

# STEP BY STEP

**Riduzione della settimana lavorativa nella ristorazione**

Da 6 a 5 giorni. *Una rivoluzione possibile?*



A project by



PARTNER



SPONSOR



SUPPORTER



MEDIA PARTNER



### **Perché il nome Step by Step?**

È un nome semplice, ma allo stesso tempo efficace ed evocativo. Evoca l'idea di un percorso graduale e progressivo verso la riduzione della settimana lavorativa nella ristorazione.



Prefazione	4			
<b>0 Perché questo manuale</b>				
0.1. L'urgenza del cambiamento nel settore della ristorazione	5			
0.2. La crescita della conversazione sulla salute e il benessere dei collaboratori	6			
0.3. Come Utilizzare Questo Manuale per Massimizzare i Benefici	6			
<b>1 Introduzione alla riduzione della settimana lavorativa</b>				
1.1 Obiettivi del playbook	8			
1.2 Benefici della riduzione della settimana lavorativa	8			
1.3 Contesto del settore della ristorazione	9			
<b>2 Criticità della ristorazione e alternative di risposta</b>				
2.1 Problemi degli orari di lavoro attuali	11			
2.1.1 "Abbiamo sempre fatto così"	11			
2.1.2 Imprevedibilità delle affluenze di clienti	11			
2.1.3 Mancanza di manuali delle procedure	12			
2.2 Vantaggi di una settimana lavorativa ridotta	14			
2.3 "Ma a me serve ridurre la settimana lavorativa?"	15			
2.3.1 Soddisfazione dei lavoratori	15			
2.3.2 Coinvolgimento dei lavoratori	15			
2.3.3 Turnover del personale e assenze per malattia	15			
2.3.4 Soddisfazione del ristoratore	15			
<b>3 STUDIO NECCHIO: "il lavoro" spiegato semplice</b>				
3.1 Orario di lavoro	16			
3.2 Contratti di lavoro e contrattazione di secondo livello	18			
3.2.1 Il dumping contrattuale nel settore dei pubblici esercizi	18			
3.2.2 Trattamento economico	19			
3.2.3 Maggiorazioni per lavoro straordinario e lavoro notturno	19			
3.2.3. Maggiorazioni per lavoro supplementare	20			
3.2.4 Periodo di prova	20			
3.2.5 Periodo di preavviso	21			
3.2.6 ROL	21			
3.3 La voce di Alessandro Necchio	22			
<b>4 Cosa ne pensa chi ha già apportato la settimana da 5 giorni</b>				
Pizzeria Salvo – Salvatore Salvo	23			
Daniel Canzian – Ristorante Daniel	25			
Francesco Fontana – Ristorante Colapasta	27			
Paolo Griffa al Caffè Nazionale – Paolo Griffa	29			
Ilaria Puddu – Giolina, Gelsomina, Marghe	31			
<b>5 Implementazione pratica della riduzione della settimana lavorativa</b>				
5.1 Pianificazione e organizzazione dei turni	33			
5.2 Gestione delle risorse umane e reclutamento	34			
5.2.1 Cos'è Restworld e come funziona	35			
5.3 Impatto sul budget e sulla redditività	36			
5.3.1 Programmi di welfare aziendale	36			
5.4 Comunicazione interna ed esterna	41			
5.4.1 Comunicazione Interna	41			
5.4.2 Comunicazione Esterna	41			
5.5 Valutazione, impatto, clima aziendale e produttività	42			
5.6 Efficientamento delle ore di lavoro dello staff	43			
5.6.1 Perché scegliere il sistema di cassa cloud Tilby	44			
5.7 Efficientamento della gestione degli acquisti	45			
5.8 Aumentare la produttività e migliorare la qualità del "portafogli" dello staff	47			
5.8.1 Cos'è Qodeup e come funziona?	48			
<b>6 Misurazione del successo e monitoraggio dei risultati</b>				
6.1 L'importanza dei dati	49			
6.2 Raccogliere e analizzare i dati	50			
6.3 Adattamenti e miglioramenti continui	50			
6.4 In pratica: raccogli e analizza i dati nel tuo locale	51			
<b>7 Conclusioni e passi successivi</b>				
7.1 Riepilogo del percorso	52			
7.2 Risorse aggiuntive e strumenti utili	53			
7.3 Ringraziamenti e Invito all'Azione	53			

# Prefazione

La crisi anagrafica e demografica che sta attraversando l'occidente annuncia senza troppi dubbi la tempesta che investirà e che in parte ha già investito il mercato del lavoro in generale e di conseguenza quello della ristorazione e dei pubblici esercizi.

In questo contesto il principale lascito culturale che la pandemia ci ha consegnato sul "lavoro" riguarda una tendenza ormai consolidata che ha portato, non solo i giovani, a rivalutare il tempo libero come valore non contrattabile.

Ed è evidente quanto, un settore come la ristorazione contraddistinto da orari serali e festivi, stia percependo come epocale un cambio di paradigma così radicale.

La conciliazione tra lavoro e tempi di vita è diventata sempre più la principale leva di attraction dei talenti ma anche di loro retention.

Questo processo culturale irreversibile sta portando le imprese del settore a cambiare le proprie politiche di selezione del personale e soprattutto a rivedere l'organizzazione e i turni di lavoro.

La Federazione Italiana Pubblici Esercizi supporta le imprese direttamente o per il tramite delle proprie associazioni territoriali in questo processo di cambiamento che è altrettanto opportuno dirlo, non può essere ridotto ad un modulo di gioco unico, per utilizzare una metafora sportiva.

La rivisitazione dell'organizzazione del lavoro non può essere il frutto di una pianificazione standardizzata per tutte le tipologie d'impres e su tutto il territorio nazionale e deve tenere conto di tanti aspetti collegati ovviamente alla stessa sostenibilità economica dell'impresa.



Lino Enrico Stoppani, Presidente FIFE

È opportuno, infatti, che questo esercizio di riassetto organizzativo venga svolto tenendo presente il business che caratterizza la singola impresa. In poche parole, più che slogan su settimane corte e lunghe serve avere un approccio di adeguatezza e funzionalità che servano a tenere il personale soddisfatto e messo nelle condizioni di lavorare al meglio. È per questo che la nuova consapevolezza dell'impresa non può che passare anche da investimenti ordinari sulla formazione e sullo sviluppo delle competenze attraverso il fondo interprofessionale di settore nonché tramite uno strumento come gli ITS con cui la Federazione collabora e con cui condivide l'obiettivo della creazione di competenze al passo coi tempi e con le esigenze del mercato.

La FIFE sottoscrive il terzo contratto collettivo nazionale di lavoro del nostro paese per numero di dipendenti e questo "podio" non può che responsabilizzare tutti gli operatori del settore, auspicando che tale livello di visibilità pubblica collegata ai cambiamenti sociali, demografici ed anagrafici in atto, serva a rimettere la persona e il lavoro al centro dell'impresa, poiché solo dallo sviluppo della persona nell'impresa può dipendere l'evoluzione e la crescita del settore.

*Buona lettura.*

# 0 Perché questo manuale

Restworld e Studio Necchio sono lieti di presentare questo manuale, frutto di un intenso lavoro di collaborazione tra brand, ristoranti, imprenditori e imprenditrici ed enti pubblici. Ci siamo presi il tempo di ascoltare le testimonianze, di consultare le normative giuslavoriste e di unire diversi punti di vista per fornire una guida completa e applicabile.

Il settore della ristorazione è in continua evoluzione, influenzato sia da fattori interni che da tendenze globali più ampie. In questo contesto, la necessità di rinnovarsi e adattarsi è più urgente che mai.

*Ma perché un manuale sulla riduzione della settimana lavorativa, e perché ora?*

Perché non c'è mai stato un momento nella storia così difficile per trovare staff nel settore della ristorazione. La carenza di personale qualificato è diventata una delle maggiori sfide operative, e affrontarla efficacemente è essenziale per la sostenibilità a lungo termine di qualsiasi attività. Questo manuale mira ad essere un faro in questi tempi incerti, fornendo soluzioni concrete per migliorare il benessere dei collaboratori e, di conseguenza, la produttività del ristorante.

Questo manuale nasce proprio dalla volontà di affrontare una delle questioni più rilevanti del momento: la riduzione della settimana lavorativa.

## **0.1. L'urgenza del cambiamento nel settore della ristorazione**

Il settore della ristorazione è notoriamente impegnativo, caratterizzato da orari di lavoro estenuanti, elevati livelli di stress e un giro di personale molto alto. Queste dinamiche, spesso accettate come "parte del gioco," in realtà possono avere conseguenze gravi sul benessere dei collaboratori e, a lungo termine, sulla salute finanziaria del ristorante stesso.

L'ultimo decennio ha visto un incremento delle aspettative dei clienti riguardo alla qualità del cibo, all'ambiente del ristorante e all'esperienza complessiva. Per soddisfare queste richieste, è fondamentale avere uno staff motivato, efficiente e ben riposato.

Qui entra in gioco l'urgenza del cambiamento: adattare le strutture lavorative a un modello più sostenibile non è più una scelta, ma una necessità. In pratica, questo significa che ridurre la settimana lavorativa non è solo un beneficio per lo staff, ma può diventare un vantaggio competitivo reale e tangibile.

## **0.2. La crescita della conversazione sulla salute e il benessere dei collaboratori**

In un mondo in cui la competizione è feroce e le aspettative sono elevate, la discussione sulla salute e il benessere dei collaboratori sta finalmente guadagnando il terreno che merita.

Ma questa conversazione non può e non deve essere limitata alle mura dell'ambiente di lavoro. Piuttosto, deve estendersi alla vita complessiva dell'individuo, che è una tela intricata di desideri, aspirazioni, responsabilità e relazioni.

**Equilibrio tra vita e lavoro:** Una delle questioni più pressanti nel moderno contesto lavorativo è trovare un equilibrio sano tra vita e lavoro, specialmente in settori come la ristorazione che sono noti per turni lunghi e stressanti. Questo equilibrio è essenziale non solo per il benessere fisico del collaboratore ma anche per la sua salute mentale e emotiva.

**Una vita fuori dal lavoro:** Non possiamo ignorare il fatto che ogni collaboratore ha una vita al di fuori del lavoro. Potrebbero avere famiglie da sostenere, relazioni da coltivare, sogni da inseguire, o impegni accademici e personali. Ognuna di queste sfere della vita contribuisce a definire chi sono e, indirettamente, quanto sono soddisfatti e produttivi nel loro ruolo lavorativo.

**L'importanza delle passioni e delle aspirazioni personali:** Quando i collaboratori hanno lo spazio e il tempo per perseguire le proprie passioni e obiettivi personali, essi si sentono più realizzati e sono spesso più impegnati nel loro lavoro. Questo non è solo buon senso, ma è sostenuto da una crescente base di ricerche che mostrano come un collaboratore felice sia un collaboratore produttivo.

**Un appello agli imprenditori:** Il settore della ristorazione è impegnativo, ma ignorare le complessità della vita del proprio staff è un errore che può portare a un elevato turnover, assenteismo e, infine, a una cultura aziendale tossica. Avere una visione olistica del benessere del team è investire in un ambiente di lavoro sano e in un business sostenibile.

Per farlo, è fondamentale riconoscere e rispettare il diritto di ogni individuo di avere una vita al di fuori del lavoro e fare passi concreti per garantire che le pratiche lavorative non ostacolino ma piuttosto arricchiscano quest'aspetto fondamentale della vita umana.

## **0.3. Come utilizzare questo manuale per massimizzare i benefici**

Questo manuale è strutturato in modo da essere un guida pratica, suddivisa in capitoli e sezioni che coprono tutto ciò che è necessario sapere per implementare con successo una riduzione della settimana lavorativa nel tuo ristorante.

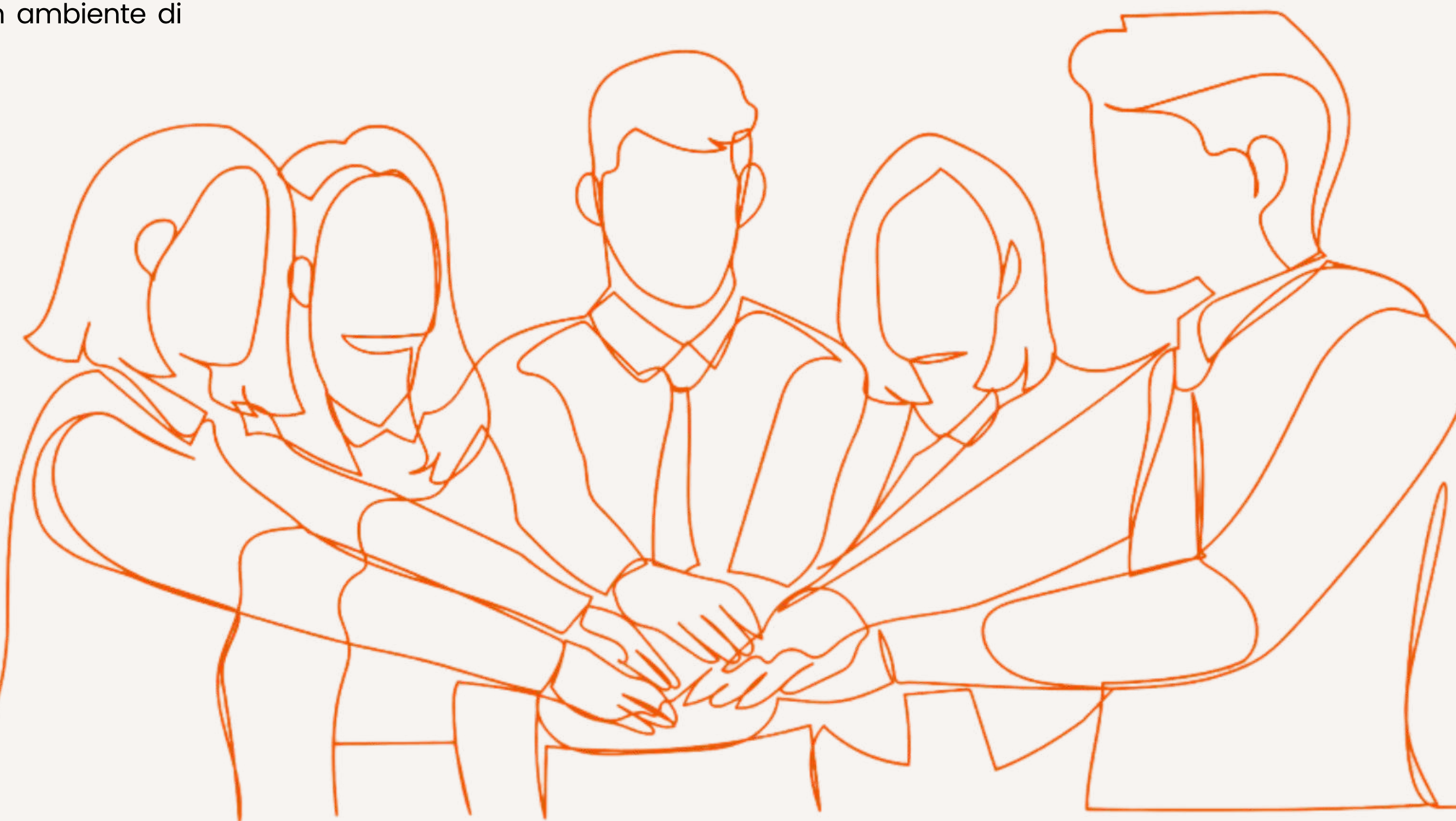
Ogni capitolo è dedicato a un aspetto specifico del processo, dalle premesse teoriche alle questioni più pratiche come la pianificazione dei turni, la gestione delle risorse umane e la misurazione dei risultati attraverso KPIs specifici.

Consigliamo di leggere il manuale dall'inizio alla fine per avere una visione completa del processo, ma ogni sezione è progettata per essere anche utile come riferimento standalone. In altre parole, una volta che avrai familiarizzato con l'intero contenuto, potrai tornare a consultare singole sezioni per chiarimenti o consigli specifici.

Desideriamo esprimere la nostra più profonda gratitudine a tutti gli attori coinvolti nella realizzazione di questo progetto. Un percorso di 8 mesi che è la somma di anni di lavoro e ricerca. Grazie per aver reso possibile questa pietra miliare nella promozione della salute e del benessere nel mondo della ristorazione.

Con questo manuale, hai gli strumenti per trasformare la tua attività in un ambiente di lavoro più umano e produttivo, capace di eccellere nel mercato moderno.

*Benvenuto nel futuro della ristorazione.*



# 1

# Introduzione alla riduzione della settimana lavorativa

Il settore della ristorazione è noto per le sue lunghe giornate e settimane lavorative, con molti operatori del settore che lavorano **più di 40 ore** a settimana. Questo modello di lavoro, sebbene sia stato la norma per decenni, è sempre più messo in discussione. Sempre più ristoranti stanno esplorando il concetto di una settimana lavorativa ridotta, passando da sei a cinque giorni, e implementando turni unici anziché spezzati.

## 1.1 Obiettivi del playbook

L'obiettivo di questo playbook è di fornire ai ristoratori una guida pratica su come implementare una settimana lavorativa ridotta nel loro ristorante. Cercheremo di rispondere a domande chiave come: Quali sono i benefici di una settimana lavorativa ridotta? Quali sono le sfide e come possono essere superate? Come può un ristorante implementare con successo una settimana lavorativa ridotta?

Inoltre, esploreremo vari casi di studio per vedere come alcuni ristoranti hanno già beneficiato della riduzione della settimana lavorativa e quali lezioni possiamo trarne.

## 1.2 Benefici della riduzione della settimana lavorativa

La riduzione della settimana lavorativa può portare a una serie di benefici sia per i proprietari di ristoranti che per i collaboratori. Per lo staff, può portare a un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata, riducendo il rischio di burnout e migliorando la soddisfazione complessiva sul lavoro. Questo può a sua volta portare a un minor turnover del personale, riducendo i costi e il tempo associati all'assunzione e alla formazione di nuovi membri del team.

Per i ristoratori, una settimana lavorativa ridotta può contribuire a creare un ambiente di lavoro più positivo e produttivo. I team che sono più felici e meno stressati possono fornire un servizio migliore, contribuendo a migliorare l'esperienza complessiva dei clienti e potenzialmente aumentando la fedeltà dei clienti.

Inoltre, alcuni ristoranti che hanno implementato una settimana lavorativa ridotta hanno riscontrato un aumento della produttività. Questo può essere dovuto a vari fattori, tra cui il fatto che i collaboratori sono più riposati e rinvigoriti, e quindi in grado di lavorare più efficacemente durante le loro ore di lavoro.

### 1.3 Contesto del settore della ristorazione

Il settore della ristorazione è noto per le sue lunghe ore di lavoro e per la sua intensità. Molti collaboratori lavorano sei o sette giorni alla settimana, spesso in turni spezzati che possono comportare lunghe ore di lavoro seguite da brevi periodi di riposo. Questo può portare a un alto livello di stress e burnout, e può rendere difficile per lo staff bilanciare le loro responsabilità lavorative con la loro vita privata.

Tuttavia, la mentalità sta cambiando. Sempre più ristoratori stanno riconoscendo l'importanza di fornire al loro staff un equilibrio tra lavoro e vita privata e stanno esplorando nuovi modi per farlo. La riduzione della settimana lavorativa è una delle strategie che sta guadagnando popolarità.



“

# Un invito a migliorarsi e migliorare

*Giovanni Mondini, Trade Marketing Manager Italia di Warsteiner*

Warsteiner Italia è la filiale con sede a Verona, del Gruppo Warsteiner, tra le più grandi birrerie private in Germania, con una storia che risale al lontano 1753. Con nove generazioni di esperienza, Warsteiner è diventata una realtà familiare consolidata nel settore delle birre di alta qualità.

Warsteiner Italia si è focalizzata negli anni a costruire un portfolio prodotti ampio con prodotti provenienti dai paesi a maggior vocazione birraria: oltre alle pils e specialità bavaresi di matrice tedesca con i marchi Warsteiner, Koenig Ludwig Schlossbrauerei Kaltenberg e Oberbraeu, portiamo in Italia anche le birre belghe d'abbazia a marchio Pater Linus e la neo-arrivata gamma di IPA irlandesi del birrificio artigianale Rye River Brewing Co..

Il mercato Horeca rappresenta il nostro canale di vendita principale e per questo la nostra azienda è da tempo impegnata nel Food-tech: siamo interessati a trovare e testare soluzioni digitalizzate con lo scopo di facilitare il trade e i consumatori nell'usufruire di servizi. Crediamo inoltre che l'innovazione sia un fattore fondamentale per rimanere sempre competitivi.

Un progetto chiave in questa direzione è rappresentato dalla nostra piattaforma digitale warsteinerlovers.it, un caso studio che ha rivoluzionato la nostra interazione con i clienti con un uso ampio ed ambivalente: favorisce il consumatore finale nella selezione e individuazione del punto vendita Warsteiner più vicino e al tempo stesso permette ai gestori di locali di promuovere la propria attività gestendo menù, carta delle birre e promozioni con una prospettiva chiara di "drive to store". La piattaforma è completamente gratuita.

