

Nursind

una vita su tre turni

aspetti normativi, bio-psico-sociali ed organizzativi

Pescara, 12 aprile 2013

Dott. Roberto Biancat

lo stress è diventato un vero problema del singolo lavoratore e dell'azienda

- può cogliere qualsiasi lavoratore, indipendentemente dalla posizione che ricopre (libero professionista, dirigente, quadro, tecnico, impiegato o operaio)
- inoltre, può indurre la depressione, diminuire le difese immunitarie e incidere sulla salute e la sicurezza negli ambienti di lavoro



A man with dark hair, wearing a dark blue shirt, is shown in profile, looking intently at a laptop screen. His expression is one of stress or concentration, with his eyes squinted and his mouth slightly open. The background is a solid, dark red color. The laptop is open, and the screen is visible on the right side of the frame.

l'uomo del terzo millennio

- è costretto, dal succedersi degli eventi a vivere una vita altamente frenetica, dinamica, competitiva, inquinata, affrontando sempre più scenari di repentino cambiamento in tutti i settori e piena di **conflitti**
- non di rado con l'incertezza e la precarietà che caratterizza il suo futuro in un'era dai venti della recessione economica e con il sospetto/certezza della mancanza di equità

**il benessere organizzativo è
un tema molto dibattuto
anche a livello centrale**

non c'è nulla di intelligente
nell'essere infelici nel lavoro!

- Lo **stress** è una voce inglese, che propriamente significa «sforzo, spinta, sotto pressione, ...»
- Il **conflitto** può essere definito come la presenza di assetti motivazionali contrastanti rispetto alla meta
- in altri termini il **conflitto in psicologia** indica uno scontro tra ciò che una persona, o il proprio gruppo di appartenenza, desidera ed un'istanza interiore, interpersonale o sociale che impedisce la soddisfazione del bisogno, dell'esigenza o dell'obiettivo connessi a tale desiderio, come per esempio **lavorare/benessere**

i conflitti possono avere fonti:

. **reali:** stressor chimici, organici, barometrici, climatici, economico e sociali, alimentari, da fonti radioattive, elettromagnetici, da microorganismi patogeni, psicologici, raggi non ionizzanti, organizzativi, ...

. **immaginarie**

. **simboliche**

. **virtuali**



i conflitti sono vissuti in modo
del tutto soggettivo

i conflitti,
vissuti in maniera esagerata e per
lungo periodo da un soggetto,
sono concausa di molte patologie



il mondo del lavoro può essere
una fonte di molti conflitti
e, per esempio, nel mondo sanitario
(ad alta complessità) coesistono
tutti i tipi di rischi e possono
concentrarsi molti conflitti

prendiamo per esempio il rischio

organizzativo e provate a individuare

i gruppi professionali affiatati

- condivisione dei valori
- condivisione della mission
- condivisione degli obiettivi
- rispetto e stima reciproca
- stima e rispetto delle persone
- valutazioni oggettive
- crescita professional
- buone relazioni interpersonali
- equità, giustizia, sincerità
-

le sedi del cannibalismo e della voglia di fuggire

- valori calpestati
- devianza o assenza di una mission
- devianza degli obiettivi
- guerra fra poveri
- maldicenza, calunnia
- valutazioni soggettive
- ignoranza diffusa
- pessime relazioni interpersonali
- sperequazione, ingiustizia, maldicenza
-

e poi misurate nell'anno:
il numero dei certificati medici,
il numero totale dei giorni di malattia
e i tipi di patologia

la somma di più conflitti
può avere effetti sinergici
e conseguenze disastrose
nei lavoratori

lo stress da lavoro è diventato malattia professionale e concausa di patologie

- come previsto dalla circolare del Ministero del Lavoro in attuazione del «Testo unico sulla salute e la sicurezza nel lavoro»
- il Procuratore Raffaele Guariniello ha spiegato che, se un lavoratore si ammala proprio a causa dello stress, si può incorrere nell'accusa di lesioni colpose o maltrattamenti a seconda del caso
- dal 1 gennaio 2011, tutti i datori di lavoro pubblici e privati, devono ottemperare alle disposizioni di legge emanate nel 2008 e in vigore dal 2011

i datori di lavoro devono
monitorare i propri dipendenti
scegliendo un campione
rappresentativo da intervistare
per valutare le situazioni di
rischio



monitorare i dipendenti
per rilevare i sintomi
e per comprendere, poi,
le cause organizzative

sentenza n. 18211/2012

Il danno alla salute va risarcito

- il lavoratore a cui è imposto un orario di lavoro stressante, tale da lederne la salute, ha diritto al risarcimento del danno subito
- questo il principio generale adottato dalla Corte di Cassazione nel decidere il caso di un portiere di notte colpito da una grave forma di stress dovuta agli orari lavorativi particolarmente estenuanti

ma analizziamo meglio i fatti

- un portiere notturno per 23 anni (dal 1974 al 1997) ha lavorato presso una società svolgendo sempre il solito il turno dalle 21:00 alle 9:00 del mattino
- a causa dell'eccessiva gravosità di detto orario, tuttavia, lo stesso si era visto costretto a chiedere al proprio datore di lavoro di essere adibito al turno diurno, ricevendo però come risposta una lettera di licenziamento, giustificata dal fatto che in azienda erano già presenti due portieri diurni

Il lavoratore, a fronte di una tale decisione della società

- si era rivolto a Tribunale affinché il licenziamento fosse dichiarato illegittimo e per ottenere il risarcimento del danno alla salute subito
- sia in primo che in secondo grado, le richieste del dipendente sono state accolte “a metà”
- il provvedimento espulsivo, infatti, è stato ritenuto in sé valido, ma è stata riconosciuta la sindrome ansioso-depressiva sofferta dal soggetto a causa dell’orario di lavoro con relativa riparazione pari a 25.000 euro, più ulteriori 1292 euro concessi dalla Corte d’Appello a titolo di differenze retributive.

avverso tali sentenze, il datore di lavoro proponeva ricorso alla Corte di Cassazione

- sostenendo che il lavoro di portiere non può considerarsi di per sé usurante proprio per via delle diverse “pause di inattività” che lo caratterizzano, e che quindi la sindrome sviluppata dal dipendente non poteva essere ricollegata all’attività lavorativa svolta

adottando il principio di “ragionevolezza”

- la Corte sottolinea come l’orario di lavoro debba **sempre rispettare quelli che sono i limiti del diritto alla salute**, anche se le mansioni attribuite al lavoratore si rivelano “discontinue o di semplice attesa”.

ciò che distingue infatti il “riposo intermedio”

- (o pausa non conteggiabile per determinare la durata del lavoro) dalla “temporanea inattività” (invece conteggiabile) è la differente condizione in cui si ritrova il lavoratore: nel primo caso, il dipendente può “disporre liberamente di se stesso per un certo periodo di tempo”, pur essendo costretto a rimanere nella sede aziendale o a subire qualche limitazione; nel secondo caso, il dipendente, anche se resta inoperoso, ha l’obbligo di mantenere continuamente la propria forza lavoro per rispondere a qualunque necessità.

