

RISTORAZIONE

Rapporto 2025

Sintesi dei principali risultati

Il rapporto è stato elaborato con le informazioni disponibili al 6 marzo 2025

A cura di Luciano Sbraga, Giulia Romana Erba, Daniele Ferretti - Ufficio Studi Fipe
 Bruna Boroni, Sara Silvestri, Federica Pelò - Tradelab
 Aaron Gennara Zatelli - Bain & Company

@2025 FIPE

*"Essere affidabili con tutti i nostri collaboratori, riflettendo che
l'asprezza nel comandare partorisce odio e fabbrica ruina.
Per la 'gloria' della nostra condotta e il decoro del nostro paese".*

Antonio Latini in "Scalco alla Moderna", 1692

INDICE

PREFAZIONE.....	
INTRODUZIONE.....	
1. IL CONTESTO MACROECONOMICO.....	
1.1 L'economia mondiale	
1.2 L'economia europea.....	
1.2.1 Prodotto interno lordo	
1.2.2 Prezzi.....	
1.2.3 Tasso di disoccupazione	
1.3 L'economia italiana.....	
1.3.1 Il valore aggiunto	
1.3.2 consumi	
1.3.3 Gli investimenti.....	
1.3.4 Importazioni e esportazioni.....	
1.3.5 Il mercato del lavoro.....	
1.3.6 I prezzi.....	
1.3.7 Le previsioni	
Approfondimento - I consumi alimentari in Europa	
2. LA DEMOGRAFIA DI IMPRESA	
2.1 La consistenza.....	
2.1.1 Il settore complessivo.....	
2.1.2 Il comparto bar	
2.1.3 Il comparto ristoranti.....	
2.1.4 Il comparto mense&catering.....	
2.2 Le imprese femminili	
2.3 Le imprese giovanili	
2.4 Le imprese con titolari stranieri.....	
2.5 La nati-mortalità	
2.5.1 Il settore complessivo.....	
2.5.2 Il comparto bar	
2.5.3 Il comparto ristoranti.....	
2.5.4 Il comparto mense&catering.....	
2.6 Il tasso di sopravvivenza delle imprese	
Approfondimento - I ristoranti stellati della guida Michelin: un confronto tra Paesi	

3. L'OCCUPAZIONE	
3.1 Le unità di lavoro	
3.2 L'occupazione dipendente.....	
3.2.1 La consistenza dei lavoratori	
3.2.2 I lavoratori dipendenti per classe di età	
3.2.3 I lavoratori dipendenti per genere e nazionalità	
3.2.4 Le categorie di lavoratori.....	
3.2.5 Le tipologie contrattuali	
3.2.6 I dati di comparto	
3.2.7 I dati territoriali.....	
Approfondimento - Crisi demografica e lavoro: situazione attuale e prospettive per la ristorazione	
4. LE PERFORMANCE ECONOMICHE	
4.1 La congiuntura secondo l'osservatorio Fipe	
4.2 Il fatturato delle imprese di ristorazione.....	
4.3 Il valore aggiunto	
4.4 La produttività	
4.5 La dinamica dei prezzi nei pubblici esercizi	
4.5.1 I prezzi nei bar	
4.5.2 I prezzi nei ristoranti.....	
4.5.3 I prezzi nella ristorazione collettiva	
4.5.4 Il livello dei prezzi	
Approfondimento - I bilanci delle aziende.....	
5. SELEZIONARE, GESTIRE E ATTRARRE IL PERSONALE	
5.1 Il sentiment degli imprenditori del settore ristorazione	
5.1.1 I risultati del 2024 e le prospettive per il 2025.....	
5.1.2 L'occupazione	
5.1.3 I prezzi.....	
5.1.4 L'accesso al credito	
5.2 Gli investimenti.....	
5.2.1 Effettuati nel 2024.....	
5.2.2 Gli investimenti programmati per il 2025	
5.3 Innovazioni nei modelli organizzativi e nei servizi alla clientela	
5.3.1. I ristoranti	
5.3.2 I Bar.....	
5.4 Gestire, selezionare e attrarre il personale: i ristoranti	
5.4.1 La ricerca di personale	
5.4.2 Difficoltà di reperimento	
5.4.3 Canali e modalità di selezione del personale	

5.4.4 Le competenze necessarie.....	
5.4.5 Le aspettative dei lavoratori.....	
5.4.6 Migliorare l'attrattività	
5.4.7 La formazione	
5.5 Gestire, selezionare e attrarre il personale: il segmento "bar"	
5.5.1 La ricerca di personale	
5.5.2 Difficoltà di reperimento	
5.5.3 Canali e modalità di selezione del personale	
5.5.4 Le competenze necessarie.....	
5.5.5 Le aspettative dei lavoratori.....	
5.5.6 Migliorare l'attrattività	
5.5.7 La formazione	
Approfondimento - L'elefante nella stanza: la mancanza di soft skill e le palestre che abbiamo già	
6. CONSUMI E CONSUMATORI.....	
6.1 La dinamica dei consumi alimentari fuori casa	
6.2 I cambiamenti della domanda che hanno avuto impatto sui consumi AFH.....	
6.3 Mappatura ed evoluzione dei consumi fuori casa in relazione alle principali determinanti del mercato AFH	
6.3.1 La dimensione geografica dei consumi	
6.3.2 Le occasioni di consumo	
6.3.3 I canali di consumo	
Approfondimento - I segmenti di consumatori	
7. I TREND GLOBALI.....	
7.1 Alcuni trend rilevanti per la Ristorazione Italiana	
7.2 Aumento della domanda di prodotti salutari	
7.3 Sostenibilità e cibo sempre più interconnessi.....	
7.4 Evoluzione dei modelli di consumo: distinzione tra esperienza sociale fuori casa e funzionalità in casa	
Approfondimento - I vini dealcolati	
Nota tecnica	

Prefazione

Il Censis ha definito il 2024 come l'anno dove in modo emblematico è emersa una tipica sindrome italiana: quella della medietà, dove il Paese si muove intorno ad una linea di galleggiamento senza "capitomboli rovinosi né scalate eroiche".

È questa in un certo senso una buona sintesi anche dell'anno della ristorazione italiana, laddove, rispetto al periodo pre-pandemico, i consumi aumentano di valore (+11,3%), ma diminuiscono di volume (-6%) e il saldo tra le imprese che hanno migliorato il risultato economico e quelle che l'hanno peggiorato resta positivo (+26,2%), ma è comunque parecchio inferiore al saldo di un anno prima (+34,5%). Similmente, anche altri dati confermano questo andamento timido. Il trend positivo dell'occupazione - ad esempio - si consolida, con 70mila occupati in più e un +6,7% rispetto al 2023, eppure la capacità attrattiva del settore sembra indebolita con una difficoltà ormai strutturale a reperire personale e - quasi - una rinuncia alla speranza di trovarlo qualificato. Solo una minoranza delle imprese sfrutta per reperire personale le sinergie con istituti di formazione, il 70% di affida ancora al passaparola, con impatti inevitabili anche sulla produttività aziendale.