Siamo quindi attenti nel monitorare l'evoluzione in ambito food tech e molto entusiasti di offrire il nostro supporto al Playbook realizzato da Restworld e Studio Necchio, perché riteniamo sia un contributo di valore al servizio dell'Horeca, orientato al miglioramento del benessere dei lavoratori e delle aziende del nostro mercato.



WEBSITE

**[warsteiner.it](http://warsteiner.it)**

SOCIAL

**IG: @birrawarsteineritalia**

**FB: @warsteineritalia**

**IN: @warsteineritalia**



# 2 Criticità della ristorazione e alternative di risposta

Il settore della ristorazione è uno dei più complessi e sfidanti in termini di gestione delle risorse umane e dell'organizzazione del lavoro. L'industria è afflitta da un'alta percentuale di turnover del personale, orari di lavoro estenuanti e la difficoltà di garantire un equilibrio tra vita professionale e personale per i collaboratori. Inoltre, il settore si confronta con una serie di sfide che sono uniche nel loro genere.

## 2.1 Problemi degli orari di lavoro attuali

La gestione degli orari di lavoro è uno dei problemi più comuni nel settore della ristorazione. Questi problemi si presentano sotto diverse forme:

### 2.1.1 "Abbiamo sempre fatto così"

Uno dei più grandi ostacoli al cambiamento nel settore della ristorazione è la mentalità radicata del "così si è sempre fatto". Molti ristoratori ritengono che i lunghi orari di lavoro e i turni spezzati siano una parte inevitabile del settore. Tuttavia, questo modo di pensare può impedire l'innovazione e la sperimentazione di nuove idee che potrebbero portare a un'industria della ristorazione più sostenibile ed equilibrata.

### 2.1.2 Imprevedibilità delle affluenze di clienti

Un altro problema fondamentale nel settore della ristorazione è l'imprevedibilità delle affluenze di clienti. Le ore di punta, i fine settimana, i periodi festivi e altri eventi possono creare picchi imprevisti di clienti. Questo può portare a turni di lavoro estenuanti e a una mancanza di equilibrio tra lavoro e vita privata per il team. Inoltre, può portare a una pianificazione del lavoro disorganizzata e inefficiente.

Un elemento intrinseco del settore della ristorazione è la variabilità della domanda, che può essere estremamente imprevedibile. Le affluenze di clienti possono variare considerevolmente a seconda del giorno della settimana, dell'orario, della stagione dell'anno e di una serie di altri fattori, come eventi speciali o festività.

Ad esempio, un ristorante può essere pieno di clienti durante il pranzo e la cena, ma relativamente vuoto nelle ore intermedie. Inoltre, il fine settimana può portare un afflusso di clienti significativamente superiore rispetto ai giorni feriali. Le festività, come Natale, Capodanno o festività locali, possono generare un volume di clienti eccezionalmente alto, richiedendo un impegno extra del personale.

Questa imprevedibilità rende la pianificazione dei turni una sfida complessa. Se non gestita correttamente, può portare a una serie di problemi, tra cui:

- **Sovraccarico di lavoro:** Durante i periodi di punta, i collaboratori possono trovarsi a gestire un flusso di clienti maggiore del normale, il che può portare a stress e fatica. A lungo termine, ciò può influire sulla soddisfazione e sul benessere del team, oltre a influire sulla qualità del servizio.
- **Sottoutilizzo delle risorse:** Al contrario, durante i periodi più tranquilli, i collaboratori possono trovarsi inattivi, il che rappresenta un costo per il ristorante.
- **Difficoltà nella gestione del personale:** L'imprevedibilità delle affluenze può rendere più difficile la gestione dei turni, potendo portare a situazioni in cui c'è troppo o troppo poco personale.
- **Insoddisfazione dei clienti:** Un servizio lento o inefficiente durante i periodi di punta può portare a recensioni negative e potenziali perdite di clienti.

Per affrontare efficacemente l'imprevedibilità delle affluenze, è fondamentale avere un sistema di pianificazione dei turni efficace e flessibile. Una settimana lavorativa ridotta, se accompagnata da un'organizzazione dei turni ben pensata, può contribuire a migliorare l'efficienza operativa e a garantire un servizio di alta qualità indipendentemente dal volume di clienti

### 2.1.3 Mancanza di manuali delle procedure

La mancanza di procedure operative standardizzate e di manuali del personale è un'altra criticità nel settore della ristorazione. L'assenza di queste risorse può rendere difficile per i ristoratori gestire efficacemente il personale e assicurare che il servizio sia coerente e di alta qualità. Un manuale delle procedure ben scritto può semplificare la formazione del personale, migliorare l'efficienza operativa e garantire che tutti i membri del team siano sulla stessa lunghezza d'onda.

I manuali delle procedure sono un elemento fondamentale per qualsiasi azienda, inclusi i ristoranti. Questi documenti offrono una guida dettagliata su come eseguire diverse attività e processi in modo efficace ed efficiente. Tuttavia, nel settore della ristorazione, è comune riscontrare una mancanza di tali manuali o l'uso di procedure obsolete e inefficaci.



La mancanza di manuali delle procedure può portare a vari problemi, tra cui:

- **Inefficienze operative:** Senza una guida chiara su come eseguire determinate attività, lo staff può adottare approcci diversi, il che può portare a inefficienze. Ad esempio, due collaboratori potrebbero eseguire la stessa attività in modi diversi, il che potrebbe portare a discrepanze nel risultato finale o a uno spreco di risorse.
- **Errore umano:** La mancanza di procedure standardizzate può aumentare la probabilità di errori. Ad esempio, un collaboratore potrebbe dimenticare un passaggio importante nella preparazione di un piatto o nella gestione delle riserve, il che potrebbe avere conseguenze negative sul servizio al cliente.
- **Difficoltà nella formazione del personale:** I manuali delle procedure forniscono una base per la formazione dei nuovi collaboratori. Senza di essi, la formazione può diventare più difficile e richiedere più tempo, in quanto le procedure dovranno essere spiegate verbalmente o dimostrate piuttosto che semplicemente fornite in un formato scritto per la consultazione.
- **Mancanza di coerenza:** Senza procedure standardizzate, il servizio può variare significativamente a seconda del collaboratore. Questo può portare a un'esperienza incoerente per i clienti, che può danneggiare la reputazione del ristorante.

Incorporare manuali delle procedure ben sviluppati e aggiornati può contribuire significativamente ad aumentare l'efficienza, ridurre gli errori e migliorare la formazione del personale. Una settimana lavorativa ridotta può favorire la standardizzazione delle procedure, in quanto un team più stabile e meno stressato avrà più facilità a seguire le procedure e a mantenere un livello di servizio elevato.

Se vuoi, abbiamo preparato per te un template di manuale delle procedure che puoi declinare per il tuo locale: [2.1.3 Manuale delle procedure](#)



*Clicca qui per visualizzare i template scaricabili o inquadra il QR code.*



## 2.2 Vantaggi di una settimana lavorativa ridotta

Una settimana lavorativa ridotta può offrire numerosi vantaggi, sia per il team che per il ristorante nel suo insieme. Di seguito sono riportati alcuni dei principali benefici:

- 1 Migliore equilibrio tra vita lavorativa e personale:** Lavorare cinque giorni a settimana invece di sei offre ai collaboratori più tempo per riposarsi e dedicarsi alla famiglia, agli hobby o ad altre attività personali. Questo può contribuire a migliorare la soddisfazione lavorativa e la motivazione, con conseguente aumento della produttività e della performance lavorativa.
- 2 Riduzione dell'esaurimento lavorativo:** Una settimana lavorativa più corta può contribuire a ridurre il rischio di esaurimento lavorativo (burnout), un problema comune nel settore della ristorazione a causa dei lunghi orari e del ritmo intenso. Un personale meno stressato e più riposato è meno propenso a fare errori, più efficiente e in grado di offrire un servizio migliore ai clienti.
- 3 Aumento della produttività:** Studi hanno dimostrato che una settimana lavorativa ridotta può effettivamente aumentare la produttività. Ad esempio, un cameriere che è meno stanco e più concentrato può servire fino al 20% di clienti in più al giorno. Allo stesso modo, un cuoco più riposato può produrre piatti di qualità superiore in minor tempo.
- 4 Riduzione del turnover del personale:** Migliorare le condizioni di lavoro può aiutare a trattenere i collaboratori a lungo termine. Il turnover del personale è un problema costoso per i ristoranti, sia in termini di costi di assunzione e formazione, sia in termini di perdita di esperienza e competenza. Ridurre il turnover può quindi portare a un risparmio significativo.

- 5 Attrattiva per i talenti:** Un ristorante che offre condizioni di lavoro più favorevoli, come una settimana lavorativa più corta, può attirare talenti di qualità superiore. Questo può contribuire a migliorare la qualità del servizio e, di conseguenza, la soddisfazione del cliente.
- 6 Riduzione degli infortuni sul lavoro:** Lavorare per periodi più brevi può ridurre la fatica e il rischio di infortuni sul lavoro, che nel settore della ristorazione possono essere causati da attività come sollevamento pesante, utilizzo di attrezzature da cucina o scivolamenti e cadute. Questo può portare a un risparmio in termini di costi di assicurazione e indennità per malattia.
- 7 Migliore reputazione dell'azienda:** Un ristorante che si prende cura del benessere dei suoi collaboratori può godere di una reputazione positiva sia tra i lavoratori del settore, sia tra i clienti, che sempre più spesso considerano l'etica del luogo in cui scelgono di mangiare.

Ogni ristorante è unico e l'impatto di una settimana lavorativa ridotta può **variare in base a numerosi fattori**, tra cui la dimensione del ristorante, il tipo di cucina, la clientela e la località. Tuttavia, i vantaggi potenziali sono significativi e meritano un'attenta considerazione.

## 2.3 "Ma a me serve ridurre la settimana lavorativa?"

Mentre esploriamo i vantaggi potenziali della riduzione della settimana lavorativa, è importante che ogni ristoratore si chieda: "È questo il passo giusto per il mio ristorante?"

Ridurre la settimana lavorativa può portare numerosi benefici, ma non è una soluzione adatta a tutti. Alcuni ristoranti potrebbero scoprire che altri modelli di lavoro o strategie di gestione del personale si adattano meglio alle loro esigenze specifiche.

Ecco alcuni segnali che potrebbero suggerire che il tuo ristorante potrebbe beneficiare della riduzione della settimana lavorativa:

### 2.3.1 Soddisfazione dei lavoratori

Se i tuoi collaboratori esprimono regolarmente la sensazione di essere stressati, sovraccarichi di lavoro, o insoddisfatti dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, ridurre la settimana lavorativa potrebbe essere un modo efficace per affrontare queste preoccupazioni. Una settimana lavorativa ridotta può aiutare a migliorare la soddisfazione dei lavoratori, ridurre lo stress e favorire un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata.

### 2.3.2 Coinvolgimento dei lavoratori

Il coinvolgimento dei lavoratori è strettamente correlato alla loro produttività e alla qualità del servizio che offrono. Se senti che i tuoi collaboratori non sono pienamente coinvolti o apprezzati, la riduzione della settimana lavorativa può offrire l'opportunità di dare loro più tempo per ricaricarsi e quindi essere più produttivi e coinvolti quando sono al lavoro.

### 2.3.3 Turnover del personale e assenze per malattia

Un alto turnover del personale o frequenti assenze per malattia possono essere segnali che il tuo personale è stressato o insoddisfatto. Ridurre la settimana lavorativa può aiutare ad alleviare lo stress e migliorare la salute e il benessere del tuo staff, che a loro volta possono ridurre il turnover e le assenze per malattia.

### 2.3.4 Soddisfazione del ristoratore

Infine, ma non meno importante, considera **la tua soddisfazione**. Se senti che il tuo modello di turni lavorativi attuale non sta funzionando come speravi, o se ritieni che la tua attività potrebbe beneficiare di una maggiore efficienza o di una migliore soddisfazione del personale, allora la riduzione della settimana lavorativa potrebbe essere una soluzione da considerare.

Ricorda: la decisione di ridurre la settimana lavorativa dovrebbe essere presa in considerazione di tutti gli aspetti dell'operatività del tuo ristorante, incluso il budget, le esigenze dei clienti e le caratteristiche del tuo personale. Utilizza i questionari preliminari per ottenere una panoramica della situazione attuale e valutare se la riduzione della settimana lavorativa potrebbe essere un passo vantaggioso per la tua attività.

# 3 Studio Necchio: "il lavoro" spiegato semplice

## 3.1 Orario di lavoro

La disciplina riguardante il normale orario di lavoro è contenuta nell'art 3 del D.Lgs 66 /2003, il quale prevede che:

1. L'orario normale di lavoro è fissato in 40 ore settimanali.
2. I contratti collettivi di lavoro possono stabilire, ai fini contrattuali, una durata minore e riferire l'orario normale alla durata media delle prestazioni lavorative in un periodo non superiore all'anno.

*Ma siamo veramente sicuri che nella ristorazione funzioni in questo modo?*

Chi fa parte del mondo food & beverage sa che probabilmente gli assiomi e le regole che si applicano negli altri settori imprenditoriali, spesso nel mondo della ristorazione non valgono, cambiano infatti i fabbisogni, le necessità, i paradigmi e spesso i tempi, che qui sono veloci, molto veloci.

Ma facciamo un passo indietro, partendo da dei dati certi, che raffigurano un mercato che annovera decine di migliaia di realtà imprenditoriali attive nel settore della ristorazione presenti nel nostro paese, quindi un numero in grado di incidere su quelli che sono i principali indicatori economici nazionali, ma attenzione "non è tutto oro quel che luccica" perchè analizzando in profondità il dato si può evincere come sia anche uno dei settori con il maggior numero di chiusure ed aperture.

Questo perchè la ristorazione non è un mercato facile, è complesso, difficile, un mondo in cui non ci si può improvvisare e se una pianificazione finanziaria di quelli che sono i flussi di cassa attesi, unitamente ad un controllo di gestione funzionale ed efficace, rappresenta il solo modo per poter far quadrare i conti, consci e consapevoli che i numeri non sbagliano mai, quando si parla di persone, le cose cambiano, infatti lì spesso 2 + 2 non fa 4.

*Quindi qual è il normale orario di lavoro che un lavoratore subordinato della ristorazione si trova a svolgere?*

La risposta non sarà mai univoca, anzi la risposta più scontata che si può dare o ricevere è "dipende". Troppe variabili infatti possono inficiare questo dato, ed è così che il normale orario di lavoro delle 40 ore spesso nella ristorazione non c'è!

Infatti i parametri da prendere in considerazione sono se il locale lavora sia a pranzo che cena, se ha giorni di chiusura o se fa 7 su 7, se rimane aperto nelle normali fasce orarie 12.30 - 14.30 e 20.00 - 22.30 oppure se applica degli orari più ampi e flessibili.

La tipologia di ristorazione offerta porta poi ad avere un numero di operatori coinvolti che può variare, non vi è infatti proporzionalità tra numero di coperti e lavoratori assunti per punto vendita, l'equazione forse più corretta è fra tipologia di ristorazione (che spesso ha una collimazione con lo scontrino medio fatto) e personale presente, unitamente al numero di posti a sedere che sicuramente assume un peso.

Quindi per gli operatori della ristorazione, molto spesso assistiamo ad orari part time che possono fluttuare dalle 16 ore settimanali a salire.

Spesso con una complessità aggiuntiva e cioè gli orari spezzati, è infatti diffusa la situazione tale per cui assistiamo a realtà in cui il lavoratore presta servizio per il pranzo, salvo poi rientrare presso la propria abitazione e poi riprendere il proprio posto di lavoro per il servizio serale della cena.

### E tutto questo cosa comporta?

Sicuramente uno scenario molto attuale e che coinvolge la totalità degli operatori del settore (e non solo) ovvero la difficoltà nel reperire personale.

Al capitolo 2.1.1. abbiamo trattato forse quella che rappresenta la frase più pericolosa di tutte, ovvero "abbiamo sempre fatto così", è sì perchè si è sempre stati abituati a non avere carenza di personale, disposto a lavorare spesso anche in nero o grigio, per quelli che potevano essere servizi extra in determinate fasce orarie o in determinati periodi della settimana come i week end.

Assistiamo quindi ad una situazione paradossale, da un lato le imprese che non trovano personale, dall'altro personale inoccupato che recrimina posti di lavoro con salari minimi garantiti oppure tutele a sostegno del reddito per poter assicurargli una vita dignitosa.

### Quindi cosa possiamo fare?

La risposta è molto più complessa di quanto possiamo pensare o supporre, ma proviamo comunque a darla.

In primo luogo dobbiamo partire da una consapevolezza, che forse rappresenta un cambio di *mindset* da parte di coloro che sono al vertice della struttura imprenditoriale di questo settore.

Il mondo è cambiato e con loro i tempi, le abitudini, le esigenze, i fabbisogni e anche le priorità. **A.A.** sosteneva che "è da stupidi continuare a fare le cose nello stesso modo ed aspettarsi risultati diversi", pertanto se la considerazione fatta è sicuramente giusta e corretta, allora vale anche il contrario ovvero, che se lo scenario socio/economico in cui ci troviamo a rapportarci e a lavorare è variato non possiamo pensare di avere lo stesso risultato, comportandoci nel medesimo modo di 10 o 20 anni fa.

Ricordate le persone che iniziavano la loro vita lavorativa in una azienda, che poi tra bonacce e tempeste li portava fino alla pensione? Bene proviamo a trovare oggi giorno queste situazioni, impossibile, i dati mondiali ci dicono che mediamente **una persona permane in un posto di lavoro per massimo 3 anni e mezzo** e se applichiamo il medesimo dato anche nel food & beverage ci accorgeremo di come possa ulteriormente scendere.

Quindi siamo partiti dall'orario di lavoro, per arrivare alla consapevolezza che oggi giorno la cosa più complessa è trovare il personale, dopo di che è trattenerlo e non ultimo (in taluni casi di gestione non corretta) evitare che lo stesso lavoratore faccia una causa di lavoro per rivendicare diritti e monetizzazione di taluni istituti non fruiti.

Il vecchio “abbiamo sempre fatto così” ci aveva portati a pensare che incrementando l’offerta economica, ovvero la retribuzione del nostro staff, questo ci legittimasse da un lato a poter richiedere loro la qualunque e parallelamente ci eravamo forse convinti fosse la sola leva decisionale che li portava a rimanere in un posto di lavoro o cambiarlo, ma gli ultimi anni ci hanno decisamente rappresentato una fotografia del mercato del lavoro non totalmente allineata a questa.

### Quindi? Che cosa va fatto?

Bhè forse in primo luogo va ripensato il rapporto interpersonale che si instaura tra datore di lavoro e lavoratore, va fatta una riflessione profonda sul fatto che il rapporto che sta alla base di ogni singolo individuo è basato su PERSONA – PERSONA.

Quindi in un momento in cui vi è un’oggettiva difficoltà nel reperire personale, quello che va fatto è sicuramente un’operazione di trattenere le proprie risorse, e se come abbiamo detto la leva economica, conta sì ma fino ad un certo punto, dobbiamo chiederci cosa vogliono davvero oggi i nostri collaboratori?

Quello a cui abbiamo assistito con le nostre aziende clienti, che rappresenta un bacino importante in termini numerici sul panorama nazionale e internazionale, è il provare a mettere le persone al centro.

In altri termini provare con loro a capire quali possono essere i turni più congeniali, quali fasce orarie possono maggiormente andare incontro a quelle che sono le esigenze personali del singolo.

Quindi un settore, in un ambiente in cui la velocità da sempre è un elemento imprescindibile e un punto fermo, crediamo che il ragionare, cambiando il paradigma e vedendo i collaboratori come parte integrante del successo dell’impresa, possa portare a dei risultati attesi migliorativi, limitando il turnover di personale e creando delle organizzazioni positive.

Non abbiamo una ricetta magica per mettere in asse tutto questo, ma sicuramente portare la settimana lavorativa da 7 a 6 giorni può rappresentare un cambio di rotta importante unitamente ad un cambio di prospettiva radicale.

## 3.2 Contratti di lavoro e contrattazione di secondo livello

### 3.2.1 Il dumping contrattuale nel settore dei pubblici esercizi

Si definisce “dumping contrattuale” quel fenomeno per cui le aziende applicano i contratti collettivi sottoscritti dalle organizzazioni sindacali e datoriali meno rappresentative del settore con l’obiettivo di ridurre il costo del lavoro e le tutele contrattuali. Queste pratiche, note anche con il termine di “contrattazione pirata”, si traducono in forme di concorrenza sleale nei confronti delle altre aziende, a danno soprattutto delle condizioni di lavoro dei lavoratori.