un manager carismatico giova alla salute del cuore dei suoi dipendenti

- una ricerca scientifica dal “Karolinska Institutet “ in Svezia ha evidenziato che quando le doti di leadership dei manager sono efficaci, risulta positiva anche la risposta dei suoi sottoposti, mentre se la leadership è negativa, sono negativi i risultati professionali e aumenta il rischio di malattie

il documento

- “The Impact of Managerial Leadership on stress and Health Among Employees”, redatto dalla dottoressa Anna Nyberg, è basato sui dati raccolti da 20.000 dipendenti provenienti da Svezia, Finlandia, Germania, Polonia e Italia e operanti in una gamma di attività estremamente vasta e eterogenea

lo studio ha quindi analizzato per un arco di 10 anni

- assenze per malattia, livelli di stress, salute ed esaurimento psicofisico dei dipendenti, mettendoli in relazione con la loro percezione della leadership dei manager
- tra i criteri di valutazione: la capacità di fornire ispirazione e supporto, la capacità di delega, l'autorità, la sincerità, la magnanimità, la fedeltà e l'onestà

ne risulta una chiara correlazione

- tra come i dipendenti giudicano la leadership dei loro manager e il rischio di sviluppare non solo malattie a breve termine, ma anche gravi malattie cardiovascolari nel corso degli anni successivi

ad esempio:

- gli uomini che avevano dimostrato disappunto nei confronti dei propri manager hanno dimostrato di avere il 25% di probabilità in più di soffrire di attacchi cardiaci nel corso dei 10 anni successivi

al contrario

- le donne e gli uomini che hanno etichettato il proprio manager come fonte di ispirazione, positività ed entusiasmo, hanno mostrato un numero minore di assenze per malattia

la dottoressa Nyberg

- conclude quindi il rapporto evidenziando come la relazione tra la percezione della leadership dei manager e lo stato di salute non riguardi solamente il periodo di lavoro, ma possa avere risvolti importanti anche più avanti nel corso della vita

i fattori stressanti nel mondo del lavoro possono essere diversi:

1. la precarietà del posto di lavoro
2. la flessibilità
3. la non chiara definizione delle responsabilità e delle competenze
4. il non rispetto dei ruoli e professionalità
5. la mancata informazione e formazione del lavoratore
6. l'autonomia decisionale e il controllo sulla propria attività lavorativa
7. l'esposizione a rischi
8. fattori fisici, microclima
9. il clima aziendale
10. management pessimo
11. assenza di leader
12. turni di lavoro e i turni notturni
13. ...



turni di lavoro stressanti e risarcimento del danno

- La Sezione Lavoro della Corte di Cassazione con la sent. n. 9353/2005 ha respinto il ricorso presentato da un'Azienda Sanitaria, stabilendo che, se il lavoratore soffre di depressione causata dalle condizioni stressanti, in cui ha prestato la propria attività professionale, egli ha diritto ad essere risarcito dal datore di lavoro

lavorare in turno

- è una peculiarità dell'attività infermieristica e delle figure di supporto per garantire la continuità assistenziale
- ma anche di un elevatissimo numero di altri lavoratori
- giornali, panetterie, trasporti di terra, aeroporti, polizia, carabinieri, pompieri, industria, locali notturni, call center 24/24, ecc.

distribuzione delle imprese a 2 o 3 turni in Italia e per grandi aree (2010)

ZONA	IMPRESE CON LAVORO SU 2 TURNI	IMPRESE CON LAVORO SU 3 TURNI
NORD-OVEST	14 ⁰ %	7,8 ⁰ %
NORD-EST	16,4 ⁰ %	5,6 ⁰ %
CENTRO	17 ⁰ %	12,3 ⁰ %
SUD ISOLE	13,6 ⁰ %	7,8 ⁰ %
TOTALE	15,2 ⁰ %	8,1 ⁰ %

distribuzione percentuale degli occupati europei per classi di lavoro notturno, notti lavorate in un mese

LAVORATORI NON SOGGETTI A TURNI NOTTURNI	84,6%
1-3 NOTTI	5,4%
4-8 NOTTI	6,3%
OLTRE 8 NOTTI	3,7%

elaborazione ISFOL su dati European foundation,
Dublin «Third European Survey on Working Condition 2000»

il lavoro a turni

- determina oggettive condizioni di disagio che hanno stimolato legislatori ed esperti del lavoro ad affrontare il fenomeno osservandolo con **tre ottiche diverse**
- tutto ciò in quanto può provocare stress fisico e mentale e non solo
- e gli sbagli di un lavoratore affaticato possono mettere a repentaglio la sua e altrui salute e sicurezza

1. la dimensione giuridico contrattuale e sociale

- nella quale vengono esaminati gli istituti normativi e contrattuali che disciplinano la turnistica, nonché le implicazioni di carattere sociale a essa correlate, dalla vita di coppia al rapporto con i figli, alle relazioni instaurate nell'ambiente di vita



2. la dimensione organizzativa

- che analizza i fattori che incidono sul livello di motivazione e di gratificazione del lavoratore a turni, ma anche i rischi di sbaglio e/o la riduzione della produttività proponendo scenari innovativi che prendono spunto dai cambiamenti intervenuti, specialmente in campo delle professioni sanitarie, nell'ultimo decennio



3. la dimensione gestionale

- in senso stretto, in cui si affrontano gli elementi che interagiscono con la programmazione dei turni, con la loro concreta realizzazione e con i contratti di lavoro



il lavoro a turni

- è una modalità organizzativa dell'orario di lavoro giornaliero , settimanale, mensile e/o annuale che copre l'arco delle 12 o delle 24 ore



per garantire un servizio h 24 ore

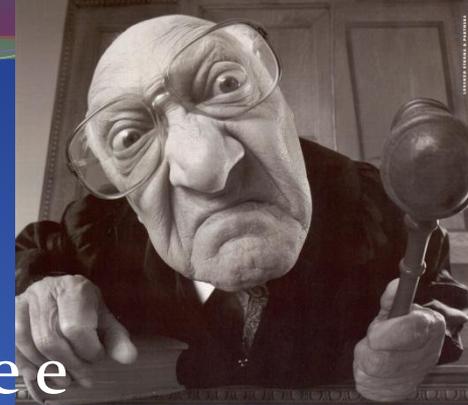
- necessita un avvicendamento di più lavoratori in diverse fasce orarie: periodi temporali in cui viene frazionata l'intera giornata e nel corso dei quali i lavoratori devono assicurare la loro presenza, una liaison e una produttività in un corretto rapporto tra carichi di lavoro e risorse assegnate per turno cercando di ridurre gli sbagli e garantendo la continuità dei processi senza soluzioni di continuità



il lavoro a turni

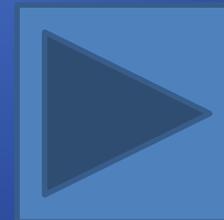
- recentemente, è divenuto un importante fattore di flessibilità dell'organizzazione del lavoro, volto a incrementare la produttività (quindi la fornitura in tempi brevi della domanda), l'ottimizzazione della tecnologia (migliorando i tempi di ammortamento con i tempi di obsolescenza) e quindi la competitività delle aziende ed è pertanto andato vieppiù crescendo in moltissimi settori lavorativi

