

I TURNI DI LAVORO E IL FABBISOGNO DI PERSONALE

REALTA' SANITARIE
OSPEDALIERE TERRITORIALI



Rivedere

- Standard di riferimento
- Modelli organizzativi e sistemi di cura
(see and treat, reparti per intensità di cure, complessità assistenziale)
- Il lavoro a turni (laissez faire)

La gestione delle risorse

Variabili

(fabbisogno, reclutamento, selezione accoglimento, assegnazione ecc)

Fasi

- *Pianificazione*
(massimizzare le opportunità, obiettivi, risultati)
- *organizzazione e direzione*
(stabilire quali risorse e competenze)
- *Formazione* (sviluppare al massimo le potenzialità degli operatori)
- *Controllo*
(corrispondenza tra il raggiunto e gli obiettivi)

Criteri oggettivi

(per una buona gestione delle risorse umane)

il livello di informatizzazione;
il livello di centralizzazione dei servizi di supporto e la loro adattabilità organizzativa alle esigenze delle diverse unità operative e dei diversi servizi;
il tipo di organizzazione e le reti di collaborazione;
la prevedibilità del tipo di ricovero e le urgenze;
il tipo e il numero delle prestazioni;
il tempo dedicato all'assistenza;
il modello di assistenza adottato;
il tipo di presidi, attrezzature e materiale disponibile;
i modelli gestionali e la motivazione del personale;
la qualificazione del personale;
il numero di personale a tempo parziale;
il tasso di assenteismo

LE RISORSE UMANE

Variabile organizzativa fondamentale
(numericamente)

La gestione delle risorse umane si riflette trasversalmente e significativamente, su la qualità: efficacia competenza, continuità, appropriatezza, efficienza, accessibilità/adequatezza e tempestività, umanizzazione e sicurezza

Ruolo centrale

Relazione con gli utenti-personalizzazione dell'assistenza

Circolare 24 febbraio 1995 del Dip. Funz. Pubb.

- **Orario di servizio**
(funzionalità della struttura o uffici pubblici)
- **Orario di apertura al pubblico**
(accesso ai servizi da parte dell'utenza)
- **Orario di lavoro** Il periodo di tempo giornaliero durante il **quale, in conformità all'orario di obbligo contrattuale**, ciascun dipendente assicura la prestazione lavorativa **nell'ambito dell'orario di servizio**.

Il contesto normativo nazionale ed europeo

il "turno" o, meglio, il "lavoro a turni"

«lavoro a turni»: qualsiasi metodo di organizzazione del lavoro a squadre in base al quale dei lavoratori siano successivamente occupati negli stessi posti di lavoro, secondo un determinato ritmo, compreso il ritmo rotativo, che può essere di tipo continuo o discontinuo, e il quale comporti la necessità per i lavoratori di compiere un lavoro a ore differenti su un periodo determinato di giorni o settimane

(implicazioni di carattere sociale e sanitario)

Definire un preciso quadro di regole

Disposizioni legislative concernenti il rapporto di lavoro

conciliare attività lavorativa con il tempo libero

- Disciplina del riposo domenicale e settimanale L. 370/1934
- Disposizioni in materia di ricorrenze festive L 260/1949
- "Statuto dei lavoratori", L.300/1970

Normativa: il contesto internazionale ed europeo

- Stato giuridico del personale delle USL D.P.R. 761/1979 (parzialmente disapplicato)
- Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate L. 104/1992
- Decreto legislativo re-cante testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e di sostegno della maternità e della paternità, a norma dell'articolo 15 della legge 8 marzo 2000, n. 53

D.lgs.151/2001

Normativa: il contesto internazionale ed europeo

- Individuazione delle attività particolarmente usuranti Dlgs. 374/ 1993; art. 59, e. il, L. 449/ 1997; art. i, cc. 34-38, L. 335/1995; D.M. 19 maggio 1999
- miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori sul luogo di lavoro Dlgs. 626/1994; Dlgs. 242/1996
- Disposizioni in materia di lavoro notturno, a norma dell'art. 17, comma 2, della legge 5 febbraio 1999, n. 25. Dlgs. 532/1999 (Sanzioni)

Normativa: il contesto internazionale ed europeo

(Adeguamento non avvenuto)

Attuazione delle direttive 93/104/CE e 2000/1934/CE concernenti taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro D.Lgs. 66/2003

19 articoli nei quali vengono individuati, rispettivamente, i principi fondamentali e le norme a cui gli Stati membri, devono attenersi nella regolamentazione dell'attività lavorativa, con particolare riguardo, al lavoro notturno.

E considerando che :

Il miglioramento della sicurezza, dell'igiene e della salute dei lavoratori durante il lavoro rappresenta un obiettivo che non può dipendere da considerazioni di carattere puramente economico;

- periodi minimi di riposo
- adeguati periodi di pausa;
- limite massimo per la durata settimanale del lavoro;
- organizzazione dell'orario di lavoro, compresi quelli relativi al lavoro notturno;

direttiva 93/104/CE

(DLGS 66/2003)

Art. 1 Finalità e definizioni

Art. 2 Agli effetti delle disposizioni di cui al presente decreto si intende per

- a, **"orario di lavoro"**: qualsiasi periodo in cui il lavoratore sia al lavoro, a disposizione del datore di lavoro e nell'esercizio della sua attività o delle sue funzioni;
- b. **"periodo di riposo"**: qualsiasi periodo che non rientra nell'orario di lavoro;
- c. **"lavoro straordinario"**: è il lavoro prestato oltre l'orario normale di lavoro;
- d. **"periodo notturno"**: periodo di almeno sette ore consecutive comprendenti l'intervallo tra la mezzanotte e le cinque del mattino;
- e **"lavoratore notturno"**

Riposo giornaliero

- **ARTICOLO 3**

Gli Stati membri prendono le misure necessarie affinché ogni lavoratore benefici, nel corso di ogni periodo di 24 ore, di un periodo minimo di riposo di 11 ore consecutive.

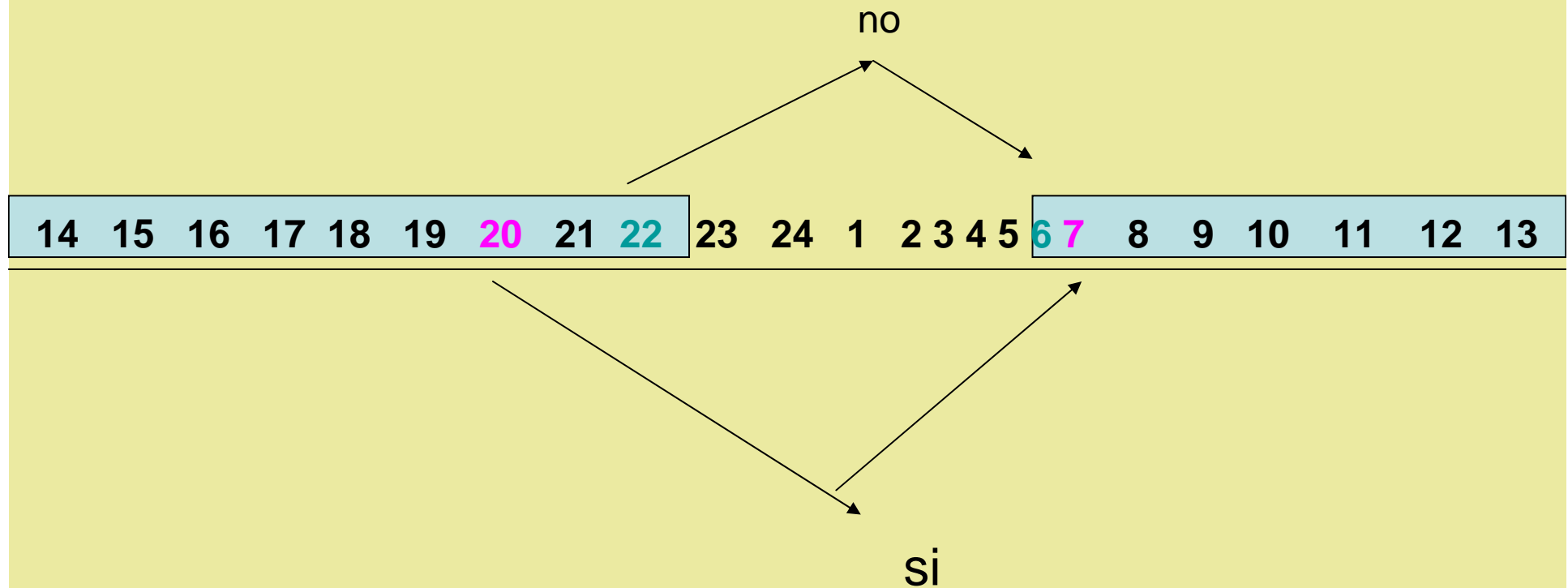
“La manovra d'estate”

ovvero il Decreto legge 112/08



**La Finanziaria
nega i turni di riposo**

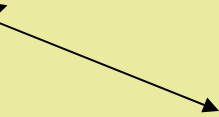
Riposo giornaliero



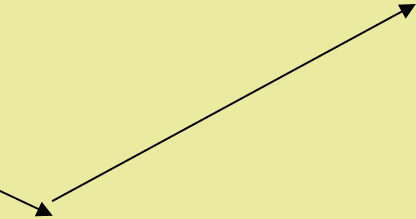
Mattino---Pomeriggio---riposo---- notte-- Smonto Notte

