Jet HR

2026

Gestione del personale in farmacia: come organizzare turni, ferie e permessi mentre il team cresce

Odiamo la burocrazia

Cosa trovi in questa guida

1	**Il vero costo del caos organizzativo**	3
2	**Turni: coprire sempre il banco**	5
3	**Ferie e permessi senza sovrapposizioni**	7
4	**Quattro fasi per digitalizzare**	9

1

Il vero costo del caos organizzativo

Quando una farmacia ha tre o quattro dipendenti, un foglio Excel basta. Quando il team cresce e gli orari si estendono, lo stesso foglio diventa la fonte di quasi tutti i problemi operativi: turni scoperti, ferie sovrapposte, straordinari non tracciati, contestazioni sul monte ore. Il problema non è la buona volontà di chi gestisce, ma che lo strumento non scala.

IN SINTESI

- Con orari estesi e turni di guardia, la copertura minima del banco richiede una pianificazione settimanale strutturata, non improvvisata di volta in volta.
- Ferie e permessi non tracciati in modo centralizzato generano sovrapposizioni e, nel tempo, errori nel conteggio dei giorni maturati che si trasformano in costi imprevisti a fine anno.
- Passare dalla carta a un sistema digitale non richiede un progetto lungo mesi: con un metodo in 4 fasi puoi farlo in parallelo all'attività ordinaria, senza bloccare la farmacia.
- I segnali che indicano che è il momento di cambiare approccio arrivano prima di quanto pensi: li riconosci già nel secondo o terzo anno di crescita del team.
- Il CCNL di riferimento per le farmacie private è il CCNL Commercio – Confcommercio (terziario, distribuzione e servizi): conoscere i suoi istituti è il primo passo per gestire correttamente turni, festivi e permessi.

Quanto costa davvero un turno sbagliato

Un turno scoperto in farmacia non è solo un problema organizzativo: se il banco resta senza un farmacista abilitato nelle ore di apertura obbligatoria, rischi sanzioni amministrative e, nei casi peggiori, la sospensione temporanea dell'attività. Il costo di una copertura last minute, con una chiamata urgente fuori orario o con uno straordinario non pianificato, è quasi sempre più alto di quello che avresti speso con una pianificazione corretta.

A questo si aggiunge il costo nascosto della gestione manuale: il tempo che il titolare o il direttore dedica ogni settimana a comporre il turno, rispondere alle richieste di cambio, ricalcolare i giorni di ferie residui e correggere errori. In una farmacia con 6-8 dipendenti, questo tempo vale facilmente 3-5 ore a settimana, ogni settimana.

Il punto non è che Excel sia sbagliato in assoluto: è che oltre una certa dimensione del team smette di essere affidabile. Gli errori di formula, i file non aggiornati da tutti, le versioni duplicate sono il segnale che serve qualcosa di diverso.

I segnali che indicano il momento di cambiare

Questi sono i campanelli d'allarme più comuni nelle farmacie che hanno già superato la soglia critica.

- Ricevi richieste di ferie o permesso via WhatsApp e non hai un registro aggiornato di chi ha già prenotato quale periodo.
- Almeno una volta al mese scopri a ridosso del turno che c'è una sovrapposizione o una copertura mancante.
- Non sai con certezza quanti giorni di ferie residui ha ogni dipendente senza andare a ricalcolare manualmente.
- Hai avuto almeno un caso in cui un dipendente ti ha contestato il conteggio delle ore o delle ferie a fine anno.
- Stai pensando di aprire un secondo punto vendita e non hai ancora capito come replicare la gestione del personale.

Il CCNL che si applica alle farmacie private

Le farmacie private (non comunali) applicano quasi sempre il CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi – Confcommercio, più noto come CCNL Commercio – Confcommercio. Questo contratto regola l'orario di lavoro, i riposi, i festivi, le ferie, i permessi ROL e gli scatti di anzianità di tutto il personale non laureato e del personale amministrativo.

