



## Dai banchi ai... banconi

**La carenza di personale rappresenta l'ultima (ma non la sola) sfida per le catene del food retail. Che nelle loro accademie e nei percorsi formativi hanno un'arma per affrontarla**

di Massimo Luigi Andreis

**L**Il mondo della ristorazione e dei pubblici esercizi, con oltre 334.000 insegne rappresenta in Italia un universo in continua evoluzione. Un microcosmo pulsante che offre innumerevoli possibilità a chi desidera intraprendere una carriera in questo settore. Eppure, una tempesta si staglia all'orizzonte, anzi, ha già colpito come uno tsunami il fuoricasa: la carenza di personale qualificato. Un problema che attanaglia tutto il mare magnum dell'Horeca in generale, e la ristorazione commerciale e a catena in particolare, con il 60% degli imprenditori che si

trova ad affrontare, nella ricerca di nuovi collaboratori, le insidie di acque in tempesta. Basti dire che, sebbene l'occupazione nel settore sia tornata agli standard del 2019 con 987.000 addetti, il 26,3% delle ricerche di cuochi e camerieri resta inevaso, a fronte di una crescita costante della richiesta di personale.

Come affrontare tale carenza? Diverse le contromisure che possono essere messe in campo.

**MobieTrain** ha individuato alcune strategie utili per sopperire a tale mancanza. Partendo dal presupposto che il mondo dei pubblici esercizi soffre un deficit

di 150.000 posizioni aperte, con il 60% degli imprenditori che fatica a trovare personale qualificato, l'azienda che ha creato una web-App di microlearning per la formazione del personale, offre alcuni consigli per attrarre e trattenere talenti.

### Rimettere la nave sulla giusta rotta

Intanto aprirsi a professionisti provenienti da altri settori, offrendo formazione specifica e valorizzandone le competenze trasversali. Un equipaggio eterogeneo può portare nuova linfa

e idee innovative a un ristorante. È altresì utile investire nella formazione personalizzata perché solo percorsi di apprendimento su misura, in base alle esigenze di ciascun candidato/collaboratore e del brand, permettono di creare un team affiatato e altamente performante.

Ovviamente, conta anche la creazione di un ambiente di lavoro positivo e supportivo, con un livello di stress ridotto: operare in un clima sereno e stimolante aumenta la motivazione e la fidelizzazione del personale.

E ancora: strumenti innovativi possono ottimizzare l'appren-

dimento degli addetti, rendendolo più rapido, coinvolgente e accessibile. Ergo, la tecnologia diventa il vento in poppa che spinge la nave verso il successo. Non basta: occorre anche identificare nuove professionalità e fornirgli formazione specifica per il mondo della ristorazione. Insomma: in un contesto di mercato difficile, trovare e trattene- re talenti è una sfida, ma non un'impresa impossibile. Con le giuste strategie e una visione lungimirante, si può rimettere la nave sulla rotta giusta.

Emerge dunque l'importanza della formazione per sopperire alla presenti lacune di candidature nel settore del foodservice. Formazione che ogni azienda del fuoricasa ha posto al centro della sua azione e che sviluppa e articola in modi differenti. Vediamone alcuni ideati da diverse realtà di successo nel mondo del food retail italiano.

## Autogrill Italia

In **Autogrill Italia** la formazione è al servizio del cliente e del collaboratore, come ci spiega la People & Culture Manager **Chiara Rivella**. Lungo lo Stivale, l'azienda impiega oltre 8.000 persone, di cui il 67% donne, tutti/e ambasciatori della qualità del brand in circa 400 punti vendita operativi nel Belpaese. È la loro soddisfazione e il loro benessere a tradursi in un'esperienza di eccellenza per i clienti, che si concedono una pausa durante il viaggio nei pdv del colosso del people on the move, che ha dato vita nel 2023 al gruppo **Avolta** in seguito alla fusione con la svizzera **Dufry**.

