



# FOCUS SU PERSONALE E FORMAZIONE

MIGLIORARE L'ATTRATTIVITÀ DI QUESTO SETTORE PROFESSIONALE È LA CHIAVE PER POTENZIARE IL RECRUITING E SOPRATTUTTO LA RETENTION. SOTTO QUESTO ASPETTO, OLTRE AL WORK LIFE BALANCE E ALLE FORME DI REWARDING, LA FORMAZIONE RIMANE UNA LEVA STRATEGICA

© Riproduzione Riservata

1

## PERSONALE E FORMAZIONE, LO STATUS QUO

- La ricerca di personale segue i trend di mercato, quindi sono temi fondamentali la multiculturalità, l'orientamento gastronomico e la conoscenza delle lingue
- Spesso per attirare personale e combattere l'assenteismo, i direttori delle risorse umane mettono a punto strategie di incentivazione e rewarding
- Le scuole specializzate e gli Istituti fanno sono ancora in grado di attirare giovani desiderosi di lavorare
- Una volta trovate, le risorse vanno motivate a rimanere nell'organizzazione al fine di ridurre l'intenso turnover che caratterizza il settore Horeca
- Strumenti come le casse automatiche, che non hanno bisogno di operatori, prenderanno sempre più piede

2

## SVOLTA DIDATTICA, CON UN OCCHIO RIVOLTO ALL'ESTERO

- **Alma:** "Per conservare forza e capacità di attrazione, abbiamo mantenuto alto il livello didattico, senza cedere alle mode"
- **Congusto:** "Si percepisce una sofferenza più evidente per la sala, mentre i nostri numeri legati alle figure di cuochi e pasticceri sono in crescita a doppia cifra"
- **Cast Alimenti:** "Trattiamo gli allievi da professionisti, fornendo loro anche una parte di competenze legate alle gestione imprenditoriale delle attività"

3

## TECNOLOGIA PER LA TALENT ATTRACTION

- Per le grandi catene della ristorazione commerciale facciamo attività di recruiting e siamo partner per la talent attraction e la formazione
- Le aziende di foodservice devono essere consapevoli del bisogno di investire nell'attrazione delle risorse e nella formazione
- La cronica carenza di personale stagionale potrebbe essere risolta intercettando i Neet e le donne

4

## FORMAZIONE CONTINUA E CARRIERA INTERNA PER FIDELIZZARE LE HR

- **Starbucks:** "Utilizziamo un gestionale all'avanguardia che ci permette di assegnare un miglior grado di aderenza del profilo, e abbiamo investito in soluzioni digitali"
- **Fedegroup:** "Ho.Re.CaMP promuove la nascita di un nuovo modo di pensare alla formazione per il settore food&beverage e hospitality"
- **Temakinho:** "Quando le performance di un nostro ristorante non sono soddisfacenti, significa che le persone non sono quelle giuste"
- **La Prosciutteria:** "Ordinazioni automatizzate e gestione digitale migliorano l'efficienza operativa, permettendo al personale di concentrarsi sul servizio al cliente"
- **Berberè:** "Casa Madre vuole essere il manifesto dell'industria più rappresentativa del Paese, quella della ristorazione, e fornisce strumenti per reagire alla carenza di personale"

# Personale e formazione, lo status quo

DOPO I 250MILA POSTI DI LAVORO CANCELLATI DAL COVID, L'HORECA È RIPARTITO E SI È TROVATO IN OVVIA DIFFICOLTÀ PER IL REPERIMENTO DI RISORSE UMANE. SI VA VERSO UN NUOVO EQUILIBRIO, ANCHE GRAZIE ALLA TECNOLOGIA

Andrea Guolo

Il peggio forse è passato, ma da qui a pensare che la problematica di reclutamento del personale nell'Horeca sia stata superata... Il settore continua infatti a soffrire la carenza di offerta di addetti specializzati e paga un bassissimo tasso di fidelizzazione del personale, che nelle grandi città tocca picchi particolarmente alti. C'è poi la tematica della stagionalità a pesare sulla complessità della ricerca di risorse umane.

Con questa cover story abbiamo cercato di inquadrare la situazione attuale e di capire quali siano le strategie messe in atto dai principali gruppi della ristorazione. Per quanto riguarda, invece, il tema parallelo del rinnovo del Ccnl, abbiamo dedicato un Primo piano (vedi p. 8).

## LA RICERCA DI COMPETENZE È IN PIENA EVOLUZIONE

"Siamo il Paese che vive probabilmente la più forte crisi demografica all'interno dell'area Oese e questa crisi contribuisce a penalizzare l'offerta di lavoro. In particolare, quella del comparto pubblici esercizi, dove si arriva al 60% di base occupazionale giovanile, al di sotto dei 40 anni d'età, e quasi al 50% di componente femminile", ha dichiarato a Food Service **Andrea Chiriatti, Responsabile area lavoro Fipe**, la Federazione Italiana Pubblici Esercizi. E se questo legame con il mondo dei giovani e delle donne rappresenta potenzialmente un punto di forza in termini di possibile reperimento, perché



**"Il recruiting segue i trend di mercato, quindi sono temi fondamentali la multiculturalità, l'orientamento gastronomico e la conoscenza delle lingue"**

Andrea Chiriatti  
Responsabile area lavoro Fipe

l'Horeca va a 'pescare' laddove in teoria il tasso di disoccupazione è più alto della media, in pratica le difficoltà aumentano perché, sottolinea Chiriatti: **"L'Italia non è un Paese strutturato in termini di politiche attive e di formazione continua**. E il settore appare in fortissimo cambiamento, richiedendo di conseguenza una serie di competenze aggiuntive legate all'evoluzione del mercato e della domanda da parte del cliente finale e, infine, legate ai flussi turistici che interessano il nostro Paese".

Tutto questo, rimarca Chiriatti, arriva a pochi anni dai lockdown che hanno comportato una perdita stimabile intorno a 250mila posti di lavoro, con il rientro di molti ex addetti della ristorazione italiana nei Paesi di origine o con lo spostamento di tante risorse formate e qualificate in altri comparti economici. "Il periodo peggiore, per la carenza di offerta a fronte del recupero totale della domanda, è stato l'inizio del 2023. Oggi va un po' meglio, ma le imprese continuano a scontare delle carenze di addetti in sala e in cucina. Inoltre, per inserire una chiave di lettura più raffinata, la ricerca di personale in ristorazione segue i trend di mercato e quindi si pongono al centro della scena **temi fondamentali quali la multiculturalità, l'orientamento gastronomico e il tema**

© Riproduzione Riservata

per nulla banale della **conoscenza delle lingue**. C'è un mercato del lavoro molto territoriale, come è logico che sia, all'interno del quale si impongono micro o macro competenze che diventeranno predominanti rispetto al tema di professione in senso stretto, o almeno come lo abbiamo conosciuto finora".

