenze acquisite dal candidato nelle esperienze pregresse oltre che valutare le competenze trasversali.

NOTA 1 Per quanto concerne la valutazione e convalida dei risultati dell'apprendimento, si ricorda che, ai sensi della Legge 14 gennaio 2013, n. 4, "Disposizioni in materia di professioni non organizzate", la "certificazione di conformità alla norma tecnica UNI" è in capo agli organismi di certificazione delle persone operanti in conformità alla norma UNI CEI EN ISO/IEC 17024, accreditati secondo il Regolamento Europeo 765/2008. Nel processo di valutazione dei risultati dell'apprendimento è inoltre possibile tener conto del possesso, da parte del singolo candidato, di attestazioni rilasciate da associazioni professionali iscritte alla Sezione 2 dell'elenco del Ministero dello Sviluppo Economico, ai sensi dell'Art. 2 comma 7 della Legge 4/2013. Rimangono comunque validi i requisiti di cui ai punti 5.2.2 e 9.2.6 della UNI CEI EN ISO/IEC 17024:2012.

NOTA 2 In alcuni specifici casi e settori, si possono inoltre prevedere modalità di ri-valutazione sulla base di eventuali segnalazioni, successive alla valutazione finale, da parte dei fruitori dell'attività professionale.

7.2 ACCESSO ALLA PROVA DI VALUTAZIONE

L'accesso alla prova di valutazione è subordinato all'invio di una richiesta di certificazione da parte del candidato all'organismo di certificazione che effettua la valutazione.

Per accedere alla prova di valutazione sono necessari i seguenti requisiti:

- evidenza oggettiva di ricoprire il ruolo o i ruoli o di avere ricoperto il ruolo o i ruoli in passato;
- si richiede un livello EQF 3, quindi titolo di studio di scuola media o livello superiore;

NOTA Per i descrittori dei livelli di EQF, vedere Appendice A.

- avere almeno 5 anni di esperienza nel settore anche non continuativi di cui almeno 3 nel ruolo per cui si richiede la certificazione;
- avere 16 crediti formativi acquisiti negli ultimi due anni riconosciuti da associazioni del settore; tali crediti formativi devono essere ottenuti tramite la partecipazione a seminari, workshop o corsi di formazione strutturati e riconosciuti da Enti di Certificazione accreditati UNI CEI EN ISO/IEC 17024 sulla presente prassi di riferimento ed erogati da organizzazioni esperte nel settore.

NOTA Come evidenza dell'esperienza lavorativa è possibile presentare l'attestato di qualità e di qualificazione professionale del servizio prestato dai soci, rilasciato da associazioni professionali iscritte alla Sezione 2 dell'elenco del Ministero dello Sviluppo Economico, ai sensi dell'Art. 2 comma 7 della Legge 4/2013.

7.3 MODALITÀ OPERATIVA DI SVOLGIMENTO DELLA PROVA DI VALUTAZIONE

L'organizzazione che effettua la valutazione di conformità che indice la sessione di prova di valutazione nomina uno o più esaminatori, presenti sul luogo della prova, che hanno la responsabilità di:

- verificare la congruità dei requisiti di accesso anche con riferimento alla validità dei crediti formativi;
- verificare l'identità dei candidati rispetto alle domande di certificazione;
- condurre l'esame scritto a risposta multipla di cui una sola corretta;
- condurre l'esame orale su ambiti specifici per profilo.

7.4 CRITERIO DI RILASCIO DELLA CERTIFICAZIONE

Il criterio utilizzato per la valutazione di conformità ai requisiti stabiliti per ciascun profilo professionale è l'ottenimento di un risultato di un punteggio minimo di 70/100 in ciascuna delle prove. La certificazione ha una durata di 5 anni.

7.5 CRITERI PER IL MANTENIMENTO E RINNOVO DELLA CERTIFICAZIONE

Durante il periodo di validità della certificazione, che è stabilito in cinque anni, l'organizzazione che ha svolto la valutazione deve esercitare un controllo sui soggetti che hanno conseguito l'attestazione per verificare il perdurare della conformità ai requisiti stabiliti per i profili professionali individuati nella presente prassi di riferimento.