Per questo motivo, Autogrill ha adottato un modello gestionale orientato alla ricerca e alla valorizzazione dei talenti, nonché alla loro crescita professionale e personale.

Questa formazione taylor made si realizza presso l'**Accademia Autogrill**, che si avvale di un sistema di blended-learning che combina attività online con



**CHIARA RIVELLA,**  
People & Culture Manager Autogrill Italia

momenti di formazione in aula in tutta Italia e nei punti vendita. Un team dedicato, Product & Service Specialist, si occupa di formare tutti i collaboratori su Prodotto, Servizio, Visual e Retail.

Non mancano peraltro percorsi personalizzati: a seconda del ruolo e della crescita professionale, Autogrill offre corsi dedicati mediante l'impiego di una serie di strumenti ad hoc che vanno dal Welcome kit per i nuovi assunti (con un capitolo dedicato al mondo Avolta) alle aule specifiche per le figure manageriali; dal catalogo formativo per Store Manager e Assistant Store Manager (con temi come la gestione del tempo, il problem solving, la gestione del team e delle risorse umane) al corso "Skillup" per i nuovi Store Manager e Assistant Store Manager. Senza dimenticare le "pillole" formative su MyAcademy per i Responsabili del Servizio e gli Operatori pluriservizio. Fondamentale è, infine, la piattaforma di e-learning, con oltre 500 pillole formative.

Puntando alla fidelizzazione delle sue risorse, Autogrill ha centralizzato il processo di recruiting, attivato collaborazioni con agenzie per il lavoro, centri per l'impiego e diverse partnership. Tra queste, *Confimprese Aca-*

*demy, Riparto da me e Più di uno*, progetti che promuovono tra l'altro la diversity & inclusion. Da non trascurare infine il welfare aziendale: Autogrill offre ai propri dipendenti un pacchetto che include, ad esempio, il "vitto e alloggio" per i collaboratori che si spostano in punti vendita più lontani dal proprio domicilio.

## Cigierre

Con oltre 370 ristoranti e 5.000 dipendenti in Italia e all'estero, **Cigierre** è a tutti gli effetti un colosso dell'offerta fuoricasa a tema, in Italia e non solo. Per

supportare la crescita e lo sviluppo dei suoi format e delle persone che ci lavorano, l'azienda ha creato nel 2023 **Cigierre Academy**, un polo didattico innovativo che offre corsi e percorsi di approfondimento in ambito food & beverage. Come ci spiega **Mario Perego**, Group Head HR della Compagnia Generale di Ristorazione, la formazione è su misura, erogata in presenza e online: i corsi in presenza si tengono in tutta Italia, presso la sede principale e in altre sedi dislocate sul territorio. La formazione online, fruibile tramite l'app Academy Go Digital, permette ai dipendenti di accedere ai contenuti in qualsiasi momento e luogo. Un team di 20 docenti professionisti collabora con l'Academy, affiancato da 6 main sponsor e 8 partner tecnici e didattici.

I destinatari di queste attività sono molteplici: collaboratori di tutti i ruoli e livelli, franchisee e loro dipendenti e, nel futuro, anche soggetti esterni.

Nel primo anno di attività, l'Academy ha coinvolto oltre 200 direttori nel Piano di Alta formazione in gestione del ristorante e circa 1.000 collaboratori nell'app Academy Go Digital. In totale, sono state erogate oltre 8.000 ore di formazione. L'offerta è ricca e diversificata: si va dalla



**MARIO PEREGO,**  
Group Head HR Cigierre



citata Alta formazione in gestione del ristorante (che fornisce competenze manageriali di top level) all'Academy Incontra (che offre formazione e scambio di conoscenza con i partner). A sua volta, l'Academy Go Digital permette ai dipendenti di accedere a tutti i contenuti formativi e di restare aggiornati sulle news del settore.