## SITUAZIONI DIFFERENTI TRA NORD E SUD

**Mario Resca, Presidente nazionale Confimprese**, evidenzia come nel mondo retail legato all'associazione manchino almeno 4mila risorse, e non solo nella ristorazione la quale però, essendo labour intensive, ha necessità di un **numero maggiore di personale rispetto ad altre merceologie** che prevedono la presenza di meno addetti all'interno del singolo punto vendita. "Nella ristorazione, a fronte di location molto ampie, il personale di vendita raggiunge anche le 30-



**"Spesso per attirare personale, trattenerlo e combattere l'assenteismo, i direttori delle risorse umane mettono a punto strategie di incentivazione e rewarding"**

Mario Resca  
Presidente nazionale Confimprese



## LE SCUOLE SPECIALIZZATE E GLI ITS SONO ANCORA IN GRADO DI ATTIRARE GIOVANI DESIDEROSI DI LAVORARE

40 unità, tuttavia al momento c'è una carenza importante di risorse. All'interno della filiera agroalimentare turistica, la ristorazione rappresenta una percentuale di Pil estremamente rilevante". E Resca cita le catene di ristorazione che offrono servizi cruciali, per esempio nel canale travel (autostrade, stazioni ferroviarie, aeroporti).

"Qui mancano figure qualificate e le catene faticano a trovare personale di vendita, magazzino, cassieri, cuochi, addetti di sala, alla griglia e camerieri. Spesso per attrarli, trattenerli e combattere l'assenteismo presente in tutti i settori merceologici, i direttori delle risorse umane mettono a punto strategie mirate di incentivazione e rewarding. **Le difficoltà maggiori per la ricerca di manodopera si riscontrano al Nord**. È invece più ricettivo il Sud, che al momento rappresenta un serbatoio da cui attingere risorse". Il riequilibrio, precisa il numero uno di Confimprese, è difficile da prevedere in termini di

tempistica: "Non si possono fare previsioni in un mercato mutevole e soggetto a continui cambiamenti come quello attuale. Sicuramente le scuole specializzate e gli Its come il nostro, di cui tra l'altro è in partenza una nuova edizione il prossimo novembre, fanno la differenza e sono ancora in grado di attirare giovani desiderosi di inserirsi nel mondo del lavoro con una preparazione adeguata per affrontare le sfide future".

L'Its a cui si riferisce Resca è il primo avviato in Italia per formare store e area manager da inserire nel mondo del retail e della ristorazione ed è stato promosso da **Confimprese Academy in partnership con Fondazione Its e Consorzio Elis**. Lo scorso novembre è avvenuta la presentazione ed è stata avviata la formazione in aula per 27 giovani selezionati dagli associati Confimprese aderenti al progetto: Autogrill, Eataly, Wind Tre Retail, Feltrinelli, Prènatal, Toys Center, Unieuro, Duca's, Lagardère Travel Retail ed EG Italia.

## COME CONCILIARE VITA E LAVORO?

**Alessandro Necchio, Consulente del lavoro e tributarista**, è a capo di **Studio Necchio**, società con sedi a Padova, Bologna, Milano e Cortina d'Ampezzo. Analizzando il comparto della ristorazione, evidenzia come: "Al forte fermento in atto, con il potenziamento delle catene già presenti sul territorio e l'ingresso di nuovi brand nel mercato, corrisponde una criticità nel reperimento di personale di staff, dal cameriere allo chef sino ad arrivare ai direttori di punto vendita, ma anche di personale impiegatizio



**"Una volta trovate, le risorse vanno motivate a rimanere nell'organizzazione al fine di ridurre l'intenso turnover che caratterizza il settore Horeca al giorno d'oggi"**

Alessandro Necchio  
Owner Studio Necchio

con ruoli amministrati, di sviluppo ed Hr. Molto spesso mi sento dire che, se mentre prima della pandemia mondiale per Covid-19, ciò che ci si contendeva tra i principali players del settore era la location, oggi ci si contende il personale". Per Necchio la vera sfida non è solo data dalla difficoltà di attrarre le figure più idonee per il business aziendale, ma è data dalla



fase di retention. "Una volta concluso il processo di on boarding, le risorse umane vanno incentivate e motivate a rimanere nell'organizzazione al fine di ridurre l'intenso turnover che caratterizza i giorni d'oggi. Per il settore ritengo che questo sia l'ostacolo più grande, soprattutto dato il **contesto socio-culturale che sempre di più privilegia politiche di smart working, flessibilità e work life balance**".

A quando il riequilibrio? Necchio risponde che: "Non lo prevedo nel breve periodo. In molti erano convinti, infatti, che dopo il Covid tutto sarebbe tornato come prima; questo non è accaduto e non accadrà mai, perché le persone hanno cambiato la scala dei propri valori, spesso definendo dei tempi e modi diversi anche da destinare al lavoro. Banalmente, se andiamo a prendere i dati delle persone impegnate nella ristorazione disposte a fare un orario spezzato, quindi coprendo due o più turni, sono sempre meno. Credo che una delle sfide per il futuro sia quella di riuscire a trovare delle formule vincenti nel concetto del work life balance aprendosi con i propri collaboratori a un **confronto proattivo che possa far emergere anche fabbisogni ed esigenze familiari e personali**".

### UN NUOVO RECRUITING

Oltre a tener conto delle nuove esigenze, i professionisti dell'Horeca dovranno essere pronti a **gestire le Hr in maniera più professionale**. "Non è più pensabile - afferma Chiriatti - affrontare il problema esponendo il cartello 'cerca personale' o affidandosi alle agenzie interinali. Servono soluzioni più qualificate e Pipe sta facendo la sua parte, come dimostra il rapporto



### STRUMENTI COME LE CASSE AUTOMATICHE, CHE NON HANNO BISOGNO DI OPERATORI, PRENDERANNO SEMPRE PIÙ PIEDE

di collaborazione avviato con In-fojobs, peraltro a prezzo di listino vantaggioso per i nostri associati, effettuando ricerche più precise e ottenendo scremature e selezioni di curricula. Non dimentichiamo poi che, in Italia, per quanto poche, ci sono province dove i centri per l'impiego funzionano bene. E a livello formativo le piccole imprese possono disporre di **strumenti efficaci come quelli messi a disposizione**

**ne, peraltro gratuitamente, dal fondo interprofessionale di formazione continua del terziario**. Le associazioni di rappresentanza, nazionali e locali, hanno il dovere di guidare le piccole aziende in questo percorso, spiegando perché funziona e perché conviene".