6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 1 2 3 4 5

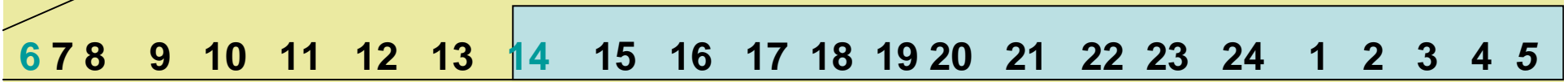
no



si



no



PAUSA

- **ARTICOLO 4**

Gli Stati membri prendono le misure necessarie affinché ogni lavoratore benefici, qualora l'orario di lavoro giornaliero superi le 6 ore, di una pausa le cui modalità e, in particolare, la cui durata e condizioni di concessione sono fissate da contratti collettivi o accordi conclusi tra le parti sociali o, in loro assenza, dalla legislazione nazionale.

riposo settimanale

articolo 5

Gli Stati membri prendono le misure necessarie affinché ogni lavoratore benefici, per ogni periodo di 7 giorni, di un periodo minimo di riposo ininterrotto di 24 ore a cui si sommano le 11 ore di riposo giornaliero previste all'articolo 3.

Il periodo minimo di riposo di cui al primo comma comprende in linea di principio la domenica.

Se condizioni oggettive, tecniche o di organizzazione del lavoro lo giustificano, potrà essere fissato un periodo minimo di riposo di 24 ore.

ARTICOLO 16 PERIODI DI RIFERIMENTO

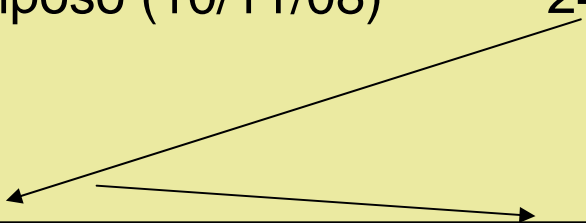
Gli Stati membri possono prevedere:

per l'applicazione dell'articolo 5 (riposo settimanale), un periodo di riferimento non superiore a 14 giorni;

Riposo settimanale

Non è possibile la sequenza

TURNO	ORE LAVORO	ORE RIPOSO
Pomeriggio	14-22 (9/11/08)	2 (alle 24.00)
Riposo	Riposo (10/11/08)	24
Mattina	6-14 (11/11/08)	6
Totale ore riposo		32



Riposo settimanale

È possibile la sequenza

TURNO	ORE LAVORO	ORE RIPOSO
Pomeriggio	13-20	4
Riposo		24
Mattina	7-14	7
	Totale ore riposo	35

30/06/2010

22

Orario massimo di lavoro

articolo 6

durata massima settimanale del lavoro

Gli Stati membri prendono le misure necessarie affinché, in funzione degli imperativi di protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori:

- 1) la durata settimanale del lavoro sia limitata mediante disposizioni legislative, regolamentari o amministrative oppure contratti collettivi o accordi conclusi fra le parti sociali;
- 2. la durata **media dell'orario di lavoro per ogni periodo di 7 giorni non superi 48 ore**, comprese le ore di lavoro straordinario.

ARTICOLO 16 PERIODI DI RIFERIMENTO

Gli Stati membri possono prevedere:

per l'applicazione dell'articolo 6 (durata massima settimanale del lavoro), un periodo di riferimento non superiore a quattro mesi.

Le indicazioni del ministero sul superamento dei limiti

Orari, sanzioni plurisettimanali

Le sanzioni sul superamento dell'orario di lavoro sono ragguagliate non alla singola settimana ma a un periodo plurisettimanale. Con la nota di interpello 2/08 dell'11 febbraio il ministero del Lavoro risponde sui criteri di applicazione della sanzione prevista dall'articolo 18-bis, comma 3, del decreto legislativo 66/03, in caso di violazione della durata massima dell'orario di cui all'articolo 4 dello stesso decreto. Il quesito verte sull'esatta definizione del concetto di periodo di riferimento da considerare per la quantificazione dell'importo della relativa sanzione amministrativa in caso di adozione dell'orario multiperiodale. L'articolo 4, com-

ma 2, del decreto stabilisce che la durata media dell'orario non può in ogni caso superare, per ogni periodo di sette giorni, le 48 ore, comprese le ore di lavoro straordinario. La durata media dell'orario va calcolata con riferimento a un periodo non superiore a quattro mesi o al diverso maggior limite individuato dalla contrattazione collettiva.

La norma non indica un limite legale di orario massimo settimanale, compito demandato alla contrattazione collettiva, ma un «limite orario massimo settimanale medio». Quanto premesso fa ritenere che il periodo di riferimento sia correlato al tipo di articolazione oraria scelta dal datore,

che può essere a programmazione multiperiodale. In tal caso il periodo di riferimento sarà quello più ampio della settimana ma non superiore ai quattro mesi, o al diverso limite contrattuale osservato. L'eventuale sanzione sarà pertanto quantificata moltiplicando gli importi per il numero di lavoratori interessati e per ciascun periodo di riferimento preso in esame per il calcolo dell'orario medio settimanale.

Con la nota di interpello 3/08, il ministero ha risposto a un quesito sulla possibilità di cumulare, per completare la durata contrattuale dell'apprendistato, i periodi posti a cavallo tra la normativa previgente e quella disciplinante

l'apprendistato professionalizzante di cui al decreto legislativo 276/03. La nota ministeriale rileva che, anche se la disciplina dell'apprendistato è stata integralmente ridisciplinata dal decreto, tuttavia essa va integrata con le disposizioni contenute nella legge 25/55, espressamente non abrogate dall'articolo 47, comma 3, del decreto 276, in quanto compatibili con il nuovo quadro normativo.

La nota, riferendosi all'articolo 8 della legge 25/55, richiama la parte in cui viene previsto che i periodi di servizio prestati in qualità di apprendista presso più datori si cumulino ai fini del computo della durata massima. Da qui la conclusione affermativa al quesito, con l'avvertenza che il nuovo rapporto individuati contenuti formativi diversi e aggiuntivi rispetto a quelli che hanno caratterizzato il primo.

L. Cai.

Un dipendente può essere chiamato a prestazioni di lavoro che superano le 48 ore set-timanali.

Mese	Settimana	Ore lavorate	TOTALI
1 ° mese	1°	60	
	2°	74	
	3°	65	
	4°	58	257
2° mese	1°	77	
	2°	58	
	3°	60	
	4°	76	271
3° mese	r	32	
	2°	30	
	3°	24	
	4°	18	104

Mese	Settimana	Ore lavorate	TOTALI
4° mese	1°	12	
	2°	36	
	3°	28	
	4°	36	112
TOTALI 4 mesi	16 settimane	744	
Media nei 4 mesi è			47

Il ccnl del 23 luglio del 1993

- orario di lavoro improntato a criteri di **flessibilità**
- il limite orario individuale per il ricorso al lavoro straordinario
- le modalità di gestione del servizio di pronta disponibilità
- i criteri di fruizione dei riposi compensativi per le giornate festive lavorate
- la misura delle indennità da corrispondere ai lavoratori che espletano la loro attività in condizioni di potenziale rischio (radiazioni ionizzanti, tbc, malattie infettive, area critica)

FERIE ANNUALI

- ARTICOLO 7
 1. Gli Stati membri prendono le misure ne-cessarie affinché ogni lavoratore benefici di ferie annuali retribuite di almeno 4 settimane, secondo le condizioni di ottenimento e di con-cessione previste dalle legislazioni e/o prassi nazionali.
 - 2. Il periodo minimo di ferie annuali retribuite non può essere sostituito da un'indennità finanziaria, salvo in caso di termine del rapporto di lavoro.

Codice civile

Art 2109. periodo di riposo

Il prestatore di lavoro ha diritto ad un giorno di riposo ogni settimana, di regola in coincidenza con la domenica,

- Ha anche diritto, [dopo un anno d'ininterrotto servizio] ad un periodo annuale di ferie retribuito, possibilmente continuativo, nel tempo che l'imprenditore stabilisce, tenuto conto delle esigenze dell'impresa e degli interessi del prestatore di lavoro. La durata di tale periodo è stabilita dalla legge, [dalle norme corporative] dagli usi o secondo equità [att. 98].
- L'imprenditore deve preventivamente comunicare al prestatore di lavoro il periodo stabilito per il godimento delle ferie.