Il *mismatch* tra domanda e offerta di competenze, insomma, continua ad aumentare la sua forbice, eppure questo settore rimane sopra media per quanto riguarda le categorie demografiche che rendono più dinamico il mercato imprenditoriale: giovani, donne e stranieri scelgono i pubblici esercizi con più intensità che in altri comparti quando si tratta di mettersi in proprio. Vero è tuttavia che il numero di imprese del settore è in leggero calo, 328mila in totale, con lo spostamento del modello di offerta tendenzialmente dal bar al ristorante.

Le debolezze che attraversano il settore hanno come causa (e forse sono anche come conseguenza) la narrativa: ovvero come il settore viene raccontato e percepito, aspetto che non si confina all'evanescenza di storytelling, ma ha impatti pesanti sui conti economici delle aziende. Il "fuori casa" soffre infatti di una crisi di reputazione sul versante del lavoro dipendente, tra nuove aspirazioni e minore propensione al sacrificio in lavori dove per forza di cose non esiste lo smartworking e i canonici orari d'ufficio. Ma la reputazione del settore soffre anche sui prezzi: se è vero, infatti, che nel 2024 il mondo della ristorazione ha avuto un tasso di inflazione superiore a quello generale (+3,2%; nel 2023 era +5,8%), l'adeguamento dei listini - come avviene in generale per i servizi - arriva più lentamente rispetto a quello dei beni e nel post Covid i prezzi del fuori casa sono cresciuti meno dell'aumento complessivo.

Sta di fatto che l'Italia rimane molto competitiva rispetto al resto d'Europa per prezzi della ristorazione e questo, unito al lifestyle italiano e la socialità di cui proprio la ristorazione è bandiera del Paese, ci rende estremamente concorrenziali nella scala di scelta del turista straniero. Tuttavia, un vantaggio competitivo dipendente dall'estero e fondato sul prezzo non basta ad assicurare il successo in un mercato che cambia

negli assunti di fondo e che consolida ormai la necessità di un'evoluzione dell'offerta sia in termini manageriali sia in termini di proposta commerciale, con crescente attenzione alla sostenibilità, alla socialità e alla salute. Anche perché il 2024 ormai conclama che il consumo “fuori casa” per gli italiani è considerato come non fungibile rispetto al pasto casalingo: se si sceglie di uscire per mangiare lo si fa perché ne vale la pena in termini di esperienza e benessere, individuale e sociale. E questo non può che far riflettere profondamente gli operatori e chi, come FIPE-Confcommercio, li rappresenta e li accompagna nel futuro del Paese.

Lino Enrico Stoppani
Presidente Fipe-Confcommercio

Introduzione

Il Rapporto, giunto quest'anno alla tredicesima edizione, offre, sulla base delle informazioni più aggiornate disponibili, una panoramica sulle traiettorie di sviluppo del settore della ristorazione sia dal lato della domanda che dell'offerta.

In una fase di rallentamento dell'economia e in un quadro geopolitico che resta complicato e le cui ombre continuano a proiettarsi sui mesi che verranno, il 2024 della ristorazione può essere tutto sommato considerato un altro anno con il segno più.

Più nei consumi, perché è proseguita la corsa per recuperare il terreno perduto con la crisi pandemica, con la domanda a prezzi correnti che è ben al di sopra dei livelli pre-pandemia, anche se quella al netto dell'inflazione presenta ancora un "buco" di sei punti percentuali.

Più nel valore aggiunto, che ha continuato a crescere allungando la distanza dal livello pre Covid-19. Più anche nell'occupazione, per cui il 2024 è stato l'anno in cui si è ulteriormente consolidato il trend ampiamente positivo di questi anni. Nel 2024 è poi proseguita la spinta delle grandi transizioni che ridisegnano, come vedremo nella lettura di questo rapporto, non solo stili di vita e abitudini di consumo ma anche modalità di relazione con la clientela, obiettivi e strategie imprenditoriali.

Certamente il settore si è dovuto misurare con diverse criticità, che pure non sono mancate. Il turn over imprenditoriale è rimasto elevato, le difficoltà di reclutamento di personale qualificato hanno continuato a persistere, le tensioni sui costi energetici, pure in un contesto di rientro dell'inflazione, hanno rifatto capolino nel periodo a cavallo tra la fine del 2024 e l'inizio del 2025, il necessario aggiustamento dei listini da parte delle imprese ha dovuto fare i conti con difficoltà legate ad un'opinione pubblica che fatica ad accettare l'idea che la dialettica costi/prezzi è propria di ogni mercato.

Fedele alla consueta struttura, il Rapporto analizza le principali variabili macro del settore anche in forma di serie storica, così da avere contezza dell'evoluzione nel tempo di fenomeni e indicatori di questo mercato. L'approfondimento di quest'anno è dedicato al tema delle risorse umane non solo perché siamo dinanzi ad un settore labour intensive ma anche perché convivialità, socializzazione e esperienzialità sono il vero prodotto "core" di questo servizio, ben oltre il food.

Le imprese

Nel 2024 sono attive 327.850 imprese nel settore della ristorazione, in lieve calo rispetto al 2023 (-1,2%). Nel comparto bar le imprese sono 127.667 (-3,3% sul 2023), mentre i ristoranti e le attività di ristorazione mobile sono 195.670 (+0,1%). Le imprese attive nel comparto del banqueting, della fornitura di pasti preparati e della ristorazione collettiva sono 3.849 (+3,9%).

Donne, giovani e stranieri si confermano protagonisti del settore. Le imprese femminili sono circa 94.400 (pari al 28,8% del totale), mentre quelle gestite da under 35 superano le 40 mila unità (12,3% del totale). Le imprese con titolari stranieri rimangono nel 2024 stabili sopra le 50 mila unità (14,5% del totale).

Tab. 1 - Servizi di ristorazione (Distribuzione imprese attive – anni 2023-2024)

	Valori assoluti	Var. % 2024-2023
Bar e altri esercizi simili senza cucina	127.667	-3,3
Ristoranti e attività di ristorazione mobile	195.670	+0,1
Fornitura di pasti preparati e altri servizi di ristorazione	3.849	+3,9
Servizi di ristorazione	327.850	-1,2

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

Rimane elevato il turn-over imprenditoriale. Nel 2024 sono 10.719 le nuove imprese, mentre 29.097 hanno cessato l'attività, per un saldo che è negativo e segna -18.378 unità. Rispetto al 2023 si registra una crescita più moderata delle nuove iscrizioni, che passano dal 6,5% al 3,9%. Stesso tasso di crescita registrano le cessazioni, anch'esse aumentate del 3,9% rispetto al 2023.

Il dato sulle chiusure richiama l'importanza di rafforzare le capacità manageriali e imprenditoriali, decisive per contrastare la fragilità imprenditoriale che caratterizza il settore. Il tasso di sopravvivenza delle imprese rende ancora più evidente questo aspetto: a 5 anni dalla nascita rimane ancora aperto il 53% delle imprese: di fatto, quasi cinque aziende su 10 cessano la loro attività entro il quinto anno di vita.