### GLI SVILUPPI TECNOLOGICI

A una parte delle esigenze di personale si può tuttavia rimediare

attraverso gli **strumenti messi a disposizione dalla tecnologia**, come evidenzia Alessandro Necchio. "Un po' tutte le principali catene di fast food hanno inserito al loro interno delle casse automatiche che permettono all'utente di ordinare in autonomia senza alcun intervento dell'operatore. E sono abbastanza convinto che con il passare del tempo queste tecnologie prenderanno sempre più spazio per un inevitabile processo di evoluzione e trasformazione. Se ci pensiamo, sono sempre meno i camerieri che arrivano al tavolo e raccolgono la comanda con carta e penna".

Certo, il mondo Horeca si fonda in buona parte sul rapporto umano ed è **impensabile che l'automazione possa soddisfare pienamente le esigenze del cliente finale**. Questo aspetto emerge valutando quelle che potranno essere le possibili applicazioni dell'intelligenza artificiale per la quale, precisa Necchio: "Bisogna che il management venga formato correttamente per poterla 'sfruttare' al meglio, così da riuscire a ottimizzare tutti i processi e le procedure anche già esistenti, come la ricerca e selezione del personale".



# Svolta didattica, guardando anche all'estero

LE SCUOLE DI ALTA FORMAZIONE CERCANO NUOVE FORMULE PER ATTRARRE I GIOVANI E NEL FRATTEMPO FANNO SCOUTING INTERNAZIONALE, PONENDO LE BASI PER OPERAZIONI DI SISTEMA, CON IL MADE IN ITALY AL CENTRO

Andrea Guolo

© Riproduzione Riservata

Se all'interno degli istituti alberghieri è già scattato l'allarme rosso - alla fine del 2022 emerse che **il numero degli iscritti si era praticamente dimezzato (-47%) nei sette anni precedenti** - anche nelle scuole di alta formazione si percepisce qualche preoccupazione per lo **scarso interesse dei giovani verso i mestieri dell'Horeca**. Le grandi manovre per rinnovare la didattica e acquisire appeal agli occhi della GenZ

sono già iniziate, come emerge da quest'inchiesta condotta da *Food Service* in tre istituti leader del panorama nazionale: Alma, Congusto e Cast Alimenti.

### ALMA E IL SUO PROGRAMMA NEXT GENERATION CHEF

Andrea Sinigaglia, Direttore generale Alma, Scuola internazionale di cucina italiana con sede a Colorno (Parma), riconosce

un certo allontanamento da parte delle nuove generazioni: "L'impressione è supportata dai dati statistici - afferma -. La ristorazione lamenta una significativa mancanza di personale, in particolare di giovani. Tuttavia le iscrizioni non sono diminuite proporzionalmente. Questo perché chi sceglie Alma, spesso dopo la scuola alberghiera, rappresenta una **selezione di persone altamente motivate**. È vero che i mestieri della ristorazione stanno attraversando un periodo di grande riflessione, ma chi si iscrive ad Alma è determinato a seguire un percorso molto specifico e impegnativo".



"Per conservare forza e capacità di attrazione, Alma ha mantenuto alto il livello didattico senza cedere alla tentazione delle mode"

Andrea Sinigaglia  
Direttore generale Alma

### IL CALO DEGLI ISCRITTI NEGLI ISTITUTI ALBERGHIERI DIMOSTRA UNO SCARSO INTERESSE PER I MESTIERI DELL'HORECA



Gli allievi di Alma Scuola internazionale di cucina italiana nel parco della Reggia di Colorno (Pr)

Per conservare forza e capacità di attrazione, la scelta di Alma è stata quella di mantenere alto il livello didattico senza cedere alla tentazione di inseguire le mode passeggerie. E il miglioramento dell'offerta formativa procede sulla base delle **nuove esigenze tecnologiche**, con un occhio alla **sostenibilità e al benessere**. "Stiamo sviluppando nuovi percorsi formativi, come il corso Health and Performance Chef per professionisti che vogliono lavorare in ambiti sportivi e salutistici, e il corso di Revenue Management dedicato a chi desidera migliorare le performance della propria realtà ristorativa.



### LE SCUOLE DI ALTA FORMAZIONE NON VANNO CONFUSE CON LE ALTRE SCUOLE DI MESTIERE PERCHÉ SI DEDICANO ALLA SPECIALIZZAZIONE

La nostra missione è diffondere non solo le competenze pratiche, ma anche una solida cultura d'impresa", precisa Sinigaglia. Nel 2015, con il lancio del progetto **Next Generation Chef**, Alma ha alzato l'asticella formativa, mantenendo le basi irrinunciabili del mestiere e prestando al tempo stesso maggiori attenzioni ai cambiamenti in atto, per esempio attraverso i laboratori didattici di cucina e pasticceria, all'interno dei quali gli stessi studenti realizzano delle "attività ristorative virtuali": dalla ricerca della location perfetta a quella dei produttori, dalla realizzazione dell'insegna e del brand, al menu con annesso food cost, alla comunicazione digitale, concludendo con un vero servizio di ristorazione realizzato completamente con le loro mani. "Questo permette loro di applicare le competenze acquisite e ci offre uno spaccato delle loro visioni per il futuro. Inoltre, questi progetti permettono agli studenti di **riorganizzare le conoscenze e le competenze acquisite, offrendo un test di imprenditorialità**". Aprendo spazi di libertà

nella didattica, in Alma si chiede agli studenti di rielaborare ciò che hanno imparato, offrendo uno sguardo prezioso sul futuro della ristorazione.