Per il mantenimento della certificazione il soggetto interessato deve garantire:

- l’assenza di reclami effettivi o l’evidenza di una adeguata gestione degli stessi;
- l’evidenza della continuità nell’esercizio della professione;
- aggiornamento professionale attraverso percorsi formativi non formali di almeno i crediti annui sotto indicati (1 credito = 1 ora di formazione) riconosciuti da una associazione di riferimento per il settore e/o da un Ente di certificazione accreditato UNI CEI EN ISO/IEC 17024. Di seguito, il dettaglio dei crediti annui per ciascuno dei profili professionali:
  - Food&Beverage manager: 24 crediti
  - Bar manager: 12 crediti
  - Restaurant manager: 12 crediti
  - Maître: 8 crediti.

In assenza di continuità di esercizio professionale, i crediti annui devono essere raddoppiati per mantenere la certificazione.

Per il rinnovo della certificazione il soggetto interessato deve garantire:

- l’assenza di reclami o l’evidenza di una adeguata gestione degli stessi;
- l’evidenza della continuità nell’esercizio della professione;
- l’evidenza di aggiornamento professionale in materie afferenti all’ambito professionale nella misura dei crediti maturati nel quinquennio, come di seguito indicati:
  - Food&Beverage manager: almeno 60 crediti
  - Bar manager: almeno 60 crediti
  - Restaurant manager: almeno 60 crediti
  - Maître: almeno 40 crediti.

7.6 ORGANIZZAZIONE CHE EFFETTUA LA VALUTAZIONE

L’organizzazione che effettua la valutazione deve:

- avere i requisiti di indipendenza, imparzialità, trasparenza, competenza e assenza di conflitti di interesse;
- assicurare l’omogeneità delle valutazioni;
- assicurare la verifica dell’aggiornamento professionale;
- definire, adottare e rispettare un proprio sistema qualità documentato e un proprio codice deontologico;
- nominare uno o più esaminatori che soddisfino il requisito di “grandparent” in possesso dei requisiti dei profili professionali di cui alla presente prassi di riferimento, o che sia già in possesso di certificazione.

Per essere in linea con il miglior stato dell'arte raggiunto, l'organizzazione che effettua la valutazione di conformità deve essere accreditata secondo il Regolamento Europeo 765/2008 in conformità alla UNI CEI EN ISO/IEC 17024.

NOTA 1 Per quanto concerne la valutazione e convalida dei risultati dell'apprendimento, si ricorda che, ai sensi della Legge 14 gennaio 2013, n. 4, "Disposizioni in materia di professioni non organizzate", la "certificazione di conformità alla norma tecnica UNI" è in capo agli organismi di certificazione delle persone operanti in conformità alla norma UNI CEI EN ISO/IEC 17024, accreditati secondo il Regolamento Europeo 765/2008.

NOTA 2 Nel processo di valutazione dei risultati dell'apprendimento è inoltre possibile tener conto del possesso, da parte del singolo candidato, di attestazioni rilasciate da associazioni professionali iscritte alla Sezione 2 dell'elenco del Ministero dello Sviluppo Economico, ai sensi dell'Art. 2 comma 7 della Legge 4/2013. Rimangono comunque validi i requisiti di cui ai punti 5.2.2 e 9.2.6 della UNI CEI EN ISO/IEC 17024:2012.

NOTA 3 In alcuni specifici casi e settori, si possono inoltre prevedere modalità di valutazione di seconda parte, così come modalità di ri-valutazione sulla base di eventuali segnalazioni, successive alla valutazione finale, da parte dei fruitori dell'attività professionale. Si ricorda che tali valutazioni non hanno valore di certificazione delle competenze.

APPENDICE A - PROSPETTO DEI DESCRITTORI DEI LIVELLI DEL QUADRO EUROPEO DELLE QUALIFICHE (EQF)

Ciascuno degli 8 livelli EQF è definito da una serie di descrittori che indicano i risultati dell'apprendimento in termini di conoscenze, abilità e responsabilità e autonomia (capacità). Si riporta di seguito il prospetto di sintesi dei livelli EQF.