A causa della minore fedeltà da parte degli addetti, aumenta il turnover nel foodservice: ecco perché Cigierre, per attirare nuovi collaboratori, si concentra su diversi aspetti: Retribuzione e contrattualistica; Organizzazione del lavoro; Formazione interna (in quest'ultimo ambito, basti dire che il 95% dei responsabili dei ristoranti si è formato internamente); Sviluppo di competenze manageriali per creare ambienti di lavoro accoglienti e inclusivi.

L'obiettivo di Cigierre è chiaro: creare un'azienda in cui le persone possano crescere, imparare e costruire una carriera di successo.

## I Love Poke

Punta molto sulla formazione digitale **I Love Poke Academy**, la struttura del brand di **Michael Lewis** e **Rana Edwards** creata in seno all'azienda già nel 2017, contestualmente alla nascita di quella che si vanta di

essere la prima catena di poke in Italia. La struttura si è poi evoluta nel 2020 in una piattaforma digitale accessibile 24/7. La formazione è dunque un elemento chiave per l'azienda, e si svolge oggi sia online che in Academy Stores, negozi selezionati come punto di riferimento per il format, come ci



spiega la founder.

Un team dedicato si occupa dei corsi teorici, dell'aggiornamento dei contenuti e della gestione dell'archivio digitale. Inoltre, in collaborazione con HR e Operations, organizza la fase pratica della formazione negli Academy Stores.

L'app aziendale permette ai collaboratori di accedere a corsi di formazione, quiz e contenuti interni, creando un ambiente interattivo. La formazione è rivolta a tutti, con corsi ad hoc per Retail manager, Assistant manager e Banconisti, unitamente a corsi supplementari e continui aggiornamenti. Ogni anno, tutte le nuove assunzioni e

lo staff già in organico vengono coinvolti nelle attività formative.

Accanto alle difficoltà nel reperimento di personale qualificato, soprattutto in zone non accessibili con mezzi pubblici, l'imprenditrice di origine americana non perde occasione per stigmatizzare come si riscontra una carenza di stage e apprendisti motivati.

Ecco perché, per facilitare la ricerca e l'assunzione di nuovo personale, a sua detta si potrebbero semplificare le leggi sul tirocinio, unificare le retribuzioni tra le regioni e abbattere la barriera culturale che impedisce ai giovani di iniziare a lavorare prima dei 25 anni.

Dal canto suo, **I Love Poke** si impegna ad attirare nuovi collaboratori offrendo un alto rapporto qualità vita-lavoro, turni part-time per studenti, retribuzioni competitive, welfare aziendale, ambienti dinamici e inclusivi e percorsi di crescita aziendale.

## McDonald's

Per **McDonald's Italia** la formazione è basilare per la crescita e il benessere dei suoi 35mila dipendenti sparsi in oltre 700 ristoranti. La rete, gestita per oltre il 90% in franchising, rappresenta per molti ragazzi la porta d'ingresso nel mondo del lavoro, offrendo un ambiente giovane, inclusivo e opportunità concrete di crescita, come ci dice la Chief People Officer **Valentina Fossa**. La meritocrazia è il cardine su cui si basa la crescita professionale nel colosso del quick service, dove le oltre 1 milione di ore di formazione erogate ogni anno si affiancano a iniziative di welfare come Archways to Opportunity, che ha già consegnato più di 400 borse di studio per supportare i percorsi universitari dei dipendenti.

Le persone al centro: questa è la filosofia di McDonald's, che si traduce in percorsi formativi continui e differenziati per tutti i dipendenti, dai neoassunti ai 220 della sede centrale. I corsi, erogati in base al ruolo e alla posizione ricoperta, spaziano dalle nozioni fondamentali del proprio lavoro alle soft skills, con moduli dedicati all'inclusione, al contrasto alla violenza e alla valorizzazione della diversità.