Articolo 8

Durata del lavoro notturno

Gli Stati membri prendono le misure necessarie affinché:

- a) l'orario di lavoro normale dei lavoratori notturni non superi le 8 ore in media per periodo di **24 ore**;

ARTICOLO 16 PERIODI DI RIFERIMENTO

Gli Stati membri possono prevedere:

per l'applicazione dell'articolo 8 (durata del lavoro notturno), un periodo di riferimento definito previa consultazione delle parti sociali o mediante contratti collettivi o accordi conclusi a livello nazionale o regionale fra le

Periodo notturno

L'art.1 del d.lgs.n.66/03

ha qualificato "lavoratore notturno" colui che svolge,durante il periodo notturno, almeno tre ore del suo tempo di lavoro

Il d.l. n. 112/08 ha modificato tale criterio, considerando in assenza di

disciplina collettiva ,lavoratore notturno colui che svolga la propria attività per un minimo di 80 giorni all'anno e per almeno tre ore nel periodo notturno.

Articolo 15

Disposizioni più favorevoli

- La presente direttiva non pregiudica la facoltà degli Stati membri di applicare o introdurre disposizioni legislative, regolamentari amministrative più favorevoli alla protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori o di favorire o consentire l'applicazione di contratti collettivi o accordi conclusi fra le parti sociali, più favorevoli alla protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori.

ARTICOLO 17 DEROGHE

- **ARTICOLO 17 DEROGHE**

1. Nel rispetto dei principi generali della protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori, gli Stati membri possono derogare agli articoli 3 (7), 4(8), 5 (9), 6 (4), 8(13) e 16
2. Le deroghe di cui ai paragrafi 3, 4 e 5 possono essere adottate con legge, regolamento o con provvedimento amministrativo, ovvero mediante contratti collettivi o accordi conclusi fra le parti sociali, a condizione che vengano concessi ai lavoratori interessati equivalenti periodi di **riposo compensativo**, oppure, in casi eccezionali in cui la concessione di tali periodi equivalenti di riposo compensativo non sia possibile per ragioni oggettive, a condizione che venga loro concessa una **protezione appropriata**.

3. In conformità al paragrafo 2 del presente articolo le deroghe agli articoli 3, 4, 5, 8 e 16 possono essere concesse:

Tra le altre cose.....

- e) per le attività caratterizzate dalla necessità di assicurare la continuità del servizio o della produzione, in particolare, quando si tratta:
 - i) di servizi relativi all' accettazione, al trattamento e/o alle cure prestati da ospedali o stabilimenti analoghi comprese le attività dei medici in formazione, da case di riposo e da carceri;

articolo 18

disposizioni finali¹.

- a) Gli Stati membri mettono in vigore le disposizioni legislative, regolamentari e amministrative necessarie per conformarsi alla presente direttiva al più tardi il **23 novembre 1996** o provvedono affinché, al più tardi entro tale data, le parti sociali applichino consensualmente le disposizioni necessarie, fermo restando che gli Stati membri devono prendere tutte le misure necessarie per poter garantire in qualsiasi momento i risultati imposti dalla presente direttiva.
- b) Tuttavia, ogni Stato membro ha la facoltà di non applicare l'articolo 6 (orario massimo di lavoro), nel rispetto dei principi generali della protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori, a condizione che assicuri, mediante le misure necessarie prese a tale scopo, che:
 - nessun datore di lavoro chieda a un lavoratore di lavorare più di 48 ore nel corso di un periodo di 7 giorni, calcolato come media del periodo di riferimento di cui all'articolo 16, a meno che non **abbia ottenuto il consenso del lavoratore all'esecuzione di tale lavoro**; nessun lavoratore possa subire un danno per il fatto che non è disposto ad accettare di effettuare tale lavoro;

Decreto legge 112/08

- **Riposo settimanale**

riposo di almeno 24 ore, di regola coincidenti con la domenica da cumulare con le 11 ore di riposo giornaliero previste dall'art.7

La modifica introdotta dal d.l. n. 112/08 ha statuito, inequivocabilmente, che il periodo di riposo settimanale consecutivo è calcolato come media in un periodo non superiore ai 14 giorni.

Consecutività del riposo

Con la modifica introdotta dal d.l. n. 112/08, è stato definitivamente chiarito ,che la regola della consecutività nel godimento del riposo giornaliero - **non riguarda coloro che prestano servizio in regime di reperibilità**: ragione per cui si può ritenere cumulabile il riposo goduto prima della effettiva chiamata con quello fruito successivamente all'esplicazione dell'attività lavorativa in regime di pronta disponibilità

Consecutività del riposo

L'art. 7 del d.lgs. n.66/03, in tema di riposo giornaliero, sancisce il diritto di ciascun lavoratore ad 11 ore di riposo consecutivo ogni 24 ore

«il riposo giornaliero deve essere fruito in modo consecutivo fatte salve le attività caratterizzate da periodi di lavoro frazionati durante la giornata».

il d.l. n. 112/08 ha aggiunto a tale ultima eccezione anche quella dei "**regimi di reperibilità**", con riferimento ai lavoratori che devono essere reperibili per esigenze aziendali.

Riduzione dell'orario

Per il personale adibito a regimi di orario articolato in più turni o secondo una programmazione plurisettimanale ai sensi dell'art. 26, finalizzati al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle attività istituzionali e, in particolare, all'ampliamento dei servizi all'utenza, i contratti collettivi integrativi potranno prevedere, con decorrenza stabilita nella medesima sede e in via sperimentale, una riduzione dell'orario fino a raggiungere le 35 ore medie settimanali.

La guida

Articolo 40 (segue).

Adempimenti del datore di lavoro. Novità per gli armatori: devono comunicare agli Uffici di collocamento della gente di mare assunzioni e cessazioni dei rapporti di lavoro entro il 20esimo giorno del mese successivo alla data di imbarco o sbarco

Articolo 41. Orario di lavoro.

Dettate alcune precisazioni in materia di lavoro. Tra le altre, è considerato «lavoratore notturno» chi lavora di notte **per almeno tre ore; è considerato «lavoratore mobile» chi è impiegato come personale viaggiante o di volo da un'impresa che si occupa di trasporti, anche per conto terzi; le regole del decreto legislativo 66/93 sull'orario di lavoro non si applicano agli addetti ai servizi di vigilanza privata; le attività connesse al regime di reperibilità non interrompono il riposo giornaliero (11 ore ogni 24); le 24 ore consecutive di riposo obbligatorio ogni 7 giorni sono calcolate come media in un periodo al massimo di 14 giorni. In assenza di accordi nazionali, la contrattazione aziendale può stabilire deroghe alle norme sull'orario di lavoro. Ritoccate anche le sanzioni irrogate a chi viola le norme sull'orario di lavoro**

sciata dagli uffici competenti dalla quale risulti l'ottemperanza alle norme della presente legge».

6. Gli armatori e le società di armamento sono tenute a comunicare, entro il ventesimo giorno del mese successivo alla data di imbarco o sbarco, agli Uffici di collocamento della gente di mare nel cui ambito territoriale si verifica l'imbarco o lo sbarco, l'assunzione e la cessazione dei rapporti di lavoro relativi al personale marittimo iscritto nelle matricole della gente di mare di cui all'articolo 115 del Codice della navigazione, al personale marittimo non iscritto nelle matricole della gente di mare nonché a tutto il personale che a vario titolo presta servizio, come definito all'articolo 2, comma 1, lettera a) del decreto del presidente della Repubblica n. 324 del 2001.

ARTICOLO 41**Modifiche alla disciplina in materia di orario di lavoro**

- 1.** All'articolo 1, comma 2, lettera e), n. 2, del decreto legislativo 8 aprile 2003, n. 66 dopo le parole «è considerato lavoratore notturno qualsiasi lavoratore che svolga», inserire le parole: «per almeno tre ore».
- 2.** All'articolo 1, comma 2, lettera h), del decreto legislativo 8 aprile 2003, n. 66 dopo le parole «passeggeri o merci», inserire le parole: «sia per conto proprio che per conto di terzi».
- 3.** All'articolo 2, comma 3, del decreto legislativo 8 aprile 2003, n. 66 dopo le parole «attività operative specificamente istituzionali», inserire le parole: «e agli addetti ai servizi di vigilanza privata».
- 4.** All'articolo 7 del decreto legislativo 8 aprile 2003, n. 66 dopo le parole «frazionati durante la giornata», inserire le parole: «o da regimi di reperibilità».
- 5.** All'articolo 9, comma 1, del decreto legislativo 8 aprile 2003, n. 66, dopo le parole «di cui all'articolo 7.», sono aggiunte le parole «Il suddetto periodo di riposo consecutivo è calcolato come media in un periodo non superiore a 14 giorni».
- 6.** La lettera a) dell'articolo 9, comma 2, del decreto legislativo 8 aprile 2003, n. 66 è sostituita dalla seguente: «a) attività di lavoro a turni ogni qual volta il lavoratore cambia turno e non possa usufruire, tra l'altro, di una squadra e non possa usufruire, tra l'altro, di un turno o di una squadra e l'inizio del successivo, di periodi di riposo giornaliero o settimanale».
- 7.** Il comma 1 dell'articolo 17 del decreto legislativo 8 aprile 2003, n. 66 è sostituito dal

seguente: «Le disposizioni di cui agli articoli 7, 8, 12 e 13 possono essere derogate mediante contratti collettivi stipulati a livello nazionale con le organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative assenze di specifiche disposizioni nei contratti collettivi nazionali le deroghe possono essere stabilite nei contratti collettivi territoriali o aziendali stipulati con le organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale».