Fig. 1 - Servizi di ristorazione: Movimprese 2024

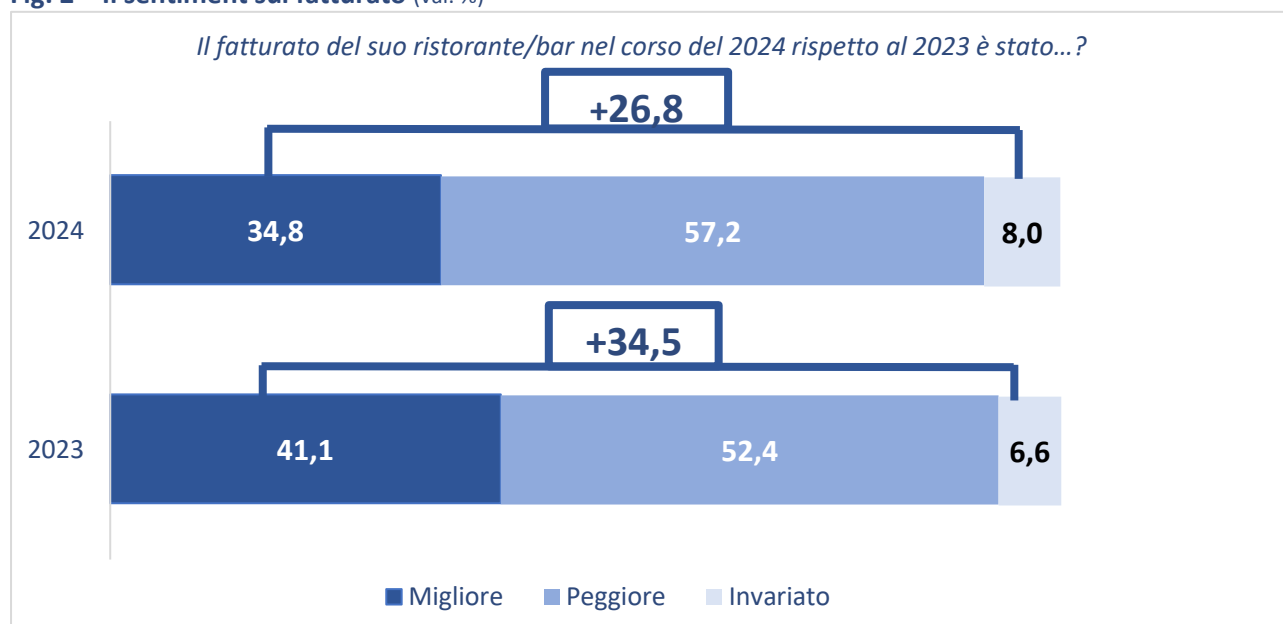


Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati InfoCamere

Il sentiment

Il sentiment degli imprenditori della ristorazione conferma le buone performance ottenute dal settore nel 2024. Infatti, il saldo tra le imprese che dichiarano di aver migliorato il proprio risultato economico e quelle che, al contrario, lo hanno peggiorato segna +26,2%. Nell'anno trascorso un ulteriore passo per recuperare le pesanti perdite subite con la pandemia è stato compiuto.

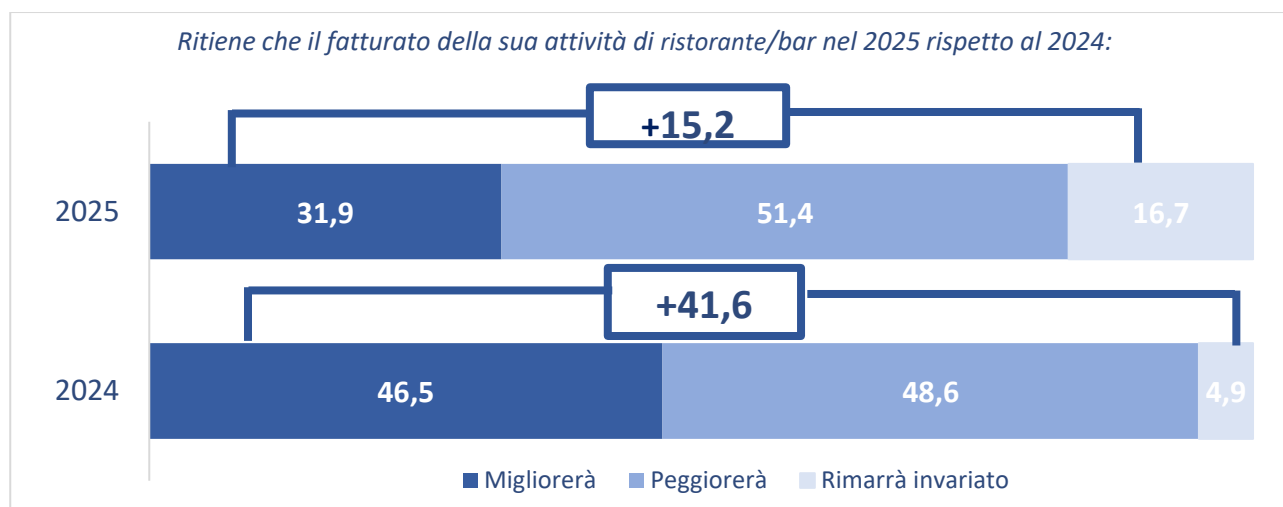
Fig. 2 – Il sentiment sul fatturato (val. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Sono improntate ad un moderato ottimismo le previsioni per il 2025: infatti, il saldo tra chi si attende nell'anno in corso un risultato migliore di quello raggiunto nel 2024 e chi invece prevede un peggioramento, segna +15,2%.

Fig. 3 – Le aspettative sul fatturato (val. %)