### CONGUSTO INSTITUTE SEGUE LA RICHIESTA DELL'HÔTELLERIE

Federico Loreface, Fondatore e Ceo Congusto Institute, fa qualche distinzione in base alle



Congusto Institute forma i suoi allievi a Milano, dove si trovano anche i principali interlocutori dell'istituto

mansioni. "La sofferenza più evidente la si percepisce per la sala, mentre i nostri numeri legati alle figure di cuochi e pasticceri sono in crescita a doppia cifra, +25% nell'ultimo anno; per il 2024 si nota una lieve frenata per la pasticceria e un forte ritorno di cuochi e pizzaioli", dichiara Loreface. Il quale evidenzia come la svolta in Congusto sia già stata avviata: "La nomina di **Marco Pedron** (ex pastry chef di Cracco in Galleria, ndr) alla direzione delle pastry arts risponde esattamente alla volontà di dare un forte imprinting all'offerta formativa fondata sulla pasticceria del futuro. Al di là di tutte queste considerazioni, non possiamo confondere la nostra realtà, e neanche quella delle altre scuole di mestiere, con quella degli istituti alberghieri, perché noi abbiamo il vantaggio di poterci dedicare alla specializzazione. E poi parliamo, nel nostro caso, di 200 allievi l'anno. Per questo, date le premesse, abbiamo il dovere e la responsabilità di **formare professionisti che devono uscire da qui pronti per l'ingresso nel mondo del lavoro**". La svolta di Congusto si fonda



**"Si percepisce una sofferenza più evidente per la sala, mentre i nostri numeri legati alle figure di cuochi e pasticceri sono in crescita a doppia cifra"**

Federico Loreface  
Fondatore e Ceo  
Congusto Institute

anche sulle relazioni avviate con aziende e investitori della ristorazione, ampliando lo spettro dei canali: per esempio sono stati sviluppati dei modelli didattici dedicati al mondo hotel, per il quale l'istituto sta valutando l'avvio di un percorso dedicato per le figure di pastry, fortemente richieste dai



Il laboratorio di cucina del Congusto Institute

### STA CRESCENDO LA RICHIESTA DALL'ESTERO E I CORSI IN INGLESE Danno LA POSSIBILITÀ DI UNIRE ALLIEVI ITALIANI E STRANIERI

gruppi dell'hôtellerie. Verrà inoltre rilanciato, dopo l'abbandono degli anni scorsi, il **percorso formativo di cuoco e pasticciere in lingua inglese** perché, precisa Loreface: "Sta attualmente crescendo la richiesta dall'estero, e poi questa soluzione ci offre la possibilità di unire allievi italiani e stranieri".

Essere basato a Milano, per Congusto, è inoltre considerato come un vantaggio aggiuntivo perché: "I nostri principali interlocutori sono di Milano e hanno una visione già delineata del futuro". Per quanto riguarda la sala, si sta cercando di rendere il percorso più interessante potenziando i contenuti legati al vino, che eleva la dignità professionale di un cameriere, e adeguando i programmi ai cambiamenti tecnologici in atto, alla conoscenza del mondo vegetale in senso più ampio, così come all'attenzione verso le intolleranze, le allergie e le necessità di una dieta free from.

"E poi - conclude Loreface - siamo particolarmente attenti verso una didattica che comprenda questioni oggi fondamentali come l'etica

del lavoro, le modalità di consumo, la necessità di sviluppare nel personale quella conoscenza che aiuta a dipanare tanti dubbi, preconcetti e falsi miti".

### CAST ALIMENTI DÀ IL VIA AI PROGETTI INTERNAZIONALI

Vittorio Santoro, Fondatore (con Iginio Massari, Artebianca e Pavoni Italia) e **Presidente/direttore Cast Alimenti** a Brescia, evidenzia che all'interno dei

percorsi formativi della scuola entrano necessariamente i nuovi focus espressi dal mercato, come per esempio la **declinazione dei format di ristorazione o le tecnologie innovative**, fino all'intelligenza artificiale, ma i contenuti di base sono sempre gli stessi, quelli che all'interno della scuola vengono considerati i fondamenti del cosiddetto 'metodo Cast'. Di cosa si tratta? Santoro precisa che: "Abbiamo strutturato da sempre i nostri **laboratori come luoghi dove teoria e pratica procedono di pari passo**. Qui trattiamo gli allievi da professionisti, fornendo loro anche una parte di competenze legate alla gestione imprenditoriale delle attività; quando usciranno da Cast, saranno pronti anche ad agire come imprenditori della ristorazione. E poi la nostra scuola è all'avanguardia come **dotazione di tecnologie innovative**, grazie al rapporto consolidato con le aziende food tech; pertanto noi offriamo al mercato del lavoro un personale formato su attrezzature che raramente si trovano in ristorazione e che permettono di seguire procedure standardizzate, contenendo gli orari. I nostri allievi hanno già l'imprinting per ridurre i costi del lavoro".



**"Trattiamo gli allievi da professionisti, fornendo loro anche una parte di competenze legate alla gestione imprenditoriale delle attività"**

Vittorio Santoro  
Co-fondatore e Presidente  
e direttore Cast Alimenti

Si aggiungono poi, nell'offerta formativa di aggiornamento per i professionisti, i percorsi per la preparazione di nuove figure professionali come r&d manager, brand ambassador e altre ancora, ambito in cui Cast Alimenti ha collaborato, per esempio, con Bauli. In prospettiva, l'obiettivo di Santoro è **puntare sui mercati internazionali in forte crescita**, offrendo agli allievi di quelle nazioni una formazione qualificata in Italia che, dopo una parte di tirocinio all'interno dei nostri confini, permetterebbe a quegli stessi giovani di diventare professionisti nel proprio Paese, ma con una formazione di livello elevato e, soprattutto, con la conoscenza acquisita sulle eccellenze italiane, dalle ricette agli ingredienti e alla tecnologia. "In questo modo riusciremo a formare professionisti esteri competenti in materia di made in Italy, a beneficio del nostro sistema agroalimentare esteso alla tecnologia", conclude.



# Tecnologia per la talent attraction

IL DIVISION MANAGER HORECA DI GI GROUP EVIDENZIA IL GAP TRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO: LA DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO NELL'HORECA È DI OLTRE UN PROFILO SU DUE (52,2%). IL RIMEDIO? COMUNICARE LE POSSIBILITÀ DI CARRIERA

Andrea Guolo

L'Horeca presenta ottime potenzialità di carriera, ma per differenti ragioni non è un settore attrattivo. Il gap tra domanda e offerta è elevatissimo e questo apre ulteriori chance in termini di retribuzione, tuttavia ai giovani non arriva il messaggio. Di conseguenza, c'è molto da fare in termini di **talent attraction** e di **utilizzo delle tecnologie** per far pervenire la comunicazione sulle opportunità di carriera e di profitto. Ce ne parla **Alberto Adesso, Division manager Horeca Gi Group**, la prima agenzia italiana per il lavoro che fa parte di Gi Group Holding.