COLPEVOLE!



tale fenomeno crescente

- con tutte le implicazioni di carattere sociale e sanitario, nonché la necessità di prevenire eventuali forme di abuso ovvero tutelare i diritti progressivamente riconosciuti ai lavoratori, ha indotto i legislatori internazionali, europei e nazionali a definire un preciso quadro di regole col quale disciplinare in modo preciso sia il lavoro nei suoi aspetti generali sia il lavoro a turni



il contesto nazionale: la normativa

- il lavoro, in senso lato, si intende qualsiasi esplicazione di energia volta ad un fine determinato
- il lavoro è una attività umana finalizzata alla produzione di beni e servizi necessari alla soddisfazione di bisogni individuali e collettivi
- è uno dei tre fattori principali della produzione, assieme alla terra e al capitale

il lavoro



- può essere classificato in base al settore di attività:
 - produzione di materie prime, come nell'attività mineraria e nell'agricoltura
 - produzione industriale nel senso più lato del termine, ossia trasformazione delle materie prime in oggetti utili all'uomo
 - distribuzione, cioè trasferimento di oggetti utili da un luogo all'altro secondo le necessità umane; operazioni relative alla gestione della produzione, come contabilità e lavoro d'ufficio
 - e servizi, come quelli offerti da infermieri, medici e insegnanti, ricercatori, pubblicitari ed esperti di finanza, addetti ai trasporti, gente dello spettacolo ecc.



un'altra classificazione

- fa riferimento al rapporto sociale o al tipo di contratto entro il quale il lavoro si svolge: lavoro subordinato e lavoro autonomo, attività professionale ecc.
- il lavoro dipendente, a sua volta, comprende figure diverse, dal dirigente d'impresa, all'impiegato, all'operaio
- secondo il tipo di risorse umane applicate si distingue ancora tra lavoro intellettuale e lavoro manuale

sotto il profilo giuridico italiano

- la Costituzione (la Legge fondamentale di uno Stato sovrano posta a garanzia dei diritti dei cittadini) affronta il lavoro:
- l'Italia è una repubblica democratica, fondata sul lavoro
- la Repubblica riconosce a tutti i cittadini **il diritto al lavoro** e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto
- ogni cittadino ha **il dovere di svolgere**, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, **un'attività** o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società: *do ut des*

la Repubblica

- tutela il lavoro in tutte le sue forme ed applicazioni
- il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa
- la durata massima della giornata lavorativa è stabilita dalla legge
- il lavoratore ha diritto al riposo settimanale e a ferie annuali retribuite, e non può rinunziarvi

l'organizzazione sindacale è libera

- e il diritto di sciopero si esercita nell'ambito delle leggi che lo regolano



dall'applicazione di questi principi

- derivano le varie tipologie di lavoro che poi trovano riscontro nel libro V° DEL LAVORO del Codice Civile
- all'interno del quale un'apposita sezione, disciplina il contratto in forma subordinata:
 - il particolare rapporto in virtù del quale il lavoratore subordinato si obbliga a prestare verso altri, che assumono su di sé il rischio del risultato, il proprio lavoro in cambio di una retribuzione (**do ut des**)

elementi essenziali e distintivi

- del contratto di lavoro sono **la dipendenza del prestatore d'opera dal datore di lavoro e la collaborazione**
- oggetto della prestazione può essere ogni attività umana capace di soddisfare bisogni materiali o immateriali altrui, quindi sia il lavoro manuale che quello intellettuale
- gli obblighi e i diritti delle parti contraenti sono determinati dal “contratto individuale di lavoro”, i cui contenuti sono soggetti sia alle norme di legge nazionali, che recepiscono le Direttive europee in materia, sia alle disposizioni impartite dai contratti collettivi nazionali e decentrati di lavoro

il contratto

- di regola, ha inizio con **un periodo di prova** la cui durata viene precisata all'interno dello stesso e deve risultare da un **atto scritto**
- durante il periodo di prova, che nel pubblico impiego è di 6 mesi (una volta frazionato in due trimestri, ora frazionabile per correttezza), mentre in altri è di tre mesi (frazionabile), ciascuno dei contraenti può recedere dal contratto senza obbligo di preavviso o di indennità
- superato positivamente il periodo di prova l'assunzione diviene definitiva per il tempo del contratto a tempo determinato o indeterminato

la principale obbligazione

- del datore di lavoro è la corresponsione della retribuzione nella misura prevista dal contratto, alla quale si possono aggiungere ulteriori incentivi economici o voci accessorie in forma economica o di servizi alla persona o alla sua famiglia

il lavoratore deve:

1. prestare la propria attività con diligenza, perizia e prudenza, **richiesta dalla natura della prestazione dovuta**, in nome e per conto dell'azienda, la quale ha stipulato un contratto con il cliente
2. osservare le disposizioni per l'esecuzione e per la disciplina del lavoro impartite dall'imprenditore e dai suoi collaboratori e rispettare i colleghi, i collaboratori e superiori
3. non trattare affari, per conto proprio o di terzi, in concorrenza con l'imprenditore né divulgare notizie attinenti all'organizzazione dell'impresa o farne uso in modo da poter recare danno ad essa
4. osservare l'orario di lavoro

a fronte di questi doveri

- il lavoratore ha diritto a particolari compensi per il lavoro straordinario, notturno, festivo, ore o prestazioni aggiuntive, ...
- ha diritto al riposo settimanale (coincidente di regola con la domenica), a un periodo di ferie annuali retribuite e ad ogni altro beneficio stabilito dal contratto, per particolari condizioni di lavoro, per studio, progetti obiettivo, ...

il rapporto di lavoro

- si estingue con la scadenza del termine (tempo determinato) o con il recesso di una delle due parti ovvero licenziamento o dimissioni volontarie o per raggiunti limiti di età lavorativa e/o anagrafica

nell'ambito del rapporto di lavoro

- sono state introdotte, negli ultimi anni del precedente millennio, forme contrattuali il cui scopo è quello di favorire la vita privata del dipendente, ma anche l'interesse aziendale
- tra queste merita citare (ma anche rivedere) il “part time”, che rappresenta diverse forme di riduzione dell'orario lavorativo, inoltre il telelavoro, che permette di svolgere l'attività lavorativa utilizzando mezzi informatici e/o telefonici stando al proprio domicilio

oltre al Codice Civile

- il legislatore, nel tempo, ha aggiunto numerose disposizioni (derivanti dal recepimento di disposizioni europee, internazionali e accordi con le parti sociali “organizzazioni sindacali e associazioni datoriali”) con lo scopo di:
 1. precisare la tipologia e le modalità di fruizione dei diritti riconosciuti ai lavoratori in materia di riposo settimanale, festività infrasettimanali, ferie, durata dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, diritto allo studio, ecc