Per i farmacisti laureati (direttore tecnico incluso) si applica in genere il CCNL Farmacie Private – Federfarma, un contratto specifico di settore che disciplina in modo diverso alcuni istituti come le indennità di turno e la reperibilità notturna. Se hai entrambe le figure in organico, hai due CCNL attivi in parallelo: è una situazione normale ma richiede attenzione nella gestione separata dei due regimi.

In questa guida facciamo riferimento a entrambi quando rilevante, specificando ogni volta quale contratto si applica.

Orari estesi: cosa prevede il contratto

Questi sono i parametri contrattuali principali che impattano sulla pianificazione dei turni in farmacia.

Istituto	CCNL Commercio – Confcommercio	CCNL Farmacie Private – Federfarma
Orario ordinario settimanale	40 ore	38 ore (farmacisti)
Distribuzione orario	Su 5 o 6 giorni, secondo accordo aziendale	Su 5 giorni con possibilità di articolazione su 6
Lavoro festivo	Maggiorazione prevista dal contratto, festività soppresse convertibili in ROL	Maggiorazione specifica per turni festivi e notturni
Ferie annue	26 giorni lavorativi (maturati sull'anno)	28 giorni per farmacisti (4 settimane + festività)
Permessi ROL	Circa 40 ore annue (variano per livello e anzianità)	Circa 40 ore annue

2

Turni: coprire sempre il banco

Organizzare i turni in farmacia è diverso da qualsiasi altro settore del commercio perché la copertura del banco non è solo un'esigenza operativa, è un obbligo normativo. Non puoi aprire senza un farmacista abilitato presente. Questo significa che prima ancora di pensare alle preferenze del team, devi definire i vincoli fissi: quante persone servono in ogni fascia oraria, chi può ricoprire quali ruoli e come gestire i turni di guardia notturna o festiva.

Partire dai vincoli, non dalle preferenze

Il metodo più efficace per costruire un turno sostenibile è lavorare a ritroso: si inizia dai requisiti minimi di copertura (quante persone per fascia, quali qualifiche obbligatorie), poi si aggiungono le preferenze del team, infine si gestiscono le eccezioni. Se fai il contrario, raccogliendo prima le disponibilità e poi cercando di costruirci intorno la copertura, passi ore a fare aggiustamenti.

Definisci per ogni fascia oraria della tua farmacia il numero minimo di persone necessarie e se è richiesta obbligatoriamente la presenza del farmacista laureato. Questa griglia resta fissa e non è negoziabile: è il punto di partenza di ogni pianificazione settimanale.

Una volta che la griglia è chiara, comunicala al team.

Come strutturare le fasce su orari estesi

Le farmacie con orari estesi (dalle 8 alle 21, o con apertura continuata) hanno in genere bisogno di almeno tre fasce distinte.

- Fascia mattina (apertura fino a pranzo): di solito la più affollata, richiede la copertura più alta e la presenza garantita del farmacista.
- Fascia pomeriggio (dal rientro alla chiusura serale): copertura medio-alta, spesso con almeno un farmacista e uno o due addetti alle vendite.
- Fascia serale o continuata (nelle farmacie senza chiusura pomeridiana): richiede almeno due persone per sicurezza operativa, con rotazione programmata.
- Turno di guardia notturna o festiva: va pianificato su base mensile con anticipo, è il turno che genera più resistenze se non è distribuito in modo equo e trasparente.
- Giorni festivi e ponti: vanno trattati come fasce speciali, con una lista di rotazione definita a inizio anno per evitare discussioni last minute.

Turni di guardia: come distribuirli in modo equo

Il turno di guardia è la principale fonte di conflitto nelle farmacie con team medio-grandi. Il motivo è quasi sempre lo stesso: la rotazione non è scritta da nessuna parte, e chi protesta di più finisce per farne meno. La

Straordinari in farmacia: quando scattano davvero

Non tutte le ore lavorate oltre l'orario standard sono straordinari. Se un dipendente a part-time lavora più ore del suo orario contrattuale ma meno delle 40 ore settimanali (o delle 38 per i farmacisti), si parla di ore supplementari, non di straordinari, e le maggiorazioni sono diverse.