**Quali sono le posizioni più richieste in ambito ristorazione?**

Il panorama della ristorazione è vario, per cui se pensiamo a quella commerciale/collettiva le ricerche si concentrano su candidati e candidate nei ruoli di addetti sala (runner) e addetti cucina, che possono essere anche al primo impiego o alla prima esperienza nel settore. Diversamente, nell'hôtellerie la domanda riguarda principalmente commis di sala/cucina, chef de rang, cuochi, capi partita. In questo periodo stiamo gestendo circa 600 posizioni - addetti alla

ristorazione, baristi, camerieri, cuochi, commis di cucina e pizzaioli - che si rivolgono a candidati e candidate con o senza esperienza a cui è richiesta disponibilità part-time/full-time, anche nei weekend e con turni serali.

**Qual è il rapporto domanda e offerta di lavoro?**

Si tratta di un settore caratterizzato da un elevato talent shortage. In altri termini, a fronte di un'altissima richiesta di personale corrisponde una limitata offerta. Se consideriamo i dati del Bollettino del Sistema informativo Excelsior di maggio, la difficoltà di reperimento per la categoria 'esercenti e addetti nelle attività di ristorazione' è di oltre un profilo su due (52,2%). Recenti calcoli rilasciati da Confcommer-



**"Per le grandi catene della ristorazione commerciale facciamo attività di recruiting e siamo partner per la talent attraction e la formazione"**

Alberto Adesso  
Division manager Horeca  
Gi Group

cio-Fipe, la Federazione dei pubblici esercizi, indicano una carenza di più di 150mila profili nel mondo della ristorazione. Ciò è dovuto a diversi fattori, tra cui una generale scarsa attrattività del comparto, che viene associato a orari e turni che non si conciliano con la vita personale, e anche a retribuzioni non elevate. Il periodo del Covid e il lockdown hanno portato persone impiegate in quest'ambito a volgere lo sguardo ad altri settori e mansioni, trovando condizioni più in linea con le aspettative. Ancora oggi risentiamo di questo esodo e di una maggior attenzione ad aspetti di conciliazione e stabilità, che interessano anche le nuove generazioni.

© Riproduzione Riservata

**LE AZIENDE DEVONO ESSERE CONSAPEVOLI DEL BISOGNO DI INVESTIRE NELL'ATTRAZIONE DELLE RISORSE E NELLA FORMAZIONE**



**Quali sono le tipologie di ristorazione che si affidano alla vostra società?**

Prevalentemente le grandi catene della ristorazione commerciale e collettiva, che hanno necessità di ricercare significativi numeri di lavoratori e lavoratrici su tutto il territorio nazionale. Fondamentale quindi per loro è avere un Hr business partner che abbia una presenza capillare e che possa supportarli non solo sull'attività di recruitment, ma che possa essere un partner anche su altri temi che le organizzazioni si trovano ad affrontare, ad esempio attività di talent attraction e formazione.

**Come affrontate la questione formazione per il personale di ristorazione e quali progetti avete in cantiere in tale ambito?**

La prima e più impellente sfida è quella della talent attraction, ovvero tornare ad attrarre candidati e candidate nel settore, rivedere la comunicazione dello stesso verso l'esterno e intervenendo sulla percezione che si ha ora. Ritenendo la formazione un pilastro del concetto di lavoro sostenibile che promuoviamo, nel 2021 abbiamo aperto a Milano il Gi Group Training Hub, uno spazio interamente dedicato a orientamento e formazione e nel quale, insieme a partner d'eccellenza, proponiamo ogni anno un'ampia offerta di corsi. Nel tempo le proposte sono diventate anche digitali, interessando così tutto il territorio nazionale, e si concentrano soprattutto sulla formazione duale, quindi lts/lfts.

**In prospettiva, sarà possibile raggiungere un riequilibrio tra domanda e offerta di lavoro e, se sì, in che modo?**



**LA CRONICA CARENZA DI PERSONALE STAGIONALE POTREBBE ESSERE RISOLTA INTERCETTANDO I NEET E LE DONNE**

Riteniamo che sia necessaria una presa di consapevolezza da parte delle aziende dell'urgenza e rilevanza della questione, e quindi del bisogno di investire in attività strutturate di attrazione delle risorse che si focalizzano nel presentare tutte le potenzialità del settore Horeca, andando a sottolineare come la mancanza di talenti possa essere un acceleratore importante di carriera. Le leve strategiche sono e saranno in particolare la retribuzione proposta, l'orario e le opportunità di carriera. Le retribuzioni hanno un ruolo importante nell'incentivare la copertura di turni e orari in momenti della giornata e della settimana magari meno 'appetibili' per le persone. Le aziende poi dovranno investire sempre più nella creazione di percorsi di carriera per i propri dipendenti.

**Pensate che la tecnologia possa essere una modalità per risolvere, almeno in parte, la carenza di manodopera?**

Da un punto di vista strettamente legato al lavoro e alle mansioni, ritengo che in questo settore la tecnologia non possa dare un forte contributo. Dal punto di vista invece della talent attraction e della comunicazione è certamente cruciale.

Mi riferisco al saper utilizzare al meglio i canali, tutti, come cassa di risonanza per poter dare visibilità e risalto alle potenzialità del settore.

Employer branding e talent attraction sono oggi campi su cui è fondamentale operare e su cui le realtà come Gi Group mettono a disposizione delle aziende competenze e know-how.

Sono terreni nei quali credo si

giochi in buona parte la competitività dei brand della ristorazione nel breve-medio termine.

**Per quanto riguarda la questione stagionali, qual è la possibile soluzione per rimediare alla carenza cronica di addetti?**

Da qualche tempo Gi Group, ma anche tutto il Gruppo Gi Group Holding, sono impegnati in attività dedicate in modo particolare a chi oggi è escluso o penalizzato rispetto al mercato.

Riuscire a intercettare e a coinvolgere queste persone risponde alla nostra mission di promuovere l'occupabilità di ciascuno durante tutto l'arco della vita professionale. Allo stesso tempo, questo impegno supporta l'azienda nell'attrarre talenti anche al di fuori di perimetri già consolidati e in questo senso interviene sul talent shortage.