8. Il comma 3, dell'articolo 18-bis del decreto legislativo 8 aprile 2003, n. 66 è sostituito dal seguente: «3. La violazione delle disposizioni previste dall'articolo 4, comma 4, dall'articolo 9, comma 3, e dall'articolo 10, comma 1, è punita con la sanzione amministrativa da 130 a 780 euro per ogni lavoratore, per ciascun periodo di riferimento di cui all'articolo 4, commi 3 o 4, a cui si riferisce la violazione».

9. Il comma 4 dell'articolo 18 bis del decreto legislativo 8 aprile 2003, n. 66 è sostituito dal seguente: «4. La violazione delle disposizioni previste dall'articolo 7, comma 1, è punita con la sanzione amministrativa da 25 euro a 100 euro in ragione ad ogni singolo lavoratore e per ogni singolo periodo di 24 ore».

10. Il comma 6 dell'articolo 18 bis del decreto legislativo 8 aprile 2003, n. 66 è sostituito dal seguente: «6. La violazione delle disposizioni previste dall'articolo 5, commi 3 e 4, è soggetta alla sanzione amministrativa da 25 a 154 euro. Se la violazione si riferisce a più di cinque lavoratori ovvero si è verificata nel corso dell'anno solare per più di cinque giornate lavorative, la sanzione amministrativa va da 154 a 1.032 euro e non è ammesso il pagamento della sanzione misura ridotta».

11. All'articolo 14, comma 1, del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 eliminare le parole: «ovvero in caso di reiterate violazioni della disciplina in materia di superamento dei tempi di lavoro, di riposo giornaliero o settimanale di cui agli articoli 4, 7 e 9 del decreto legislativo 8 aprile 2003, n. 66, e successive modificazioni, considerando le specifiche gravità di esposizione al rischio di infortunio».

12. All'articolo 14, comma 4, lettera b), del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 eliminare le parole: «di reiterate violazioni della disciplina in materia di superamento dei tempi di lavoro, di riposo giornaliero e settimanale, di cui al decreto legislativo 8 aprile 2003, n. 66, o».

Che fare?

Evitare :

- fuga degli infermieri dalla clinica
- Abbandoni della professione
- Sindrome del burnout

Le problematiche biopsicosociali del lavoro a turni

Fattori che influenzano la tolleranza del
lavoro a turni

- **Fattori personali**
- **Famigliari**
- **ambientali e sociali,**
- **fattori legati al tipo di turnazione**
- **fattori connessi al posto di lavoro**

Le modalità di progettazione e di gestione dei turni

- **La progettazione** definizione di un modello di turnazione basato sull'analisi organizzativa della realtà di riferimento
- **La gestione** complesso coordinato delle attività che si propongono di garantire il miglior impiego delle risorse umane

Una progettazione e una gestione centrali

Una progettazione centralizzata e una gestione decentrata

Una progettazione e una gestione decentrate

Una progettazione decentrata e una gestione centralizzata

Principali raccomandazioni per l'organizzazione del lavoro a turni e notturno

1. Fare ricorso a rotazioni a breve termine in modo da limitare al massimo il numero di notti consecutive (non superiori a due)
2. Adottare cicli di turnazione non troppo lunghi e rotazioni il più possibile regolari (preferire la rotazione in ritardo di fase (M-P-N) nei sistemi in ciclo continuo)
3. Regolare la lunghezza del turno notturno in base alla gravosità fisica e mentale del compito
4. Evitare intervalli troppo brevi nel passaggio da un turno all'altro e consentire almeno 24 ore di riposo dopo il turno di notte
5. Non iniziare con troppo anticipo il turno del mattino
6. Predisporre tempi di rotazione tali da consentire il maggior numero possibile di fine settimana liberi
7. La possibilità di fruire di un adeguato numero di week-end liberi

Fidelizzare

- turnover
- drop out dalla professione
- errori e incidenti



IL FABBISOGNO DI PERSONALE:

aspetti organizzativi, gestionali, assistenziali

- **Ruolo e Funzioni**

- **Il contesto**



Legge 26 febbraio 1999, n. 42

Legge n.251/2000

- autonomia
- responsabilità
- competenze

Infermiere = Professionista

La professione infermieristica ha rafforzato la propria posizione organizzativa all'interno del Servizio Sanitario conquistando il pieno e definitivo riconoscimento di "professione sanitaria“:

"persona molto esperta in qualcosa che viene retribuita per le proprie prestazioni”

.... ma non solo...

essere un "professionista" presuppone l'aver intrapreso un percorso evolutivo composto da più caratteristiche che sommate tra loro consentono a una professione, prima, e a un soggetto, poi, di acquisire una "specifica competenza" rispetto a una particolare attività

Standard di misurazione

- **Efficacia attesa:** capacità potenziale di un intervento di modificare positivamente le condizioni di salute dell'assistito
- **Efficacia pratica:** risultati realmente ottenuti con gli interventi infermieristici;
- **Competenza tecnica:** applicazione delle conoscenze scientifiche, delle abilità professionali di tipo tecnico e relazionale e della tecnologia;
- **Accettabilità:** compatibilità delle pratiche cliniche con gli usi, i valori di una società e dei singoli individui;
- **Efficienza:** risultati attesi al minor costo possibile;

Standard di misurazione

- **Adeguatezza** offrire servizi in quantità tale da soddisfare ai bisogni di salute della popolazione
- **Appropriatezza**: il grado di utilità delle prestazioni rispetto ai bisogni della popolazione;
- **la Continuità**: il grado di integrazione dei servizi nel corso del processo di cura;
- **Accessibilità**: la possibilità di accedere ai servizi come luogo e come tempi;
- **Soddisfazione dell'utente e dell'operatore**
- **Comunicazione interna ed esterna al servizio**

L'infermiere e i modelli organizzativi

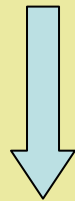
Necessità di garantire nuovi modelli organizzativi rispetto a quelli attualmente in uso per l'esercizio del ruolo e delle funzioni richieste ad un professionista

30/06/2010



L'infermiere e i modelli organizzativi

- “*Compiti*” vs **OBIETTIVI** vs **RISULTATI**
- Presa in carico
- Integrazione multidisciplinare e interprofessionale



Visione olistica dell'utente

prendersi cura di tutti i suoi problemi e assicurargli continuità di assistenza (dobbiamo sforzarci continuamente di essere a un tempo specialisti e generalisti).