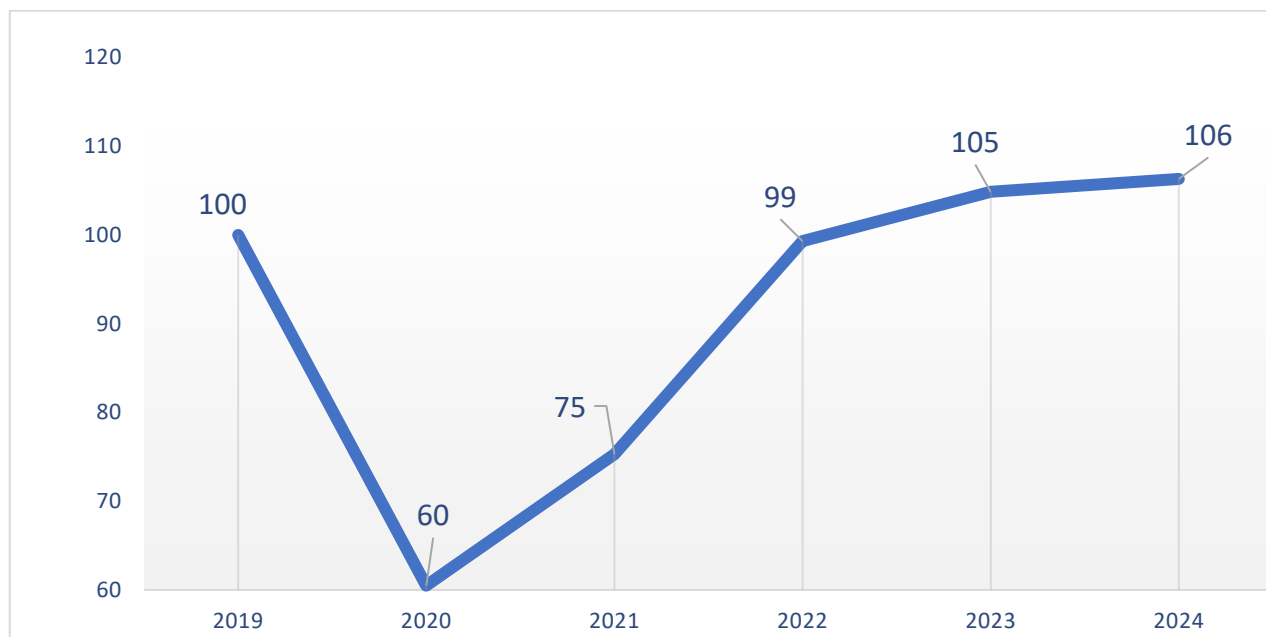


Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Gli economics

Gli indicatori economici confermano il sentiment degli imprenditori. Il valore aggiunto dei servizi di ristorazione viene stimato nel 2024 in 59,3 miliardi di euro a prezzi correnti. Prosegue dunque il trend positivo che ha progressivamente portato prima a recuperare e poi superare il livello pre-pandemia: infatti, rispetto al 2023 c'è stata una crescita in termini reali dell'1,4%, che arriva al 6,3% rispetto al 2019.

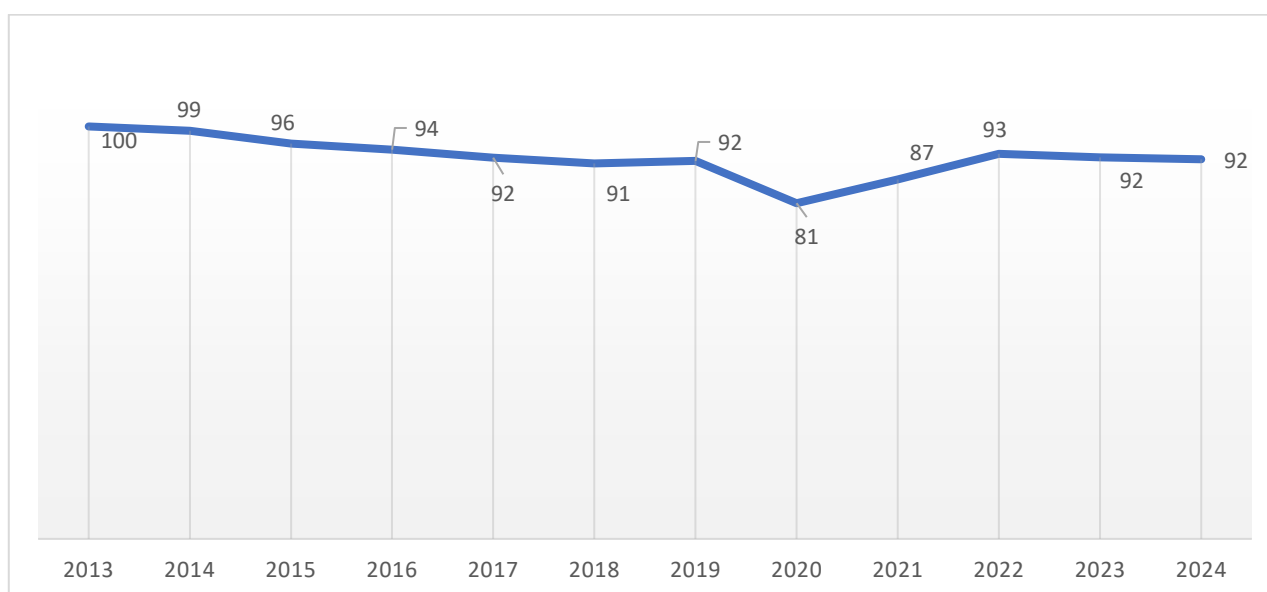
Fig. 4 - La dinamica del valore aggiunto della ristorazione (N.I. 2019=100)



Fonte: stima C.S. Fipe su dati Istat

Rimangono le ombre legate alla produttività¹, sulla cui dinamica esercita una certa influenza il massiccio impiego di manodopera che richiede una attività di ristorazione e una struttura produttiva fondata sulla micro e piccola impresa. Dopo il recupero di 3 punti percentuali del 2023 sul 2022, nel 2024 il valore rimane stabile. Resta ancora lunga la strada per recuperare il terreno perduto negli ultimi dieci anni: infatti, fatto cento il valore relativo al 2013, nel 2024 il dato rimane fermo a 92.

¹ La produttività del lavoro è il rapporto tra ricchezza prodotta e input di lavoro.

Fig. 5 - Dinamica della produttività nella ristorazione (valore aggiunto per ora lavorata - N.I. 2013=100)

Fonte: stima C.S. Fipe su dati Istat

Nel 2024 ha rallentato la dinamica dei prezzi nella ristorazione, che vede un aumento del 3,2%, in forte calo rispetto al +5,8% del 2023 e comunque al di sopra del tasso di inflazione generale (+1,0%). Tuttavia, l'aggiustamento dei listini nella ristorazione, così come avviene generalmente nei servizi, segue modalità e tempi ben diversi da quelli dei beni. Prendendo come arco temporale di riferimento il triennio 2021-2024 - segnato dal boom dell'inflazione spinto dai rincari dei prezzi dell'energia - gli aumenti nella ristorazione si sono mantenuti al di sotto dell'indice generale (14,7%, contro il 15,4%). E a livello europeo, la ristorazione italiana si conferma tra quelle che hanno registrato aumenti più contenuti.

Tab. 2 - Prezzi al consumo per l'intera collettività (variazioni %)

	Anno. 24 Anno. 23	2024-2021
Servizi di ristorazione	3,2	14,7
Indice generale	1,0	15,4

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

I consumi e i nuovi trend

Il 2024 si chiude per il mercato del fuori casa con un valore stimato di 96,4 miliardi di euro, pari al 33% dei consumi alimentari, che nell'anno trascorso hanno superato i 292 miliardi di euro (circa 196 miliardi sono quelli *At Home*).

Rispetto al 2023, si registra un incremento del +1,6% a prezzi costanti. Tuttavia, la ferita causata dal Covid-19 non si è ancora rimarginata: infatti, se in valore nel 2024 la crescita rispetto al 2019 è dell'11,3%, in volume il dato è di segno opposto (-6%).