Mi riferisco in primis alle donne - ancora la metà di esse, in età da lavoro, non è occupata in Italia - e ai Neet (Not in education, employment, or training). La scarsa occupazione femminile e il fenomeno dei Neet sono tra i principali fattori di insostenibilità del mercato del lavoro e più in generale per la crescita del Paese. Nello specifico dell'Horeca, anche nella proposta stagionale, penso che proprio i Neet siano il target più importante a cui rivolgersi sia in termine di offerta di impiego sia di formazione; non è questo, infatti, un settore a scarsa presenza femminile. lts/lfts sono i percorsi che parlano proprio ai più giovani e che intendono anche intercettarli prima che rischiano l'esclusione dal mercato.

Saper parlare alle giovani generazioni e presentare il settore e le prospettive professionali nel settore in modo accattivante è quindi di cruciale.

# Formazione continua e carriera interna per fidelizzare le HR

I GRUPPI DI RISTORAZIONE ALZANO L'ASTICELLA DEGLI INVESTIMENTI PER LIMITARE L'ALTO GRADO DI TURNOVER, CHE È IL PRINCIPALE FRENO ALLE LORO POSSIBILITÀ DI ESPANSIONE. E PIÙ DELLA TECNOLOGIA, CONTA LA RELAZIONE UMANA

Andrea Guolo

## NETWORK CON I CENTRI PER L'IMPIEGO PER STARBUCKS

Ormai giunto alla soglia del quarantesimo locale in Italia, Starbucks continua a reperire risorse umane – sono 11 i nuovi assunti nello store di Verona, il numero 39 per Starbucks Italy – e Matteo Morandi, Ceo della società frutto della partnership tra Starbucks Coffee Company e Percassi (licenziatario esclusivo per l'Italia), evidenzia le posizioni più ricercate: baristi, store manager e assistant manager.

“La situazione attuale del mercato del lavoro nel settore Horeca è molto complessa a causa dell'altissima domanda da parte delle aziende e dei privati, alla quale non corrisponde un'offerta sufficiente per coprire il fabbisogno. Diventa quindi necessario uscire dagli standard ed esplorare differenti canali per il reperimento delle risorse in un mercato candidate driven”, ha affermato Morandi. Di conseguenza, Starbucks Italy partecipa a momenti di incontro con università e istituti professionali, valuta profili anche provenienti da settori differenti e, negli anni, ha costruito un network di scambio con il territorio grazie ai contatti con i centri per l'impiego per l'inserimento



“Utilizziamo un gestionale all'avanguardia che ci permette di assegnare un miglior grado di aderenza del profilo, e abbiamo investito in soluzioni digitali”

Matteo Morandi  
Ceo Starbucks Italy

lavorativo. Poi c'è il contributo della tecnologia. “Utilizziamo un gestionale all'avanguardia che ci permette di assegnare un miglior grado di aderenza del profilo rispetto alla posizione ricercata, e abbiamo investito in soluzioni digitali più in linea con la nostra realtà”, precisa il Ceo. Percassi, in accordo con il brand, lavora con dei piani di onboarding (formazione dei neoassunti) dedicati a ciascun profilo professionale, che impegnano da un minimo di quattro settimane

fino a tre mesi, periodo nel quale si investe nel nuovo assunto, accompagnandolo fino al pieno raggiungimento delle competenze necessarie. “Abbiamo inoltre l'opportunità di erogare formazione sia tecnica sia teorica, anche grazie a un centro di formazione interno, oltre alla formazione specifica per gli store manager

nell'ambito delle soft skills”. Starbucks Italy aderisce a bandi sia regionali sia nazionali tramite Fondimpresa, anche per la formazione trasversale, e ha un ottimo rapporto con le agenzie per il lavoro. “Operiamo infatti in modo sinergico con loro, soprattutto nei momenti di picco stagionale, al-



Lo Starbucks di Verona, all'interno del centro commerciale Adigeo

© Riproduzione Riservata

largando il bacino di ricerca anche a settori diversi”.

L'80% circa delle assunzioni è a tempo indeterminato. “L'azienda ha come primo obiettivo inserire profili appassionati di questo settore e/o che abbiano interesse ad acquisire nuove competenze professionali, con i quali costruire insieme un percorso di crescita. Al momento siamo concentrati nel reperimento di personale per le nuove aperture, che da qui a fine anno saranno nove, dislocate su tutto il territorio italiano”, conclude Morandi.

## FEDEGROUP E L'INVESTIMENTO IN HO.RE.CAMP

Con 82 milioni di ricavi stimati a fine anno e una crescita che in questa fase vede un importante focus a Nord-Est – dove è stato aperto il primo beach club a marchio Baessato nella spiaggia di Sottomarina e dove sono stati lanciati Feeling Pizza e Golocios



“Ho.Re.CaMP promuove la nascita di un nuovo modo di pensare alla formazione per il settore food&beverage e hospitality”

Nicola Pezone  
Presidente Fedegroup



Il lavoro nella cucina del Caffè Pedrocchi di Padova, uno dei locali di Fedegroup

## IL FONDO NUOVE COMPETENZE ACCELERA LA TRANSIZIONE VERSO MODELLI ORGANIZZATIVI E PRODUTTIVI SOSTENIBILI

a Bassano del Grappa – Fedegroup spinge sul recruiting e raccoglie i risultati della creazione di Ho.Re.CaMP, il progetto pilota di formazione on the job specializzata per ristorazione e hôtellerie di cui la società leader nella ristorazione in outsourcing è ideatrice e main sponsor.

“Ho.Re.CaMP coinvolge una rete di imprese italiane del settore e si pone l'obiettivo di accorciare in maniera significativa e virtuosa la distanza tra formazione e lavoro. Si tratta di un'academy aperta, uno strumento concreto a disposizione di tutte le aziende del segmento che cercano figure realmente interessate a specializzarsi, e di tutti quei giovani che desiderano entrare in questo mondo e realizzarsi come professionisti dell'Horeca”, ha raccontato a Food Service il Presidente Fedegroup, Nicola Pezone.