Processo di Nursing

A

ACCERTAMENTO

B

DIAGNOSI INFERMIERISTICA

C

PIANIFICAZIONE ASSISTENZA

D

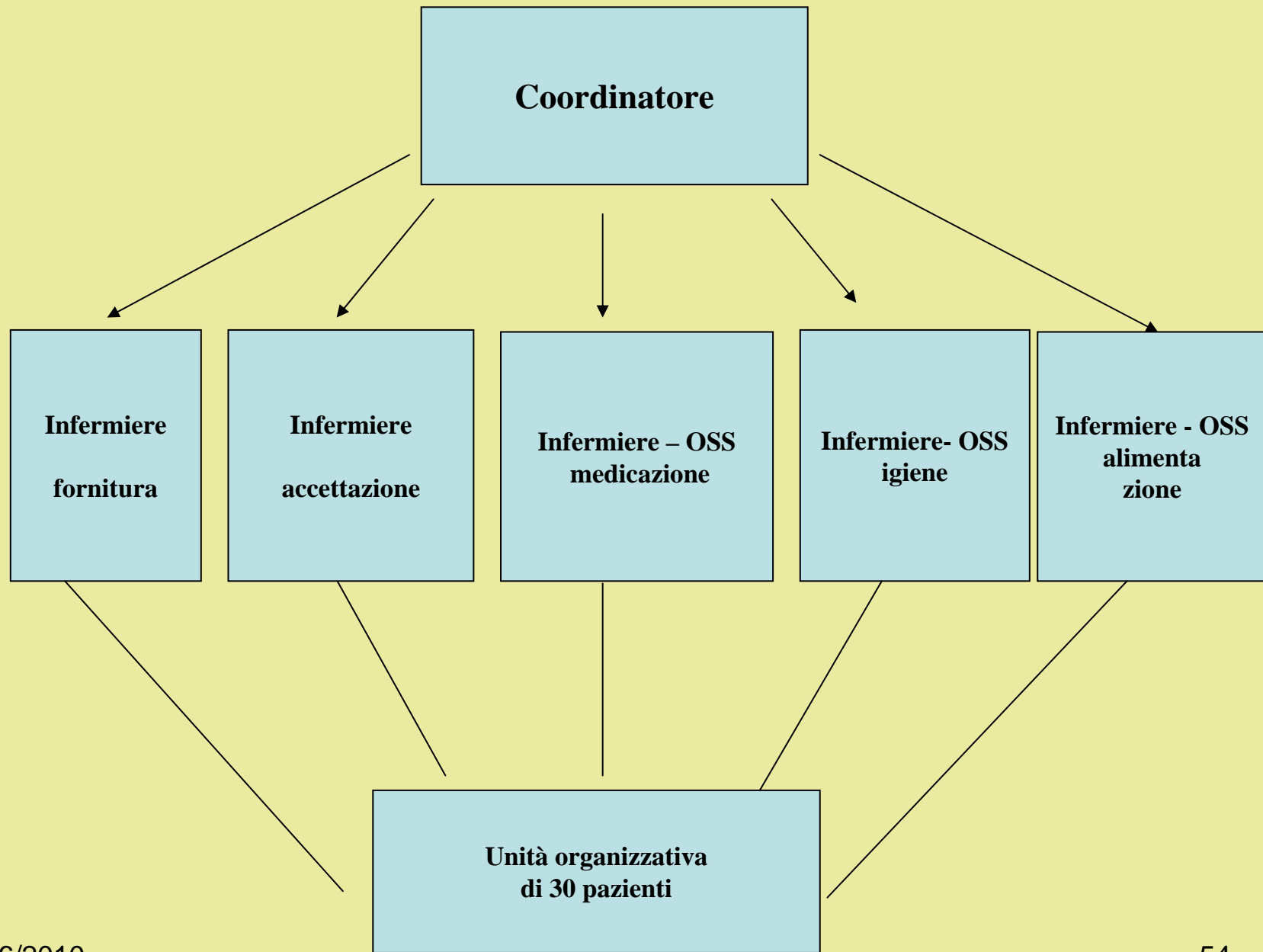
ATTUAZIONE INTERVENTI

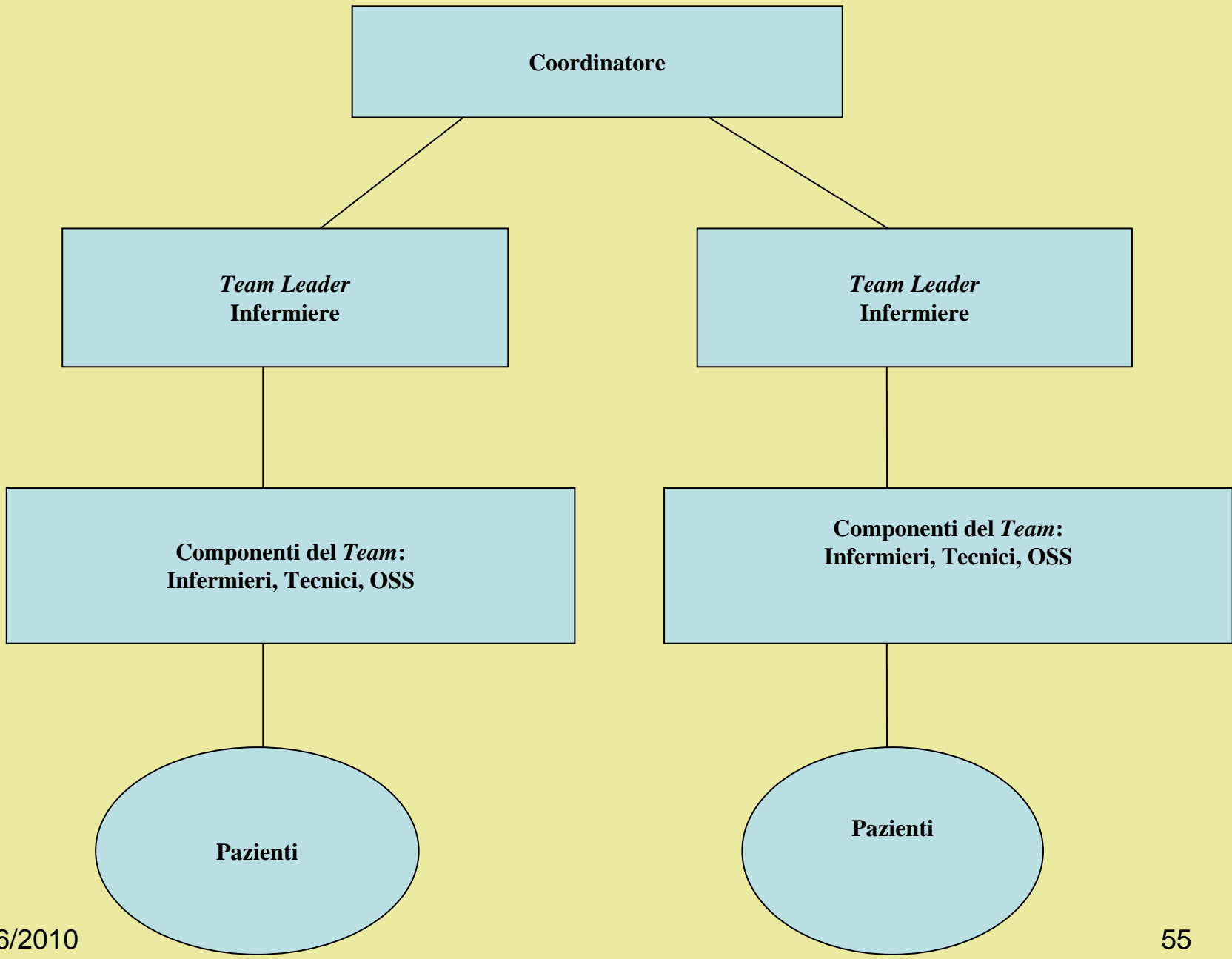
E

VALUTAZIONE

Principali modelli assistenziali

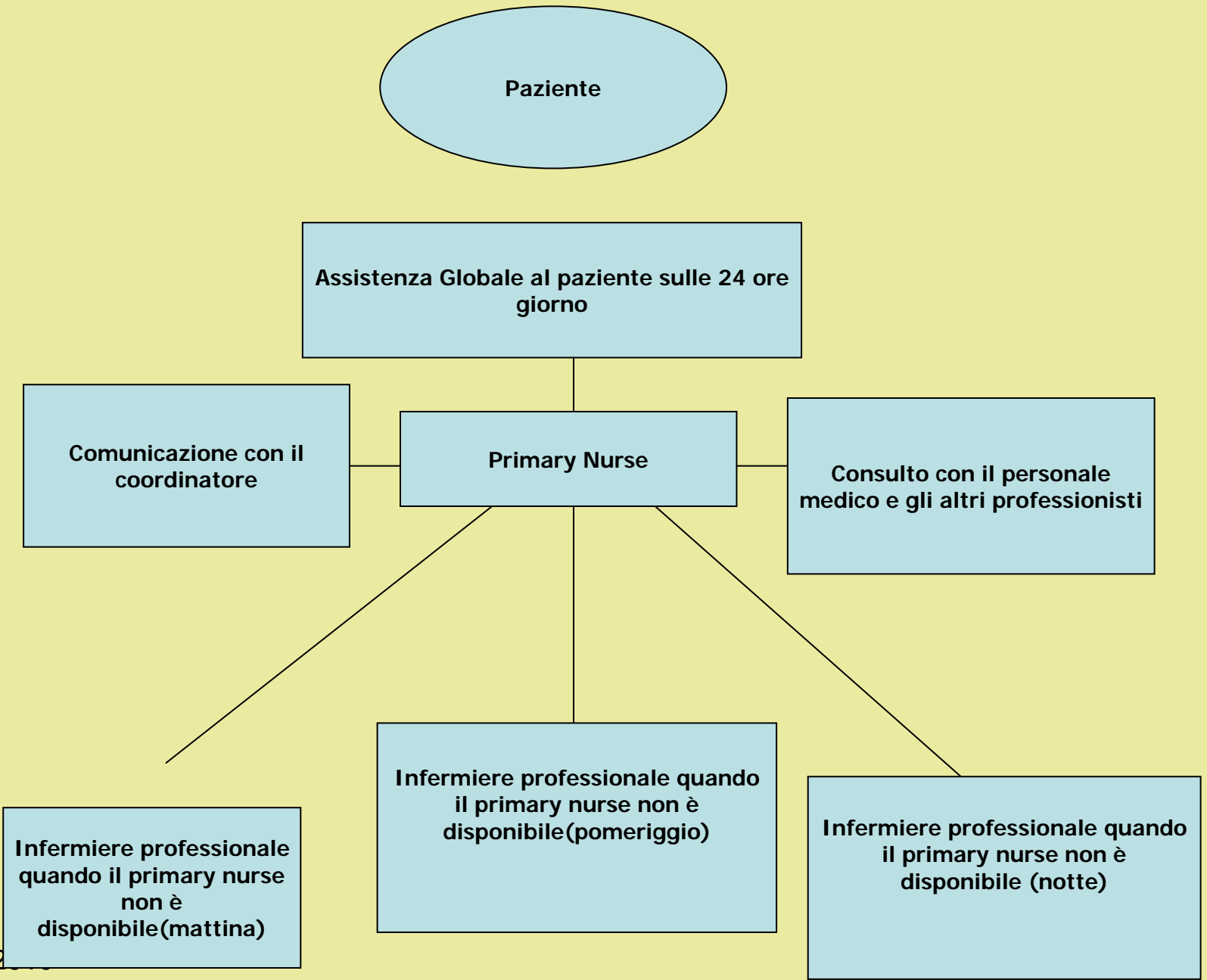
- Modello per compiti o Modello di nursing funzionale (*Functional Nursing*, AA.VV., anni '30)
- **Modello delle piccole *equipe*** (*Team Nursing*, Lambertson, anni '50)
- **Modello della presa in carico** (*Primary Nursing* - Marie Manthey, anni '60)
- **Modello del *Case Management*** (*Case Management Nursing*, AA.VV. , fine anni '80)