Gli straordinari scattano solo quando si supera l'orario ordinario pieno previsto dal CCNL applicabile. La normativa fissa un limite di 48 ore medie settimanali (calcolato su un periodo di riferimento) e un massimo di 250 ore annue di straordinario, salvo che il CCNL non preveda limiti diversi. Il dipendente non può decidere autonomamente di fare straordinari: servono l'accordo o la richiesta del datore.

Tracciare correttamente le ore ordinarie, supplementari e straordinarie è fondamentale non solo per la busta paga, ma anche per evitare contestazioni in sede di ispezione del lavoro.

Esempio: costo di una guardia festiva

Un esempio concreto per capire l'impatto economico dei turni festivi su un farmacista con RAL da 35.000 euro (CCNL Farmacie Private – Federfarma, livello medio).

Voce	Calcolo	Valore indicativo
Paga oraria ordinaria (RAL / 1672 ore)	35.000 / 1672	circa 20,9 €/ora
Maggiorazione festiva (indicativa, % contrattuale)	~30% sull'ora ordinaria	circa 6,3 €/ora in più
Costo orario festivo per l'azienda (solo retribuzione)	20,9 + 6,3	circa 27,2 €/ora
Turno di guardia festiva (8 ore)	27,2 x 8	circa 217 € lordi di retribuzione
Contributi INPS a carico azienda (~30%)	217 x 30%	circa 65 €
Costo totale azienda per turno festivo (8 ore)	217 + 65	circa 282 €

3

Ferie e permessi senza sovrapposizioni

Gestire le richieste di ferie e permessi in una farmacia con orari estesi è complicato non perché i dipendenti siano difficili, ma perché la copertura minima del banco non ha margine. Non puoi approvare due richieste di ferie sovrapposte se così il turno va in crisi. Serve un processo chiaro, scritto e uguale per tutti, che permetta di rispondere alle richieste in modo rapido e oggettivo.

Costruire un processo di richiesta che funziona

Il primo problema nelle farmacie che gestiscono tutto su WhatsApp o a voce è che non esiste un registro centralizzato. Quando arriva la quinta richiesta per lo stesso weekend di agosto, non hai visibilità su chi ha già l'approvazione e chi no. Il risultato è che approvi troppo, poi devi tornare indietro, e qualcuno rimane deluso o arrabbiato.

La soluzione è definire un unico canale per le richieste (anche un modulo cartaceo va bene nella fase iniziale) e un unico registro dove tutte le approvazioni sono visibili. L'importante è che chiunque possa vedere, in qualsiasi momento, chi è assente in un determinato periodo e quante persone rimangono in servizio.

Decidi anche un tempo massimo di risposta alle richieste: 48 o 72 ore lavorative sono sufficienti. Lasciare una richiesta senza risposta per settimane crea tensione inutile.

Copertura minima: come definirla per fasce

Prima di approvare qualsiasi richiesta di ferie, hai bisogno di sapere qual è la copertura minima accettabile per ogni fascia e giorno.

- Definisci il numero minimo di persone per fascia oraria (mattina, pomeriggio, sera) che ti permette di aprire regolarmente, inclusa la presenza obbligatoria del farmacista.
- Tratta i periodi di alta stagione (agosto, Natale, Pasqua) come periodi con regole speciali: comunica in anticipo le finestre di chiusura delle richieste e il numero massimo di assenze contemporanee.
- Nei periodi standard, approva le richieste in ordine di arrivo fino al raggiungimento della copertura minima: questo criterio è oggettivo e riduce le discussioni.
- Se due richieste arrivano contemporaneamente e non puoi approvarle entrambe, usa l'anzianità di servizio o la rotazione (chi ha già avuto la priorità in una festività precedente cede il posto questa volta).
- Tieni separati i giorni di ferie dai permessi ROL: sono istituti diversi, maturano in modo diverso e vanno tracciati separatamente nel registro.

Ferie residue: il rischio che si accumula

Le ferie non godute entro l'anno (o entro i 18 mesi successivi, secondo quanto previsto dal CCNL e dalla normativa europea) non spariscono: si accumulano come debito dell'azienda verso il dipendente. Se un dipendente lascia la farmacia con 30 giorni di ferie residue, quella somma va liquidata nella busta paga finale. Su un team di 8 persone con ferie mediamente mal gestite, questo debito può diventare significativo.