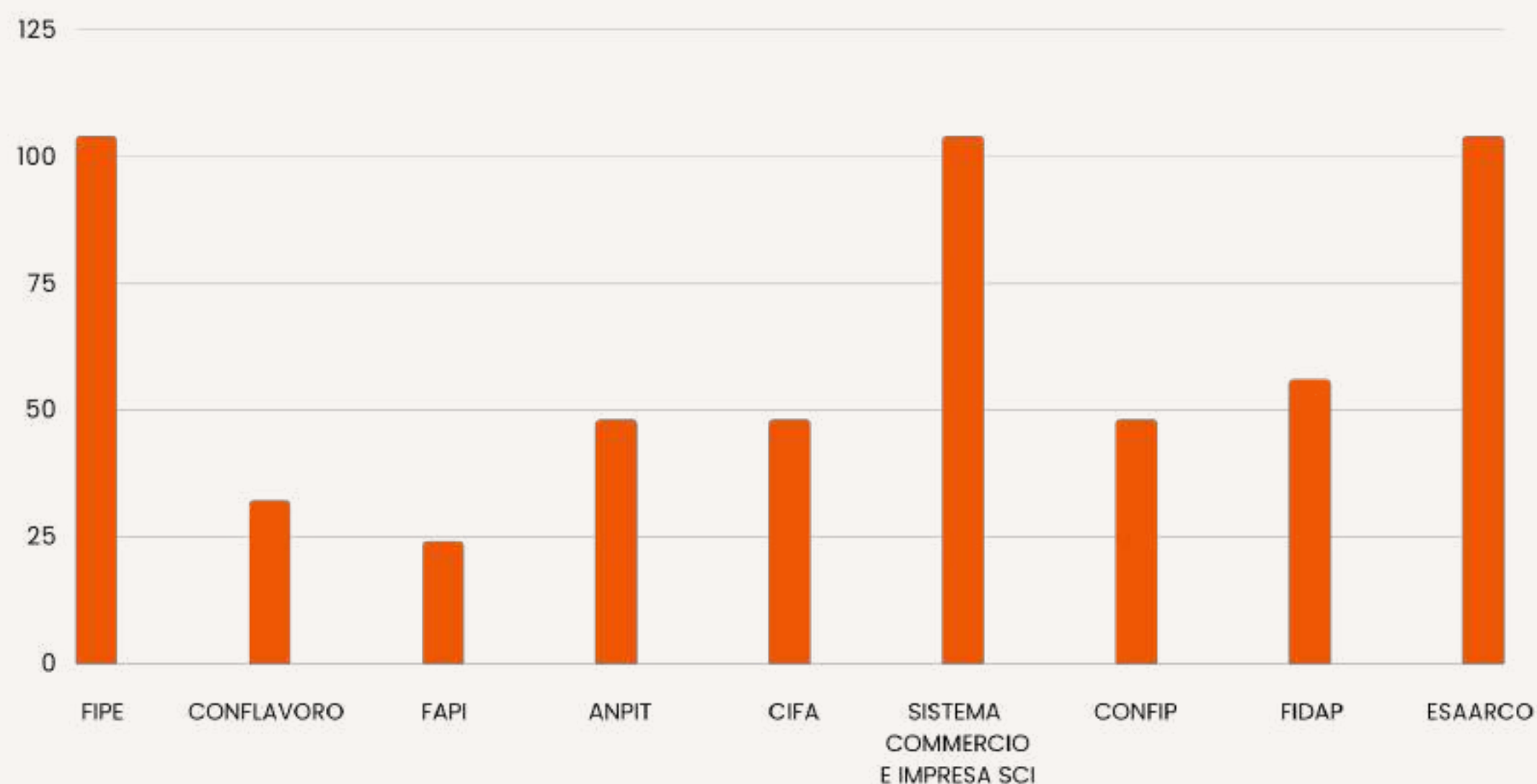
Tale prassi è dovuta principalmente alla proliferazione sempre più crescente e incontrastata di contratti collettivi che si pongono in netta concorrenza con la contrattazione collettiva più rappresentativa, processo questo che ha interessato anche il settore dei pubblici esercizi. Come riporta l’analisi Ebnt – Fipe del Marzo 2022, il numero di CCNL in vigore registrati al Cnel che riportano la propria denominazione ai pubblici esercizi è pari a 30. Di questi uno soltanto è stato sottoscritto dalle federazioni di settore aderenti alle confederazioni sindacali ritenute storicamente più rappresentative quali Cgil, Cisl e Uil. Va poi aggiunto che di questi 30 CCNL 5 sono espressamente definiti come contratti intersettoriali, pertanto l’applicazione pratica per lo più si racchiude in 9 CCNL, che sono quelli maggiormente utilizzati e che vanno a regolamentare poco meno di 500.000 rapporti di lavoro subordinato.

### 3.2.2 Trattamento economico

Ai fini di un più corretto inquadramento del fenomeno in questione, appare utile innanzitutto riportare i dati relativi al trattamento economico, al lordo dei contributi e delle imposte, previsto dai vari CCNL applicati al settore dei pubblici esercizi, assumendo come riferimento la figura del cameriere di ristorante.

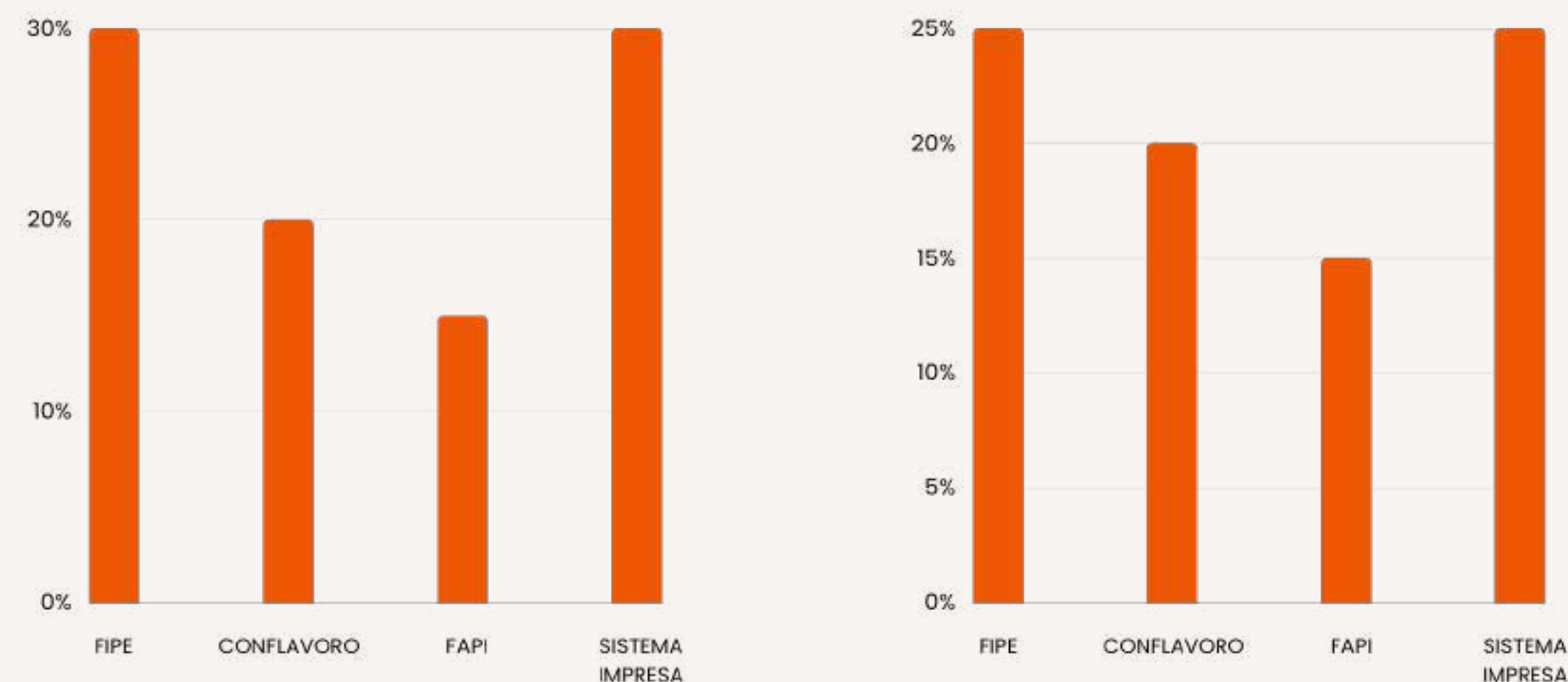
Queste differenze nel trattamento economico risultano ancora più marcate se si pensa che alcuni CCNL prevedono dei minimi tabellari ancora più bassi rispetto a quelli riportati nel grafico nei casi, ad esempio, di primo ingresso, di aziende situate in aree svantaggiate o nei primi 12 mesi di inserimento del lavoratore.

Non va trascurato poi il fatto che, a differenza del CCNL FIPE che prevede 14 mensilità di retribuzione, alcuni dei contratti meno rappresentativi, tra cui il CCNL ANPIT, prevedono solo la tredicesima quale mensilità aggiuntiva.



### 3.2.3 Maggiorazioni per lavoro straordinario e lavoro notturno

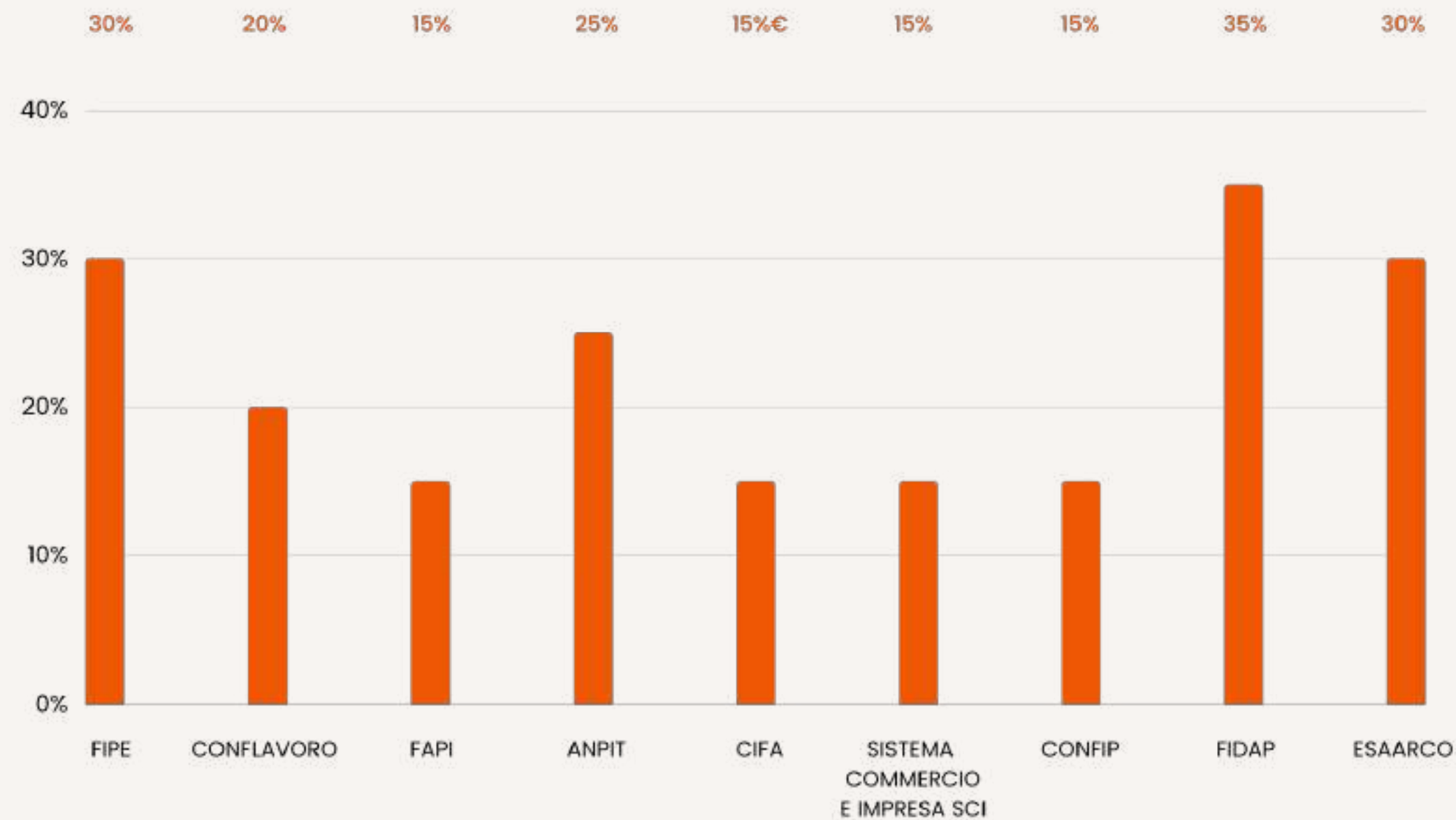
Anche con riferimento alle maggiorazioni previste per il lavoro straordinario e per il lavoro notturno la differenza tra i CCNL si rivela importante.



Dai dati qui sopra esposti si riscontra come, ad eccezione del CCNL CONFLAVORO, la maggiorazione retributiva riconosciuta dal CCNL FIPE sia indubbiamente maggiore rispetto agli altri contratti applicabili al settore.

### 3.2.3. Maggiorazioni per lavoro supplementare

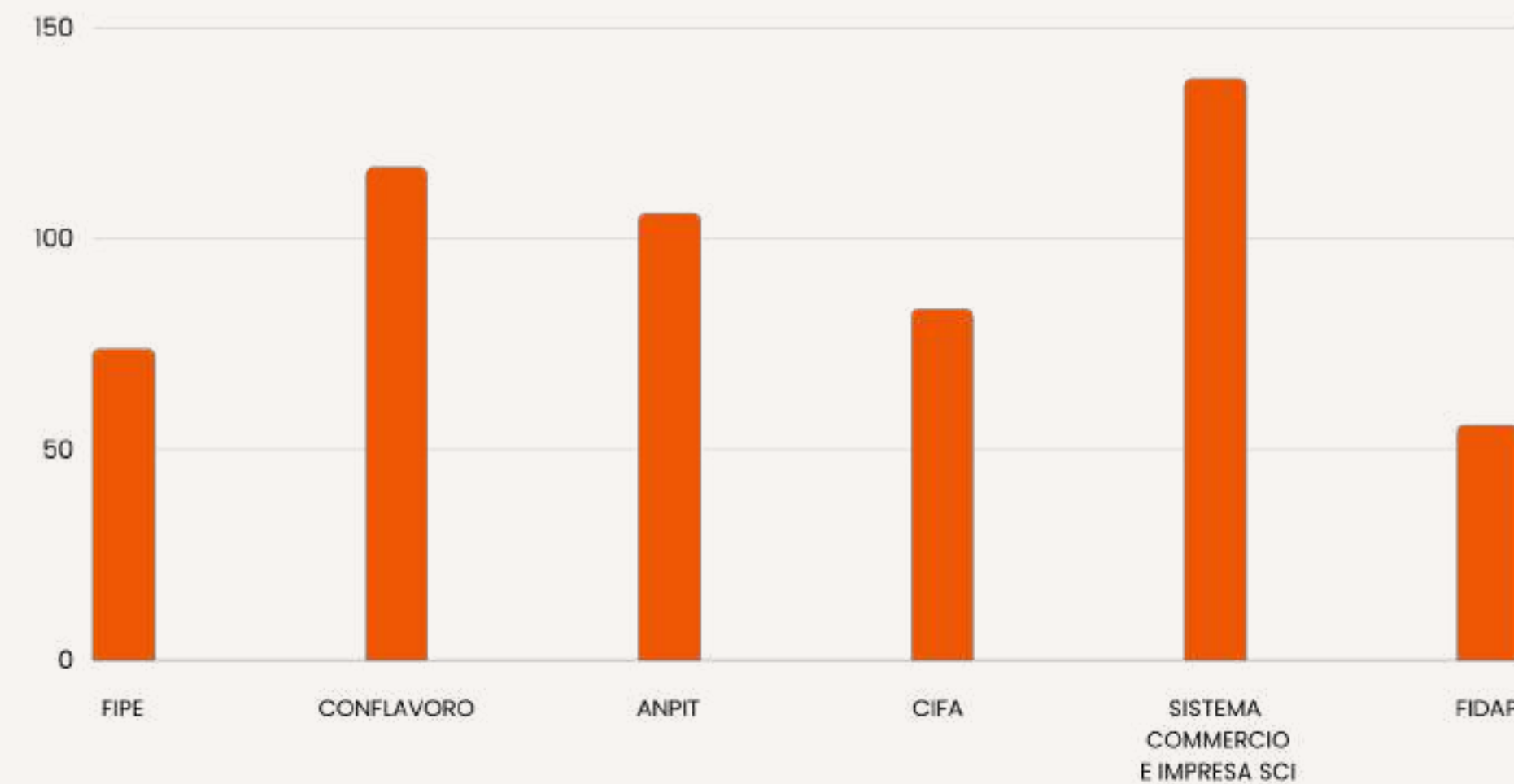
Anche in materia di remunerazione per lavoro supplementare prestato nell'ambito di un contratto di lavoro part-time si registra la medesima situazione fin qui presentata.



La maggior parte dei contratti collettivi alternativi al CCNL FIPE dispone la remunerazione stabilita dal legislatore in assenza della previsione della contrattazione collettiva (15%), senza alcun riconoscimento aggiuntivo.

### 3.2.4 Periodo di prova

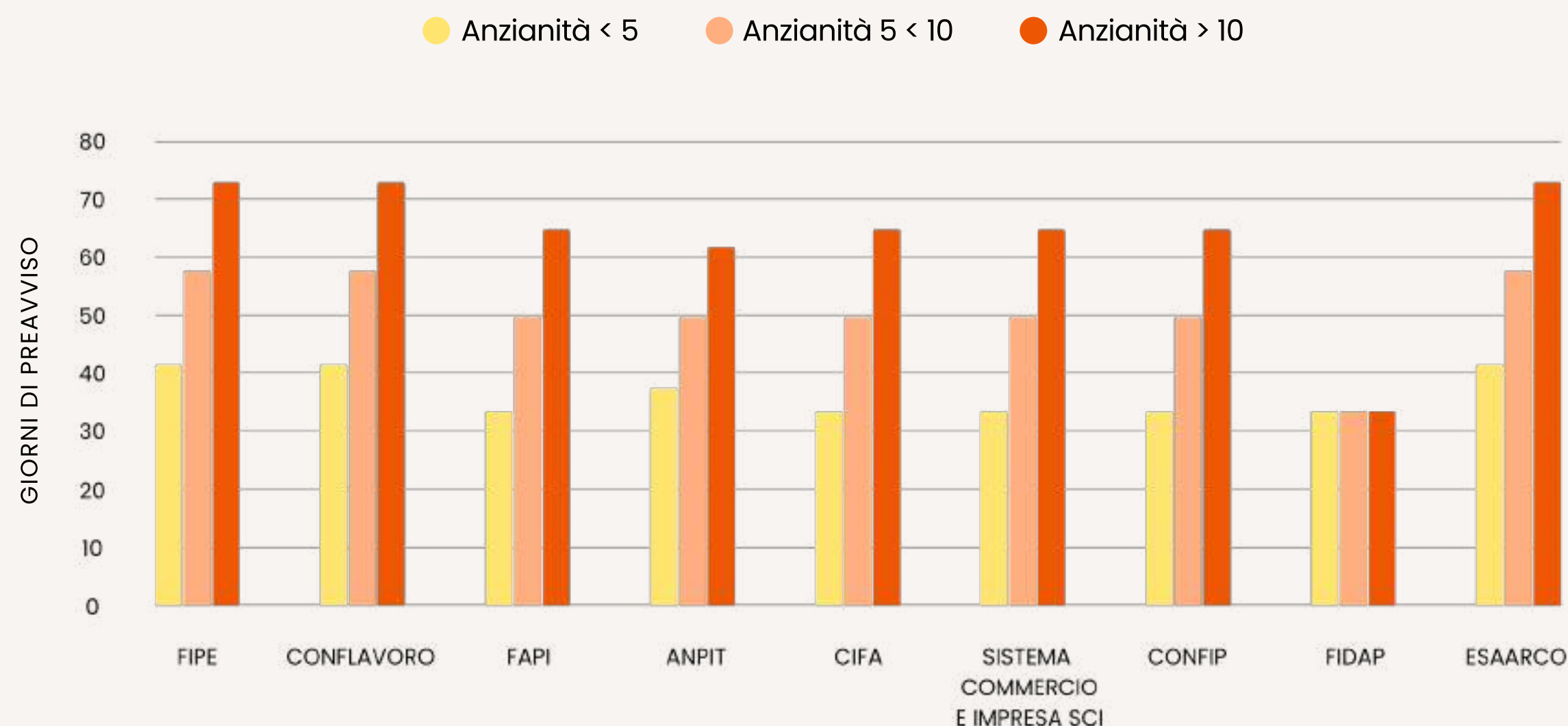
Anche la disciplina relativa alla durata del periodo di prova merita un'attenta analisi.