2. tutelare le lavoratrici madri e i dipendenti che versano in condizioni di disagio personale e/o familiare
3. conciliare l'attività lavorativa con il tempo libero e con gli impegni cui è stata attribuita rilevanza sociale o interesse collettivo (attività sindacale, volontariato, donazione di sangue, incarichi amministrativi pubblici, ecc.)
4. garantire, nel rispetto del dettato costituzionale, pari opportunità economiche, sociali e lavorative agli operatori di entrambe i sessi, con particolare riguardo agli obblighi familiari
5. stabilire i principi a cui deve configurarsi la contrattazione tra le parti sociali nella definizione dei reciproci impegni



n. e anno entrata in vigore	
L. 370/1934	disciplina del lavoro domenicale e settimanale
L.260/1949	disposizioni in materia di ricorrenze festive
L.520/1952	estensione delle festività infrasettimanali
L.90/1954	modificazioni alla legge 260/1949
D.P.R.3/1957	testo unico delle disposizioni concernenti lo statuto degli impiegati civili dello Stato
L.300/1970	norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e dell'attività sindacale nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento
L.54/1977	disposizioni in materia di giorni festivi
L.937/1977	attribuzione di giornate di riposo ai dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni
D.P.R.761/1979	stato giuridico del personale delle USL
D.P.R.792/1985	riconoscimento come giorni festivi di festività religiose determinate d'intesa tra la Repubblica italiana e la Santa Sede
D.P.R.395/1988	norme risultanti dalla disciplina prevista dall'accordo intercompartimentale

n. e anno entrata in vigore	
L.584/1967 e L.107/1990	disciplina delle trasfusioni di sangue
L.104/1992	legge quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone aventi un handicap
D.Lgs.374/1993; L449/1997; L.335/1995; D.M.19 maggio 1999	individuazione delle attività particolarmente usuranti
D.Lgs626/1994; D.Lgs242/1996 L.81/2008; Testo Unico in materia di tutela della salute e di sicurezza nei luoghi di lavoro	attuazione di direttive comunitarie riguardanti il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori sul luogo di lavoro; modifiche e integrazioni
L.140/1997	misure urgenti per il riequilibrio della finanza pubblica (modifiche alla normativa sul part time)
D.Lgs532/1999	disposizioni in materia di lavoro notturno
D.Lgs.61/2000	attuazione della direttiva all'accordo quadro sul lavoro a tempo parziale
L.336/2000	ripristino della festa nazionale del 2 giugno (Repubblica)
D.Lgs.151/2001	testo unico tutela e sostegno della maternità e della paternità
D.Lgs.368/2001	accordo quadro sul lavoro a tempo determinato
D.Lgs.66/2003	attuazione dirett. CE organizzazione dell'orario di lavoro

n. e anno entrata in vigore	
L.150/2009	riforma Brunetta: valutazione e misurazione delle performance, meriti e demeriti, supremazia della legislazione sulla contrattazione, sanzioni e premi

il contesto internazionale ed europeo: **la normativa**

- la cornice in cui ha trovato collocazione il quadro giuridico italiano spetta all'Organizzazione Internazionale del Lavoro



O.I.L. o International Labour Organization

- è un Istituto specializzato dell'ONU, i cui obiettivi consistono nel migliorare sia le condizioni dei lavoratori, sia la qualità della vita in generale nonché promuovere l'occupazione e il progresso sociale
- nata nel 1919 come sezione indipendente della Società delle Nazioni, nel 1946 l'OIL è entrata formalmente a far parte della struttura dell'ONU
- nel 1969 venne insignita del premio Nobel per la pace

all'interno dell'O.I.L.

- sono rappresentati, oltre ai governi, anche imprenditori e lavoratori
- gli stati membri sono 180
- ciascuno invia quattro delegati, due nominati dal governo, uno dai sindacati e uno dalle organizzazioni imprenditoriali
- l'organo deliberativo, la Conferenza Internazionale del Lavoro, si riunisce una volta all'anno a Ginevra, per definire i principi internazionali del lavoro mediante **convenzioni** o **raccomandazioni**: le prime richiedono la ratifica degli stati membri, mentre le seconde servono di orientamento per l'attività legislativa dei singoli paesi

gli argomenti affrontati dall'O.I.L.

- riguardano il lavoro minorile, i lavoratori disabili, la discriminazione sul lavoro, la parità di trattamento, la libertà di associazione e i diritti dell'individuo, la tutela della maternità e il diritto alla pensione

tra le competenza dell'O.I.L.:

- la fissazione della durata massima della giornata e della settimana lavorativa
- i criteri di assunzione dei prestatori d'opera
- la lotta contro la disoccupazione
- la garanzia di un salario inteso ad assicurare le necessarie condizioni di vita
- il regolamento delle ore di lavoro
- i turni di lavoro
- la protezione dei lavoratori contro le malattie e gli infortuni sul lavoro
- la tutela dei minori in età adolescenziale e delle donne
- le pensioni di invalidità e vecchiaia

il contesto contrattuale: la normativa

- i Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro provvedono coerentemente a tradurre in pratica le generiche astrazioni delle disposizioni internazionali e nazionali
- la specificazione e la contestualizzazione delle regole fissate dal contratto nazionale, ivi compresi gli aspetti relativi ai turni di lavoro, competono alla contrattazione decentrata o contrattazione integrativa, che rappresenta il secondo livello contrattuale e che esplica i propri effetti nell'ambito della singola azienda e/o ente

l'articolazione dei turni

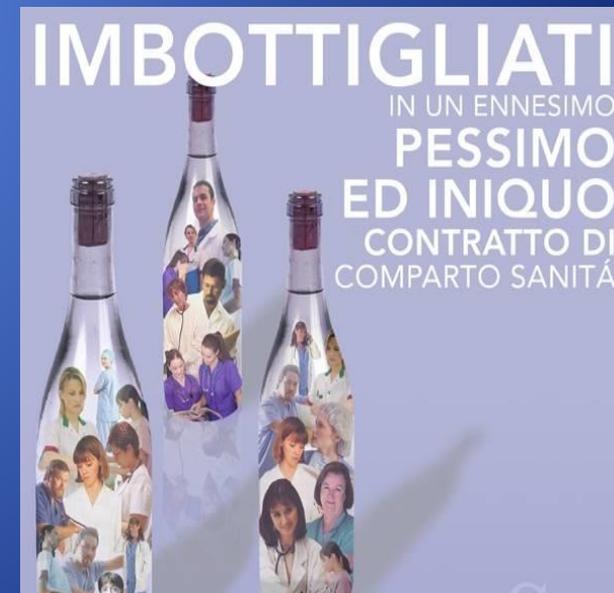
- e la distribuzione dell'orario di lavoro ricadono sotto la competenza della contrattazione nazionale e decentrata
- che, pur tenendo conto delle esigenze aziendali e delle proficue finalità sociali del servizio erogato, agisce nell'ambito delle norme nazionali e internazionali che disciplinano i diversi aspetti del rapporto di lavoro subordinato

lo studio e l'applicazione

- di qualunque modello di turnazione, quindi, deve aver luogo nel rispetto di queste regole e degli obblighi che ne derivano, poiché, in caso di inadempienza, possono intervenire, da un lato, l'apertura di un contenzioso da parte delle rappresentanze sindacali e, dall'altro, l'attribuzione, in sede giurisdizionale, di responsabilità anche penalmente rilevanti

anche la contrattazione aziendale integrativa o decentrata

- ha definito e concretizzato un insieme di accordi volti a tutelare i lavoratori subordinati sotto i diversi profili psichico, fisico, sociale ed economico



votare un infermiere

- per le rappresentanze nelle RSU
- per le votazioni comunali
- per le votazioni provinciali
- per le votazioni regionali
- per le votazioni politiche
- perché noi vogliamo votarlo