Aggiungendo che: “Promuove la nascita di un nuovo modo di pensare alla formazione per il settore food&beverage e hospitality, rispondendo tempestivamente alle esigenze in continuo cambiamen-



Fedegroup investe sul proprio capitale umano in termini di formazione e welfare aziendale

organizzativi e produttivi sostenibili offrendo la possibilità di potenziare le competenze dei lavoratori e delle lavoratrici e di acquisirne di nuove. “Un altro strumento di cui ci avvaliamo – ha aggiunto Pezone – è il credito d'imposta Formazione 4.0 messo a disposizione dal Governo per stimolare gli investimenti delle imprese in termini di formazione del personale, con un focus sugli strumenti abilitanti e rilevanti per la trasformazione tecnologica e digitale delle aziende.

La maggior quota di investimenti in questo settore, però, arriva dall'interno dell'azienda: investiamo molto sul nostro capitale umano in termini di formazione e welfare aziendale, offrendo tra i diversi benefit anche corsi, master e percorsi formativi per migliorare le qualifiche e le performance in ogni ambito professionale, dal personale di cucina e di sala sino al management”.

Per strategia aziendale, Fedegroup punta sul recruiting diretto e non collabora abitualmente con agenzie interinali. A fine dello scorso anno l'azienda ha inserito in organico 170 nuove risorse, il 65% delle quali con contratto a tempo indeterminato o determinato con successiva sta-

bilizzazione. Il restante 35% delle posizioni è stato coperto con 'contratto a chiamata', una formula che l'azienda cerca di evitare e utilizza solamente per tempi brevi, con lo scopo di facilitare la conoscenza reciproca. L'organico conta oltre mille dipendenti, la metà con assunzione a tempo indeterminato.



**“Quando le performance di un nostro ristorante non sono soddisfacenti, significa che le persone non sono quelle giuste”**

Fabrizio Pisciotta  
Ceo e fondatore  
Temakinho



Veduta del locale di Temakinho in via Boccaccio a Milano

### TEMAKINHO METTE AL CENTRO LA CUSTOMER EXPERIENCE CON RISORSE PROVENIENTI DALL'OSPITALITÀ DI LUSO

**PREPARAZIONE ED EMPATIA PER TEMAKINHO**

“Il personale è al centro del nostro progetto, fin dalla fondazione di Temakinho”, racconta Fabrizio Pisciotta, Ceo e fondatore (con Linda Maroli, Santo Bellistri e Francesco Marconi) del concept di ristorazione basato sulla cucina nippo-brasiliana tra bossa nova, colore e tanta empatia tra cliente e addetti ai locali.

“Quando le performance di un nostro ristorante non sono soddisfacenti significa che le persone non sono quelle giuste. Infatti, non appena interveniamo sullo staff, i numeri riprendono quota”, ribadisce il Ceo. C'è poi la comu-

nicazione al cliente dei valori del brand, a partire da quelli legati alla sostenibilità – prima catena di sushi-restaurant al mondo a essere interamente certificata da Friend of the Sea, garanzia dell'uso di pesce certificato e materiali 100% compostabili o riciclabili, sia all'interno dei ristoranti sia

per le consegne a domicilio – ma il punto di partenza sta nella motivazione dello staff, nella capacità di accogliere il cliente per farlo sentire bene, in un luogo dove si consuma un'esperienza di ristorazione vibrante.

Su questa base di naturale simpatia, Temakinho lavora in termini di preparazione professionale con programmi distinti in funzione dell'apicalità del ruolo: almeno tre mesi di formazione nel caso del restaurant manager, che in questa fase opera in affiancamento con un tutor, partendo dalla cucina (“Partecipando attivamente anche all'impiattamento, affinché nei nostri locali i piatti escano come previsto da manuale operativo”, precisa Pisciotta), per proseguire con tutto il resto, e poi a cascata per ogni mansione, con tempi più brevi. Seguono, per il personale già in forze nei dieci locali del

brand, i corsi di aggiornamento su tecniche di vendita, comunicazione e rapporto con il cliente. A livello di carriera, Temakinho tende a premiare i propri interni: “I nostri direttori, in genere, sono passati attraverso tutte le altre mansioni, abbiamo bravissime cameriere che sono diventate store manager e diversi capo cuoco che hanno iniziato come lavapiatti. Questo è stato possibile anche grazie agli investimenti in formazione già nell'era pre-Covid: le ore dedicate sono tutte regolarmente pagate”. Con l'uscita dall'orbita di Cigierre e l'ingresso nel fondo Mutares, Temakinho ha presentato un piano di rilancio che prevede una nuova apertura di un ristorante diretto nel 2027 e un totale di nove nuove aperture gestite da franchisee tra il 2025 e il 2027, ponendo al centro di tutto proprio la customer experience con l'introduzione



Temakinho è un concept di ristorazione basato sulla cucina nippo-brasiliana

di risorse dedicate provenienti dal settore dell'ospitalità di lusso. Questa soluzione alza l'asticella dell'impegno diretto nel recruiting da parte della società: “Non abbiamo mai fatto ricorso ad agenzie interinali, se non per la realizzazione di percorsi formativi mirati all'inserimento in azienda, che rappresentavano soluzioni utili per accompagnare l'apertura di nuovi ristoranti, come nel caso di Bologna. A parte questo, tutto il personale è selezionato e assunto direttamente, dalle posizioni di vertice fino ai manutentori e agli addetti alle pulizie”, conclude Pisciotta.

### LA PROSCIUTTERIA PUNTA AL 70% DI ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO

Con 11 locali a marchio La Prosciutteria e cinque con la nuova formula Crudi e Bollicine, le attività dell'imprenditore fiorentino Dario Leoncini si stanno espandendo nel Centro-Nord Italia coprendo già sei regioni e crescono di conseguenza le esigenze di reperimento di risorse umane. “Diamo grande importanza – racconta Leoncini – alla formazione del nostro personale. Organizziamo corsi interni che coprono una vasta gamma di competenze, da quelle tecniche alle soft skill. E investiamo circa il 7% del nostro budget annuale in queste attività di formazione, con riscontri molto positivi: circa il 70% dei partecipanti trova una collocazione stabile all'interno del nostro team, e notiamo un significativo miglioramento delle competenze professionali e della soddisfazione lavorativa”. Un altro punto importante è la ‘formazione dinamica’. Leoncini precisa infatti che: “Diamo la possibilità ai nostri

dipendenti di misurarsi e confrontarsi con team diversi in città diverse, in Italia, ma anche all'estero come ad esempio con il nostro partner di Mykonos”.