I dati riportano una durata sensibilmente più lunga prevista dai "contratti pirata" a discapito del CCNL FIPE, soprattutto confrontando i dati relativi ai livelli d'inquadramento medio-bassi. Ciò comporta di riflesso una situazione di precarietà per il lavoratore, essendo dilatato il periodo di tempo in cui il datore di lavoro è libero di recedere dal rapporto.

### 3.2.5 Periodo di preavviso

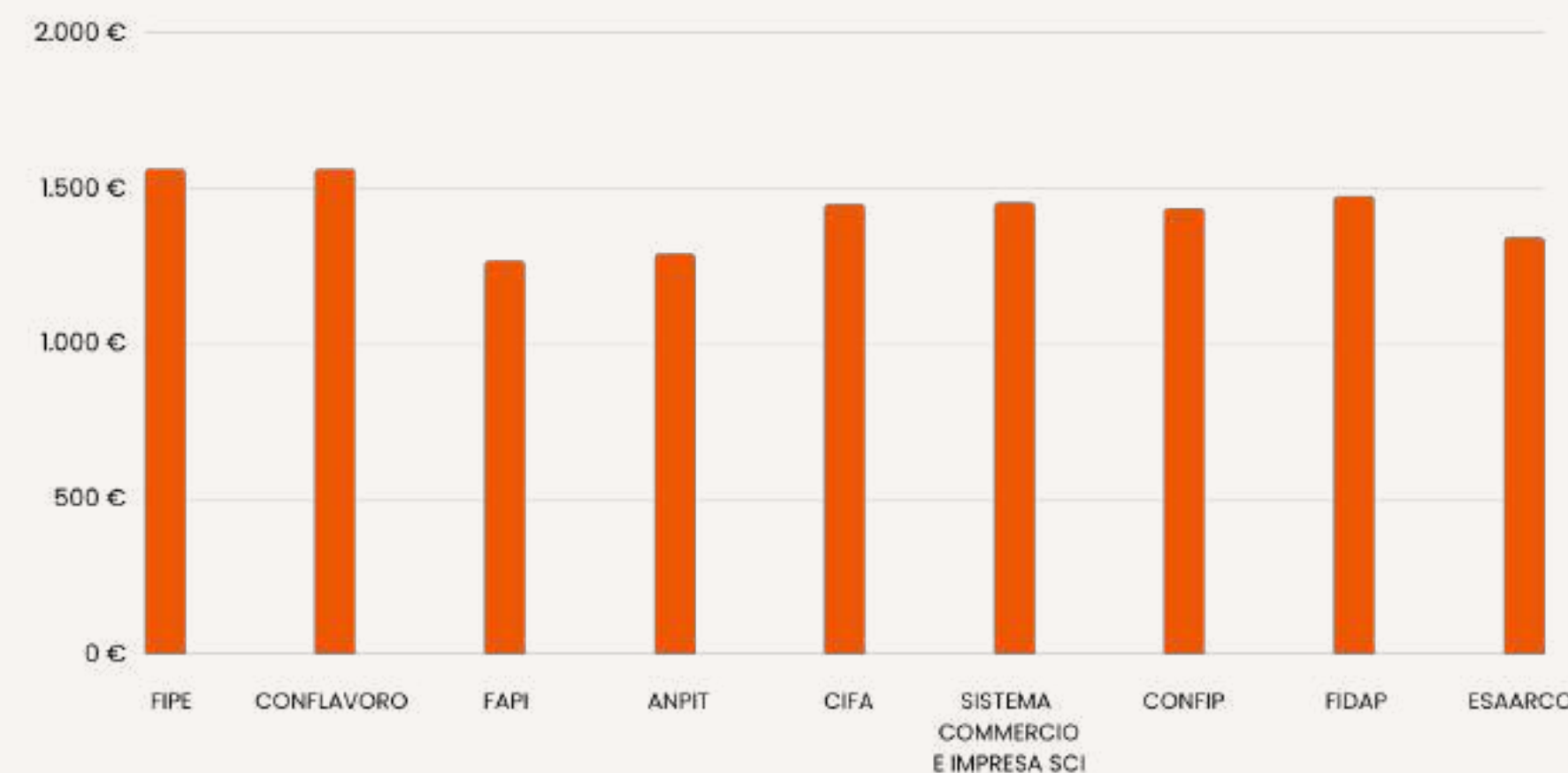
Analizzando invece i dati relativi alla durata del periodo di preavviso, il confronto tra i contratti collettivi applicabili al settore dei pubblici esercizi fa emergere ancora una volta alcuni risultati di non poco conto.



Tutti i contratti collettivi, ad eccezione dei CCNL CONFLAVORO e ESAARCO, stabiliscono una durata inferiore rispetto a quanto previsto dal CCNL FIPE, anche confrontando i numeri relativi all'anzianità di servizio. Tutto ciò si traduce in un trattamento peggiorativo per il lavoratore in quanto, essendoci un periodo di tempo più breve tra la comunicazione di recesso e la risoluzione del rapporto, il licenziamento per giustificato motivo oggettivo comporta il pagamento di un'indennità sostitutiva di importo inferiore.

### 3.2.6 ROL

Tutte queste condizioni in peius previste dalla "contrattazione pirata" sono confermate anche dalla disciplina relativa ai permessi per riduzione dell'orario di lavoro (ROL).



Il dato sicuramente più sconcertante a tal proposito riguarda le ore previste dai CCNL CONFLAVORO e FAPI, che prevedono rispettivamente 32 e 24 ore di ROL, a fronte delle 104 ore stabilite dal CCNL FIPE.

### 3.3 La voce di Alessandro Necchio

“Accorciare la settimana lavorativa un passo dovuto in quanto il lavoro per obiettivi è la nuova frontiera

Via al cartellino “marca tempo” e più spazio alla flessibilità lavorativa per la conciliazione del *work-life balance*, per poter organizzare al meglio la propria prestazione lavorativa oltre e al di fuori dei limiti orari.

E quando questo non è possibile? Sicuramente una gestione dei turni che possa accorciare la settimana lavorativa è un atto dovuto per poter gestire al meglio il proprio team in un rapporto che vada oltre il normale sinagema “prestazione – retribuzione”.

Diciamo che sicuramente con lo smart working il tema del “lavoro ibrido” è tornato alla ribalta, e, finita l'emergenza sanitaria nelle aziende più innovative, solitamente quelle di dimensioni più elevate, ci sta orientando sempre più su una modalità di lavoro per obiettivi.

Il governo proprio nei mesi, successivi la pausa estiva, in concomitanza con la predisposizione di questo playbook, si è detto pronto ad incoraggiare questa nuova trasformazione dell'organizzazione lavorativa, favorendo maggiore flessibilità per determinate categoria di lavoratori e lavoratrici.

Oggi molti impieghi possono essere svolti puntando sugli obiettivi, sui risultati che si devono raggiungere, a prescindere dalla rigidità degli orari imposti e uguali per tutti, ovviamente la condizione fondamentale è che sia una lavorazione che permette questo.

Si tratta di cambiare prospettiva, forse paradigma, qui la contrattazione collettiva ha iniziato a ragionare e riflettere su questi nuovi strumenti, immaginando anche una possibile leva fiscale incentivante.

La riflessione, forse destinata a diventare una consapevolezza, che sta prendendo piede all'interno dell'Esecutivo è che il Covid ha accelerato un processo, già in atto, di cambiamento del mondo del lavoro.”



WEBSITE

[studionecchio.it](http://studionecchio.it)

EMAIL

[info@studionecchio.it](mailto:info@studionecchio.it)

TELEFONO

[049.0998032](tel:049.0998032)



# “ Pizzeria Salvo – Salvatore Salvo

*San Giorgio a Cremano (NA) – Napoli Chiaia*

Con la prima pizzeria aperta coraggiosamente nel 2006 a San Giorgio a Cremano quando quell'angolo di periferia partenopea era "terra di nessuno", e un secondo locale inaugurato nel 2018 alla Riviera di Chiaia, il salotto cittadino affacciato sul mare di Napoli che ne ha segnato l'evoluzione e testimoniato il successo, la pizza dei fratelli Francesco e Salvatore Salvo è ormai una istituzione, o meglio, una certezza.

Vincitori di numerosi riconoscimenti (quinti nella classifica 50 Top Pizza Italy e settimi nella 50 Top Pizza World 2022), gli imprenditori-pizzaioli campani, antesignani nel puntare su una pizza gourmet, sono anche apripista sul fronte dell'organizzazione del lavoro.

*Come avete implementato la riduzione della settimana lavorativa nel/nei vostro/i ristorante/i?*

Abbiamo scelto di introdurre la settimana lavorativa ridotta già prima del Covid. In realtà avevamo solo un giorno di riposo ma, a cavallo della pandemia, abbiamo assunto nuovo personale e rimosso il giorno di chiusura. Quando abbiamo inaugurato il locale a Napoli, abbiamo subito introdotto la settimana lavorativa di 9 turni così che, oltre al giorno di riposo, i nostri collaboratori potessero avere un paio di mattinate o serate libere. In seguito, abbiamo esteso questo regime lavorativo anche nel locale di San Giorgio a Cremano dove i ritmi di lavoro erano più solidi. È stata una scelta presa di comune accordo con il nostro personale, che ha scelto di avere più tempo libero rispetto ad un aumento dello stipendio. Per questo motivo abbiamo dovuto assumere nuove persone, per poter avere una maggiore organizzazione.



### Quali sono stati i vantaggi principali che avete osservato dalla riduzione della settimana lavorativa?

Il vantaggio principale è stato avere un maggior turnover al lavoro, in quanto ora per i collaboratori ci sono più possibilità di farsi sostituire e allo stesso tempo meno difficoltà per andare in ferie o chiedere permessi. Abbiamo constatato che con questa scelta il personale tende a essere più motivato, in quanto rimane più giorni a casa per rilassarsi. Inoltre per l'azienda è un'opportunità per riuscire ad avere tempo e personale per creare eventi e farsi conoscere. Nel complesso riusciamo anche a dare ai collaboratori degli incarichi di maggior responsabilità e, allo stesso tempo, a formare il personale più giovane con maggiore attenzione.

### Avete riscontrato delle sfide o dei problemi nell'implementare la settimana lavorativa ridotta? Se sì, come li avete affrontati?

Non abbiamo riscontrato sfide o problematiche, ma solo benefici. Nonostante questo, quando chiudevano la domenica a San Giorgio il nostro personale aveva ad esempio i giorni di riposo nelle feste comandate, oggi non esiste più questa possibilità. Il numero dei collaboratori è alto e per questo anche le spese sono cresciute; lavoriamo infatti 362 giorni all'anno, 7 giorni su 7, così da riuscire a garantire una copertura totale degli stipendi. Solo a San Giorgio rimaniamo chiusi la domenica a pranzo, mentre a Napoli siamo sempre aperti.



### Cosa avreste fatto diversamente, alla luce della vostra esperienza?

In realtà sono molto contento di questa scelta. Ovviamente questa evoluzione è andata di pari passo con l'aumento del fatturato. L'auspicio, se l'azienda dovesse continuare a crescere, è quello di riuscire a migliorarci e crescere ancora di più, perché il beneficio è stato alto. Naturalmente tutto dipenderà dal carico di lavoro futuro. Mi auguro che questa scelta possa far avvicinare i giovani a questo settore, in quanto i giovani non vogliono più fare questo lavoro proprio per i troppi turni settimanali, soprattutto nelle giornate festive e nei weekend. Con l'introduzione della settimana lavorativa ridotta **diamo la possibilità a tutti di avere ogni tanto un sabato sera libero o un weekend**, a fronte di una turnazione con maggiori collaboratori al lavoro.

### Avete notato un impatto sulla vostra attività dal punto di vista finanziario?

Sicuramente a livello finanziario abbiamo dovuto pagare più stipendi, per questo motivo abbiamo scelto di rimanere sempre aperti anche nei giorni festivi come Pasquetta o il 26 dicembre. Naturalmente abbiamo allargato anche l'orario di apertura e questo ha coperto le spese del costo del personale.

### Come ha reagito il team/personale alla riduzione della settimana lavorativa? Ci sono stati cambiamenti significativi nell'ambiente di lavoro o nell'attitudine del personale?

Sicuramente ha reagito con un maggiore serenità, in quanto ora il nostro personale ha maggiori possibilità per trascorre serate o intere giornate con i propri cari o per dedicarsi ai propri hobby. Spesso, a dir la verità, **si organizzano tra di loro** per coprire i turni e aiutarsi. Io vedo tutto ciò in maniera positiva, in quanto si preferisce avere più tempo libero rispetto a una paga più alta. È stata una scelta maturata e perfezionata sicuramente dopo il Covid ma è stata pensata, nel nostro caso, prima che scoppiasse la pandemia.

“

# Daniel Canzian – Ristorante Daniel

Milano

“La cucina è da sempre l’ingrediente fondamentale della mia vita: la mia famiglia di ‘osti’ a Conegliano ha acceso in me quella passione che, fin da piccolo, mi ha spinto a viaggiare e lavorare nelle migliori cucine di Italia e Francia, fino a incontrare Gualtiero Marchesi e grazie a lui Michel Troisgros”. Ecco come racconta l’attrazione fatale per l’alta cucina chef Daniel Canzian, che nel 2013 ha aperto il Ristorante Daniel di via San Marco angolo Castelfidardo, proponendo una cucina italiana e contemporanea, che segue il ritmo delle stagioni e rispetta la natura della materia prima. Una passione, la sua, che il cuoco 43enne vuole trasmettere alle persone che lavorano con lui, protagoniste indispensabili del suo successo. Una considerazione che va dimostrata, con i fatti. Ecco perché è già due anni che il personale del locale usufruisce di due giorni di riposo consecutivi a settimana: dapprima agganciati, poi sganciati in base alle esigenze e infine nuovamente consecutivi. **“Abbiamo identificato in domenica e lunedì i giorni migliori per conciliare le esigenze del ristorante con quelle dei ragazzi che ci lavorano”, spiega il cuoco stellato, che ha alle sue dipendenze, anzi, al suo fianco, una decina di addetti, che vorrebbe portare a 12 “se trovasse dei candidati all’altezza e disponibili”,** riprende, lamentando, come molti nel mondo della ristorazione, la difficoltà ormai acclarata di trovare personale, disposto a lavorare e a farlo a lungo. Come il responsabile della sala e il sommelier del Ristorante, “che fanno parte della squadra dal 2020”, un tempo molto lungo dati gli standard e la longevità di servizio nel mondo della ristorazione, che in Italia è di circa un anno e sette mesi. “In veste di vicepresidente di Jeunes Restaurateurs d’Europe, devo constatare che si tratta di un tempo decisamente inferiore a quello dei mercati del nord del Vecchio Continente”, spiega lo chef.

A cosa imputo questa differenza? “Non lo so, ma di certo un turnover meno rapido va a beneficio di tutti: sia del lavoratore che della proprietà, perché consente di creare un feeling, una conoscenza, una fiducia maggiori rendendo più fluido il lavoro”.

**Ma quali sono stati i vantaggi della riduzione dell’orario di lavoro?**

Non è solo la riduzione degli orari a creare migliori condizioni per i ragazzi, ma un insieme di fattori: “Al di là dell’aver più tempo a disposizione per la propria vita privata, è l’approccio complessivo del locale nel rapporto con il lavoro di tutti quello che più conta. Faccio un esempio: in occasione di un evento con 50 persone che doveva finire verso le 14-14.30 all’interno del ristorante, alcuni membri del gruppo dei clienti ci chiede di rimanere un’altra ora, ora e mezza. Ci assicurano che si metteranno in un angolino e non daranno alcun fastidio. Non è così: questa presenza comporta un costo aggiuntivo perché devo far entrare due ragazzi che rimangano con loro, spiego. Al che loro avranno pensato: ‘Ma cosa vuoi che sia se rimaniamo in pochi in un angolino?’. Ma è un pensiero sbagliato, non frutto di arroganza assolutamente, ma di non conoscenza: perché forse loro non immaginano che serve qualcuno che resti a loro disposizione e questo rappresenta un esborso supplementare, nonché una dilatazione non concordata della presenza per i ragazzi in servizio o in entrata per svolgere un servizio non previsto.



Insomma, questo per dire che deve cambiare anche l'approccio di noi imprenditori verso i collaboratori: non possiamo dare per scontato la loro disponibilità oltre quanto è stabilito. Il locale va gestito in maniera intelligente e consapevole delle esigenze di tutti, anche dei nostri dipendenti. Allo stesso tempo, anche il cliente deve essere più conscio e sensibile verso i diritti di tutti, anche di un cameriere o di un lavapiatti, il cui lavoro ha la sua dignità e la sua importanza, che non è giusto sacrificare sempre e comunque".

Lo stesso, sostiene Canzian, vale per la sera: "Siamo un ristorante? Sì. Facciamo dopo cena? No. Allora a mezzanotte dobbiamo essere fuori. È corretto che sia così", scandisce il cuoco veneto. Secondo il quale, il cliente intelligente capisce perfettamente questo discorso, "tanto è vero che la persona che ci aveva chiesto di rimanere un po' di più ha compreso e apprezzato la mia obiezione a tutela dei miei ragazzi". Ma non è tutto: "È fondamentale che i collaboratori si sentano coinvolti", scandisce Canzian. "Non è solo una questione economica e/o di tempo libero: conta sentirsi parte di un progetto".

### Come avete fatto?

Attraverso la pianificazione, spiega il nostro interlocutore: "Se pianifico bene la mia stagione e metto a budget in maniera corretta tutti i costi, non avrò grossi sconvolgimenti in itinere". A monte di tale affermazione, un cambio di mentalità favorito, questo sì, da un vero sconvolgimento, globale per giunta: il Covid. "Come per tutti i ristoratori, anche per noi la pandemia è stato un momento di grande difficoltà e riflessione. Dare seguito alla intenzione già maturata in precedenza di prevedere i due giorni di riposo consecutivi ci faceva tremare le gambe alla luce di un futuro del tutto incerto". Una domanda, pressante, aleggiava su ogni possibile scelta: "Riuscirò a pagare i miei ragazzi?". Ecco il passaggio di maturità: "Siamo aperti da martedì a sabato. Se abbiamo delle aperture straordinarie le affrontiamo o con i contratti a chiamata o con lo straordinario".

Sullo sfondo, la necessità di uscire dalla logica/dicotomia lavoratore/datore di lavoro per entrare in quella di squadra, a cui "comunico con la massima trasparenza l'andamento trimestrale del ristorante, perché siano tutti consapevoli delle difficoltà quando ce ne sono ma anche dei successi".

Alla fine, il compenso, termine che lo chef trova più corretto di salario, è determinato dalla capacità di tutto il team di svolgere ciascuno il proprio lavoro al meglio, "dal lavapiatti al sottoscritto, tutti dobbiamo darci da fare, svolgere al meglio, ciascuno nelle proprie funzioni, il nostro lavoro, con l'obiettivo comune di portare a casa il risultato, da dividere in base alle responsabilità e ai ruoli. Insomma: dobbiamo fare nel nostro piccolo quello che fanno le grandi aziende più avanzate oggi. Sto imparando da loro: più i ragazzi sono coinvolti, più si sentono parte del progetto e ci credono".

### E i costi?

Paradossalmente, la necessità di affrontarne di supplementari per implementare i due giorni di riposo ha determinato una miglior gestione del budget. Con un risultato – in apparenza – sorprendente: "A giugno 2023 abbiamo raggiunto l'obiettivo che ci eravamo dati nel 2022: aumentare del 30% in media il compenso mensile ai ragazzi impegnati nel progetto", rivela con orgoglio Canzian. In che modo è stato possibile? Oltre che coinvolgendo, responsabilizzando e gratificando il lavoro dei collaboratori, fondamentale è una visione che è, allo stesso tempo, un consiglio che Canzian si sente di dare a tutti gli operatori della ristorazione: "Non possiamo lavorare alla giornata ma fissando obiettivi a medio lungo termine".



# “ Francesco Fontana – Ristorante Colapasta

Collegno (TO)

Il Ristorante Colapasta si trova a Collegno, alle porte di Torino ed è aperto dal 2003. Nato come trattoria, l'offerta si è via via evoluta in direzione della proposta gourmet, attraverso una cucina che interpreta la tradizione mediterranea con piatti di pesce e carne. Un menu che viene rinnovato ogni stagione e abbinato a una ricercata carta vini. Sono 80 le sedute del locale che aumentano di 40 durante l'estate grazie al dehors attrezzato, un'area esterna al ristorante per banchetti e aperitivi. Aperto 7 giorni su 7 sia a pranzo che a cena, a pranzo propone un menu giornaliero dedicato a un pubblico business. Inoltre, organizza pranzi e cene con menu speciali per le festività, nonché feste a tema, banchetti per battesimi, cresime e feste varie.