Il modo più efficace per evitarlo è monitorare il residuo ferie di ogni dipendente almeno una volta al trimestre e spingere attivamente a smaltirlo prima che si accumuli troppo. Non è solo una buona pratica gestionale: è anche un modo per evitare che il dipendente accumuli ferie come forma di risparmio forzato, col rischio di prenderle tutte insieme nei momenti meno opportuni.

Ricorda che le ferie non possono essere sostituite con denaro durante il rapporto di lavoro: puoi monetizzarle solo alla fine. Questo rende ancora più importante pianificarle con anticipo.

Permessi, ROL e festività soppresse

Un riepilogo degli istituti di assenza retribuita nel CCNL Commercio – Confcommercio applicato al personale non laureato delle farmacie private.

Istituto	Meccanismo di maturazione	Come si fruisce
Ferie	26 giorni lavorativi all'anno, maturano per dodicesimi ogni mese	Richiesta con preavviso, pianificazione annuale consigliata
Permessi ROL	Circa 40 ore annue (variano per livello CCNL e anzianità), maturano per dodicesimi	Su richiesta del dipendente, con preavviso minimo definito in azienda
Festività soppresse	4 giorni all'anno (festività abolite dalla legge), maturano annualmente	Possono essere fruite come permessi aggiuntivi o convertite in ROL secondo accordo
Permessi per legge (es. lutto, matrimonio)	Non maturano: spettano al verificarsi dell'evento	Richiesta documentata, durata fissa prevista dal CCNL
Permessi ex lege 104	Spettano per legge in presenza di familiari con disabilità grave	Richiesta con documentazione INPS, non rientrano nel monte ROL

Come comunicare le regole al team

Avere un processo chiaro non serve a nulla se il team non lo conosce. Dedica 20 minuti a spiegare a tutti come funziona il sistema di richiesta ferie e permessi: chi approva, entro quanto tempo, con quale criterio in caso di sovrapposizioni. Non è necessario un documento formale lungo, basta un foglio A4 con le regole principali affisso in bacheca (o condiviso in digitale).

Il passaggio più importante è spiegare perché esiste la copertura minima: non è un capriccio, è un vincolo normativo e di servizio. Quando il team capisce che la regola protegge tutti (inclusi loro, che non vogliono trovarsi a gestire il banco da soli), l'adesione è molto più alta.

Aggiorna il documento almeno una volta all'anno, prima della pianificazione estiva, e ogni volta che cambiano le regole contrattuali o l'organico.

4

Quattro fasi per digitalizzare

Passare dalla gestione cartacea a un sistema strutturato non significa comprare un software il lunedì e smettere di usare Excel il martedì. Significa costruire il metodo prima, scegliere lo strumento dopo. Le farmacie che falliscono la digitalizzazione quasi sempre hanno fatto il contrario: hanno comprato la piattaforma senza aver definito le regole operative che quella piattaforma avrebbe dovuto supportare.

Fase 1: mappa ciò che hai già

Prima di cambiare qualcosa, devi sapere esattamente come funziona oggi la gestione del personale nella tua farmacia. Questo significa rispondere a domande concrete: dove sono salvati i turni degli ultimi 3 mesi? Chi tiene traccia delle ferie approvate? Come vengono comunicate le variazioni di orario? Chi riceve e archivia i certificati medici?

Non serve una mappatura formale: bastano 30 minuti di confronto con chi gestisce operativamente queste attività (spesso il direttore tecnico o il responsabile amministrativo). L'obiettivo è capire dove sono i dati oggi e chi li gestisce, in modo da non perdere nulla durante la transizione.

Annota anche i punti critici: i momenti in cui il sistema attuale ti ha creato problemi, gli errori che si ripetono, le informazioni che non riesci mai a trovare rapidamente. Questi sono i primi problemi che il nuovo sistema deve risolvere.

Fase 2: definisci le regole operative

Prima di scegliere qualsiasi strumento, devi avere scritte le regole che lo strumento dovrà applicare.