	CONOSCENZE Nel contesto dell'EQF, le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche.	**ABILITA** Nel contesto dell'EQF, le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche (comprendenti la manualità e l'uso di metodi, materiali, strumenti e utensili).	**RESPONSABILITA E AUTONOMIA** Nel contesto dell'EQF, la responsabilità e l'autonomia sono descritte come la capacità del discente di applicare le conoscenze e le abilità in modo autonomo e responsabile.
Livello EQF 1	Conoscenze generale di base.	Abilità di base necessarie a svolgere mansioni/compiti semplici.	Lavoro o studio, sotto la diretta supervisione, in un contesto strutturato.
Livello EQF 2	Conoscenza pratica di base in un ambito di lavoro o di studio.	Abilità cognitive e pratiche di base necessarie all'uso di informazioni pertinenti per svolgere compiti e risolvere problemi ricorrenti usando strumenti e regole semplici.	Lavoro o studio sotto la supervisione con una certo grado di autonomia.
Livello EQF 3	Conoscenza di fatti, principi, processi e concetti generali, in un ambito di lavoro o di studio.	Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a svolgere compiti e risolvere problemi scegliendo e applicando metodi di base, strumenti, materiali ed informazioni.	Assumere la responsabilità di portare a termine compiti nell'ambito del lavoro o dello studio. Adeguare il proprio comportamento alle circostanze nella soluzione dei problemi.
Livello EQF 4	Conoscenza pratica e teorica in ampi contesti in un ambito di lavoro o di studio.	Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a risolvere problemi specifici in un campo di lavoro o di studio.	Sapersi gestire autonomamente, nel quadro di istruzioni in un contesto di lavoro o di studio, di solito prevedibili, ma soggetti a cambiamenti. Sorvegliare il lavoro di routine di altri, assumendo una certa responsabilità per la valutazione e il miglioramento di attività lavorative o di studio.
Livello EQF 5(*)	Conoscenza teorica e pratica esauriente e specializzata, in un ambito di lavoro o di studio e consapevolezza dei limiti di tale conoscenza.	Una gamma esauriente di abilità cognitive e pratiche necessarie a dare soluzioni creative a problemi astratti.	Saper gestire e sorvegliare attività nel contesto di attività lavorative o di studio esposte a cambiamenti imprevedibili. Esaminare e sviluppare le prestazioni proprie e di altri.
Livello EQF 6(**)	Conoscenze avanzate in un ambito di lavoro o di studio, che presuppongano una comprensione critica di teorie e principi.	Abilità avanzate, che dimostrino padronanza e innovazione necessarie a risolvere problemi complessi ed imprevedibili in un ambito specializzato di lavoro o di studio.	Gestire attività o progetti, tecnico/professionali complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili. Assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi.
Livello EQF 7(***)	Conoscenze altamente specializzate, parte delle quali all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio, come base del pensiero originario e/o della ricerca. Consapevolezza critica di questioni legate alla conoscenza all'interfaccia tra ambiti diversi.	Abilità specializzate, orientate alla soluzione di problemi, necessarie nella ricerca e/o nell'innovazione al fine di sviluppare conoscenze e procedure nuove e integrare la conoscenza ottenuta in ambiti diversi.	Gestire e trasformare contesti di lavoro o di studio complessi, imprevedibili che richiedono nuovi approcci strategici. Assumere la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla prassi professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi.
Livello EQF 8(****)	Le conoscenze più all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio e all'interfaccia tra settori diversi.	Le abilità e le tecniche più avanzate e specializzate, comprese le capacità di sintesi e di valutazione, necessarie a risolvere problemi complessi della ricerca e/o dell'innovazione e ad estendere e ridefinire le conoscenze o le pratiche professionali esistenti.	Dimostrare effettiva autorità, capacità di innovazione, autonomia, integrità tipica dello studioso e del professionista e impegno continuo nello sviluppo di nuove idee o processi all'avanguardia in contesti di lavoro, di studio e di ricerca.

Note *Compatibilità con il Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore*

Il Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore fornisce descrittori per cicli.
Ogni descrittore di ciclo dà una definizione generica di aspettative tipiche di esiti e capacità legati alle qualifiche/ai titoli accademici che rappresentano la fine di tale ciclo.
(*) Il descrittore per il ciclo breve dell'istruzione superiore (all'interno o collegato al primo ciclo), sviluppato dall'iniziativa congiunta per la qualità come parte del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 5 del Quadro europeo delle qualifiche.
(**) Il descrittore per il primo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 6 del Quadro europeo delle qualifiche.
(***) Il descrittore per il secondo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 7 del Quadro europeo delle qualifiche.
(****) Il descrittore per il terzo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 8 del Quadro europeo delle qualifiche.