*Come e quando si è scelto di dare due giorni di riposo ai collaboratori di Colapasta?*

Chiediamo innanzitutto al proprietario Francesco Fontana: “L'abbiamo fatto nel momento apparentemente peggiore: durante la pandemia. Ci siamo detti: approfittiamo di questa situazione eccezionale per rieducarci a nuove tempistiche di lavoro e offriamo ai ragazzi, invece di un giorno e mezzo di riposo a settimana, due giorni, senza toccare lo stipendio. Abbiamo quindi impostato un piano per dare a tutti la possibilità di scegliere tra due giorni di riposo interi, oppure un giorno più due mezze giornate. La decisione compete a loro all'inizio della settimana: in base alle singole necessità, si fa il piano per i sette giorni successivi, che è dunque variabile di volta in volta, così da andare incontro il più possibile ai desiderata di ciascuno. Fermo restando la copertura di tutti i turni da parte dei nostri 16 ragazzi”.



Quale la risposta dei dipendenti a questa scelta, chiediamo all'imprenditore? Risponde: “Molto positiva, ovviamente. I nostri ragazzi hanno apprezzato molto il fatto di poter godere di una mezza giornata in più a parità di compenso, mostrandosi da subito non solo più soddisfatti ma più collaborativi, con il venire meno quasi del tutto di qualsivoglia forma di assenteismo e con una permanenza media nella mansione superiore alla media nazionale”.

### Una esperienza dunque da rifare?

Senz'altro, risponde Fontana. Che, alla domanda su cosa avrebbe fatto semmai di diverso, risponde sicuro: "Solo una cosa: lo avrei fatto prima!". Una soddisfazione che si riflette anche in quello che è il proposito ingenerato dal cambiamento in positivo determinato da questa scelta: "Il mio obiettivo sarebbe quello di arrivare, adesso, al 4+2: quattro giorni di lavoro continuativi e due di riposo così da poter permettere una volta ogni 40 giorni circa ai ragazzi di poter avere un weekend di off. Una facoltà che aveva mio padre quando lavorava nella ristorazione e che mi piacerebbe concedere anche ai miei dipendenti. Se a loro interessa...".

Un altro sogno dell'imprenditore è il turno unico non spezzato. Che presto, peraltro, diventerà realtà: "L'anno prossimo amplieremo il locale con 350 mq di spazi interni e 390 di terrazza. Saremo aperti dalle 11 di mattina alla 1 di notte e vorrei quindi prevedere due turni di lavoro non interrotti". Un progetto di espansione che rappresenta un passo nel passato sotto il profilo della formula, con la riproposta dell'offerta di trattoria da cui l'avventura di Colpasta era iniziata due decenni fa, e, al contempo, uno nel futuro, nel segno della innovazione della proposta. Un progetto che sarà finanziato anche con un crowdfunding lanciato in occasione della festa per i 20 anni, lo scorso 17 settembre, e rivolto (anche) ai clienti del ristorante: "Per ogni investimento nell'ampiamiento da parte loro, verrà corrisposto un valore di consumo tre volte maggiore, una volta inaugurata la nuova area". Una formula inedita di... fidelizzazione della clientela, come ama definirla il patron di Colapasta.

Che, al termine della sua disamina, non può non affrontare il tema dei costi... "Ci sono due svantaggi nel ridurre l'orario", spiega Fontana: "intanto occorre avere più persone per coprire appieno l'orario di apertura e, in secondo luogo, se capita un inconveniente, come una malattia improvvisa, è più difficile risolverlo". Due problematiche, specie la prima, acuita dal sistema burocratico italiano, che non facilita la messa alla prova dei potenziali nuovi collaboratori né tantomeno la flessibilità contrattuale o la rapida assunzione. "Il mio sogno sarebbe quello di avere un app sul mio cellulare dove posso trovare in tempo reale un lavoratore, provarlo, assumerlo, pagarlo e sbrigare tutte le incombenze burocratiche con pochi clic, come siamo abituati ormai a fare per tante cose della nostra vita in molti ambiti grazie al digitale". Che non sia solo un sogno...?



“

# Paolo Griffa al Caffè Nazionale – Paolo Griffa

Aosta

Fresco vincitore del Premio illy Bar dell'Anno 2024, il Caffè Nazionale di Paolo Griffa ad Aosta ha guadagnato a tempo di record nel 2022 la sua prima stella Michelin. Merito di una cucina 4.0, una alta pasticceria poliedrica, una cantina fornita e una sala speciale ricavata in una delle sole tre cappelle a forma decagonale in Italia per eventi privati (ovviamente sconosciuta): senza dimenticare, naturalmente, l'estro ai fornelli del dominus del locale, lo chef piemontese Paolo Griffa. Aperto sia a pranzo che a cena 5 giorni alla settimana, il locale concede dunque 2 giorni liberi consecutivi ai suoi collaboratori. Una "libertà" che ha risvolti assai positivi come spiega il cuoco 33enne:

*“Avendo due giorni liberi consecutivi, le persone sono più operative e più motivate durante il servizio, per questo riescono a immergersi completamente nel lavoro. I nostri collaboratori riescono ad avere più tempo per dedicarsi ai propri hobby, viaggiare, fare altre attività oppure semplicemente riposare”.*

Semmai, il problema maggiore della settimana ridotta è stato quello di riuscire ad accontentare tutti i clienti, “in quanto ovviamente per due giorni alla settimana non posso venire da noi, e di questo si lamentano. Non è stato facile far capire a tutta la clientela quali fossero le nostre abitudini e le nostre scelte, legate non da ultimo alla possibilità di offrire a tutti i collaboratori del caffè un riposo che permette di conciliare meglio le esigenze della propria vita privata”.

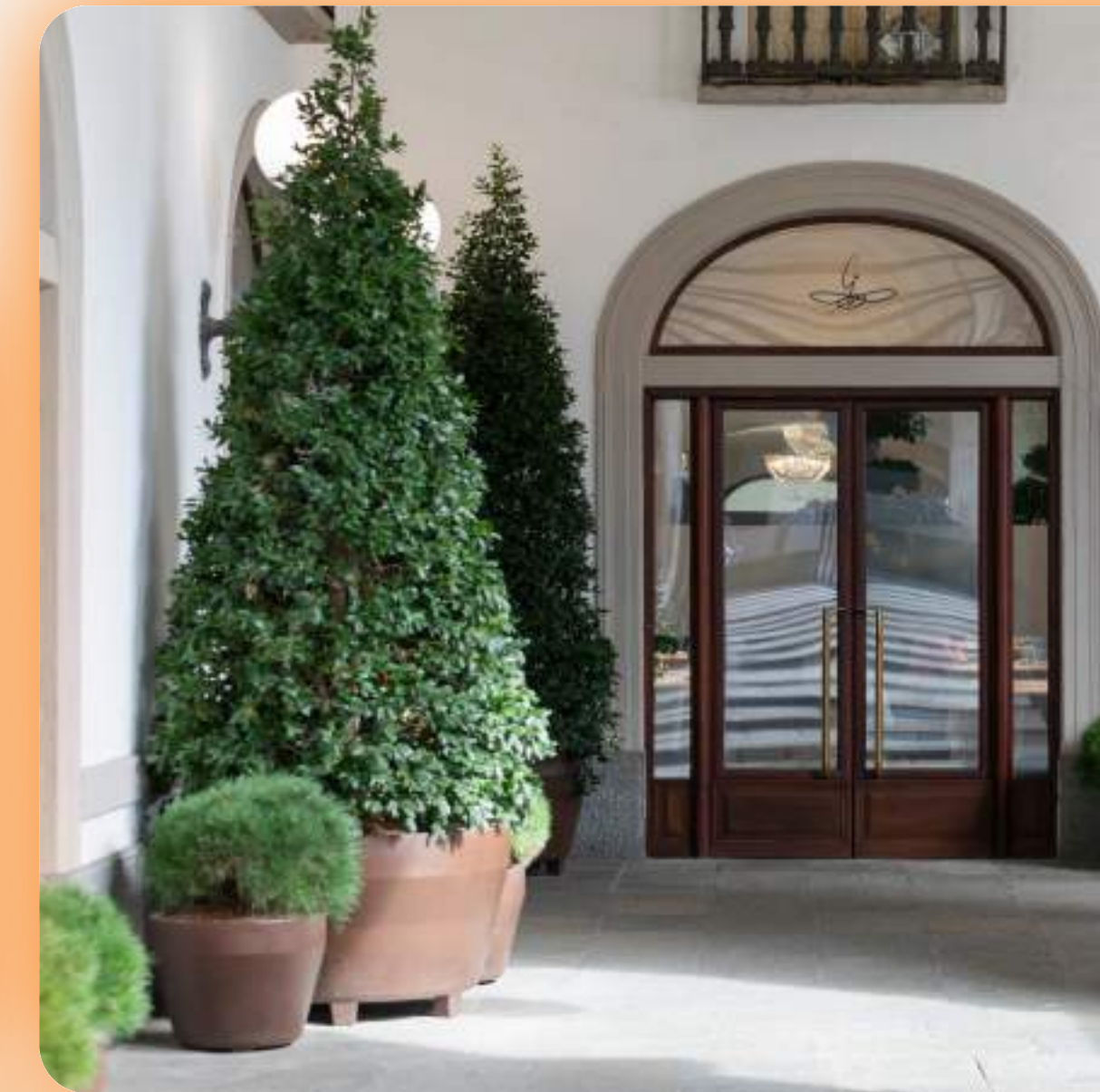


PAOLO GRIFFA  
AL CAFFÈ NAZIONALE



Una scelta di cui Griffa è tutt'altro che pentito: "La scelta dei 5 giorni lavorativi peraltro è stata dettata anche dai fornitori, dal momento che ad Aosta le consegne delle merci avvengono solo di lunedì e giovedì. In questo modo riusciamo a proporre sempre prodotti freschi alla nostra clientela".

Dal punto di vista finanziario, la chiusura consecutiva di due giorni a settimana ha portato sì a un risparmio sui costi delle utenze ma, allo stesso tempo, a una perdita di due giorni d'incasso. "Fortunatamente, lavorando sia a pranzo che a cena per un totale di 10 servizi a settimana, riusciamo a ottimizzare molto di più i tempi, ad essere più produttivi e a massimizzare i ricavi, anche se ovviamente l'incasso della cena non è lo stesso del pranzo in quanto alla sera le persone tendono a spendere di più", spiega lo chef. Che tuttavia, torna a sottolineare i vantaggi di questa formula: avere due giorni liberi a settimana ha naturalmente suscitato contentezza tra i collaboratori del Caffè Nazionale, mette in evidenza Griffa. Non solo: "Sono tutti più concentrati e focalizzati su quello che si deve fare, proprio perché si hanno meno giorni da passare al ristorante, così da poter dedicare il tempo libero a viaggiare, a vedere amici o a stare con i proprio familiari".



“

# Ilaria Puddu – Giolina, Gelsomina, Marghe

Italia

Origini sarde ma nata e cresciuta a Saronno, Ilaria Puddu è senza dubbio una delle protagoniste della ristorazione fuoricasa italiana. Un titolo guadagnato sul campo in veste di cofounder di numerosi format f&b di successo, accanto a Stefano Saturnino e Nanni Arbellini: da Pizzium (45 location aperte) al trittico che gestisce in prima persona Marghe (insegna nata nel 2016 con 2 location all'attivo), Gelsomina (2018 e 2 pdv) e Giolina (2019 con 1 locale), fino al recente Crocca (7 pizzerie), sono ormai quasi 60 i ristoranti di varie catene che la vedono coinvolta con ruoli diversi. “Per essere bravo in questo lavoro devi curare contemporaneamente sia l'aspetto numerico ed economico, sia quello creativo: quando una persona ingrana su entrambi, riesce”, ha dichiarato tempo fa l'imprenditrice lombarda. Una filosofia che può essere letto anche come un consiglio a chi voglia cimentarsi nel mondo del foodservice, dal gradino più alto a quello, in apparenza, più basso. “Tutti coloro che lavorano in un ristorante hanno un ruolo importante e devono non solo percepirlo come tale ma anche come, potenzialmente, l'inizio di un percorso di crescita”, esordisce Puddu. Perché sentano possibile questa evoluzione, “autonomia e flessibilità sono importanti quando la motivazione e la crescita”, aggiunge. Tra i primi due aspetti, in particolare, rientra a pieno titolo l'organizzazione dei turni di lavoro e dei riposi: “Fin dalla nascita, i format Marghe, Gelsomina e Giolina prevedono due giorni di riposo per tutti. Che si gestiscono i ragazzi con lo store manager: al di là dei contratti part time che coprono meno turni, i lavoratori full time hanno una grossa flessibilità e autonomia, con differenze tra chi svolge attività di sala e chi è nella produzione.

Normalmente, i full time prendono una giornata intera più mezza di riposo, cui possono attaccare un'altra mezza giornata oppure collocarla in un altro momento della settimana, in base alle loro esigenze: di svago, di studio, legate alle motivazioni più disparate. Un sistema che funziona, e che permette loro di darsi anche un reciproco aiuto, per consentire ai colleghi di usufruire dei risposi in base alle proprie necessità”.

La parola d'ordine è dunque una (auto)gestione controllata: “Per me l'importante è che il negozio sia 'coperto'. Io vado molto incontro ai nostri collaboratori: c'è chi studia, chi ha una visita, chi ha voglia di stare in famiglia o con la/il compagna/o. Se poi capita la richiesta di una mezza giornata in più anche oltre i due giorni di riposo da contratto, per me non ci sono problemi, e lo stesso per le ferie: non sto a guardare il monte ferie maturato. Se compatibile con l'andamento ordinato dell'attività, concedo anche oltre quello a cui ha diritto il singolo collaboratore”.



Questa modalità di organizzazione è invalsa fin dall'inizio dell'avventura dei tre format che ha creato e guida Ilaria Puddu, Marghe, Gelsomina e Giolina: una flessibilità che, in momenti di difficoltà, come in occasione di improvvise dimissioni o picchi di lavoro o di malattie concomitanti, è stata "ricambiata" con la disponibilità di rinunciare ai due giorni di riposo per farne uno e mezzo, con la mezza giornata lavorata in più retribuita o recuperata in seguito.

**"Questa autonomia e flessibilità sono molto importanti per non fare sentire i ragazzi, che fanno un lavoro faticoso, ingabbiati in un contesto lavorativo ingessato e ingessante, vero o meno che sia percepito come totalizzante e castrante il loro diritto sacrosanto a una vita privata".**

Sono circa una quindicina gli addetti in ciascuno dei 5 punti vendita delle insegne Marghe, Gelsomina e Giolina.

"Che i due giorni di riposo siano consecutivi o spezzati, a noi non cambia: due sono e due rimangono per i full time. Fin dalle origini, questi tre format sono aperti 7 su 7, e quindi non abbiamo il giorno di chiusura obbligato da far fare a tutti. Per scelta. Una scelta che ha comportato avere più personale. Ma abbiamo fatto bene i nostri conti ovviamente, prima di intraprendere questa strada. Certo, se facessimo come le realtà dove i collaboratori lavorano ancora 6 giorni su 7, avremmo dei grossi risparmi per l'organico. Ma il panorama attuale della ristorazione è cambiato".

Una modalità di gestione che paga: "Noi abbiamo una buona parte dei dipendenti, specie lo zoccolo duro dei full time, che lavorano con noi dal momento delle opening delle varie location. Poi non mi aspetto, specie dai part time, che sono spesso studenti, che rimangano in eterno, anche se alcuni sono rimasti anche dopo la laurea. In effetti, uno degli aspetti più faticosi ma stimolanti è motivare continuamente i nostri ragazzi, farli crescere sia dal punto di vista professionale che economico. Mi spiego: tante aziende scelgono di applicare un turn over ai collaboratori per evitare di dare aumenti, preferendo assumere delle new entry perché costano meno.

Io sono del parere invece che se una persona dà un valore aggiunto e ti 'spinge' il locale, sia meglio tenerla stretta e farla crescere. Per noi questo è uno degli aspetti centrali del nostro lavoro di imprenditori: non è scritto da nessuna parte che un cameriere non possa passare all'area manager o un banconista o caffettiere non possa entrare in società, cosa che è accaduta".

Insomma: l'ambizione dell'imprenditrice è quella di far capire ai giovani collaboratori che lo scopo di chi dà loro lavoro è di costruire un rapporto reciprocamente soddisfacente, che permetta al business di aumentare parallelamente alla crescita professionale di tutti. E chi più di Ilaria Puddu, ex pierre nel mondo del food che nel 2011 fa il salto passando dalla comunicazione dei format degli altri alla creazione e gestione dei suoi, può rappresentare un esempio virtuoso di quell'ascensore sociale (che in Italia e non solo pare essersi guastato) per i suoi dipendenti (e non solo)?

Certo, "se poi lo Stato ci venisse incontro con un costo del lavoro nettamente inferiore...". Ma questa è un'altra storia.



# 5

## Implementazione **pratica** della riduzione della settimana lavorativa

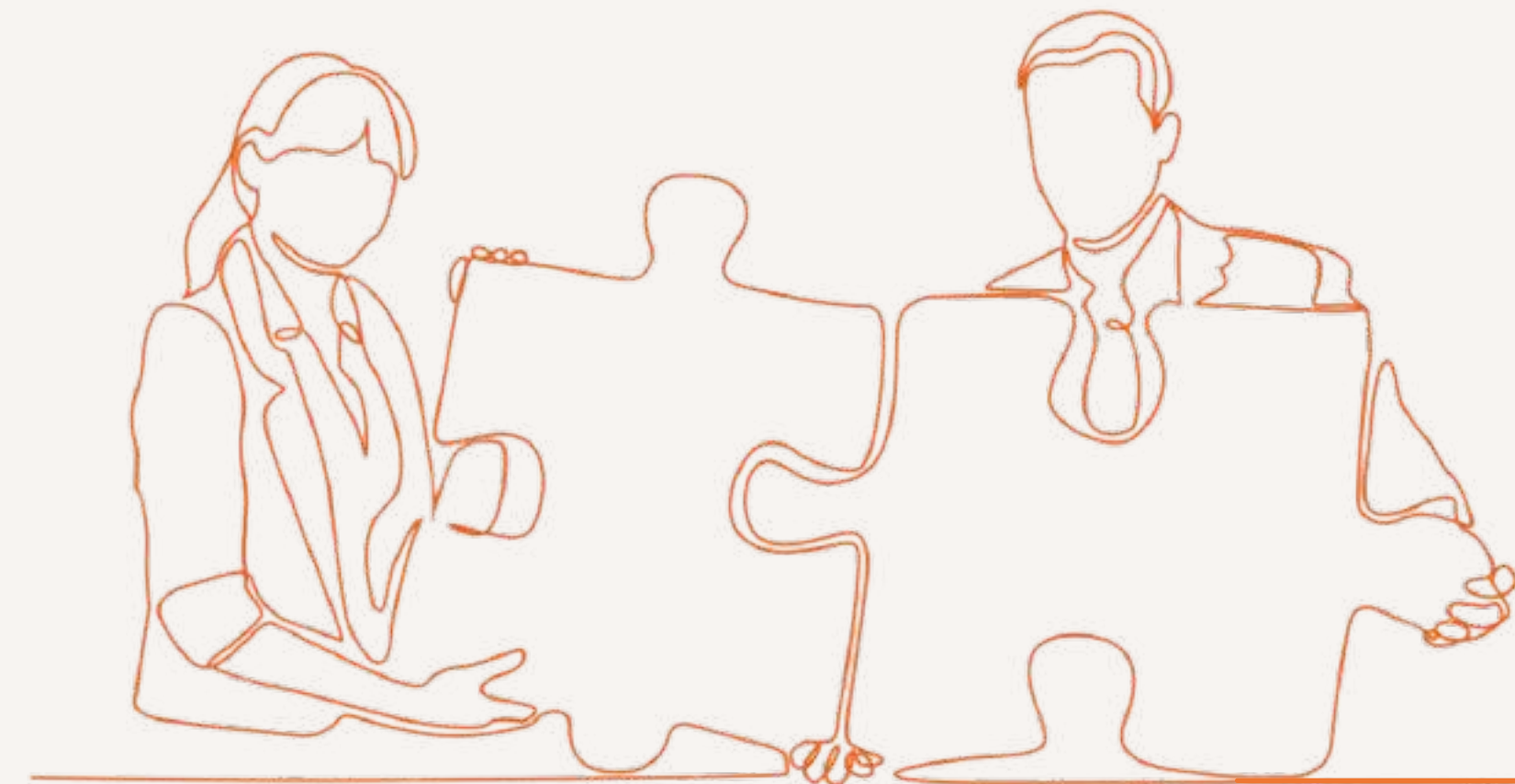
### 5.1 Pianificazione e organizzazione dei turni

L'implementazione di una settimana lavorativa ridotta nel settore della ristorazione richiede una pianificazione attenta dei turni. L'organizzazione dei turni dovrebbe essere strutturata in modo tale da garantire un'ottima copertura del servizio durante le ore di punta e i momenti di maggior afflusso, pur offrendo al personale un giusto equilibrio tra vita lavorativa e privata. Vediamo in dettaglio come poter gestire questa transizione:

- **Struttura dei turni per reparto:** Ogni reparto all'interno di un ristorante (es. cucina, sala, bar) ha bisogno di turni specifici in base alle esigenze operative. La cucina, ad esempio, avrà bisogno di personale già diverse ore prima dell'apertura al pubblico per la preparazione dei cibi. La sala, invece, richiederà un maggior numero di personale durante gli orari di punta dei pasti. È necessario quindi studiare attentamente le necessità di ogni reparto e creare una pianificazione che rispetti il ritmo di lavoro dei collaboratori.
- **Aggiornamento dei turni:** I turni devono essere continuamente aggiornati in base alle variazioni del flusso di clientela, agli eventi speciali e alle necessità specifiche del personale (ad esempio, permessi o ferie). In generale, è consigliabile rivedere i turni settimanalmente, dando la possibilità allo staff di programmare la loro vita privata con adeguato anticipo.