Tab. 3 – Consumi alimentari fuori casa (AFH) (prezzi correnti e prezzi 2024 (Mln. €))

	2019	2020	2021	2022	2023	2024*
Prezzi correnti	86.600	54.900	66.100	83.200	91.900	96.400
Prezzi 2024	102.300	64.100	75.800	90.900	94.900	96.400

Fonte: elaborazione su dati Istat (Contabilità nazionale) – le serie storiche sono soggette a revisioni

(*) stima Fipe

I dati rilevati nell'ambito dell'indagine continuativa *AFH Consumer Tracking* nel 2024 mostrano come siano state complessivamente realizzate circa 8 miliardi di visite nei luoghi del fuoricasa, per uno scontrino medio che è stato pari a 10,40 euro. Entrando nel merito delle singole occasioni di consumo, emerge che:

- cresce la colazione, che nel 2024 assume una nuova valenza esperienziale, qualificandosi anche come un momento di socialità;
- per l'occasione del pranzo continua ad incidere - in negativo - il fenomeno dello *smart working* soprattutto per quanto riguarda i grandi centri urbani, mentre gioca un ruolo positivo la componente dei consumi *leisure* e/o legati al turismo;
- la cena resta l'occasione di consumo preferita dai consumatori, specialmente per feste e/o ricorrenze;
- aperitivo e dopocena risentono entrambe del calo delle visite delle generazioni più giovani (Z e Millennials), componenti della domanda che dalla pandemia in avanti sembrano aver cambiato in modo sensibile le proprie abitudini di consumo.

Sulla dinamica dei consumi occorre poi considerare l'influenza di tendenze emergenti, a cominciare dalla maggiore attenzione alla salute e al benessere dei consumatori, che si riflette nella crescita della domanda di prodotti salutari. Il cibo poi viene sempre più valutato per il suo impatto non solo sulla salute, ma anche per l'ambiente, che spinge le scelte di acquisto verso prodotti con origine trasparente, etici e a basso impatto. Infine, si sta affermando una nuova relazione tra consumo in casa e fuori casa: se il primo è legato al soddisfacimento dei bisogni funzionali quotidiani, il fuoricasa risponde invece ad una gratificazione sensoriale e, soprattutto, al loro bisogno di convivialità e socializzazione delle persone.

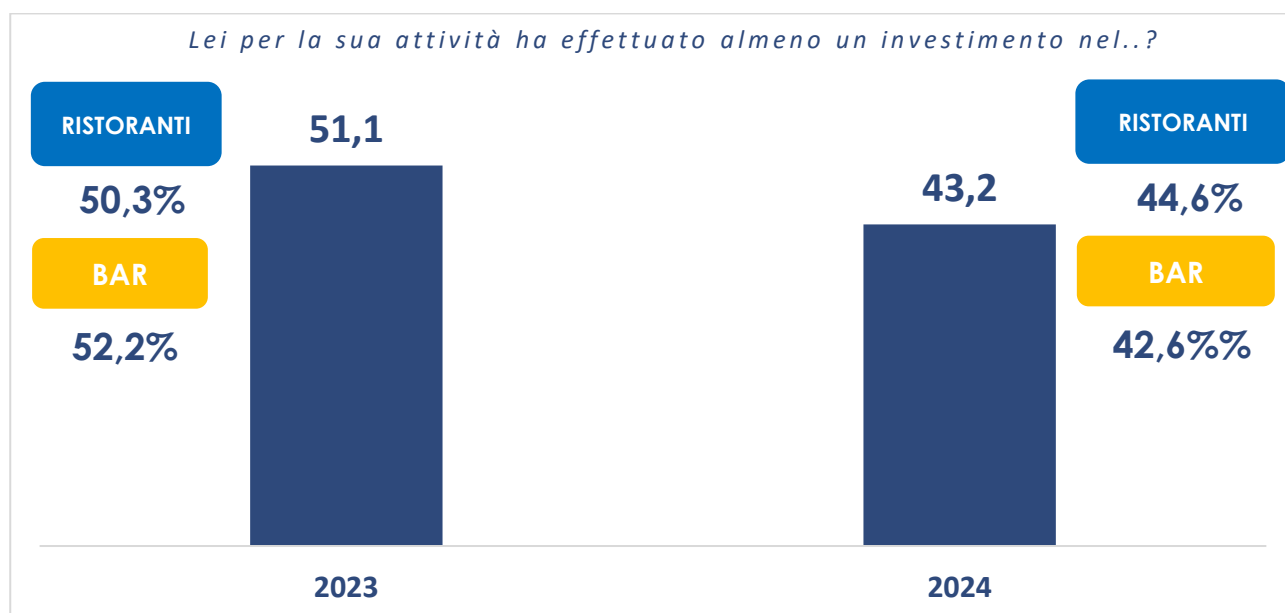
Gli investimenti

Nel 2024 il 43,2% degli imprenditori dichiara di aver effettuato almeno un investimento per il proprio ristorante o bar. Prosegue quindi la spinta all'innovazione, nel solco delle grandi transizioni in atto, a cominciare da quella digitale, che resta il principale ambito di investimento per bar e ristoranti. Infatti, tra le imprese che hanno investito, la maggioranza lo ha fatto per potenziare la comunicazione digitale attraverso sito web, app, ecc. (8%), migliorare i sistemi di interfaccia con la clientela grazie a palmari per le comande, registratori di cassa, ecc. (7%) e i processi gestionali, mediante software per la contabilità, l'amministrazione, ecc. (6,4%). Considerando l'importo medio dichiarato dalle imprese, complessivamente si stima che il settore

abbia generato nel 2024, grazie agli investimenti, un giro d'affari di circa 3 miliardi di euro. E circa un terzo delle imprese ha in programma di investire nel 2025. Considerando la cifra media preventivata, la spesa complessiva per gli investimenti sfiorerebbe i 2 miliardi di euro.

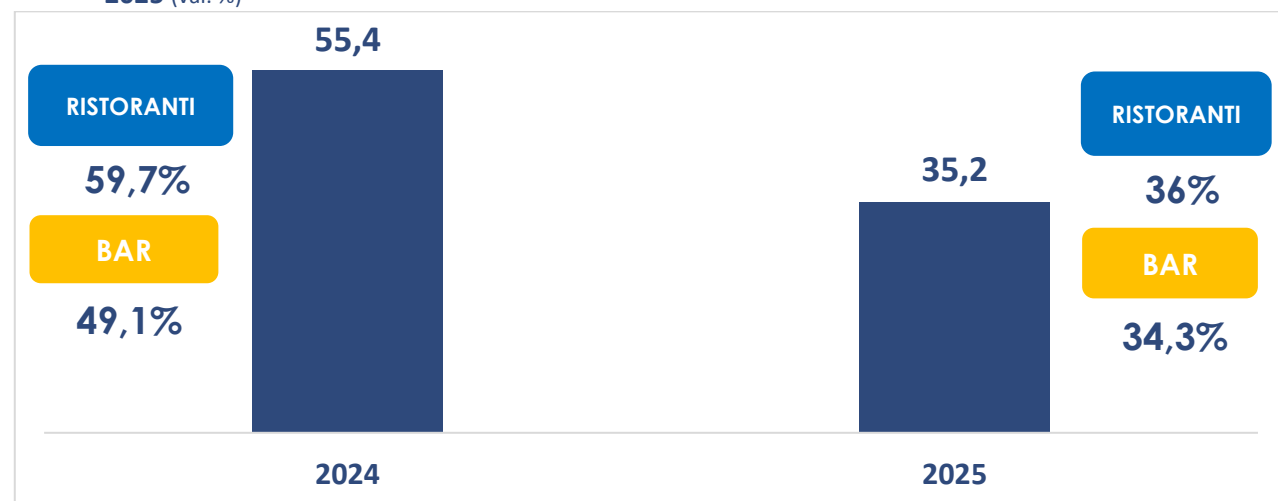
I dati relativi agli investimenti, effettuati e programmata per il biennio 2024-2025, confermano non solo la buona propensione ad investire nel settore, ma danno anche contezza del valore economico che generano. Rimane di vitale importanza favorire l'innovazione anche grazie all'accesso a misure in grado di ammortizzare almeno una parte delle spese necessarie per gli adeguamenti e/o rinnovamenti, perché non sempre è possibile ricorrere al capitale proprio o a linee di credito degli istituti bancari per finanziare gli investimenti di cui hanno bisogno.