**P
r
i
m
a
r
y

N
u
r
s
i
n
g**



C
a
s
e
M
a
n
a
g
e
m
e
n
t

Principi - valore aggiunto - obiettivi (*PERCHE'*)

- Promozione della qualità dei servizi erogati attraverso il mantenimento della continuità assistenziale
 - Miglioramento della collaborazione tra i diversi attori coinvolti nell'assistenza (professionisti, familiari, altri caregivers)
 - Coordinamento delle diverse tipologie di assistenza per rispondere ai bisogni sociali e sanitari dell'utenza (in particolare dell'utenza geriatrica)
- Erogazione di un servizio centrato sull'utente, nel rispetto dei suoi diritti, valori e preferenze
- Coinvolgimento dell'utenza nella pianificazione dell'assistenza
- Promozione dell'appropriatezza dell'accesso alle cure specialistiche
- Supporto ai caregivers familiari
- Prevenzione dell'insorgenza di ulteriori disabilità attraverso il collegamento con l'assistenza ambulatoriale
- Aiuto all'utente nell'accesso ai servizi del territorio
- Attenzione all'efficienza nell'uso delle risorse (governo dei fattori produttivi)

Cambiamento culturale: **ns** **futuro**

Turnistica

vs

orari diurni

vs

Guardie - reperibilità

Cambiamento culturale

- **Diritti dell'utente** alla salute e alle azioni per la tutela
- **Miglioramento** (non basta far bene ma serve fare meglio)
- **Collaborazione** degli operatori della sanità tra loro e con l'utente
- **Sicurezza** (ridurre gli errori, massimizzare i benefici)
- *responsabilizzazione e libera scelta del paziente*

Onestà, trasparenza, affidabilità, rispetto della dignità personale

«sono essenziali a qualunque sistema sanitario...»

Gli strumenti per la progettazione e la gestione dei turni

La **progettazione** è costituita dalla definizione di un modello di turnazione basato sull'analisi organizzativa della realtà di riferimento, sulla determinazione del fabbisogno di personale, sull'applicazione degli istituti contrattuali e sulle variabili socio-ambientali che influenzano la domanda di prestazioni e/o l'erogazione dei servizi

La **gestione** è rappresentata dal complesso coordinato delle attività che si propongono di garantire il miglior impiego delle risorse umane disponibili in funzione del raggiungimento di obiettivi di efficacia/efficienza

Gli strumenti per la progettazione e la gestione dei turni

Calcolo del debito orario

“Debito orario teorico standard”

quantità di ore annue, mensili, settimanali o giornaliere che il prestatore d'opera, nel rispetto delle disposizioni contrattuali vigenti nel settore economico/produttivo di appartenenza, si obbliga a fornire al datore di lavoro come corrispettivo della retribuzione che riceve in funzione della qualifica rivestita e del ruolo ricoperto

"debito orario teorico standard"

- Procedimento

$$36 \text{ (ore settimanali)} \times 52 \text{ (settimane annue)} = 1872$$

$$1872 : 12 = 156 \text{ ore teoriche mensili}$$

"debito orario effettivo"

Risultato della differenza tra debito orario teorico standard e l'insieme delle ferie, festività sopresse, infrasettimanali, espresse in ore/giorni

Due procedimenti:

orario di lavoro su 5 giorni

$36 : 5 = 7 \text{ ore e } 12 \text{ min/die}$ (debito orario giornaliero)

orario di lavoro su 6 giorni

$36 : 6 = 6 \text{ ore/die}$ (debito orario giornaliero)

- **calcolo giornate lavorative**

30/06/2010

- **strutturazione del turno**

Orario di lavoro su 5 giorni

Giorni da scorporare

- **Ferie** : 28 giornate (26 + 2) = a **201 ore e 36 min**
- **Festività sopresse** : 4 giornate = **28 ore e 48 min**
- **Festività infrasettimanali** : 8/11 giornate = **68 ore e 24 min** (valore medio)

Totale: (201,36 + 28,48 + 68,24) = **298,48**
equivalenti a 41,5 giornate non lavorate

1872 (orario teorico)- **298,48** = **1573,12**

30/06/2010

debito orario

64

effettivo

Orario di lavoro su 5 giorni

Per calcolare le giornate lavorative/anno

riposi settimanali : 104 (52 x 2) quindi:

$$365 - 104 (r) - 32 (f + fs) - 9 (fs \text{ infra}) =$$

220 gg

lav/anno

**1573,12 (debito orario effettivo): 7.12 (ore/giorno)=
220**

Orario di lavoro su 6 giorni

Giorni da scorporare

- **Ferie: 32** giornate (30 + 2) = **192** ore
- **Festività sopresse: 4** giornate = **24** ore
- **Festività infrasettimanali: 8/11** giornate = **57** ore (valore medio)

Totale : (192 + 24 + 57) = 273 ore
equivalenti a 45,5 giornate non lavorate

1872 (orario teorico) - **273** = **1599**

debito orario

effettivo

30/06/2010

Orario di lavoro su 6 giorni

Per calcolare le giornate lavorative/anno

riposi settimanali : 52 (52 x 1) quindi:

$$365 - 52(r) - 36 (f-fs) - 11(fs \text{ infra}) =$$

266 gg

lav/anno

1599 (debito orario effettivo): 6 (ore/giorno)= 266

Calcolo “Tasso di Assenteismo”

è il parametro espresso in valori percentuali, con il quale si misurano le ore/giorni di assenza dal servizio degli operatori per motivi di salute, problemi familiari rilevanti, infortuni sul lavoro rispetto a quelle lavorabili in un anno;
evento sentinella:

- Dal punto di vista sociale (indice di disagio, conflitti)
- Dal punto di vista organizzativo (previsione sostituzioni)
- In campo economico (onere finanziario aggiuntivo aziendale):

$$20 \text{ € (costo orario lordo di un operatore)} \times (1573 \times 10 \% \text{ tasso di assenteismo} = 157,18) = 3146 \text{ € } \mathbf{pro}$$

30/06/2010

68

Calcolo "tasso di assenteismo"

Periodo individuale di assenza
espresso in giornate/ore lavorative

X 100

**Giornate/ore lavorative
pro capite dell'anno di riferimento (1573 /1599)**

Es.: Unità operativa 8 dipendenti

35 gg assenza complessiva (per malattia o
infortunio)

$35/8 = 4.5$ gg assenza media annua pro capite

4.5 gg assenza media annua pro capite

30/06/2010

X 100 = 1.23 %⁶⁹

365

tasso

Calcolo "Tasso di Assenteismo"

Periodo individuale di assenza
espresso in giornate/ore lavorative

X 100
Giornate/ore lavorative
pro capite dell'anno di riferimento (1573 /1599)

20 operatori = **400** gg di assenza

$400 : 20 = 20$ gg (assenza media /operatore)

...per calcolare le giornate effettive da sostituire

Calcolo "Tasso di Assenteismo"

Es.: turno su 5 gg

- **104** (riposi) + **10** (fest. Infr.li) = **114**
- **114** : **12** (mesi) = **9.6** (riposi medi /mese/operatore)
- **9.6** : **30** = **X** : **20** si ottiene **6.4** (riposi medi / 20 gg)
- **20 gg** - **6.4 gg** = **13.6** (gg effettivi da sostituire)
- **13.6** x **7.12** = **92** (ore effettive da sostituire)

92 (ore lavorative di assenza)

30/06/2010 x 100 = **5.9 %**

1573 (ore lavorative effettive)

Calcolo “Tasso di Assenteismo”

$$1573 - 92 = 1481$$

(gg effettivi lavorati al netto del tasso di assenteismo)

...per calcolare il fabbisogno del personale:

- tot. ore di assistenza da erogare : 1573 (ore lavorative) = **X**
(risorse)

30/09/2010 tot ore di assistenza da erogare : 1481 = **X + (risorse)**

Calcolo tasso di assenteismo

Qualifica	Infermieri
Numero giorni assenza per Malattia	32
Numero giorni assenza per Infortunio	3
TOTALE giorni assenza	35
Organico	8
Media giorni assenza per malattia	4,00
Media giorni assenza per infortunio	0,38
Media giorni assenza totali	4,38

Giorni Lavorabili per qualifica	2432
---------------------------------	------

Tasso assenteismo per malattia	1,32
Tasso assenteismo per infortunio	0,12
Tasso assenteismo totale	1,44

Tasso assenteismo	Giorni perduti assenza	35	x	0.0
	----- x 100	100		
	Giorni lavorabili (n giorni lavorativi x n.operatori)	2432		4,73

Assenze

Cause di assenza dei lavoratori

- Malattia
- Congedi e permessi
- Sciopero
- Ferie, festività e riposi
- Attività di volontariato: di soccorso, di donazione
- Sospensione: per vari motivi
- Aspettative