- **Strumenti per la pianificazione dei turni:** Esistono vari strumenti che possono facilitare la pianificazione dei turni. Puoi utilizzare un semplice foglio di calcolo Excel, o uno dei molti software di gestione dei turni disponibili sul mercato, che spesso offrono funzionalità avanzate come la gestione delle richieste di permesso, la registrazione delle ore lavorative e la visualizzazione dei turni in tempo reale.

Ricorda, il successo di questa strategia risiede nel coinvolgere i collaboratori nella pianificazione, fornendo chiarezza e certezza sui propri orari di lavoro e garantendo un equilibrio tra i tempi di riposo e quelli di attività. Questo porterà a un aumento del benessere del team, con un conseguente miglioramento delle performance lavorative e dell'esperienza offerta ai clienti.



## 5.2 Gestione delle risorse umane e reclutamento

La gestione efficace delle risorse umane è di fondamentale importanza nella ristorazione, soprattutto quando si implementa una settimana lavorativa ridotta. È cruciale garantire che la forza lavoro sia adeguata per coprire tutti i turni necessari, senza sacrificare il benessere dei collaboratori. Di seguito alcune strategie che possono contribuire a ottimizzare la gestione del reclutamento e delle risorse umane:

- **Delegare il processo di reclutamento:** Il reclutamento può essere un processo che richiede tempo e risorse. Per alleggerire il carico di lavoro, potrebbe essere utile delegare questa operazione a un servizio specializzato, come Restworld. Questa piattaforma online, specificamente pensata per il settore della ristorazione, può velocizzare il processo di selezione mettendo a disposizione un database di candidati qualificati, pronti per essere inseriti nel mondo del lavoro.
- **Strumenti di gestione delle risorse umane:** L'uso di strumenti di gestione delle risorse umane può semplificare la pianificazione dei turni e la gestione del personale. Esistono numerose soluzioni software che offrono funzionalità per la pianificazione dei turni, il monitoraggio delle ore lavorative e la comunicazione con il team.
- **Incentivare lo staff:** l'assegnazione di incentivi di natura economica, come un premio al raggiungimento degli obiettivi o in percentuale al fatturato generato, rientra nell'ottica di rendere il personale sempre più consapevole del proprio contributo al successo dell'attività, quindi fidelizzarlo e incentivarlo nell'esserne parte attiva. Per raggiungere lo scopo è fondamentale misurare in modo preciso le performance di ogni collaboratore, un'azione che può essere svolta in modo accurato e automatizzato.

Tra le funzionalità del software di cassa per la ristorazione Tilby c'è la possibilità di raccogliere i dati di performance di ogni operatore, condividerli in cloud e renderli facilmente consultabili su dashboard attraverso una piattaforma dedicata di analisi dati.

- **Benessere del personale:** Quando si attua una settimana lavorativa ridotta, è fondamentale tener conto del benessere dello staff. Ascoltare le loro esigenze, rispondere ai loro feedback e assicurarsi che siano adeguatamente supportati durante la transizione può contribuire a un ambiente di lavoro positivo e produttivo.
- **Formazione continua:** La formazione è un elemento chiave per mantenere alti standard di servizio e produttività, specialmente quando si riduce la settimana lavorativa. Programmi di formazione continua e corsi di aggiornamento possono aiutare il personale a rimanere al passo con le novità del settore e a svolgere il proprio lavoro in modo efficiente.

Restworld può rappresentare un valido partner per ottimizzare i processi di reclutamento nel settore della ristorazione. Questo servizio può facilitare la ricerca e la selezione di personale qualificato, offrendo un prezioso supporto nella gestione delle risorse umane e garantendo il successo della transizione verso una settimana lavorativa ridotta.

### 5.2.1. Cos'è Restworld e come funziona

Restworld è una piattaforma di reclutamento specializzata nel settore Ho.Re.Ca, sviluppata con l'obiettivo di facilitare e ottimizzare i processi di selezione del personale in ambito ristorativo. Il nostro staff, proattivo e attento, lavora a stretto contatto con i ristoratori per comprendere le loro specifiche esigenze e offrire soluzioni su misura. Con un database di oltre 100,000 profili in continua crescita e un ampio portafoglio di strumenti avanzati, Restworld rappresenta il partner ideale per gestire efficacemente le risorse umane nella ristorazione.

#### Collaborare con Restworld per trovare nuovo staff

Collaborare con Restworld rappresenta una soluzione vantaggiosa per gestire il tuo staff nel modo più efficiente e personalizzato possibile. Ecco alcuni motivi per cui la nostra piattaforma è il partner ideale per la tua attività di ristorazione:

- **Il nostro staff al tuo servizio:** Beneficia di un team proattivo e sensibile alle tue esigenze, sempre pronto ad offrire soluzioni su misura per la tua attività.
- **Intervista di attivazione:** All'inizio del tuo percorso con Restworld, verrai affiancato da un Customer Success Manager che condurrà un'intervista per capire le tue necessità specifiche e impostare i parametri della tua ricerca di personale.
- **Visibilità garantita:** Ci occupiamo noi della pubblicazione di annunci sponsorizzati ad alta visibilità, distribuendoli sulle nostre piattaforme, su job boards partner, riviste di settore, social media e canale Telegram.
- **Database ricco e costantemente aggiornato:** Con un database di oltre 95,000 profili, la nostra piattaforma è in grado di proporre candidati ad hoc, garantendo sempre un flusso costante di profili in linea con le tue esigenze.

- **Monitoraggio e gestione:** Avrai a disposizione una pagina riservata sulla piattaforma Restworld, dove potrai monitorare i profili che più si adattano alle tue necessità e ricevere aggiornamenti in tempo reale.
- **Flessibilità e personalizzazione:** Puoi modificare le tue ricerche attive fino a tre volte al mese e interrompere l'abbonamento quando desideri, tutto direttamente dal tuo account.
- **Assunzioni illimitate:** Non poniamo limiti al numero di persone che puoi assumere per la stessa ricerca e non applichiamo costi aggiuntivi per i profili assunti.

Optare per Restworld significa scegliere un partner flessibile, efficiente e attento alle tue esigenze specifiche, garantendo una gestione delle risorse umane all'altezza delle tue aspettative.



### 5.3 Impatto sul budget e sulla redditività

- **Costi del personale:** Un aumento nel numero di collaboratori necessari per coprire tutti i turni potrebbe rappresentare un incremento iniziale dei costi del personale. Tuttavia, questa spesa aggiuntiva può essere compensata da vari fattori, come la riduzione del turnover del personale, la diminuzione delle assenze per malattia e l'aumento della produttività e del coinvolgimento dei collaboratori.
- **Maggiore flessibilità operativa:** Avere più collaboratori a disposizione può portare a una maggiore flessibilità operativa. Ad esempio, si potranno gestire più facilmente sostituzioni immediate in caso di malattia o imprevisti, oppure si avranno più risorse disponibili per l'organizzazione di eventi extra come catering o feste private.
- **Incremento della redditività:** Un team più felice e ben riposato può contribuire a migliorare la qualità del servizio e, di conseguenza, l'esperienza del cliente. Questo può portare a una maggiore fedeltà dei clienti e a un incremento delle entrate a lungo termine.
- **Welfare aziendale:** L'implementazione di programmi di welfare aziendale può contribuire a compensare una parte dei maggiori stipendi. Questi programmi, che possono includere sconti su beni e servizi, programmi di formazione o benefici per la salute e il benessere, possono migliorare la soddisfazione del team, ridurre il turnover e aumentare la produttività.

#### 5.3.1 Programmi di welfare aziendale

I programmi di welfare aziendale rappresentano un investimento importante per le imprese, inclusi i ristoranti. Questi programmi, che possono variare da sconti su beni e servizi, a programmi di formazione, a benefici per la salute e il benessere, possono apportare una serie di benefici:

- **Miglioramento della soddisfazione dei collaboratori:** I programmi di welfare possono contribuire a creare un ambiente di lavoro più gratificante e soddisfacente, migliorando il morale e l'attaccamento alla propria azienda.
- **Riduzione del turnover:** I collaboratori che si sentono apprezzati e supportati sono meno propensi a cercare lavoro altrove, riducendo i costi associati al turnover del personale.
- **Aumento della produttività:** I collaboratori felici e soddisfatti tendono ad essere più produttivi, il che può contribuire a incrementare la redditività.
- **Attrazione di talenti:** Un buon programma di welfare aziendale può rendere un'azienda più attraente per i potenziali candidati, aiutando a attrarre e trattenere i migliori talenti.

Implementare un programma di welfare aziendale può richiedere un investimento iniziale, ma i benefici a lungo termine possono facilmente superare i costi. È importante personalizzare il programma in base alle esigenze e alle aspettative dei team per garantire il massimo impatto.

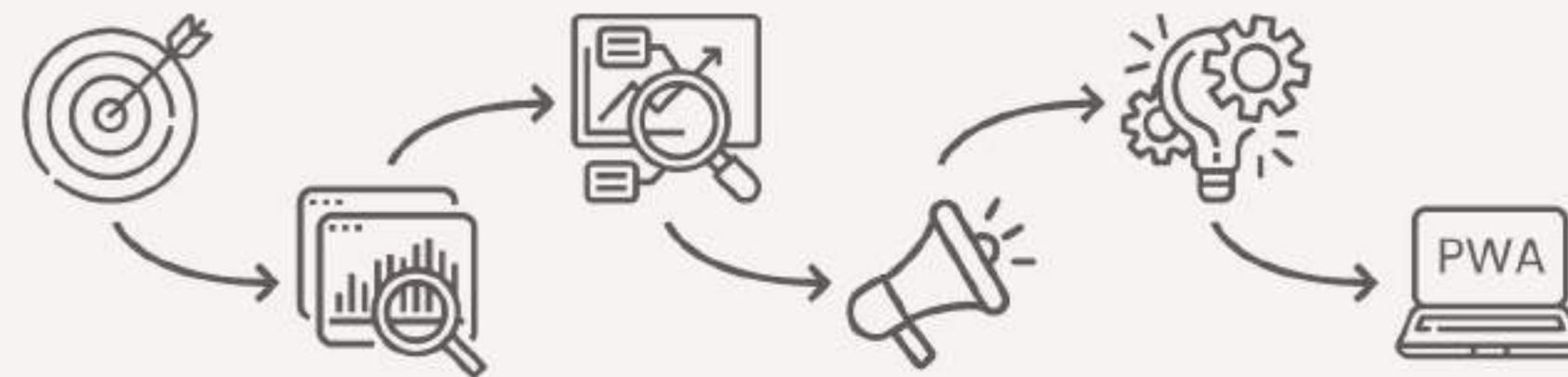
I programmi di welfare aziendale possono includere una vasta gamma di iniziative e benefit. Di seguito, alcuni esempi specifici che potrebbero essere adatti per un ristorante:

- **Sconti e agevolazioni:** Questi possono includere sconti per lo staff su pasti nel ristorante o in altri ristoranti affiliati, oppure agevolazioni su prodotti o servizi di partner commerciali.
- **Benefici per la salute e il benessere:** Questi possono includere l'accesso a programmi di fitness o a servizi di salute mentale, come consulenza o terapie. Potrebbero anche essere inclusi piani di assicurazione sanitaria, spese mediche o programmi di assistenza all'infanzia.
- **Programmi di formazione e sviluppo:** Questi possono includere la formazione on-the-job, workshop o seminari per sviluppare abilità specifiche, oppure percorsi di formazione per il miglioramento delle competenze trasversali.
- **Piani di pensionamento o risparmio:** Un'azienda può contribuire ai piani di risparmio o pensione dei propri collaboratori, incentivandoli a pensare al loro futuro finanziario.
- **Programmi di riconoscimento e premi:** Questi possono includere premi per il raggiungimento di determinati obiettivi, riconoscimenti per l'anzianità, o premi per i collaboratori che si distinguono in modo particolare.
- **Supporto all'istruzione:** Per i collaboratori che desiderano continuare gli studi, un'azienda può offrire borse di studio, rimborso delle tasse scolastiche, o orari di lavoro flessibili che permettono di conciliare lavoro e studio.

Questi sono solo alcuni esempi di come un programma di welfare aziendale può essere strutturato. L'importante è che il programma sia ben comunicato ai team e che risponda alle loro esigenze e aspettative. Vedremo nelle prossime pagine un esempio di strutturazione di piano welfare con Upday.



## Il metodo Day Welfare



### 1 INDIRIZZI STRATEGICI E CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI

Consultazione della direzione in merito a: vision e mission; principi, politiche, criteri e regole connesse al welfare aziendale.

Motivazioni ed obiettivi del welfare aziendale.

Risultati attesi e relativi indicatori di prestazione.

Pianificazione di dettaglio dell'intervento.

### 2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

Analisi dell'organizzazione del lavoro in termini di orari e logistica; ad esempio: percorsi e tempi di percorrenza casa lavoro.

Politiche retributive; sistemi di valutazione del personale; sistemi incentivanti.

Valutazione delle risorse organizzative disponibili per la gestione del piano di welfare aziendale.

Analisi e valutazione delle iniziative di welfare già attive.

### 3 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Organizzazione dei servizi sociali territoriali; analisi della rete welfare locale.

Iniziative già avviate dalle parti sociali nel comparto (enti bilaterali) e nel territorio.

Individuazione di sinergie praticabili; finanziamenti e agevolazioni disponibili.

### 4 CONSULTAZIONE E ASCOLTO

Predisposizione, distribuzione, raccolta e analisi dei questionari per il personale.

Interviste e focus group.

Supporto nel coinvolgimento delle principali parti interessate interne ed esterne.

### 5 PROGETTAZIONE ESECUTIVA E BUDGETING

Quadro dei fabbisogni prevalenti.

Identificazione delle gerarchie e definizione delle priorità.

Analisi dei vincoli.

Definizione dei profili fiscali del piano di welfare aziendale.

Determinazione dei metodi, criteri e parametri per il monitoraggio e la valutazione dell'efficacia.

### 6 IMPOSTAZIONE DEL PIANO DI WELFARE AZIENDALE

Categorizzazione e formalizzazione dei benefit e dei servizi da veicolare mediante la piattaforma web.

Determinazione delle categorie omogenee di lavoratori destinatari del piano di welfare aziendale.

Individuazione dei principali partner di riferimento: impostazione della rete.

Pianificazione della comunicazione e della formazione del personale.

Determinazione delle tempistiche: avvio e chiusura della campagna e controlli intermedi.

# I 6 pilastri del progetto Day Welfare



La proposta Day Welfare per la realizzazione di Piani di Welfare Aziendale (PWA) basati sull'erogazione di fringe e flexible benefit si basa su sei pilastri portanti.



## SANITÀ

Coperture assicurative dal rischio di grandi eventi (Dread Disease) e non autosufficienza (Long Time Care).

Rimborso di spese mediche e paramediche.



## PREVIDENZA

Versamenti volontari al proprio fondo pensionistico complementare.

Possibilità anche di versare sul fondo pensionistico di un familiare fiscalmente a carico.



## SOSTEGNO AL REDDITO

### Buoni acquisto e buoni carburante

Voucher multiuso, sia cartacei, sia digitali per fare acquisti on-line e presso esercizi fisici convenzionati, compresa la grande distribuzione.

Buoni carburante da utilizzare presso le più diffuse catene di rifornimento in Italia.

### Contributo interessi passivi

Contributo aziendale a copertura di una quota di interessi passivi per finanziamenti e mutui.

### Educazione finanziaria. Credito consapevole e consumo responsabile

La fragilità finanziaria rappresenta uno degli elementi che più compromettono il benessere dei lavoratori e la serenità familiare.

Interventi di educazione finanziaria per migliorare la gestione del denaro.

### Bonus, incentivi e contributi pubblici

Una parte considerevole dei contributi pubblici stanziati sia a livello statale, sia a livello locale, per supportare cittadini e famiglie non sono effettivamente erogati perché i destinatari non ne conoscono l'esistenza o non sanno come accedervi.

Grazie al portale Day Welfare, i dipendenti possono avere piena consapevolezza delle proprie prerogative e li mette nelle condizioni di accedere ai numerosi bonus cui hanno diritto.



## ARMONIZZAZIONE CASA LAVORO

Vasta gamma di soluzioni per sopportare meglio i carichi di cura e gli impegni familiari in genere.



## MOBILITÀ SOSTENIBILE

Rimborso degli abbonamenti al trasporto pubblico locale: bus, metro, treni, ecc.



## TEMPO LIBERO

Infinite soluzioni, sia in termini di **cofanetti**, con centinaia di **offerte** proposte da decine di **tour operator**, sia in termini di **viaggi organizzati**.

Palestre, piscine, **impianti sportivi** e corsi sportivi.

**Attività culturali:** cinema, teatri, mostre e musei.

**Attività ricreative:** parchi divertimento, tematici, archeologici, museali, naturali, ecc. avventure, dai corsi di guida sportiva ai lanci con paracadute al rafting e tanto altro.

**News e magazine:** abbonamenti a riviste, quotidiani e periodici.

**Crescita personale:** coaching, counseling, mindfulness, genitorialità.

**Formazione e sviluppo personale:** corsi di lingue, corsi extraprofessionali, corsi di guida sicura.



# Chi siamo

850 Milioni Fatturato annuo	30 Mila Aziende clienti	150 Mila Locali affiliati	1 Milione Utilizzatori giornalieri
-----------------------------------	----------------------------	------------------------------	--

Siamo una azienda innovativa che opera nel mercato dei servizi alle imprese e alla persona.

**Welfare Aziendale | Buoni Acquisto | Buoni Pasto**

Up Day crea **prodotti e servizi su misura** per rendere più leggera la vita delle aziende e dei dipendenti. Strumenti semplici, innovativi che **offrono vantaggi concreti** e fanno sentire tutti più soddisfatti.

Al lavoro, nel tempo libero, in movimento.

**I benefit che fanno bene all'azienda e ai dipendenti**

Up Day si qualifica come **"Società Benefit"**

Un modello innovativo che **valorizza l'aspetto umano e sociale** del fare impresa, che opera in modo **responsabile e sostenibile** nei confronti di persone, comunità, territorio e ambiente.

## 5.4 Comunicazione interna ed esterna

La comunicazione è un aspetto cruciale dell'implementazione di una settimana lavorativa ridotta. Internamente, è importante comunicare chiaramente ai collaboratori le modifiche ai turni di lavoro, spiegare i motivi di queste modifiche e coinvolgerli nel processo di pianificazione. Esternamente, è possibile utilizzare la settimana lavorativa ridotta come uno strumento di marketing, comunicando ai clienti l'impegno dell'azienda per il benessere dei collaboratori e per una ristorazione sostenibile.

La comunicazione è una componente essenziale in ogni cambiamento organizzativo. Per i ristoranti che desiderano implementare una settimana lavorativa ridotta, la comunicazione interna ed esterna gioca un ruolo cruciale.

### 5.4.1 Comunicazione Interna

La comunicazione interna si riferisce alle strategie di comunicazione con il proprio team. Ecco alcuni suggerimenti su come potrebbe essere gestita:

- **Riunioni di staff:** Comunica regolarmente le modifiche programmate attraverso riunioni di staff. Questo può includere una presentazione iniziale del piano, seguita da aggiornamenti regolari sull'andamento dell'implementazione.
- **Documentazione:** Fornire un manuale operativo o un documento di riferimento che dettaglia il nuovo programma di turni. Questo permetterà ai collaboratori di avere una visione chiara del nuovo sistema e di consultare il materiale in caso di domande o dubbi.

- **Canali di comunicazione:** Stabilisci canali di comunicazione aperti. Questi possono essere digitali, come un gruppo di chat su WhatsApp (questo meno indicato poiché normalmente utilizzato per la propria vita privata) o Slack, o fisici, come un bacheca di comunicazione nel luogo di lavoro.

- **Coinvolgimento dei collaboratori:** Promuovi il coinvolgimento dei collaboratori nel processo di cambiamento. Ad esempio, potresti creare un comitato o un gruppo di lavoro per gestire la transizione e rispondere alle domande.

- **Formazione:** Offri formazione adeguata per assicurarti che tutti i membri del team comprendano le nuove politiche di comunicazione e siano in grado di aderirvi.