Fig. 6 – Imprese che hanno effettuato un investimento: confronto 2024-2023 (val. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Fig. 7 – Imprese che hanno in programma di realizzare investimenti nell'anno in corso: confronto 2024-2025 (val. %)



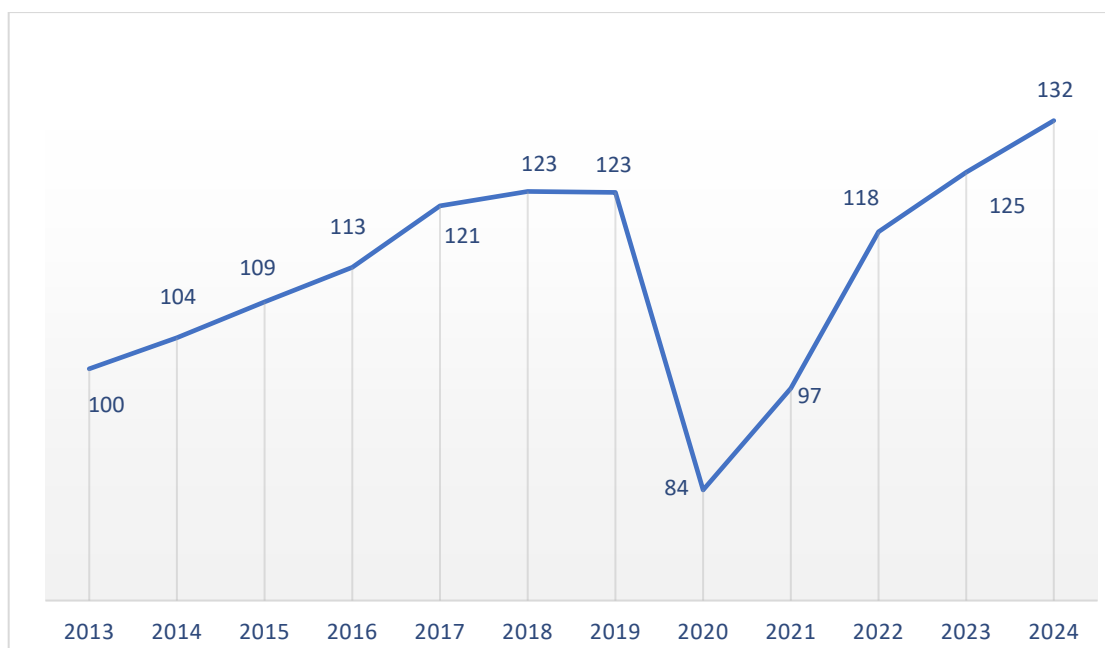
Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

L'occupazione

È positivo il quadro relativo all'occupazione, che nel 2024 ha visto consolidarsi il trend di crescita che ha portato al progressivo recupero dell'emorragia di lavoratori causata dalla pandemia. L'input di lavoro (espresso in unità di lavoro standard) ha superato nel 2024 la soglia di 1,3 milioni di unità, con un incremento che è stato del 5,3% sul 2023 e del 7,6% rispetto al 2019.

Il contributo alla crescita viene soprattutto dal lavoro dipendente che, negli ultimi anni, ha visto crescere progressivamente il proprio peso sull'occupazione complessiva, arrivando a rappresentare nel 2024 il 68,4% dell'input di lavoro.

Fig. 8 - Dinamica dell'occupazione (unità di lavoro standard - N.I. 2013=100)



Fonte: stima C.S. Fipe su dati Istat

In particolare, le oltre 176.800 aziende del settore ristorazione (bar, ristoranti, mense & catering) con almeno un dipendente hanno impiegato, in media d'anno, 1.114.666 lavoratori, per un incremento che è stato di circa 70mila unità rispetto al 2023 (+6,7% la variazione percentuale). Il tempo indeterminato è la tipologia di contratto più diffusa: interessa quasi 60% dei lavoratori (659.740 unità in termini assoluti), con una crescita di oltre 36mila unità (+5,9% la variazione percentuale) rispetto all'anno precedente.

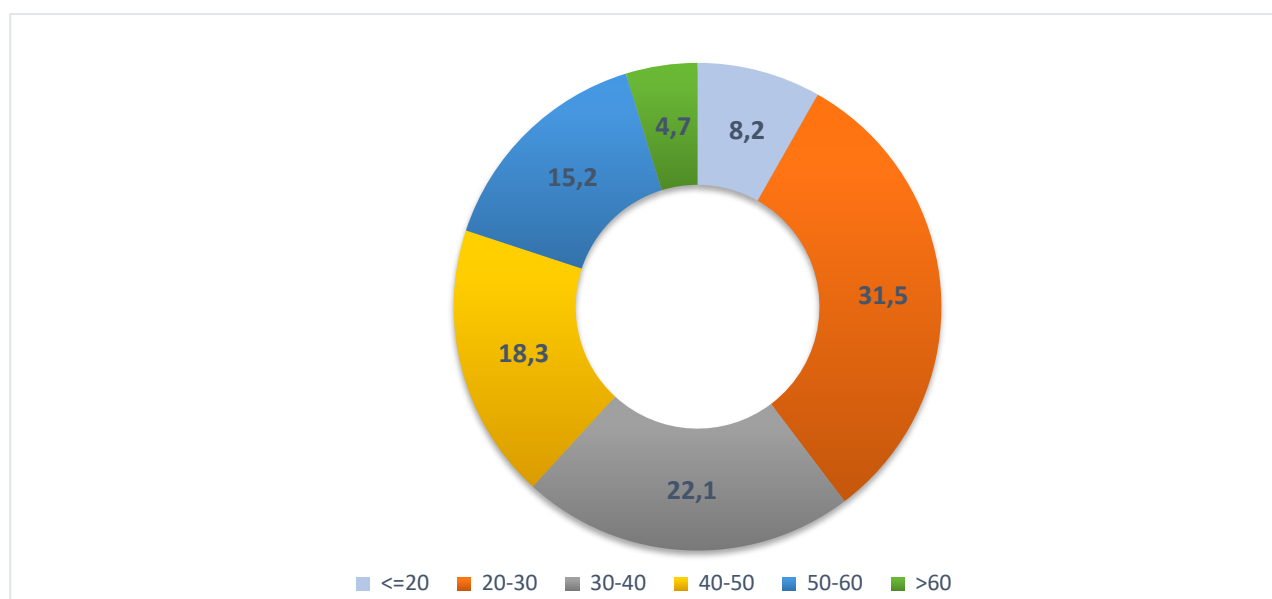
Tab. 4 - Ristorazione - Lavoratori dipendenti per comparto (anno 2024)

	val. assoluti	val. %	n. dipendenti per azienda
Bar	284.606	25,5	4,3
Mense e catering	71.995	6,5	77,9
Catering per eventi	82.967	7,4	6,0
Ristoranti	675.099	60,6	7,8
Totale	1.114.666	100,0	6,7