APPENDICE B - ASPETTI DEONTOLOGICI APPLICABILI

Di seguito, sono riportati i principi deontologici che i profili professionali del comparto Food&Beverage devono osservare nell'esercizio della loro attività.

- agire rispettando le leggi, secondo correttezza nazionale e internazionale;
- rifiutare e denunciare qualsiasi tipo di discriminazione relativa a nazionalità, appartenenza culturale, politica, etica, religiosa, sesso, età, disabilità;
- favorire e promuovere la crescita e la formazione del personale;
- garantire la sicurezza di ospiti e dipendenti, non chiedendo a questi ultimi di compiere lavori mettano a rischio la loro sicurezza;
- conoscere tutte le procedure di sicurezza dell'albergo in cui operano compresi i soggetti interessati dalla nostra attività;
- comportarsi seguendo le regole di sicurezza per non mettere a rischio la salute di nessuno
- rispettare la privacy degli ospiti e dei dipendenti;
- istituire meccanismi finalizzati a monitorare, ostacolare ed impedire in ogni momento condotte non conformi, in particolar modo in caso si corruzione, frode e abuso d'ufficio;
- rispettare l'ambiente e le risorse evitando sprechi e minimizzando il consumo;
- rispettare sempre i dipendenti e agire con integrità e onestà.

© UNI

APPENDICE C - QUADRO LEGISLATIVO DI RIFERIMENTO

Regolamento (CE) n. 178/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio del 28 gennaio 2002, che stabilisce i principi e i requisiti generali della legislazione alimentare, istituisce l'Autorità europea per la sicurezza alimentare e fissa procedure nel campo della sicurezza alimentare

Regolamento (CE) n. 852/2004 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 29 aprile 2004 sull'igiene dei prodotti alimentari

Regolamento (UE) n. 1169/2011 del Parlamento europeo e del Consiglio del 25 ottobre 2011 relativo alla fornitura di informazioni sugli alimenti ai consumatori

Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE

Art. 109 del Testo Unico delle leggi di pubblica sicurezza (TULPS R.D. 18 giugno 1931, n. 773)

Legge 30 aprile 1962, n. 283 Disciplina igienica della produzione e della vendita delle sostanze alimentari e delle bevande

Decreto del Presidente della Repubblica 26 marzo 1980, n. 327 Regolamento di esecuzione della Legge 30 aprile 1962, n. 283, e successive modificazioni, in materia di disciplina igienica della produzione e della vendita delle sostanze alimentari e delle bevande

Legge 10 ottobre 1990, n. 287 Norme per la tutela della concorrenza e del mercato

Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300

Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81 Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro

Decreto del Presidente della Repubblica 1 agosto 2011, n. 151, Regolamento recante semplificazione della disciplina dei procedimenti relativi alla prevenzione incendi, a norma dell'articolo 49 comma 4-quater, decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122

Legge 14 gennaio 2013, n. 4 Disposizioni in materia di professioni non organizzate

Decreto Legislativo 15 dicembre 2017, n. 231 Disciplina sanzionatoria per la violazione delle disposizioni del regolamento (UE) n. 1169/2011, relativo alla fornitura di informazioni sugli alimenti ai consumatori e l'adeguamento della normativa nazionale alle disposizioni del medesimo regolamento (UE) n. 1169/2011 e della direttiva 2011/91/UE, ai sensi dell'articolo 5 della legge 12 agosto 2016, n. 170 «Legge di delegazione europea 2015»

Linee guida recanti indicazioni sulla legionellosi per i gestori di strutture turistico-recettive e termali, a cura del Ministero della Salute (G.U. n. 29 del 5 febbraio 2005)

ENTE ITALIANO
DI NORMAZIONE

Membro italiano ISO e CEN
www.uni.com
www.youtube.com/normeUNI
www.twitter.com/normeUNI
www.twitter.com/formazioneUNI

Sede di Milano
Via Sannio, 2 - 20137 Milano
tel +39 02700241, Fax +39 0270024375, uni@uni.com

Sede di Roma
Via del Collegio Capranica, 4 - 00186 Roma
tel +39 0669923074, Fax +39 066991604, uni.roma@uni.com