Durata dell'assenza

Motivo	Periodo	Trattamento economico
Malattia	Primi 9 mesi di assenza	Intero
	Successivi 3 mesi	90% della retribuzione
	Per gli ulteriori 6 mesi	50%
Per casi particolarmente gravi	18 mesi	Nessuna retribuzione

TIPOLOGIA DI ASSENZA

	NOTE	
Malattia del figlio entro i primi 3 anni	Retribuito	
Malattia del figlio dai 3 agli 8 anni di vita	5 giorni lavorativi annui	
Concorsi ed esami	8 giorni all'anno	
Matrimonio	15 giorni ogni evento	
Lutto coniuge, convivente, parenti entro il secondo grado	3 giorni per evento	
Grave infermità	3 giorni	
Particolari motivi	18 ore all'anno	
Donazione sangue	1 giornata di riposo nella giornata di donazione	
Donazione di midollo osseo	Permessi retribuiti per tutto il tempo necessario	
Giudice popolare	Permesso retribuito per i giorni delle udienze	
Funzioni elettorali	Diversificati in funzione	
Carica pubblica	Consigli e giunte comunali	
Permessi retribuiti	Da 24 a 30 ore mensili	
Permessi sindacali	Variano per i rappresentanti RSU in funzione del numero dei dipendenti dell'azienda	
Assemblee	10 ore annue	
Congedi per la formazione	Massimo 150 ore annue e nel limite del 3% del personale in servizio	
Formazione obbligatoria	Organizzata dall'ente	
Formazione ECM	Per acquisizione dei crediti previsti	76
Sciopero		

30/06/2010

TIPOLOGIA DI ASSENZA

Ferie	30 giorni (nei primi 3 anni se lavora 6 gg a settimana)
Ferie	26 giorni (nei primi 3 anni se lavora 5 gg a settimana)
Ferie	32 giorni (dopo i primi 3 anni se lavora 6 gg a settimana)
Ferie	28 giorni (dopo i primi 3 anni se lavora 5 gg a settimana)
Festività	Tutte le domeniche 1 gennaio (Capodanno) 6 gennaio (Epifania) 25 aprile (anniversario della liberazione) Il lunedì successivo alla Pasqua 1 maggio (festa dei lavoratori) 2 giugno (festa della Repubblica) 15 agosto (Assunzione della Beata Vergine Maria) 1 novembre (Ognissanti) 8 dicembre (Immacolata Concezione) 25 dicembre (Santo Natale) 26 dicembre (Santo Stefano) Santo Patrono

30/06/2010

77

Calcolo del fabbisogno di personale

Quantità e qualità di risorse umane, da conferire ad un'unità organizzativa, necessarie a soddisfare la domanda di prestazioni

Permette di definire

- **Struttura del turno** a seconda della numerosità di operatori assegnati all'unità operativa, dovrà essere adottato un modello di turnazione che preveda la presenza in servizio, nelle diverse ore della giornata, di una quantità adeguata di personale
- **Articolazione del turno** in quanto, la copertura delle ore di attività del servizio deve essere effettuata nel rispetto dei vincoli contrattuali e di legge concernenti l'orario di lavoro.

DEFINIZIONE DI LAVORO A TURNI

Per lavoro a “Turni” si intende qualsiasi metodo di organizzazione del lavoro anche a squadre in base al quale dei lavoratori siano successivamente occupati negli stessi posti di lavoro secondo un determinato ritmo, compreso il ritmo rotativo, che può essere di tipo continuo o discontinuo, e il quale comporti la necessità per i lavoratori di compiere un lavoro a ore differenti su un periodo determinato di giorni o settimane.

Articolazione dei turni

Applicazione dei criteri da utilizzare per l'avvicendamento degli operatori nei diversi segmenti della giornata e nelle giornate della settimana, del mese o dell'anno, tenendo conto:

- del fabbisogno di assistenza infermieristica nei diversi momenti della giornata;
- delle disposizioni contrattuali e/o legislative sull'orario di lavoro;
- della disponibilità di risorse;
- **dell'equa distribuzione dei turni stessi nell'arco del mese/anno**

FABBISOGNO DI RISORSE NEI DIVERSI SEGMENTI DELLA GIORNATA

Fatto 100 il carico di lavoro complessivo di una U.O., la sua distribuzione può essere pari:

Al 50% per il turno del mattino;

Al 30% per quello pomeridiano;

Al 20% per quello notturno.

In termini di risorse ciò significa che, dato un organico di 14 operatori e tenuto conto della necessità di sostituire le assenze, 6 unità coprono il turno del mattino, 4 unità coprono il turno del pomeriggio e 2 unità coprono il turno notturno.

Equa distribuzione dei turni

«Detta indennità (il riferimento è all'indennità di presenza giornaliera liquidata ai turnisti) è corrisposta purché vi sia un'effettiva rotazione del personale nei tre turni, tale che nell'arco del mese si evidenzi un numero sostanzialmente equilibrato dei turni svolti di mattino, pomeriggio e notte, in relazione al modello di turno adottato dall'azienda e ente».

adeguato bilanciamento tra le diverse fasce

orario:

turno a ciclo continuo

1 mese (30 mattinate, 30 pomeriggi e 30 notti = tot. 720 ore)

se un operatore ha un debito orario teorico mensile standard di $(1872 : 12)$ **156 ore**, può soddisfare solo il **20%** circa $(156 : 720 \times 100 = 21,6)$ del fabbisogno stimato, pari a 1/5 dei turni individuati:

30/06/2010
6 mattine, 6 pomeriggi e 6 notti

Tipologia dei turni

- Turni a **ciclo continuo**: *copertura del servizio nell'arco delle 24 ore (programmazione su base mensile o annuale)*
- Turni a **ciclo diurno**: *durata di 12 ore e ricade nella fascia oraria che va dalle 7/8 del mattino alle 19/20 della sera.*
- Turni **monofase o turni unici** : *coprono solo una parte della giornata, solitamente compresa tra le 7/8 del mattino e le 14/15 del pomeriggio*
- Turni a **ciclo breve**: *si sviluppano in un periodo di tempo inferiore alla settimana (M,P,N,R,N,R)*
- Turni a **ciclo lungo**: *si sviluppano in un periodo di tempo superiore alla settimana (M,M,P,P,N,N,R,R)*

Modalità di articolazione dell'orario di lavoro e dei turni

- Assicurare un **adeguato periodo di riposo** alternando i turni con **il metodo** della
 - rotazione "**in fase**" MM - PP - NN
 - "**in ritardo di fase**" M - P - N
("anticipo di fase" P - M - N)
- **Avvicendamento** tra le équipes turnanti **compatibile con i ritmi circadiani** (cambio turno tra le 7 e le 8 del mattino, 13 e le 14 del pomeriggio, le 21 della sera)
- **Sufficiente** numero di **giornate di riposo** alla fine del turno (dopo la notte)
- **Durata della prestazione oraria** non superiore alle 8 ore
- Turni a ciclo breve **Programmazione plurimensile**

Livello di produttività di U.O.

Indicatori di struttura:

a) **Presenza media**

Giorni degenza/anno : 365 =

b) **Degenza media**

Giorni degenza/anno : n° ricoveri/anno =

c) **Tasso Medio di Occupazione**

(Presenza media x 100) : n° posti letto =

d) **Intervallo di turn-over** (tempo tra la dimissione di un paziente e il ricovero di un altro)

$[(\text{Posti letto} \times 365) - \text{giorni degenza/anno}] : n^\circ$
ricoveri/anno =

e) **Indice di rotazione** (n. di pazienti che ruotano sullo stesso posto letto in un anno) Ricoverati : posti letto

Programmazione dei periodi di ferie

L'inserimento all'interno del turno di **periodi programmati di assenza per la fruizione delle ferie**, delle festività infrasettimanali e delle festività soppresse, pur costituendo un automatismo non a tutti gradito, **ha il pregio di prevenire la conflittualità e di evitare discriminazioni** consentendo, altresì, al dipendente di smaltire le ferie entro l'anno di maturazione.