### 5.4.2 Comunicazione esterna

La comunicazione esterna si riferisce alla comunicazione con clienti, fornitori e altri stakeholder esterni. Ecco alcune idee su come gestire la comunicazione esterna:

- **Comunicati stampa:** Emetti un comunicato stampa per annunciare il cambiamento a una settimana lavorativa ridotta. Questo può essere diffuso ai media locali e agli influencer del settore.

- **Social media e sito web:** Utilizza i tuoi canali di social media e il tuo sito web per comunicare il cambiamento ai tuoi clienti e alla comunità. Assicurati di spiegare chiaramente i motivi del cambiamento e come esso influenzerà il servizio.

- **Comunicazione con i fornitori:** Informa i tuoi fornitori delle modifiche in modo che possano adattare le loro consegne e programmi di lavoro se necessario.

- **Insegne e materiali di comunicazione visiva:** Aggiorna le insegne del ristorante e altri materiali di comunicazione visiva per riflettere i nuovi orari di lavoro (segue al 5.7).

Ricorda che ogni cambiamento significativo può richiedere un periodo di adattamento. Una comunicazione chiara e regolare aiuterà a facilitare la transizione e ad assicurare che tutte le parti interessate siano allineate con le nuove politiche.

### **5.5 Valutazione impatto clima aziendale e produttività**

Infine, è fondamentale valutare l'impatto della settimana lavorativa ridotta sul clima aziendale e sulla produttività. Questo può essere fatto attraverso sondaggi sul benessere dei collaboratori, valutazioni delle prestazioni e analisi delle vendite. Questi dati possono poi essere utilizzati per apportare ulteriori miglioramenti alla pianificazione dei turni e alle strategie di gestione delle risorse umane. (capitolo 6)



## 5.6 Efficientamento delle ore di lavoro dello staff

L'efficienza è la chiave per trarre il massimo beneficio da una settimana lavorativa più corta. Questo concetto non riguarda solo lo staff, ma si estende a tutta l'organizzazione del ristorante, inclusi processi di ordini, forniture e logistica.

Vediamo alcuni esempi. Ricorda probabilmente non tutti saranno applicabili per la tua struttura, identifica quelli più coerenti con il tuo modello di ristorazione e inizia ad implementarli:

- 1 App di prenotazione: Con un'app di prenotazione efficiente, potrete gestire gli arrivi e le partenze dei clienti in modo più fluido, riducendo i tempi di attesa e aumentando la soddisfazione del cliente.
- 2 Formazione dello staff: Un personale ben preparato è un ingrediente fondamentale per un servizio efficiente e senza intoppi.
- 3 Menu digitali e QR Code: Sostituire i menu cartacei con versioni digitali o QR code non solo è sostenibile, ma permette anche aggiornamenti in tempo reale e un servizio più rapido.
- 4 Inventario intelligente: Tenere traccia delle scorte in tempo reale permette una migliore gestione dell'inventario e previene sprechi.
- 5 Comunicazione tra il team: Fornire strumenti di comunicazione come auricolari o walkie-talkie può migliorare notevolmente la coordinazione tra il personale, specialmente durante le ore di punta.

6 Feedback dei clienti: Un sistema semplice per raccogliere feedback può offrire informazioni preziose per migliorare continuamente il servizio.

7 Automazione della cucina: L'uso di apparecchiature automatizzate per compiti ripetitivi libera il personale per attività che richiedono più abilità e attenzione.

8 Punti di ritiro e consegna efficiente: Un'area dedicata ai servizi di take-away e consegna aiuta a velocizzare queste operazioni, migliorando l'esperienza del cliente.

9 Programmi di fedeltà digitali: Programmi di fidelizzazione ben strutturati possono incentivare i clienti a tornare, ottimizzando quindi le entrate e potenzialmente creando strutture previsionali sugli afflussi di clientela.

10 Analisi dei dati: Utilizzando strumenti di analisi dei dati, potrete identificare aree che necessitano di miglioramenti, da semplici aggiustamenti nel servizio a rivoluzioni nella preparazione del cibo.

Ogni ristorante è unico e l'impatto di una settimana lavorativa ridotta può variare in base a numerosi fattori, tra cui la dimensione del ristorante, il tipo di cucina, la clientela e la località. Tuttavia, i vantaggi potenziali sono significativi e meritano un'attenta considerazione. Nell'ottica di ottimizzare il lavoro dello staff e le performance dell'attività, la soluzione più efficiente è adottare Tilby, il sistema di cassa cloud dedicato alla ristorazione che da un lato contribuisce a ridurre i costi operativi del locale e dall'altro permette di incrementare i guadagni dell'attività.



Clicca qui o inquadra il QR code per scoprire tutte le funzionalità utili di Tilby per il tuo locale per il tuo locale

### 5.6.1 Perché scegliere il sistema di cassa cloud Tilby

Tilby è il software di cassa pensato per attività ristorative di ogni tipo. Dal piccolo bar alla catena di ristoranti, utilizzando le funzionalità di Tilby è possibile automatizzare le azioni lunghe o ripetitive, aumentare frequenza e importo degli ordini, ridurre sprechi e inefficienze legate alla gestione di cassa, magazzino, comande, prenotazioni e così via. Tilby consente ad esempio di:



- ridurre i tempi delle operazioni di cassa per conti separati o alla romana, qualsiasi siano i metodi di pagamento scelti, come contanti, elettronici, digitali e buoni pasto.
- raccogliere e inviare in cucina in tempo reale le ordinazioni in sala, ma anche gestire in pochi secondi quelle per delivery, take away e con QRcode.
- ottimizzare i costi delle materie prime, tenendo traccia di ogni ordine e scalando dal magazzino i consumi
- velocizzare la gestione delle prenotazioni e l'assegnazione dei tavoli, eliminando dimenticanze e inefficienze
- aumentare il guadagno medio del locale coinvolgendo i clienti attraverso programmi fedeltà e iniziative promozionali basate sui loro gusti.
- monitorare in tempo reale ogni parametro legato alla redditività e ai costi di gestione dell'attività, oltre alla produttività del personale.

Grazie alla tecnologia cloud i dati sono sempre a disposizione, su tutti i dispositivi e da qualsiasi piattaforma usata, limitando la necessità - e i relativi costi - di hardware dedicato.

“ Tutti gli operatori che hanno accesso a Tilby possono visionare le prenotazioni in qualsiasi momento, vedere live ciò che accade nel ristorante, modificare in tempo reale la disposizione dei tavoli e, al momento del pagamento, condividere lo scontrino con i clienti direttamente via mail. Tutto ciò in modo fluido e immediato, velocizzando e ottimizzando le operazioni dello staff.

*Erasmus Mazzella, Co-founder di Borgo 50, Napoli*

Tilby è un sistema semplice, non invasivo e accessibile, che ci aiuta a rendere la gestione delle operazioni fluida ed efficiente. Trattandosi di una soluzione cloud, possiamo monitorare l'andamento dei tavoli anche a distanza: da quanto tempo sono seduti i clienti, se manca un coperto o se qualcosa non va. Tutto ciò ci ha permesso di rendere le operazioni sempre più efficienti, sia nell'ottimizzazione dei turni che nella soddisfazione puntuale delle necessità dei clienti.

*Franco Losciale, CEO Recreo Bar Sartoria, Milano*

“ Un software cloud come Tilby, grazie alla sua intuitività e semplicità di utilizzo, ci ha aiutati moltissimo a snellire il lavoro nel ristorante e ad aumentare la produttività. L'integrazione con i principali provider di food delivery ci consente di accettare ordini da piattaforme diverse e monitorare facilmente le nuove ordinazioni. Così lo staff ha visto le procedure semplificarsi e velocizzarsi, per potersi dedicare più serenamente alla clientela in store.

*Dennis Tesciuba, co-founder Daruma Sushi*

Ogni ristorante è unico e l'impatto di una settimana lavorativa ridotta può variare in base a numerosi fattori, tra cui la dimensione del ristorante, il tipo di cucina, la clientela e la località. Tuttavia, i vantaggi potenziali sono significativi e meritano un'attenta considerazione.

## 5.7 Efficientamento della gestione degli acquisti

Probabilmente ti starai chiedendo “Belli tutti questi consigli sulla settimana lavorativa di 5 giorni, ma come faccio ad applicarlo alla gestione degli acquisti? Come faccio a ridurre il tempo necessario, mio e del mio staff? La gestione dei fornitori è troppo complessa! Alcune cose le posso delegare solo ad una persona fidata nel mio staff. Ho provato varie soluzioni ma sono tutte fallimentari”

Bando alle ciance. Ecco subito alcuni consigli pratici e utili da applicare da domani nel tuo locale:



Mauro Germani, CEO Soplaya

- 1 Delega gli acquisti al tuo staff ma monitora le loro attività di acquisto** Per permettere al tuo staff di ruotare senza problemi ed applicare una settimana lavorativa di 5 giorni per tutti è fondamentale far sì che chiunque possa occuparsi di inviare gli ordini, mantenendo però il controllo di ciò che fanno, ad esempio facendoti mettere in copia alla mail dell'ordine oppure usando fornitori che ti permettono di ordinare online con multi-accesso per tutto il tuo staff, magari con livello di permessi differente.
- 2 Rendi il metodo di ordinazione uguale per tutti i fornitori** Chiamata, whatsapp, email, fax, ordine tramite l'agente al locale. Ogni metodo di ordine aggiuntivo che inserisci rappresenta una perdita di tempo quando mandi l'ordine, non ti permette di delegarlo a qualcun altro del tuo staff e non ti permette di tenere gli acquisti sotto controllo. Cerca di accorpate tutto via mail oppure con un sistema digitale per la gestione di tutti gli ordini.

**3 Evita di andare a fare la spesa: fatti consegnare tutto** Soprattutto con i rincari degli ultimi anni ti sarà sicuramente venuta la tentazione di tagliare gli intermediari e tornare a svegliarti alle 4 del mattino per andare al mercato e risparmiare, andare più spesso a fare la spesa o recarti da alcuni produttori della zona. Prova a pensare quanto tempo devi dedicare tu e/o il tuo staff per gestire tutto ciò: è quel tempo è denaro nascosto che finisce nel tuo food cost. E se questo tempo non lo remunererai, lo stai comunque pagando in salute mentale, e prima o poi chi del tuo staff se ne occupa deciderà di andare da un ristorante che non gli fa fare questa fatica inutile “aggratis”!

**4 Monitora almeno ogni settimana l'andamento dei prezzi** “E chi ha tempo di farlo?”. Pensa a tutto il tempo che perdi a fine mese o quando ti fai fare il bilanciamento dal commercialista per capire perchè il food cost non è quello che immaginavi e ti metti a scavare nelle bolle e nelle fatture! Chiedi al tuo fornitore di inviarti un excel settimanale con tutti i prodotti, prezzi e quantità che hai acquistato e magari crea (o fatti creare da un tuo amico smanettone) un excel che li unifica tutti in automatico.

**5 Elimina i pagamenti in contanti o assegno** Potresti pensare che gestire i pagamenti sulla base di cosa ti rimane in cassa a fine giornata sia un buon metodo per avere controllo della tua azienda. Tuttavia pagare in contanti o assegno renderà impossibile delegare e far ruotare il tuo team nella settimana: tu ti fideresti di lasciare contanti a tutto il tuo staff? Chiedi ai fornitori di spostare il pagamento a RiBa, carta di credito o SEPA/RID bancario e fatti aiutare dal commercialista a tenere i flussi di cassa monitorata. Se facendo così avresti paura di perdere il controllo, chiedi al tuo fornitore di scalarti il denaro dal bancomat in automatico a ogni consegna.

**6 Non farti fregare dalle offerte** Ricordati che le offerte sono uno specchietto per le allodole: per ogni offerta a un prezzo che sembra irrinunciabile il fornitore recupererà il margine alzando i prezzi in modo importante sugli altri prodotti che acquisti. Inoltre basare il tuo menù solo o prevalentemente sui prodotti in offerta renderà l'attività di acquisto non pianificabile e indelegabile e finirà per ricadere tutto su di te o una sola persona fidata del tuo staff.

**7 Riduci il numero di ingredienti e di piatti nel menù** Questo ormai è un trend in tutta Europa e non solo. Sono tutti impazziti? No: ingegnerizzare il menù anche con l'obiettivo di ridurre i piatti e il numero di ingredienti e usare gli stessi per più piatti ti consentirà di abbattere il numero di fornitori e il numero di referenze nell'inventario da gestire, riducendo così sostanzialmente i tempi per la gestione degli acquisti e rendendo la delega più semplice.

**8 Aumenta il numero di ingredienti stagionali** Inserire più ingredienti stagionali nel tuo menù ti permetterà di avere più opzioni di acquisto (le fragole in estate non te le riescono a spedire tutti i fornitori), abbattere i costi (in stagione c'è più offerta perciò è più semplice avere un prezzo più competitivo senza perdere tempo ad analizzare vari fornitori) e poter gestire gli acquisti direttamente da produttori locali (in stagione i produttori locali si muovono con i camion pieni tutti i giorni: è più facile che riescano a fermarsi al tuo locale a scaricare).

**9 Cambia i fornitori meno possibile** È facile cadere nella tentazione di cambiare o aggiungere un fornitore ogni volta che arriva un catalogo con un prodotto particolare che vorresti aggiungere al menù, tuttavia il tempo e il costo di aggiungere un nuovo metodo d'ordine, una nuova fattura e un pagamento in più aumenterà la complessità e il tempo di gestione dei tuoi acquisti e sarà più complesso delegarli. Prima di aggiungere un nuovo fornitore verifica che il prodotto in questione non possa essere acquistato dai tuoi attuali canali di approvvigionamento.

**10 Utilizza gli stessi fornitori per tutte le location (se ne hai più di una)** Ogni fornitore o prodotto diverso tra i vari locali che gestisci si traduce in complessità e tempo di gestione degli acquisti maggiore. E diventa anche molto più inefficiente e dispendioso controllare gli acquisti e soprattutto sarà più complesso far ruotare il tuo staff che si occupa di acquisti tra le varie location.

Applicare tutto ciò ti sembra una missione impossibile? Pensi che i tuoi fornitori non siano in grado di aiutarti ad rendere possibile ciò che hai appena letto?

Vorresti applicare tutti questi consigli da domani, ridurre di 2 ore al giorno il tempo dedicato alla gestione degli acquisti, rendere gli acquisti delegabili a tutto il tuo staff e rendere finalmente la giornata lavorativa di 5 giorni una realtà?

Se per te sarebbe un sogno poter ordinare le forniture senza intermediari direttamente dal produttore con un click dal tuo smartphone, ricevere tutto in un'unica fattura, un unico pagamento e un'unica consegna per tutti i prodotti, senza costi di spedizione o minimi d'ordine inarrivabili e controllare il tuo food cost senza dover aspettare le fatture a fine mese e perdere tempo ad analizzare i prezzi, registrati gratuitamente su [soplaya.com](http://soplaya.com)

## 5.8 Aumentare la produttività e migliorare la qualità del “portafogli” dello staff

Una maggiore efficienza produttiva è possibile proprio grazie alla riduzione della settimana lavorativa. Questo perché l'efficienza non è data dalla quantità di ore lavorate quanto piuttosto dall'implementazione di una strategia che riduce i lunghi orari di lavoro, limita gli sprechi di tempo e di denaro, migliorando la qualità del lavoro.

Infatti, è proprio la mentalità radicata nel settore della ristorazione dell'abbiamo sempre fatto così che induce a pensare che uno staff produttivo sia uno staff che lavora anche 7 giorni su 7. In realtà, così facendo non solo si contrasta ogni forma di innovazione, ma anche un sano equilibrio tra vita personale e vita professionale.

Oltre a ridurre la settimana lavorativa, ci sono altri metodi che aumentano la produttività e al tempo stesso migliorano la qualità del lavoro e della vita dello staff?

- **Creare un ambiente di lavoro armonioso e stimolante:** nelle aziende è sempre più frequente la pratica di concedere premi e incentivi ai dipendenti al raggiungimento di determinati obiettivi, al fine di valorizzare i traguardi individuali e tenere alta la motivazione. La stessa pratica è replicabile nel settore della ristorazione per aumentare la voglia dello staff di migliorarsi e rafforzare il rapporto di fiducia all'interno della squadra e con il datore di lavoro.
- **Condividere informazioni e feedback:** preferire una comunicazione trasparente e incoraggiare i feedback equivale a far sentire i dipendenti più motivati e coinvolti perché sentono di godere di un certo livello di fiducia, quindi si sentono stimati e di conseguenza pronti a impegnarsi di più.

- **Delegare:** imparare a delegare significa offrire al proprio staff l'opportunità di acquisire piena consapevolezza degli obiettivi del ristorante e crescere in termini di competenze.
- **Ottenere più mance:** la mancia (dal 1 gennaio 2023 la tassa sulle mance è stata ridotta al 5%) è uno dei migliori strumenti per incentivare il personale a lavorare meglio perché viene interpretata dai clienti come una forma di apprezzamento, un vero e proprio premio. E si tratta di un premio particolarmente importante perché consente a tutto lo staff di guadagnare soldi extra.

Per aumentare le mance e semplificare e migliorare la vita del team, potrebbe essere utile affidarsi a Qodeup, una web app pensata per la ristorazione: il cliente scansiona un QR Code per dividere e pagare il conto, poi un banner (un'immagine accompagnata da testo) gli ricorda che può lasciare la mancia allo staff con un semplice click sullo smartphone.

In questo modo, migliaia di ristoratori sono già riusciti a ottenere fino al 300% di mance in più per i propri camerieri e cameriere, motivandoli a migliorare la qualità del servizio. Inoltre, Qodeup contribuisce a rendere maggiormente appetibile lavorare in un ristorante dotato di tale tecnologia, perché le persone sono attratte dalla possibilità di guadagnare di più e performare meglio in un ambiente di lavoro sano e stimolante.