- Definisci la copertura minima per ogni fascia oraria e ogni giorno della settimana, inclusi festivi e guardie.
- Scrivi il processo di richiesta ferie: chi può approvare, entro quanto tempo, con quale criterio in caso di conflitto.
- Decidi come gestire i cambi turno tra colleghi: sono liberi o richiedono approvazione? Chi ne viene informato?
- Stabilisci come vengono tracciati i permessi ROL, le festività soppresse e i permessi di legge (separati dalle ferie).
- Decidi chi ha accesso a quali informazioni: il dipendente deve poter vedere il proprio saldo ferie, ma non necessariamente quello dei colleghi.

Fase 3: scegli lo strumento giusto

Solo a questo punto ha senso valutare gli strumenti. Quello che cerchi per una farmacia in crescita è un sistema che permetta di pubblicare i turni in modo visibile a tutto il team, ricevere e approvare richieste di ferie e permessi in modo tracciato, e avere sempre aggiornato il saldo dei giorni maturati e residui per ogni dipendente.

La funzionalità più importante, spesso sottovalutata, è l'integrazione con l'elaborazione delle buste paga: se il sistema di gestione dei turni non parla con il sistema paghe, ti ritrovi a rifare manualmente il riepilogo delle ore ogni mese, il che annulla buona parte del vantaggio della digitalizzazione.

Valuta anche la semplicità di adozione per il team: uno strumento che i dipendenti non usano non risolve nulla. L'accesso da smartphone per visualizzare il turno e inviare richieste è ormai uno standard atteso, soprattutto dai dipendenti più giovani.

Fase 4: migra i dati e forma il team

La migrazione non deve essere perfetta dal primo giorno: inizia dai dati essenziali (anagrafica dipendenti, saldi ferie aggiornati, turni del mese in corso) e aggiungi lo storico successivamente. Cercare di importare tre anni di Excel il primo giorno è la causa più comune di blocco.

Dedica una sessione breve (30-45 minuti) a spiegare al team come usare il nuovo sistema per le funzioni che li riguardano direttamente: vedere il turno, inviare una richiesta di ferie, confermare la presenza. Non serve formarli su tutto: inizia dalle funzioni che usano ogni giorno.

Definisci anche una data di fine dell'uso parallelo dei vecchi strumenti. Tenere attivi sia Excel che il nuovo sistema per mesi crea confusione e duplica il lavoro. Due o tre settimane di affiancamento sono sufficienti nella maggior parte dei casi.

Quando sei pronto ad aprire un secondo punto vendita

Questi sono i segnali che indicano che la tua organizzazione è pronta a scalare su più punti vendita senza perdere il controllo.

- I turni del mese vengono pubblicati con almeno due settimane di anticipo e le variazioni sono rare e documentate.
- Ogni dipendente sa in ogni momento quanti giorni di ferie ha residui senza doverti chiedere.
- Le richieste di ferie e permessi seguono un processo scritto e le approvazioni sono tracciate e consultabili.
- Le ore lavorate vengono registrate in modo da poter essere passate all'elaborazione paghe senza rielaborazione manuale.
- Hai una persona (o un ruolo chiaro) responsabile della gestione del personale, che può replicare il metodo sul nuovo punto vendita senza dipendere da te per ogni decisione operativa.

Siamo Jet HR

Jet HR è una tech company nata nel 2022 – da un'idea di Marco Ogliengo e Francesco Scalambrino, supportata da alcuni tra i migliori imprenditori e fondi d'investimento italiani – per risolvere un problema reale: il peso della burocrazia sulle aziende in Italia.

Jet HR è una soluzione innovativa per pagare stipendi e automatizzare processi HR, affiancati da un team di supporto con tempi di risposta record e un Consulente del Lavoro dedicato.

Jet HR è una piattaforma che integra tutte le funzioni HR essenziali, specificatamente sviluppate per la normativa italiana, tra cui: assunzione di nuovi dipendenti; gestione di smart-working, ferie, permessi e malattia; rilevazione presenze; note spese; compliance salute e sicurezza; creazione e distribuzione dei cedolini; pagamento degli stipendi; e altro ancora.

Per saperne di più

jethr.com