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

In un paese dove l'inverno demografico sta cambiando il volto della forza lavoro nel nostro paese – negli ultimi venti anni l'incidenza degli over 50 è passata dal 20,8% al 39,8%, quella dei 15-34enni dal 36,4% al 23,9% – la ristorazione si distingue per la giovane età della sua forza lavoro. Tra i lavoratori dipendenti, il 39,7% è under 30, il 61,8% ha meno di quarant'anni. Gli over 60 rappresentano appena il 3,7% del totale. Nel 2024 c'è stato un aumento dei dipendenti in tutte le fasce di età, con incrementi più robusti che si rilevano tra gli under 20 (+9,6%) e i lavoratori senior (+17,6%), presumibilmente rientrati nel settore dopo che vi erano usciti negli anni della pandemia.

Fig. 9 - Ristorazione - lavoratori dipendenti per classi di età in Italia (media 2024 - val. %)

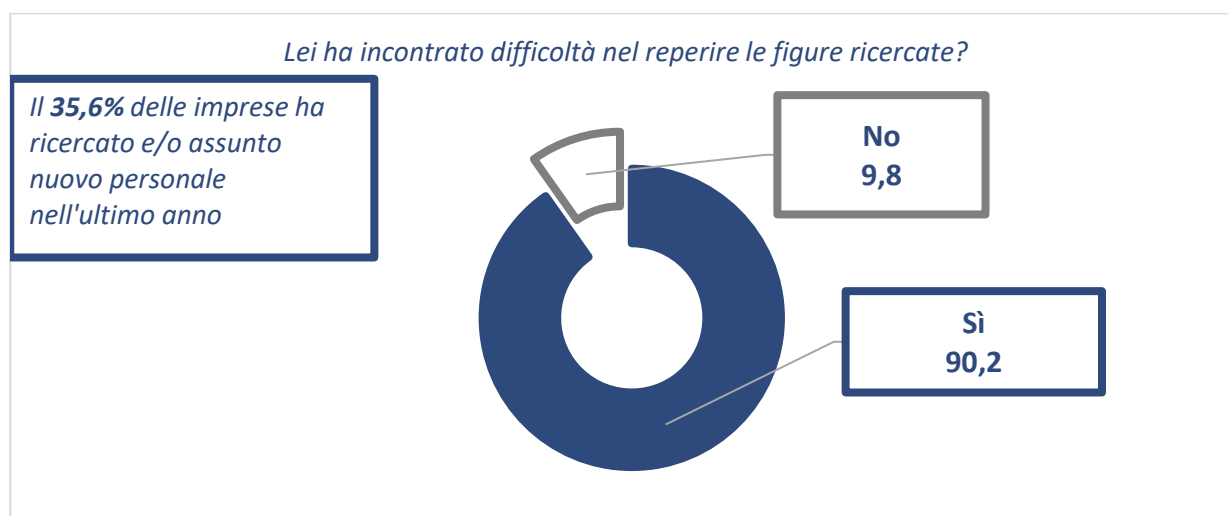


Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Inps

La selezione e gestione del personale

Sul lavoro, anche la ristorazione si sta misurando con alcuni dei fenomeni che, nella fase attuale, stanno ridisegnando le dinamiche del mercato del lavoro del nostro paese: dalla crisi demografica che sta, anno dopo anno, restringendo l'offerta di giovani, al *mismatch* sempre più frequente tra domanda e offerta di lavoro, fino all'affermarsi di un nuovo senso del lavoro tra le persone che sta ridefinendo priorità, bisogni e aspettative e, conseguentemente, l'attrattività di settori e professioni.

Ecco allora che le buone performance dell'occupazione certificate dai dati ufficiali, nascondono una realtà interna alle aziende che è dinamica, che vede talvolta difficoltà legate alla dotazione organica di personale (il 23,1% le rileva) e in cui anche la ricerca di nuovo personale non è affatto semplice. A questo proposito, il 35,6% delle imprese con almeno un dipendente ha nell'ultimo anno ricercato o assunto nuovo personale o ha in programma di farlo. Di queste, ben il 90,2% ha avuto una qualche difficoltà nel reperire banconisti, cuochi, camerieri, lavapiatti. Difficoltà che, in diversi casi, hanno portato a non finalizzare le assunzioni.

Fig. 10 - Le difficoltà di reperimento di personale (val. %)

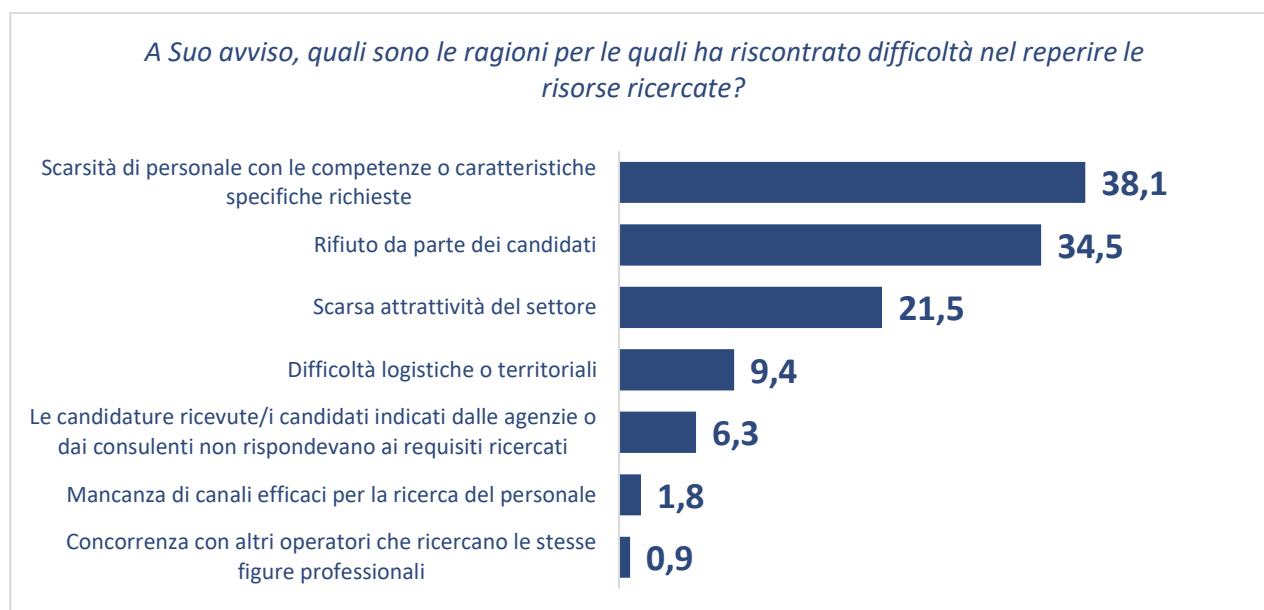
Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Tab. 5 – I principali profili professionali ricercati dalle imprese e le difficoltà incontrate (val. %)