Un team dedicato all'interno del



**RANA EDWARDS,**  
co-founder I Love Poke



**VALENTINA FOSSA,**  
Chief People Officer McDonald's

dipartimento People (HR) si occupa della formazione, coadiuvato da docenti e società esterne per tematiche specifiche. I corsi, ideati e strutturati in Italia o mutuati dalla "Hamburger University" globale, si riconducono a tre macroaree: Procedure operative (corsi digitali e on the job su preparazione dei prodotti, sicurezza alimentare, canali di vendita e innovazione tecnologica); Soft skills (moduli formativi su relazioni interpersonali, coaching, leadership, intelligenza emotiva, accoglienza dei clienti, conoscenza dei prodotti, cultura aziendale e inclusione); Crescita professionale (percorsi specifici per i diversi ruoli, a partire da Crew di cucina e sala fino a Manager e Direttore/trice di ristorante).

In particolare, per quanto attiene alle Crew, la formazione iniziale si basa sulle mansioni di servizio in cucina o sala. Per i Manager è stato elaborato un programma ad hoc di più settimane presso il ristorante, seguito da corsi di specializzazione come lo Shift Leadership Program (SLP) e il Department Leadership Program (DLP). La formazione per Direttore/trice si realizza invece con il Leading Great Restaurants (LGR) per sviluppare competenze di coaching e massimizzare i risultati del ristorante. Infine, per



i Direttori in carica da 12-18 mesi è stato pensato il percorso definito Leading for the Future (LFF), finalizzato a potenziare il pensiero customer-centric.

## Pizzium

La formazione in **Pizzium** passa per la collaborazione con la già citata **MobieTrain**, come ci rivela la Responsabile Hr del format **Alessandra De Felice**. La quale, operando per un brand in rapida crescita, si è data l'obiettivo di creare un team ben preparato che rispecchi i valori e gli standard aziendali. La sfida è garantire un livello uniforme di formazione in tutte le sedi, offrendo

un'esperienza eccellente a ogni cliente.

A detta della manager, è stata la necessità di un sistema formativo efficace, scalabile e flessibile a portare alla scoperta di MobieTrain, una piattaforma di apprendimento permette di personalizzare i percorsi formativi in base alle esigenze individuali dei dipendenti e agli obiettivi aziendali.

Con un approccio di microlearning, MobieTrain rende l'apprendimento accessibile e coinvolgente. Il personale di sala e i pizzaioli possono migliorare le proprie competenze in modo flessibile, seguendo il proprio ritmo. L'implementazione del si-

stema è iniziata nel nuovo anno ma le aspettative si stanno trasformando in esiti già misurabili in termini di maggiore coesione del team, aumento della soddisfazione dei clienti, riduzione degli errori e miglioramento dell'efficienza operativa.

Prima di MobieTrain, il sistema era più tradizionale. Il personale di sala era formato dagli area manager, mentre i pizzaioli dagli executive chef. Queste figure professionali continueranno a giocare un ruolo fondamentale, integrando le soluzioni digitali innovative implementate da pochi mesi con l'esperienza sul campo e l'interazione umana, elementi essenziali per l'apprendimento.

La scelta del partner è stata guidata dalla convinzione che la formazione sia un investimento indispensabile per il successo a lungo termine. In un settore dove l'eccellenza parte dalla conoscenza, MobieTrain permette di trasmettere la conoscenza al team, garantendo che ogni locale Pizzium sia un ambasciatore della qualità e dell'ospitalità che contraddistinguono il brand.

## Poke House

Istituita nel 2020, l'**Academy** interna di **Poke House** risponde all'esigenza di uniformare la



**ALESSANDRA DE FELICE,**  
Responsabile Hr Pizzium



uffici centrali e punti vendita partecipano a questi programmi. Che coprono diversi ambiti: Preparazione e composizione dei prodotti; Processi e norme HACCP per gli alimenti; Procedure per la sicurezza sul lavoro e l'utilizzo di macchinari; Soft skills come comunicazione, leadership, utilizzo di software e implementazione dei processi interni. In HQ, la formazione si concentra sulle esigenze specifiche dei diversi team, integrando competenze soft e formazione su public speaking, problem solving, project management e altre aree.