Ligabue: niente paura



tutto ciò in quanto la condizione di turnista

- implica per l'individuo una serie di modificazioni dei patterns abituali (assunzione dei pasti, alvo, alternarsi delle fasi di attività e riposo, ...) causando un disadattamento tra il sincronismo del sistema circadiano endogeno, i sincronismi ambientali (in particolare il ritmo luce e buio) e sociali, con conseguenti disturbi dei normali ritmi circadiani e delle funzioni psicofisiche, a cominciare dal ritmo sonno veglia

in rapporto alla frequenza

- si possono distinguere i seguenti ritmi:
 - **i ritmi circadiani o nictemerali** (nict-notte, emera-giorno) la cui frequenza è di circa un ciclo ogni 24 ore (di fatto tra 20 e 28 ore): alternanza veglia/sonno, ciclo nictemerale della temperatura centrale, pressione arteriosa, alvo, ...
 - **i ritmi infradiani**, il cui ritmo è superiore alle 28 ore: i ritmi annuali, stagionali, mensili, lunari, settimanali
 - **i ritmi ultradiani**, il cui periodo è inferiore a 20 ore

molti fattori, interni ed esterni,

- che riguardano le caratteristiche individuali e le condizioni sociali, possono interagire con le condizioni lavorative e **influenzare +/- l'adattamento** del lavoratore alla vita dei turni
- infatti non tutti i lavoratori turnisti presentano una sintomatologia clinicamente significativa
- esiste una notevole variabilità interindividuale per quanto riguarda la capacità di reagire positivamente a questi stressors



la possibilità di adattarsi

- efficacemente ad alterazioni, anche molto significative, dei propri ritmi, è riconducibile a due ordini di fattori
 - **fattori estrinseci**, legati alla tipologia del lavoro a turni, l'ambiente lavorativo, ecc.
 - **fattori intrinseci** o soggettivi, quali l'età, l'anzianità di servizio, tipologia del servizio, ecc.

il decreto legislativo 67/2011,
per l'accesso anticipato al
pensionamento, riconosce come
usurante anche i lavori a turni e
notturni delle professioni sanitarie
e la tipologia dei benefici

cos'è un lavoro usurante?

- è una attività che, secondo il D.l. 11 agosto 1993 n°374, richiede un impegno psico-fisico particolarmente intenso e continuato, condizionato da fattori che non possono essere prevenuti da misure idonee
- per queste ragioni è previsto un anticipo del limite d'età pensionabile di due mesi per ogni anno di occupazione, fino ad un massimo di cinque anni, e una riduzione del limite di anzianità contributiva di un anno ogni dieci anni di occupazione in queste attività, fino ad un massimo di quattro anni

con tale decreto

- anche il lavoro a turni e il lavoro notturno è stato finalmente considerato usurante, se organizzato in turni (almeno sei ore comprensive della fascia tra mezzanotte e le cinque del mattino) per almeno sessantaquattro notti l'anno (con una graduazione degli sconti su età e contributi)
- inoltre è usurante il lavoro svolto anche in modo ordinario in periodo notturno (almeno tre ore

il lavoro usurante

- per i lavoratori che hanno già maturato 35 anni di lavoro, deve essere svolto per almeno sette anni, compreso quello di maturazione dei requisiti) negli ultimi dieci, e dal 2018 per almeno metà della vita lavorativa
- sicuramente opinabile, ma un primo riconoscimento legislativo, in un'era di crisi della P.A. e della previdenza, del lavoro a turni tra i lavori usuranti

bisogna ricordare che le Regioni

- le quali stanno attuando il piano di rientro, non stanno assumendo nuovo personale, pertanto la mancata sostituzione dei colleghi che vanno in pensione o si trasferiscono porta a turni molto pesanti, con aumento delle ore straordinarie, con conseguenze sul piano della sicurezza ed esponendo i colleghi ed i pazienti ad un aumento del rischio clinico

la collettività infermieristica

- è formata da circa 400 mila operatori, l'80% dei quali sono donne
- oltre all'attività professionale, queste devono anche accudire marito, figli, casa e molte volte, proprio perché infermiere, si ritrovano a doversi impegnare anche per i genitori e suoceri
- le donne la vorano dal 30 al 50% più degli uomini

va fatto notare che nonostante

- il carico di lavoro gli infermieri hanno un grande senso del dovere

il lavoro a turni

- proprio per le sue caratteristiche di potenziale nocività, richiede particolari attenzioni allo scopo di limitare al massimo i rischi occupazionali ad esso correlati e di preservare, così, l'integrazione psicofisica del lavoratore e senza mettere a rischio le persone assistite, senza inficiare la qualità delle prescrizioni erogate e facendo salvi le finalità sociali o gli interessi economici dell'impresa

Lavori Usuranti? Occorre chiarezza. Oggi.

Perché domani avremo

65 anni e
potrebbe

essere tardi.

nello studio e realizzazione dei turni

- occorre aver presenti tutti gli aspetti volti a tutelare i lavoratori, seppur nella logica di ottimizzazione e di interesse aziendale, senza trascurare la necessità di un confronto costante e continuo con le organizzazioni sindacali espresse nelle Rappresentanze Sindacali Unitarie RSU, alle quali l'ordinamento giuridico conferisce, nella specifica materia, un potere censorio finalizzato alla prevenzione di abusi e alla difesa dei diritti riconosciuti al dipendente



Il lavoro a turni e quello notturno

- sono tipologie di lavoro che comportano indubbiamente un maggior affaticamento psicofisico , sacrifici alla vita familiare, affettiva e di relazione del lavoratore
- la disciplina di questa tipologia di lavoro è contenuta nel **D.lgs. 8 aprile 2003, n. 66 (attuazione delle Direttive 93/104/CE e 2000/34/CE)**, il quale stabilisce i **criteri per individuare quando e in favore di chi debba essere applicata**
- non tutti i lavoratori che prestano la propria attività lavorativa nelle ore notturne sono considerati **“lavoratori notturni”**

si ha lavoro notturno

- quando l'attività è svolta nel corso di un periodo di almeno 7 ore consecutive comprendenti l'intervallo tra la mezzanotte e le ore cinque del mattino



la modifica apportata dalla L. 133/2008

- (per la verità formulata in maniera poco perspicua) sembrerebbe volta a precisare che è da considerare lavoratore notturno qualsiasi lavoratore che svolga almeno una parte del suo orario di lavoro per almeno tre ore, tra le ore 24 e le 5, del suo tempo di lavoro giornaliero