Profili professionali	Figure professionali ricercate (%)	Ha incontrato difficoltà? (%)				
		Sì	Ho assunto	Non sono riuscito/a ad assumere	No	Totale
Camerieri	59,7	74,5	47,3	27,2	25,5	100,0
cuochi	32,1	80,9	35,4	45,5	19,2	100,0
Banconista	21,8	73,1	31,3	41,8	26,9	100,0
Barista	20,8	73,4	37,5	35,9	26,6	100,0
Lavapiatti	11,0	82,4	44,2	38,2	17,6	100,0
Pasticceri	8,1	64,0	28,0	36,0	36,0	100,0
Pizzaioli	6,8	76,2	23,8	52,4	23,8	100,0

Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Sulle difficoltà di reperimento del personale vi è in primo luogo un problema strutturale legato al match tra lavoratori e competenze da un lato e fabbisogni delle imprese che è sempre più spesso inefficiente: il 38,1% degli imprenditori lo indica come prima causa delle difficoltà. Il 34,8% invece afferma che sono in diversi casi i candidati stessi a rifiutare il lavoro offerto, evidenziando il rischio di una crisi di attrattività che può colpire il settore. Non a caso, il 21,5% degli imprenditori esplicita l'esistenza di tale rischio.

Fig. 11 – Le ragioni delle difficoltà di reperimento (val. %)

Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Al tempo stesso appare importante, per reperire personale qualificato, utilizzare i canali più adeguati. In tal senso appena il 5,8% sfrutta le sinergie con il mondo della formazione, dalle scuole professionali agli istituti dell'enogastronomia. Di contro, circa il 70% di bar e ristoranti utilizza il passaparola tra familiari e amici, modalità che se da un lato velocizza e semplifica la ricerca, dall'altro rischia di mettere in secondo piano il tema, fondamentale, della qualità del capitale umano e della valorizzazione delle competenze, aspetti entrambi decisivi per innalzare la qualità del servizio.

Fig. 12 - I canali per la ricerca di personale (val. %)

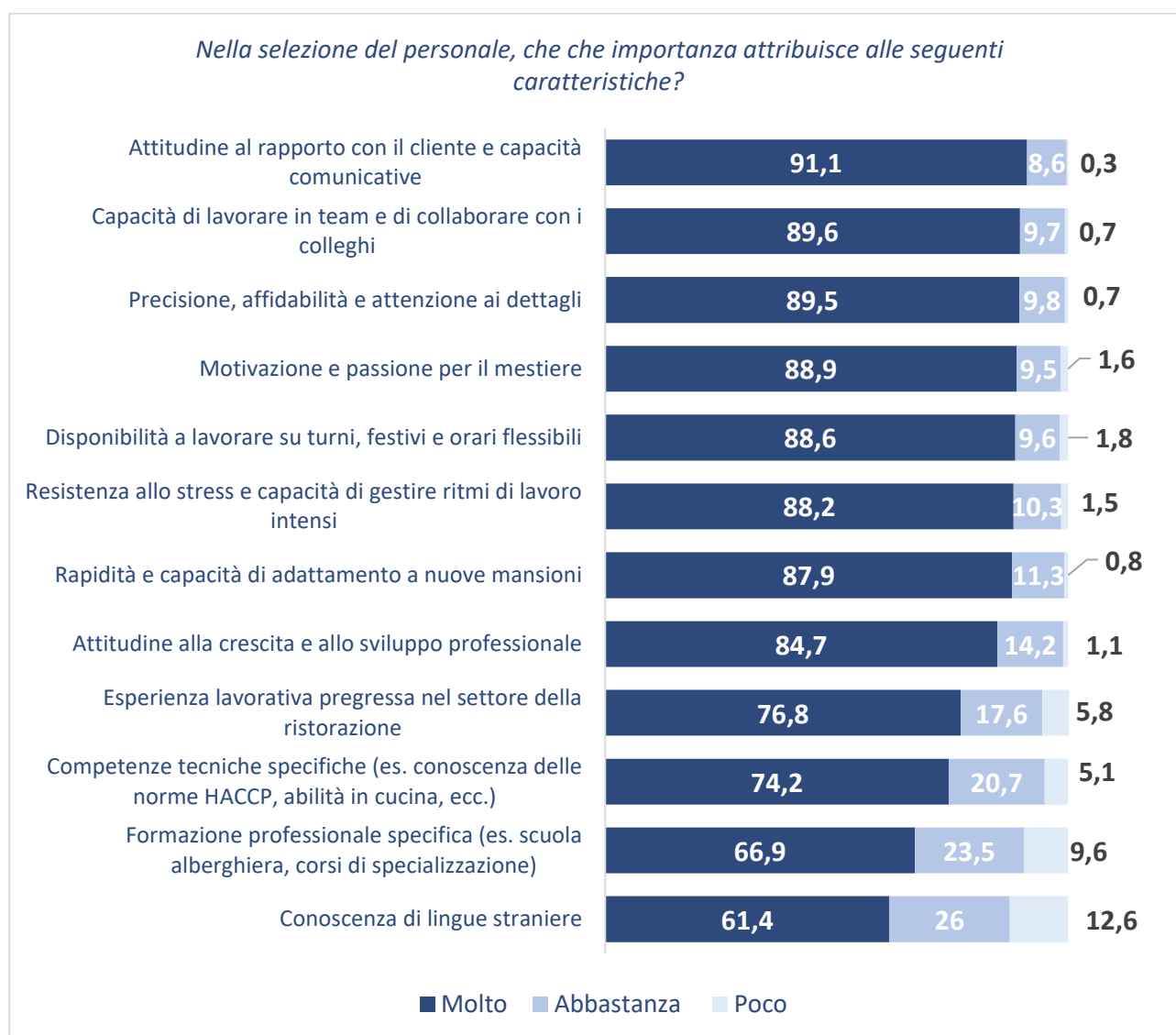
Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025

Sulle competenze per lavorare nel settore gli imprenditori hanno le idee chiare: occorre avere capacità comunicative per sapersi relazionare con la clientela (91,1%), spiriti di squadra per lavorare in team e collaborare con i colleghi (89,6%), precisione, affidabilità e cura dei dettagli (89,5%), oltre che motivazione e

passione per il mestiere (88,9%). Un gradino sotto si collocano aspetti più legati alle cosiddette competenze *hard*, come avere esperienza nel settore (76,8%), competenze tecniche specifiche (74,2%) o un titolo di studio coerente con la professione (66,9%).

L'accento sulle competenze trasversali - decisive in questo settore, che è fondato sulla persona e sulla relazione col prossimo - non deve mettere in secondo piano l'importanza, altrettanto decisiva, delle competenze tecniche, professionali. Infatti, è la compresenza di entrambe a garantire un servizio di qualità. Ecco allora la direzione verso cui dovrebbe tendere la ricerca di personale e, conseguentemente, aspettative, strumenti e modalità con cui le imprese cercano di soddisfare i propri fabbisogni.

Fig. 13 - Le competenze per lavorare nella ristorazione (val. %)



Fonte: Indagine Fipe - Format Research, 2025