La ricerca di personale qualificato presenta sfide legate alle



**MATTEO PICHI E VITTORIA ZANETTI,**  
co-founder Poke House

qualità dei servizi in un periodo di espansione aziendale. Da un iniziale team di due persone, la responsabilità della formazione si è estesa ai manager dei negozi, garantendo un aggiornamento costante. Come ci dicono dal quartier generale del format creato da **Matteo Pichi** e **Vittoria Zanetti**, il programma di formazione si articola in due aree: sviluppo di competenze specifiche nel settore retail per i punti vendita e potenziamento di soft e hard skills negli uffici centrali. Le sessioni formative si svolgono in loco o a distanza, per un apprendimento pratico e personalizzato.

I manager dei negozi, qualificati come formatori, assicurano un elevato standard qualitativo nella formazione del personale. Per quella specialistica in sede centrale, l'azienda collabora con enti esterni, garantendo un aggiornamento costante e specifico.

L'iniziativa formativa si rivolge a tutti i nuovi ingressi per facilitare l'integrazione e la comprensione dei processi aziendali. Un percorso dedicato, gestito da enti esterni, è previsto per gli apprendisti, mentre il personale già inserito beneficia di un aggiornamento professionale continuo per lo sviluppo delle competenze trasversali.

Ogni anno, circa 465 persone tra



competenze richieste e alla geografia. La difficoltà varia in base al ruolo da ricoprire e alla disponibilità dei candidati.

Per facilitare l'assunzione di personale qualificato, il management di Poke House auspica una riduzione del costo del lavoro, un maggiore accesso ai finanziamenti per la formazione e una riforma del sistema scolastico per l'acquisizione di competenze più adatte al mercato del lavoro.

### Gruppo Cremonini

La **Cremonini Academy** punta all'eccellenza nella formazione, indispensabile a un gruppo che ha oltre 600 punti vendita nel food retail e 8.000 dipendenti. Nata nel 2015, l'accademia rap-

presenta un pilastro fondamentale per la crescita del business e delle risorse umane, come ci fanno sapere dai piani alti del big emiliano della ristorazione. Situata presso la sede centrale di Castelvetro di Modena, l'Academy si estende su 500 mq e riproduce fedelmente i diversi format dei punti vendita **Chef**

**Express** e **Roadhouse**. Offre corsi di alta qualità per circa 1.000 dipendenti all'anno, di età compresa tra i 18 e 50 anni, tra cui Area Manager, Store Manager, Assistant Store Manager e Specialisti.

L'obiettivo è duplice: trasmettere valori, competenze e strategie per la crescita professionale e personale; selezionare e formare i futuri manager della ristorazione con competenze trasversali.

L'Academy non è solo un luogo di insegnamento, ma un vero e proprio trampolino di lancio per chi desidera eccellere nel settore. Oltre ai corsi, offre un percorso di certificazione delle competenze che garantisce diverse opportunità di crescita.

Le sfide per il reperimento di personale qualificato sono numerose: turnover elevato, nuove esigenze delle generazioni più giovani e un contratto collettivo nazionale obsoleto. Ecco





**FRANCESCO DE LUCA,**  
area manager del Nord Pentagroup



perché, al fine di attirare nuovi collaboratori, Chef Express ha adottato diverse misure: dal contratto integrativo aziendale, con focus sul welfare sociale, alla massima attenzione del rapporto vita-lavoro, passando dal sostegno allo studio e alla massima flessibilità lavorativa.