è lavoratore notturno

- quindi, colui che durante tale periodo (da mezzanotte alle ore cinque del mattino) svolge, **in via non eccezionale, almeno tre ore del tempo giornaliero o comunque, una parte del suo orario normale di lavoro**
- o in linea generale e, in carenza di una chiara disciplina collettiva è **considerato lavoratore notturno** (che non corrisponde al turnista) **chi svolge un lavoro notturno per almeno 80 giorni lavorativi annui**

la disciplina di questo lavoro

- deve essere **predisposta dalla contrattazione collettiva**, nel rispetto di quanto previsto dal D.lgs.66/03, soprattutto per quanto riguarda la durata massima della prestazione lavorativa
- l'orario di lavoro notturno, infatti, **non può superare le 8 ore in media nelle 24 ore**; salva l'individuazione da parte dei contratti collettivi di un periodo di riferimento più ampio sul quale calcolare in media il suddetto limite (art.13 co.1).

qualora il datore di lavoro volesse introdurre il lavoro notturno, fisso o a rotazione, dovrà:

- provvedere ad una consultazione preventiva delle rappresentanze sindacali aziendali, o in mancanza, delle organizzazioni territoriali dei lavoratori e da concludersi entro sette giorni
- provvedere ad una comunicazione annuale scritta, ai servizi ispettivi del lavoro territorialmente competenti e alle organizzazioni sindacali, avente all'oggetto l'esecuzione di lavoro notturno svolto in modo continuativo o compreso in regolari turni periodici, in caso in cui esso non sia previsto dal contratto collettivo

lo svolgimento dell'attività lavorativa a turni o notturna

- non può avvenire in danno della salute e dell'integrità psico-fisica dei lavoratori.
- pertanto, attraverso controlli preventivi e periodici, il datore di lavoro ha l'obbligo di accertare, ogni due anni salvo altri rischi, lo stato di salute dei lavoratori addetti al lavoro notturno in modo continuativo o saltuario.
- nel caso di sopravvenuta inidoneità alla prestazione di lavoro notturno, accertata dal medico competente o da strutture sanitarie pubbliche, il D.Lgs. 66/03 prevede che:
 - *il lavoratore verrà assegnato al lavoro diurno, in altre mansioni equivalenti, se esistenti e disponibili*

c'è poi il divieto di “adibire le donne al lavoro



- dalle ore 24 alle ore 06, dall'accertamento dello stato di gravidanza fino al compimento di un anno di età del bambino”
- infine è previsto che non sono obbligati (pertanto il rifiuto non può essere sanzionato) a prestare lavoro notturno:
 - la lavoratrice madre di un figlio di età inferiore ai tre anni o, in alternativa il padre convivente con la stessa;
 - la lavoratrice o il lavoratore che sia unico genitore affidatario di un figlio convivente di età inferiore ai dodici anni;
 - la lavoratrice o il lavoratore che abbia a proprio carico un soggetto disabile.



Bruxelles contesta all'Italia la legge

- che vieta automaticamente di adibire le lavoratrici ai turni di notte, dal momento in cui viene accertata la gravidanza fino all'anno di età del bambino
- tutto ciò in quanto contrario alla normativa UE e contrario al principio di parità uomo/donna

io non sono d'accordo!

problematiche biopsicosociali correlate ai turni:

- numerosi studi hanno stabilito l'esistenza di una stretta relazione tra il lavoro a turni e il ben-essere psicofisico dei lavoratori, dimostrando che la turnazione costituisce per l'organismo una oggettiva condizione di squilibrio e di stress



le modificazioni osservate si riferiscono in modo particolare a:

- le funzioni biologiche
- rischio tumore
- l'efficienza lavorativa
- lo stato di salute complessivamente inteso
- la vita familiare e sociale
- la sicurezza dell'ambiente di lavoro



1. le funzioni biologiche, l'efficienza lavorativa e lo stato di salute:

- i problemi maggiori sono riconducibili allo sfasamento del ciclo circadiano:
 - disturbi del sonno
 - modificazione delle abitudini alimentari
 - diminuzione dell'attenzione e della lucidità,
 - disfunzioni gastrointestinali, di alvo, colon irritabile
 - turbe cardiocircolatorie
 - ansia e nervosismo
 - ...
- star bene con se stessi**

la dott.ssa Sandra Hoogerwerf

- ha pubblicato sull'American Journal of Gastroenterology uno studio, condotto su 339 infermiere turniste, dimostrando che chi lavora su tre turni ha una elevata probabilità di alterazioni croniche di colon irritabile: stipsi o diarrea, gonfiore e dolori addominali



il rischio di ulcera peptica

- e altri disturbi gastrici è 5 volte superiore rispetto ai lavoratori diurnisti



i lavoratori turnisti

- mettono a dura prova il proprio organismo alterandone il metabolismo
- in base ai risultati di una ricerca pubblicata sulla rivista Proceedings of the National Academy of Sciences (marzo 08), **un'alternanza dei turni di lavoro produce degli squilibri nella concentrazione degli zuccheri nel sangue con un conseguente aumento del rischio di diabete, obesità e problemi cardiaci**

l'infermiera Joan Trammer

- ha presentato uno studio in Canada, nel quale ha preso in considerazione 227 dipendenti turniste di due nosocomi canadesi dell'Ontario di età compresa tra i 22 ed i 66 anni
- lo studio ha dimostrato il maggior rischio di patologie cardiache ed ormonali tra le donne turniste rispetto alle diurniste

i turni notturni

- aumentano del 23 % i pericoli di un attacco cardiaco
- aumentano del 5% l'ictus
- aumento del 24% di ischemia coronarica
- e, quindi, un aumento del rischio di mortalità
- secondo lo studio, le cause sono nello squilibrio sonno/veglia
- lo studio, pubblicato sulla rivista scientifica British Medical Journal è il frutto di un lavoro dell'èquipe canadese dell'Università dell'Ontario

i turni notturni nelle donne

- incrementano il rischio di tumore al seno del 60% (Fred Hutchinson Cancer Research Center di Seattle USA)
- l'International Agency for Research on Cancer ha inserito il lavoro notturno fra i fattori di rischio cancro al pari di steroidi, raggi ultravioletti e scarichi dei motori diesel
- il Governo danese ha risarcito 40 donne che lavoravano prevalentemente di notte e che avevano contratto il cancro del seno

pertanto si consiglia
alle donne turniste
controlli periodici ravvicinati

una serie di studi

- ha dimostrato una più alta incidenza di irregolarità nei cicli mestruali e un aumento del rischio di aborto spontaneo, prematurità e nascite sottopeso fra le lavoratrici turniste come conseguenza degli orari irregolari

i turni notturni non nuocciono solo le donne

- negli uomini che lavorano di notte vi è un rischio di cancro alla prostata maggiore ai colleghi che lavorano di giorno
 - l'epifisi, grazie all'alternanza ritmata dell'esposizione luce solare/buio, produce l'ormone melatonina
 - la melatonina agisce sull'ipotalamo ed ha la funzione di regolare il ritmo sonno-veglia, ma non solo
 - questo prezioso ormone è anche un antiossidante che protegge l'organismo dalla formazione di tumori

attenzione:

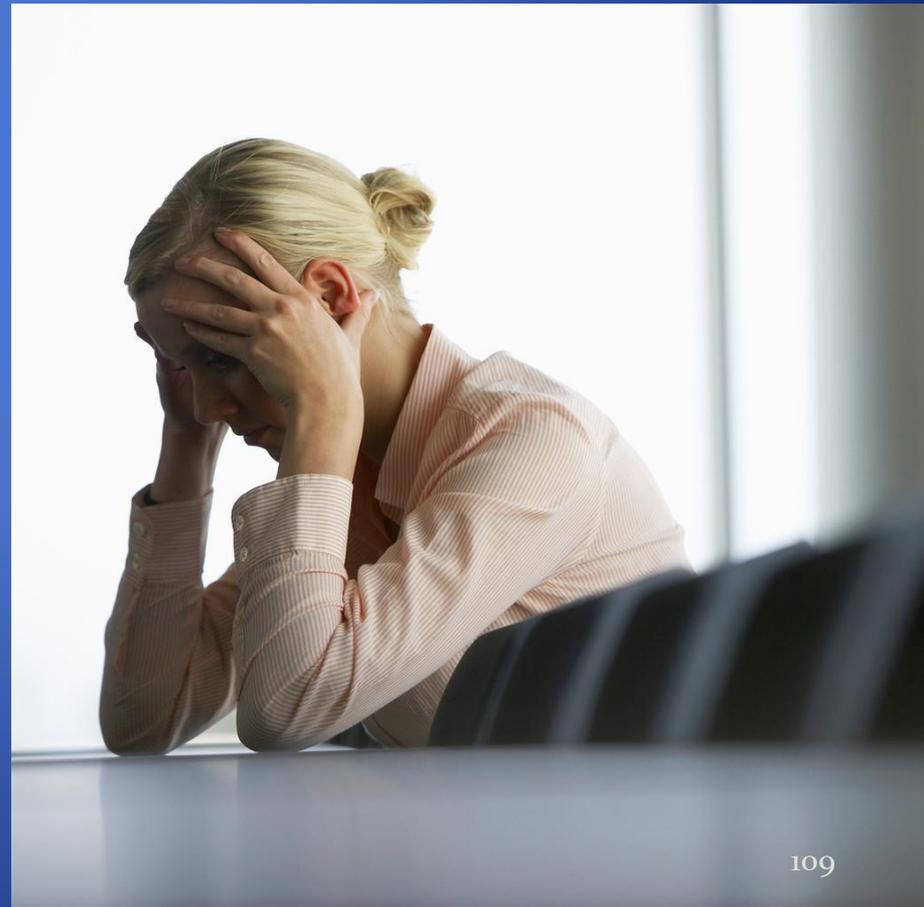
- gli effetti dell'uso di melatonina a lungo termine sono sconosciuti, perciò prima di assumere questo farmaco consultare un medico

i turni notturni generano il disturbo del jet lag o mal di fuso

- esattamente come in aereo, si verifica quando si attraversano vari fusi orari, generalmente più di due
- i maggiori disagi si osservano nei viaggi verso est, in quanto l'orologio biologico deve resettarsi in avanti piuttosto che indietro
- è più facile sopportare un viaggio verso ovest che verso est, aldilà dei tanti fattori concausa
- ecco perché il turno deve essere programmato in ritardo di fase

inoltre

- ansia, depressione e mal di testa sono più frequenti tra i lavoratori turnisti



oltre a ciò: sono in aumento i casi di mancata umanizzazione

- è questo il dato che emerge dalla situazione che è stata messa in evidenza nell'ambito del progetto di tutela messo a punto da Cittadinanzattiva-Tribunale per i Diritti del Malato
- le segnalazioni sono molte e sono sempre di più i casi di incuria e di comportamento censurabile
- si dovrebbe mirare di più al cliente interno ed esterno e meno alla mera produttività, che spesso impone ritmi serrati, non adeguati al mondo sanitario

Sanità news, dicembre 2010

2. la vita familiare e sociale:

- le difficoltà sorgono a causa di:
- mancanza di sincronia tra i ritmi di vita e di lavoro del turnista e quelli del mondo che lo circonda e da cui sostanzialmente dipende per il suo equilibrio omeodinamico



star bene con gli altri

questo squilibrio

- agisce, in primo luogo, sui rapporti con i familiari, favorendo la comparsa di incomprensioni e conflitti che possono portare anche a profonde incrinature nell'intesa tra coniugi e, secondariamente, sulle relazioni sociali, provocando il progressivo isolamento del turnista a causa delle difficoltà a conciliare i propri orari con quelli del contesto socio-economico di riferimento e con la frequentazione degli amici
- inoltre il turnista, nel lavoro, non è inserito in un gruppo propriamente detto, ma in un gruppo funzionale

team funzionale	un gruppo dell'organizzazione posto sotto supervisione di un unico responsabile e che non necessariamente lavora insieme per conseguire gli obiettivi del gruppo
team interfunzionale	un gruppo formato da membri provenienti da diverse funzioni dell'organizzazione, che dedicano parte del loro tempo alle attività del team e parte ad altre responsabilità funzionali
tiger team	un gruppo formato da membri provenienti da diverse funzioni dell'organizzazione, che dedicano totalmente il proprio tempo alle attività del team
team ad hoc o task force	un gruppo temporaneo costituito per risolvere un particolare problema o esplorare una particolare opportunità
comitato	un gruppo permanente che sviluppa e controlla l'applicazione di una particolare filosofia, politica o serie di pratiche

team funzionale: un gruppo dell'organizzazione posto sotto supervisione di un unico responsabile e che non necessariamente lavora insieme per conseguire gli obiettivi del gruppo (es. nelle Unità Operative, A.D.I., R.S.A., ...)