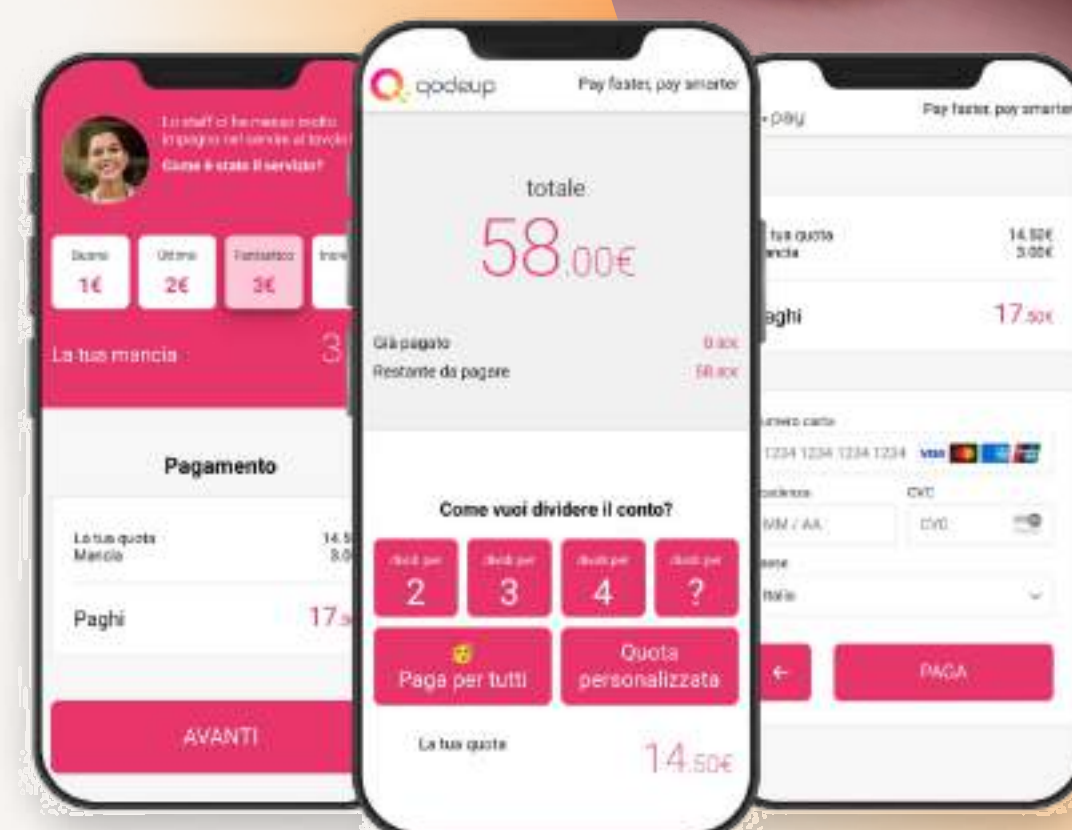


### 5.8.1 Cos'è Qodeup e come funziona?

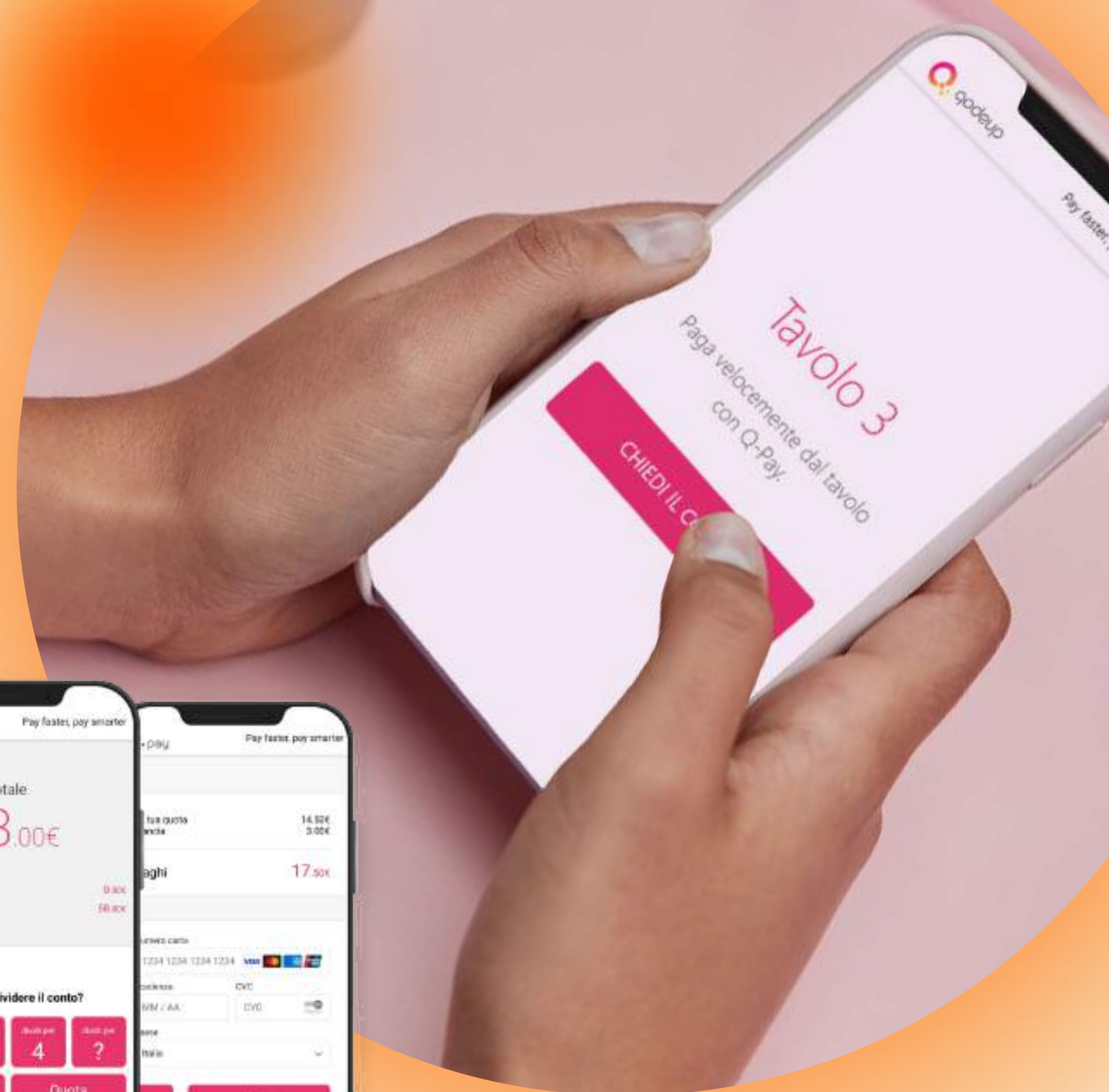
Qodeup è un rivoluzionario metodo di pagamento sviluppato con l'obiettivo di semplificare e migliorare la vita di ristoratori, camerieri e clienti finali.

#### Perché collaborare con Qodeup?

- **Aumentare le mance:** ottieni fino al 300% di mance in più per i tuoi camerieri grazie ad un banner che spinge i clienti a lasciare la mancia per mostrare apprezzamento verso lo staff (i ristoratori che già usano Qodeup raccontano che con questo sistema incentivante sulle mance, il servizio offerto dallo staff è diventato impeccabile e di conseguenza i clienti sono più felici).
- **Risparmiare tempo:** azzeri la coda in cassa risparmiando tempo prezioso per i clienti e per lo staff. Così i clienti pagheranno in pochi secondi dal proprio smartphone saltando la fila e i camerieri avranno più tempo per coccolare questi ultimi (la cosa che amano fare di più in assoluto).
- **Ottimizzare il tasso di rotazione dei tavoli:** fai ruotare i tavoli in modo molto più efficiente dando la possibilità ai clienti di dividere e pagare il conto in pochi click.
- **Trasformare lo smartphone dei clienti in un POS:** ottieni infiniti POS nel tuo ristorante tanti quanti sono gli smartphone dei clienti. Questo significa evitare che i camerieri affrontino situazioni spiacevoli, ovvero il POS che smette di funzionare quando il ristorante è pieno di gente, dato che lo smartphone funziona sempre, quindi il servizio è attivo 7 giorni su 7, 24 ore su 24.



- **Migliorare la soddisfazione dello staff:** i camerieri che arrotondano lo stipendio grazie alle mance e che riescono a gestire il proprio lavoro in modo efficace ma in meno tempo (meno tempo per preparare il conto e smaltire la coda alla cassa, più tempo per coccolare i clienti) sono più felici e più propensi a migliorare costantemente la qualità del proprio lavoro per soddisfare le esigenze dei clienti.



# 6 Misurazione del **successo** e monitoraggio dei risultati

Implementare un cambiamento radicale come la riduzione della settimana lavorativa richiede non solo pianificazione e comunicazione, ma anche un monitoraggio attento dei risultati. Questo aiuta a identificare eventuali problemi emergenti, a misurare il successo dell'iniziativa e a apportare aggiustamenti necessari nel tempo.

## 6.1 L'importanza dei dati

Implementare un cambiamento così significativo come la riduzione della settimana lavorativa non è un'operazione che si conclude con la semplice applicazione delle nuove regole. Ogni cambiamento importante, soprattutto quando influisce sulla vita lavorativa delle persone e sull'organizzazione del lavoro, deve essere seguito e valutato attentamente. La misurazione del successo e il monitoraggio dei risultati diventano, quindi, attività essenziali. Vediamo nel dettaglio come condurre questa fase.

Nell'ambito aziendale, i KPIs (Key Performance Indicators) sono strumenti indispensabili per misurare l'efficacia di una strategia nel raggiungere obiettivi chiave. Ogni ristorante, in base alle proprie esigenze e peculiarità, dovrà individuare i KPIs più appropriati per monitorare l'efficacia della riduzione della settimana lavorativa. Ecco alcuni esempi di KPIs da considerare:

- **Soddisfazione dello staff:** Uno dei principali obiettivi della riduzione della settimana lavorativa è migliorare la qualità della vita dei collaboratori. Per valutare il raggiungimento di tale obiettivo, sarà possibile effettuare sondaggi regolari o interviste one-to-one, prestando attenzione alla percezione di stress, al grado di soddisfazione del proprio lavoro e al livello di affaticamento.
- **Turnover dei collaboratori:** Questo KPI è legato al precedente. Se la soddisfazione dello staff aumenta, dovrebbe corrispondere una diminuzione del turnover del personale. Monitorare il numero di collaboratori che lasciano il ristorante in un determinato periodo di tempo sarà quindi fondamentale.
- **Assenze per malattia:** L'implementazione di una settimana lavorativa ridotta potrebbe portare a una diminuzione delle assenze per malattia, indicando un miglioramento del benessere generale dei collaboratori.
- **Produttività:** Questo è uno degli indicatori più complessi da valutare. La produttività può essere misurata in vari modi, come il numero di coperti serviti per turno, il tempo medio per servire un cliente, o il fatturato per collaboratore.

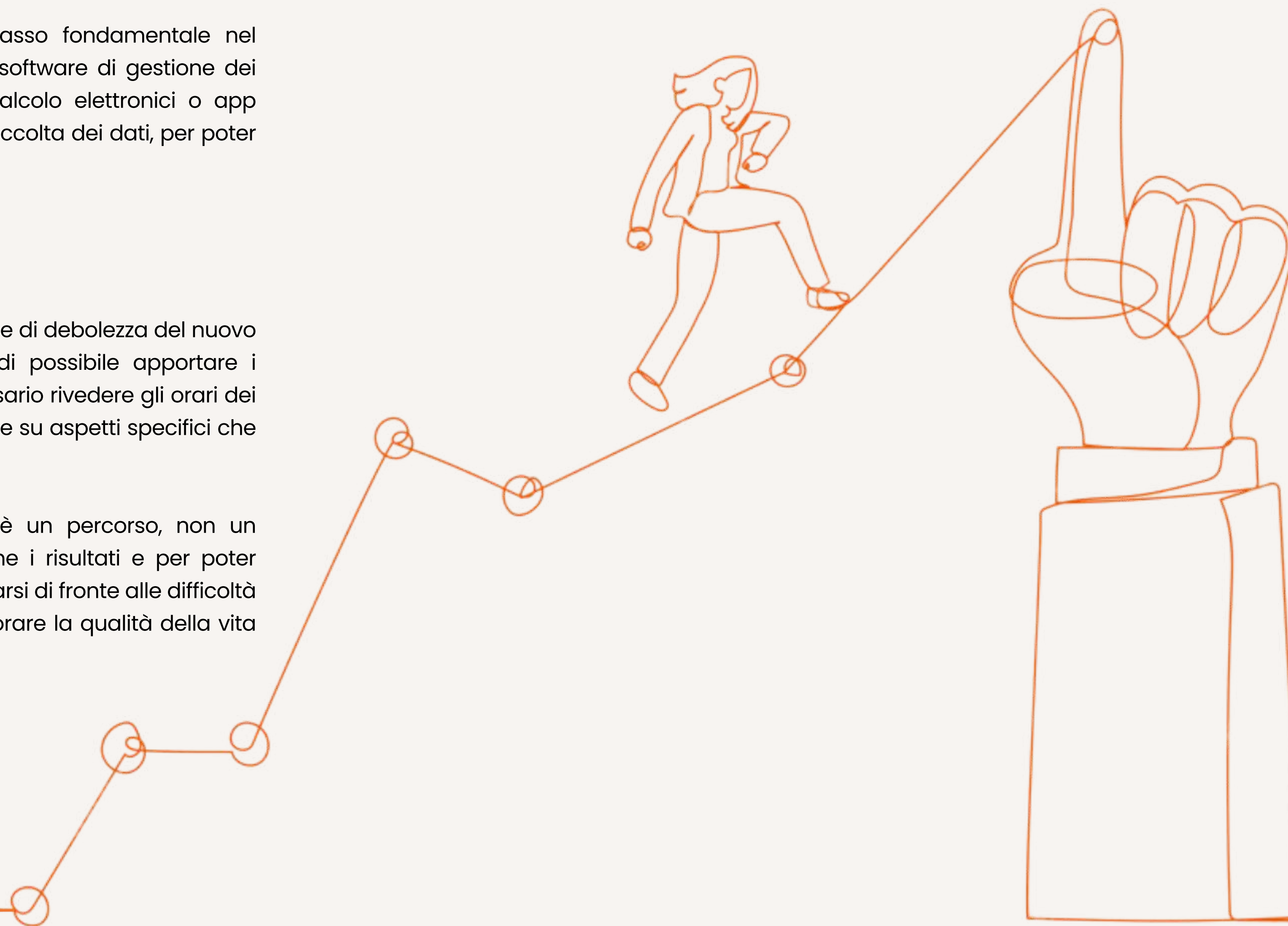
## 6.2 Raccogliere e analizzare i dati

Raccogliere e analizzare i dati inerenti a questi KPI è un passo fondamentale nel monitoraggio dei risultati. Potrebbe essere necessario utilizzare software di gestione dei ristoranti, ma anche strumenti più accessibili come fogli di calcolo elettronici o app specifiche. È importante garantire la massima oggettività nella raccolta dei dati, per poter disporre di un quadro realistico e preciso della situazione.

## 6.3 Adattamenti e miglioramenti continui

L'analisi dei dati raccolti dovrà servire a individuare i punti di forza e di debolezza del nuovo modello di gestione del lavoro. Da questa analisi, sarà quindi possibile apportare i necessari aggiustamenti e miglioramenti. Potrebbe essere necessario rivedere gli orari dei turni, organizzare meglio le mansioni dei collaboratori, o intervenire su aspetti specifici che creano difficoltà.

Ricorda, l'implementazione della settimana lavorativa ridotta è un percorso, non un traguardo. Potrebbero essere necessari alcuni mesi per vederne i risultati e per poter effettuare una valutazione oggettiva. L'importante è non scoraggiarsi di fronte alle difficoltà iniziali e rimanere focalizzati sugli obiettivi a lungo termine: migliorare la qualità della vita dei collaboratori e aumentare l'efficienza del ristorante.



## 6.4 In pratica: raccogli e analizza i dati nel tuo locale

Ora hai tutti gli strumenti in mano per poter iniziare a fare un'analisi preparatoria alla riduzione della settimana lavorativa. Troverai i questionari nella prossima pagina con cui potrai raccogliere le informazioni utili per definire tempistiche, misure e attività da fare per ridurre la settimana lavorativa. Inoltre, avrai dei questionari a disposizione anche per verificare l'effettivo miglioramento (post-implementazione) della percezione del tuo staff rispetto al lavoro.

### Quando dovrebbero essere somministrati i questionari?

Sarebbe utile condurre un questionario immediatamente prima dell'implementazione dei cambiamenti. Questo fornirebbe un punto di riferimento contro il quale confrontare i risultati futuri e renderebbe più facile misurare l'impatto effettivo della riduzione della settimana lavorativa. Il miglior momento è ora, subito dopo aver letto questo testo.

Considera sempre l'importanza della riservatezza e dell'anonimato nelle risposte del tuo staff. I risultati saranno più accurati e utili se il personale si sente libero di esprimere le proprie opinioni senza timore di conseguenze negative.

**Per somministrare i questionari, avrai bisogno di fornire a tutto il tuo staff una mail che dovranno inserire tra le risposte per ricevere tu tutte le risposte in un unico canale.**

### Questionario pre implementazione

Per un questionario pre-implementazione, l'obiettivo è raccogliere dati di base per i lavoratori. Questo fornirà un punto di riferimento per misurare l'efficacia dei cambiamenti dopo l'implementazione della riduzione della settimana lavorativa.

Ricorda, l'obiettivo di queste domande è ottenere una panoramica del clima lavorativo attuale prima dell'implementazione dei cambiamenti. In seguito, si potranno confrontare questi dati con quelli raccolti nei questionari post-implementazione per valutare l'efficacia della riduzione della settimana lavorativa.



Questionario PRE

### Questionario post implementazione

Per quanto riguarda i successivi questionari, questo dipende da vari fattori, tra cui il tempo necessario per implementare completamente i cambiamenti, l'adattabilità del personale e i tempi di rotazione del personale. In generale, tuttavia, potrebbe essere utile attendere almeno 3-6 mesi prima di condurre la seconda ondata di questionari. Questo periodo di tempo dovrebbe permettere ai cambiamenti di stabilizzarsi e di iniziare a produrre risultati visibili.

Dopodiché, i questionari dovrebbero essere ripetuti a intervalli regolari, per esempio ogni 3-6 mesi, per monitorare l'effetto a lungo termine della riduzione della settimana lavorativa. Questo permetterà di rilevare eventuali cambiamenti nel tempo e di fare gli aggiustamenti necessari per massimizzare i benefici della nuova politica.



Questionario POST

# 7 Conclusioni e passi successivi

Abbiamo compiuto un lungo viaggio insieme, esplorando da vari angoli la riduzione della settimana lavorativa nel settore della ristorazione. Abbiamo considerato le ragioni, i benefici, gli ostacoli e le soluzioni, basandoci su dati, esempi e casi di studio. Ora è il momento di tirare le fila di tutto ciò che abbiamo imparato e guardare al futuro. In questo capitolo conclusivo, riassumeremo i punti salienti, sottolineeremo le lezioni apprese e delineremo i passi successivi per implementare con successo una settimana lavorativa più corta nel vostro ristorante.

## 7.1 Riepilogo del percorso

Abbiamo iniziato il nostro percorso con una panoramica completa del concetto di riduzione della settimana lavorativa, spiegando perché questa idea è tanto rilevante oggi, soprattutto nel contesto del settore della ristorazione. Abbiamo esplorato i numerosi vantaggi che una settimana lavorativa più corta può portare, sia per i collaboratori e collaboratrici che per i datori di lavoro: da una maggiore produttività a un miglior equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, passando per benefici in termini di salute mentale e fisica.

Nel discutere delle sfide e degli ostacoli, ci siamo concentrati sulle paure comuni e sui misconoscimenti che possono ostacolare la transizione verso una settimana lavorativa ridotta.

Abbiamo illustrato come affrontare tali problemi attraverso una pianificazione dettagliata, il coinvolgimento dei collaboratori nel processo decisionale e l'utilizzo di strumenti e strategie per l'ottimizzazione delle operazioni.

Il manuale ha soprattutto fornito consigli pratici su come implementare questa trasformazione.

Abbiamo parlato di come coinvolgere tutti gli stakeholder nel processo e abbiamo presentato casi di studio reali che mostrano come la riduzione della settimana lavorativa sia non solo fattibile, ma anche proficua.

Infine, abbiamo esplorato alcune delle tattiche più efficaci per ottimizzare il vostro modello di business, suggerendo l'impiego di servizi come Soplava, Tilby, Qodeup, Upday e Restworld per semplificare le operazioni e migliorare l'efficienza.

In questo riepilogo, speriamo di aver consolidato le informazioni e le strategie discusse, fornendo una visione chiara del cammino che vi aspetta. Con gli strumenti e le conoscenze acquisite, siete ora più preparati per intraprendere il viaggio verso una settimana lavorativa più corta e più efficiente nel vostro ristorante.

## 7.2 Risorse aggiuntive e strumenti utili

Sebbene questo playbook fornisca una guida completa per la transizione verso una settimana lavorativa più corta, esistono ulteriori risorse e strumenti che possono facilitare il vostro percorso. Di seguito, alcune risorse che potete considerare:

- **Software di gestione del personale:** Questi strumenti possono aiutarvi a pianificare orari, tracciare le performance e monitorare i progressi nel tempo.
- **Consultazione legale e giuslavorista:** Per garantire che il nuovo schema lavorativo sia in linea con le leggi e le normative vigenti, può essere utile consultare un legale esperto in diritto del lavoro. Lo Studio Necchio è un ottimo partner in tal senso.
- **Corsi di formazione:** Offrire corsi di formazione specifici può essere una strategia efficace per preparare il vostro team alle nuove modalità di lavoro.
- **Feedback dello staff:** Utilizzare questionari o altri strumenti di feedback per valutare l'efficacia del nuovo schema lavorativo e identificare aree di miglioramento.
- **Casi di studio e ricerche:** Consultare ricerche e casi di studio simili può fornire spunti utili e best practices da implementare nel vostro contesto.
- **Community e forum:** Esistono numerose comunità online dove imprenditori e HR manager condividono esperienze e consigli; partecipare a queste discussioni può essere molto illuminante.

## 7.3 Ringraziamenti e invito all'azione

Prima di concludere, desideriamo esprimere la nostra sincera gratitudine a tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione di questo playbook. Questo progetto rappresenta mesi di ricerca, discussioni e sforzi congiunti di numerosi stakeholder nel settore della ristorazione.

Riconosciamo che ogni ristorante è unico e che non esiste una "taglia unica" quando si tratta di ridurre la settimana lavorativa. Tuttavia, speriamo che le informazioni, le strategie e le risorse presentate vi forniscano un solido punto di partenza.

Vi invitiamo a passare all'azione. La strada verso una settimana lavorativa più corta e più sostenibile è lunga e talvolta ardua, ma i benefici per voi, per il vostro team e per la vostra attività sono immensi.

Grazie per averci dedicato il vostro tempo e la vostra attenzione. Buona fortuna nel vostro viaggio verso una settimana lavorativa più equilibrata e soddisfacente.



UN'IDEA DI:

**Luca Lotterio, Restworld**  
**Alessandro Necchio, Studio Necchio**

CON IL PATROCINIO DI:

**Andrea Chiriatti, Fipe**

UFFICIO STAMPA:

**Irene Bergnucchini, Startupgeeks**

CON IL CONTRIBUTO DI:

**Ilaria Cavestro, Studio Necchio**  
**Paolo Gardenghi, Upday**  
**Vanessa Matera, Qodeup**  
**Mauro Germani, Soplaya**  
**Giovanni Mondini, Warsteiner**  
**Roberto Dessì, Tilby**

MEDIA PARTNER:

**Riccardo, A4D**  
**Giulia, A4D**  
**Andrea Aiello, Retail&Food**  
**Massimo Andreis, Retail&Food**

DESIGN A CURA DI:

**Anna Monformoso, NAM Studio**  
**Asia Crisanti, NAM Studio**

SITO WEB A CURA DI:

**Simone Ponti, Fontimedia**  
**Janine Fiorani, Fontimedia**