Per dialogare con i dipendenti e renderli ambasciatori dell'azienda, è attiva la piattaforma interna NEXT. Senza dimenticare l'importanza rappresentata dalle numerose collaborazioni con le scuole per facilitare il passaggio dal mondo dello studio a quello del lavoro. L'obiettivo ultimo dell'Academy di Cremona è di creare percorsi formativi ben definiti che offrano ai collaboratori opportunità di crescita concrete e verticali, orizzontali e trasversali.

## La Yogurteria

Nata nel 2007, l'**Academy de La Yogurteria** trasferisce ai franchisee le competenze necessarie per gestire un'attività di successo. L'headquarter center a Sarno (SA) ospita le aule per la formazione teorica, mentre la formazione operativa si svolge nei punti vendita diretti e in quelli di alcuni affiliati.

Come spiega **Francesco De Luca**, area manager del Nord del brand di **Pentagroup**, un team

dedicato si occupa della formazione, che si articola in attività di Marketing - con la manager **Giusi Bastone** e il suo team che forniscono consigli su social, delivery e campagne marketing - e in Gestione dell'attività - ambito in cui gli Area Manager aiutano gli affiliati a ottimizzare il business plan e controllare i costi.

La formazione teorica è rivolta ai franchisee e ai loro store manager, mentre quella operativa coinvolge tutti, dall'affiliato allo staff. Nel 2023, oltre 100 persone hanno partecipato alle attività formative.

Le sfide nel reperimento dei collaboratori abbracciano diversi ambiti e problemi secondo il manager (che, come si dice, non le manda a dire): dalla "semplice" mancanza di voglia di lavorare e di sacrificio al disinteresse per la gavetta, fino alla ricerca di gratificazione immediata.

Diverse le misure che potrebbero essere utili a facilitare l'assunzione dei nuovi collaboratori secondo De Luca: sgravi fiscali per under 36, tirocini formativi per neodiplomati, contratti di apprendistato per under 29.

Da parte sua, La Yogurteria attrae nuovi collaboratori con percorsi di crescita professionale, aumenti salariali in base alle performance, contratti a tempo indeterminato per store mana-

ger e crew, bonus mensili, un ambiente di lavoro stimolante, giovane e dinamico. Centrale è peraltro la formazione continua e il supporto costante ai collaboratori, con l'obiettivo di motivarli rendendoli parte del successo del brand.

## La Piadineria

L'**Academy de La Piadineria** è un ecosistema formativo per la crescita, puntualizza **Viola di Claudio** - HR Director del marchio f&b più sviluppato in Italia, con una rete monstre di oltre 400 punti vendita attivi.

Nata nel 2019, l'Academy è un sistema ibrido e integrato che accompagna i dipendenti nel

loro percorso di sviluppo professionale. Un team dedicato di 6 persone e altri 15-18 colleghi collaborano come docenti, garantendo uno scambio continuo tra quartier generale e ristoranti.

L'offerta formativa comprende una Piattaforma e-learning con corsi obbligatori per i nuovi assunti e aggiornamenti su procedure e nuovi progetti.

Il Campus de La Piadina, inaugurato nel 2022, per corsi immersivi di più giorni per la rete operativa e la sede centrale. Giornate specifiche sul territorio per migliorare le soft skills e le tecniche di vendita.

Nel 2023, il 97% dei dipendenti ha utilizzato l'e-learning e oltre 1000 persone hanno partecipato a corsi in presenza.

Su questa falsariga, il piano 2024 prevede il consolidamento dei risultati con l'introduzione di contenuti formativi a libero accesso, e percorsi specifici per migliorare le capacità manageriali a tutti i livelli.

Per trovare collaboratori, La Piadineria si impegna a migliorare l'Employer Branding, raccontando l'azienda e i suoi valori; a offrire opportunità di crescita rapida e percorsi di carriera flessibili; a investire nella formazione come strumento di retention.

L'obiettivo è creare una cultura aziendale basata sull'apprendimento continuo e sulla valorizzazione delle persone.



**VIOLA DI CLAUDIO,**  
HR Director La Piadineria