È prevista l'adesione a diversi bandi regionali e nazionali per la formazione. “Di recente abbiamo aderito anche a Fondimpresa, che ci ha permesso di farci coadiuvare per i piani formativi, di farci finanziare corsi specifici per giovani apprendisti e di inserire nel mondo del lavoro numerosi giovani talenti”,

rimarca il founder di La Prosciutteria. La collaborazione con agenzie per il lavoro è attiva e risponde alla necessità di coprire una percentuale del fabbisogno di nuovo personale, per la ricerca di camerieri, aiuto cuochi e addetti alla vendita con esperienza pregressa. “Il vantaggio principale di questo modello di recruiting è la rapidità e la flessibilità nell'assunzione, che ci permette di rispondere tempestivamente a picchi di lavoro stagionali. Uno svantaggio è la maggiore



**“Ordinazioni automatizzate e gestione digitale delle scorte migliorano l'efficienza operativa, permettendo al personale di concentrarsi sul servizio al cliente”**

Dario Leoncini  
Founder La Prosciutteria



Gli esterni di un locale La Prosciutteria e una proposta di tagliere

### LA PROSCIUTTERIA INVESTE IL 7% CIRCA DEL BUDGET ANNUALE NELLE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE, CON RISCONTI POSITIVI

difficoltà nel garantire la coesione e la continuità del team”. Il 60% del personale è assunto a tempo indeterminato: “Riteniamo che il punto di equilibrio ottimale sarebbe intorno al 70%, per garantire stabilità e continuità operativa.

Al momento abbiamo delle posizioni vacanti, principalmente nei ruoli di servizio al cliente e store manager”.

Infine, l'aspetto della tecnologia... “Le soluzioni tecnologiche avranno un ruolo sempre più integrativo nel nostro settore. Non crediamo che possano sostituire completamente il personale esistente, soprattutto in un ambito come quello della ristorazione, dove il contatto umano e la qualità del servizio sono fondamentali. Tuttavia, prevediamo che tecnologie come i sistemi di ordinazione automatizzati e la gestione digitale delle scorte possano migliorare l'efficienza operativa, permettendo al personale di concentrarsi maggiormente sul servizio al cliente”.



A oggi Berberè conta 21 locali distribuiti tra Italia e Londra

### BERBERÈ INCLUDE NELLA FORMAZIONE DEI CORSI DI CULTURA GENERALE E INTRECCIATI AD ASPETTI SOCIALI

#### CON CASA MADRE, BERBERÈ APRE LA SUA ACADEMY

A Bologna, nell'edificio che ospitava l'antica stazione di cambio dei cavalli sulla via per Firenze, Berberè ha aperto la sua quarta pizzeria all'interno del territorio della città metropolitana, dopo quelle di via Petroni, porta Saragozza e naturalmente dopo la sede originaria di Castel Maggiore dove, nel 2010, è iniziata la storia del marchio che ha contribuito a cambiare il modo di concepire la pizza in Italia e anche in Europa, grazie alle sue sedi londinesi. La novità principale di questa nuova apertura, in via Murri, è che nelle stanze anticamente utilizzate per il pernottamento dei viandanti verrà ospitata la formazione del personale. Un investimento ormai necessario, dato lo sviluppo in atto: Berberè conta 21 locali tra Italia e Londra, tutti gestiti in forma diretta e con

più di 380 dipendenti in organico. "Con Casa Madre (questo il nome del progetto formativo, ndr) siamo strutturati per gestire la formazione di base e gli aggiornamenti professionali dell'intero gruppo, ma se la crescita dovesse continuare ci sarà bisogno di replicare questo modello", affermano Matteo e Salvatore Aloe, i fratelli che hanno fondato e gestiscono la società. E precisano che: "Casa Madre è il manifesto dell'industria più rappresentativa del Paese, quella della ristorazione, che vuole lasciare un messaggio lungimirante di immaginazione del futuro e investimento per realizzarlo. Ed è l'impegno concreto nel fornire strumenti per reagire alla carenza di personale nel settore". Casa Madre rappresenta pertanto il luogo della formazione continua e dispone anche di otto posti letto per dare la possibilità di pernottare a chi affronta il percorso di training, che prevede le masterclass per gli store manager e gli head chef e la formazione on the job per le nuove figure

chiave da introdurre all'interno delle pizzerie. Tra i temi formativi trattati non compaiono solo quelli legati alla preparazione tecnica, ma anche quelli di cultura generale e intrecciati agli aspetti sociali: dal corso su 'La storia della pizza in Italia e nel mondo' a quello di leadership e comunicazione per gestire i team di lavoro e il corso 'Safe at work', curato da Fondazione Libellula, per riconoscere e fronteggiare discriminazione e molestie.

Dall'anno scorso nel capitale di Berberè è entrato il fondo di investimento Finance Food One di Hyle Capital Partners con una quota di circa il 40%, che sostanzialmente non ha cambiato gli equilibri interni perché la maggioranza delle azioni è rimasta sotto il controllo dei fratelli Aloe, con una minoranza aggiuntiva che fa capo ad Alce Nero, storico partner per i prodotti da agricoltura biologica.

"Il fondo è entrato a seguito di un rapporto diretto, di fatto erano clienti delle nostre pizzerie e quindi dei fan del nostro modo di concepire i locali e i prodotti. Ci hanno offerto un'iniezione di coraggio



**"Casa Madre vuole essere il manifesto dell'industria più rappresentativa del Paese, quella della ristorazione, e fornisce strumenti per reagire alla carenza di personale"**

Salvatore Aloe  
Owner Berberè

rispetto alle strategie, comprese quelle per la formazione, perché adesso non siamo più soli. E hanno condiviso, per esempio, la nostra volontà di continuare a puntare su Londra, città per la quale ci sono degli importanti progetti di espansione", concludono i fratelli Aloe.



Nel 2023 in Berberè è entrato il fondo Finance Food One di Hyle Capital Partners

# Risso

QUALITY FOR CHEFS



## QUALITY FOR CHEFS

RISSO offre un'ampia gamma di prodotti gustosi e di alta qualità dedicati agli chef contemporanei. Realizzati principalmente con ingredienti a base vegetale, i prodotti RISSO danno vita a ricette più performanti per svariate applicazioni in cucina.



OLI E GRASSI  
PER FRITTURA

MARGARINE E GRASSI  
PER CUCINA

MARGARINE  
DA SPALMARE

SALSE  
E DRESSING

PREPARAZIONI  
A BASE VEGETALE