Programmazione delle ferie

A3	1-15 febbraio	1-20 giugno	1-15 ottobre
B3	1-15 febbraio	1-20 giugno	1-15 ottobre
C3	16-28 febbraio	21 giugno-10 luglio	16-30 ottobre
D3	1-15 marzo	21 giugno-10 luglio	1-15 novembre
E3	1-15 marzo	11-31 luglio	1-15 novembre
F3	16-31 marzo	11-31 luglio	16-30 novembre
G3	16-31 marzo	11-31 luglio	16-30 novembre
H3	1-15 aprile	1-20 agosto	1-15 dicembre
I3	1-15 aprile	1-20 agosto	1-15 dicembre
L3	16-30 aprile	1-20 agosto	16-31 dicembre
M3	16-30 aprile	21 agosto-settembre	16-31 dicembre
N3	1-15 maggio	21 agosto-10 settembre	16-31 dicembre
O3	1-15 gennaio	1-15 maggio	21 agosto-10 settembre
P3	1-15 gennaio	16-31 maggio	11-30 settembre
Q3	16-31 gennaio	16-31 maggio	11-30 settembre
R3	16-31 gennaio	16-31 maggio	11-30 settembre
S3	16-28 febbraio	1-20 giugno	16-31 ottobre

Congedi ordinari

es. di sviluppo con due 15° e una 20° + 5 gg ferie liberi

**OGNI LETTERA E' UN INFERMIERE
TURNISTA ACCANTO I TRE PERIODI.**

<u>A3</u>	<u>1-15 FEB</u>	<u>1-20 GIU</u>	<u>1-15 OTT</u>
<u>B3</u>	<u>1-15 FEB</u>	<u>1-20 GIU</u>	<u>1-15 OTT</u>
<u>C3</u>	<u>16-28 FEB</u>	<u>21 GIU - 10 LUG</u>	<u>16-30 OTT</u>
<u>D3</u>	<u>1-15 MAR</u>	<u>21 GIU - 10 LUG</u>	<u>1-15 NOV</u>
<u>E3</u>	<u>1-15 MAR</u>	<u>11-31 LUG</u>	<u>1-15 NOV</u>
<u>F3</u>	<u>16-31 MAR</u>	<u>11-31 LUG</u>	<u>16-30 NOV</u>
<u>G3</u>	<u>16-31 MAR</u>	<u>11-31 LUG</u>	<u>16-30 NOV</u>
<u>H3</u>	<u>1-15 APR</u>	<u>1-20 AGO</u>	<u>1-15 DIC</u>
<u>I3</u>	<u>1-15 APR</u>	<u>1-20 AGO</u>	<u>1-15 DIC</u>
<u>L3</u>	<u>16-30 APR</u>	<u>1-20 AGO</u>	<u>16-31 DIC</u>
<u>M3</u>	<u>16-30 APR</u>	<u>21 AGO-10 SET</u>	<u>16-31 DIC</u>
<u>N3</u>	<u>1-15 MAG</u>	<u>21 AGO-10 SET</u>	<u>16-31 DIC</u>
<u>O3</u>	<u>1-15 GEN</u>	<u>1-15 MAG</u>	<u>21 AGO-10 SET</u>
<u>P3</u>	<u>1-15 GEN</u>	<u>16-31 MAG</u>	<u>11-30 SETT</u>
<u>Q3</u>	<u>16-31 GEN</u>	<u>16-31 MAG</u>	<u>11-30 SETT</u>
<u>R3</u>	<u>16-31 GEN</u>	<u>16-31 MAG</u>	<u>11-30 SETT</u>
<u>S3</u>	<u>16-28 FEB</u>	<u>1-20 GIU</u>	<u>16-31 OTT</u>

PERIODI DI FERIE	CF1	CF2	
1 DAL 1 AL 15 GENNAIO	I2	L2	
2 DAL 16 AL 31 GENNAIO	M2	N2	
3 DAL 1 AL 15 FEBBRAIO	A2	B2	
4 DAL 16 AL 28 FEBBRAIO	C2	D2	
5 DAL 1 AL 15 MARZO	E2	F2	
6 DAL 16 AL 31 MARZO	G2	H2	
7 DAL 1 AL 15 APRILE	I2		
8 DAL 16 AL 30 APRILE		L2	
9 DAL 1 AL 15 MAGGIO	M2		
10 DAL 16 AL 31 MARGGIO		N2	
11 DAL 1 AL 20 GIUGNO	A2	B2	
12 DAL 21 GIUGNO AL 10 LUGLIO	C2	D2	
13 DAL 11 AGL 31 LUGLIO	E2	F2	
14 DAL 1 AL 20 AGOSTO	G2	H2	
15 DAL 21 AGOSTO AL AL 10 SETTEMBRE	I2	L2	
16 DALL'11 AL 30 SETTEMBRE	M2	N2	
17 DAL 1 AL 15 OTTOBRE	A2		
18 DAL 16 AL 31 OTTOBRE		B2	
19 DAL 1 AL 15 NOVEMBRE	C2		
20 DAL 16 AL 30 NOVEMBRE		D2	
21 DAL 1 AL 15 DICEMBRE	E2	F2	
22 DAL 16 AL 31 DICEMBRE	G2	H2	

Modalità di costruzione dei turni

Elementi su cui si fonda:

- impostazione dello schema per la rappresentazione grafica (facile lettura)
- adozione di una specifica simbologia (M,P,N, 1,2,3,)
- tipologia (ciclo breve o lungo)
- individuazione del fabbisogno
- sistema di progressione (M,P,N,S,R,)

Sviluppo mensile del turno in "quinta".

Sviluppo mensile del turno in "quinta".

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
S	D	L	M	M	G	V	S	D	L	M	M	G	V	S	D	L	M	M	G	V	S	D	L	M	M	G	V		
M	N	S		P	M	N	S		P	M	N	S		P	M	N	S		P	M	N	S		P	M	N	S		
N	S		P	M	N	S		P	M	N	S		P	M	N	S		P	M	N	S		P	M	N	S			
F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	P	M	N	S		P	M	N	S		P	M	N	S		P		
S		P	M	N	S		P	M	N	S		F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	P	M
	P	M	N	S		P	M	N	S		P	M	N	S		P	M	N	S		P	M	N	S		P	M	N	S
P	M	N	S		P	M	N	S		P	M	N	S		P	M	N	S		P	M	N	S		P	M	N	S	

Si sviluppa in cinque giorni, tre lavorativi e due riposi, per un totale di 24 ore, e prevede la disponibilità di 6 operatori

Sviluppo mensile del turno in "sesta"

Sviluppo mensile del turno in "sesta".

FEB	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
03	S	D	L	M	M	G	V	S	D	L	M	M	G	V	S	D	L	M	M	G	V	S	D	L	M	M	G	V	
A	M	I	N	S		P	M	I	N	S		P	M	I	N	S		P	M	I	N	S		P	M	I	N	S	
B	F	F	F	F	P	M	I	N	S		P	M	I	N	S		P	M	I	N	S		P	M	I	N	S		
C	I	N	S		F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	P	M	I	N	S		P
D	N	S		P	M	I	N	S		P	M	I	N	S		P	M	I	N	S		F	F	F	F	F	F	F	
E	S		P	M	I	N	S		P	M	I	N	S		P	M	I	N	S		P	M	I	N	S		P	M	
F		P	M	I	N	S		P	M	I	N	S		P	M	I	N	S		P	M	I	N	S		P	M	I	
G	P	M	I	N	S		P	M	I	N	S		P	M	I	N	S		P	M	I	N	S		P	M	I	N	

Si sviluppa in sei giorni, quattro lavorativi e due riposi per un totale di 30 ore prevede la disponibilità di 7 operatori

Turno 3/1

FEB	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8
03	S	D	L	M	M	G	V	S	D	L	M	M	G	V	S	D	L	M	M	G	V	S	D	L	M	M	G	V
A	M	M	P		M	M	P		M	M	P		M	M		M	M	P		M	P	P		M	M	P		
B	P	P		M	M	P		M	M	P		M	M	P		M	M	P		M	M		M	M	P		M	
C			M	M	P		M	P	P		M	M	P		M	M	P		M	M	P		M	M	P		M	M
D		M	M	P		M	M			M	M	P		M	P	P		M	M	P		M	M	P		M	M	P
E	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S

La sequenza è formata **da tre giorni lavorativi seguiti da un riposo** richiede la disponibilità di cinque operatori

Per riepilogare

Nella stesura dei turni di lavoro, ulteriori elementi da considerare quali raccomandazioni generali al fine di ridurre gli effetti negativi dei turni sul personale sono i seguenti:

- Consentire ai lavoratori periodi in cui siano il più possibile "liberi" dal turno notturno, alternandoli cioè con turni di lavoro a solo ciclo diurno;
- Evitare la programmazione dei turni con sequenza M-N e SN-P nello stesso giorno in quanto non consentono un completo recupero psicofisico del lavoratore e, soprattutto, perché sono in contrasto con il decreto legislativo n. 66/2003;
- Programmare un numero limitato di notti consecutive al fine di ridurre al minimo ulteriori disagi derivanti da notti successive;
- Adottare uno schema di turni che preveda cicli di sequenza il più possibile regolari;

● Limitare il numero delle ore del turno notturno: ricorrere a turni che prevedano 11 o 12 ore durante il turno ⁹⁴

...segue

- Posticipare le ore di inizio del turno del mattino. Premesso che l'orario del cambio del turno viene regolamentato a livello aziendale o se l'organizzazione lo permette, a livello di unità operativa dovrebbe avvenire, di regola, dalle 6 alle 7 al mattino. Anche l'orario del cambio degli altri turni dovrebbe avvenire rispettivamente tra le 13 e le 14 per il turno pomeridiano e tra le 20 e le 22 per il turno notturno. Tali orari sembrerebbero cadere in periodi di tempo che condizionano in misura limitata gli orari dei pasti, del sonno e del risveglio mattutino;
- Concentrare i giorni di riposo o di recupero delle ore lavorate dopo il turno notturno al fine di poter permettere il più completo recupero psicofisico del lavoratore;
- Aderire a sequenze di turni che prevedano, nelle loro rotazioni, dopo la mattina il pomeriggio e dopo il pomeriggio la notte;
- Garantire un'informazione quanto più tempestiva possibile del turno programmato, considerato che il lavoro a turni condiziona anche l'attività extra lavoro e la vita sociale del lavoratore.