- come potete vedere, un team funzionale **può** essere semplicemente un gruppo integrato di individui che si incontrano periodicamente senza essere in una struttura di squadra “gomito-gomito”
- **può**, ma non è detto che lavorando a rotazione su due o tre turni le persone riescano a sentirsi facenti parte di un gruppo propriamente detto

va fatto notare che

- il mondo dell'assistenza è caratterizzato da una maggioranza di donne
- le donne, è dimostrato, hanno maggiori difficoltà a costruire un gruppo e a farne parte
- a fronte di ciò si rilevano maggiori conflitti interpersonali negli ambienti lavorativi “gomito a gomito” (ambulatori, sala operatoria, day hospital, ...) e meno negli ambienti in cui si lavora su tre turni



sicurezza dell'ambiente di lavoro e rischi occupazionali:

- indagini effettuate hanno dimostrato una maggiore fatica e una minore attenzione dovuta nelle prestazioni lavorative notturne determinando un aumento delle possibilità di sbagli legati al fattore umano con conseguenze a volte anche tragiche per i clienti ed esponendo i lavoratori ad un elevato rischio infortunistico



tipi di fatica

fatica fisica

- riguarda gli effetti dello sforzo fisico sui muscoli, sul cuore e su altri organi e apparati
- la fatica può anche abbassare le difese dell'organismo rendendo il lavoratore più debole contro le infezioni

fatica mentale

- è il più pericoloso tipo di fatica e può avere come esito errori di percezione e giudizio
- i segni tipici includono difficoltà di concentrazione, oscillazione dell'umore, irritabilità, diminuzione della motivazione al lavoro e modalità di lavoro «automatiche»

la fatica può essere insidiosa

- si può manifestare lentamente e non sempre così evidente per chi ne è affetto o ai responsabili aziendali
- tuttavia può portare a gravi infortuni
- può dare perdita di concentrazione
- l'affaticamento è stato indicato come un importante elemento nei peggiori incidenti di rilevanza internazionale, come l'incidente nucleare di Three Mile Island e l'inquinamento petrolifero della Exxon Valdez



insidioso il rischio nella guida
dopo il turno notturno

è opportuno,
da parte della Direzione,
organizzare e poi incoraggiare
l'uso dei mezzi pubblici
o privati collettivi

bisogna garantire un ottimo microclima

- illuminazione (il più possibile naturale e nell'oscurità una corretta luce artificiale in termini di temperatura e di intensità, senza sfarfallii)
- ventilazione
- rumore interno ed esterno
- temperatura
- umidità dell'aria

non bisogna trascurare
l'importanza della divisa
per la sicurezza,
per gli aspetti ergonomici,
per l'igiene personale
e per la dignità del lavoratore



i migliori insegnamenti
vengono forniti dagli esperti
sulla sicurezza del volo aereo

la finanziaria 2008 e i turni di lavoro in Sanità

- l'articolo 3 comma 85 della L. 24/12/07 n. 244 (finanziaria 08) recita: all'art. 17 del D. Legislativo dell'8/4/03 n. 66, è aggiunto, in fine, il seguente comma 6-bis «Le disposizioni di cui all'art. 7 non si applicano al personale del ruolo sanitario del Servizio Sanitario Nazionale, per il quale si fa riferimento alle vigenti disposizioni contrattuali in materia di orario di lavoro, nel rispetto dei principi generali della protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori»

la legge finanziaria 2008

- con queste poche righe cancella di fatto il recepimento delle normative europee in tema di riposo giornaliero discriminando gli operatori della Sanità Pubblica rispetto a quelli di tutti gli altri settori
- agli infermieri, tecnici sanitari, ostetriche, medici, ... non potrà più essere applicato il diritto dettato dell'art 7 del D. Lgs n. 66 del 2003 ovvero **11 ore di pausa tra un turno e l'altro e non solo ...**
- l'Azienda, per assurdo, potrebbe organizzare turni di **24 ore**

tutto ciò nasce da:

- la crisi economica nella Pubblica Amministrazione
- le gravi carenze delle dotazioni organiche in Sanità
- le violazioni sistematiche delle Aziende Sanitarie ed Ospedaliere
- la necessità di evitare gravi sanzioni pecuniarie alla Aziende (210 euro per ogni infrazione per dipendente)

ne consegue

- un negato recupero psicofisico ai dipendenti della sanità
- un aumento del rischio clinico per le persone assistite

si è dimenticato

il principale adempimento

in materia di prevenzione

e sicurezza sul lavoro:

la «Valutazione dei Rischi»

alla valutazione dei rischi

- devono partecipare tutte le componenti aziendali:
 - il Responsabile SPPA e gli Addetti del servizio
 - il Medico Competente
 - i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza

la valutazione dei rischi:

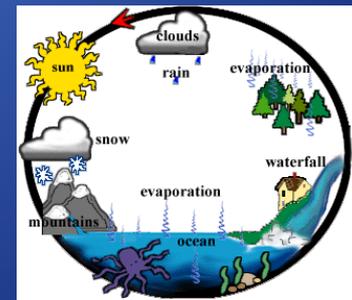
- deve partire da un'analisi organizzativa individuando tutti i rischi che potrebbero derivare da organizzazione, processi, tecnologia, prodotti chimici, relazioni sociali
- va aggiornata ad ogni cambiamento organizzativo e produttivo che possa influire sulla salute e sicurezza, quindi anche quando cambiano gli orari di lavoro, sia come rischio assestante che nelle sue possibili interferenze in presenza di altri fattori nocivi

dalla valutazione

- si deve eliminare il rischio o, se ciò non fosse possibile, drasticamente ridurlo
- tenere conto delle capacità e delle condizioni dei lavoratori e pianificare la sicurezza di conseguenza
- fornire informazioni e formazione agli operatori

Cattedra di Medicina del Lavoro dell'Università di Verona

1. fare ricorso a rotazioni a breve termine in modo da limitare al massimo il numero di notti consecutive (max due)
2. adottare cicli di turnazione non troppo lunghi e rotazioni il più possibili regolari
3. regolare la lunghezza del turno notturno in base alla gravosità fisica e mentale del compito
4. o non aggravare i carichi di lavoro durante i turni notturni



4. evitare intervalli troppo brevi nel passaggio da un turno all'altro e consentire almeno 24 ore di riposo, meglio 48 ore dopo il turno di notte
5. non iniziare con troppo anticipo il turno del mattino
6. non finire troppo tardi il turno di pomeriggio
7. predisporre tempi di rotazione tali da consentire il maggior numero possibile di fine settimana liberi e comunque in numero uguale per tutti
8. preferire la rotazione in ritardo di fase nei sistemi in ciclo continuo M-P-N

queste raccomandazioni

- benché non sempre gradite dai giovani lavoratori, che spesso preferiscono una maggior concentrazione delle ore lavorative per avere a disposizione un insieme maggiore di giorni di riposo o dai “colleghi lavoratori associati”, i quali con il turno P-M-N riescono a gestire l’assistenza domiciliare privata in modo migliore
- meritano essere prese in considerazione perché sono il frutto di esperienze pluriennali, di studi di ricerca e perché sono in perfetta sintonia con le raccomandazioni dell’O.I.L. e della legislazione europea

fattori che influenzano +/- l'organizzazione e la gestione dei turni

fattori individuali

- età anagrafica
- stato di salute psico-fisica e sociale
- anzianità lavorativa e/o anzianità come turnista
- percezione personale del lavoro a turni
- competenze: motivazione personale, immagine di sé, concetto di sé, ideale di sé, attitudini, conoscenze professionali, skill
- responsabilità
- ritmo sonno/veglia e bisogno individuale di ore di sonno
- fumo, alcool, droghe
- alimentazione notturna
-

fattori familiari

- **stato civile**
- **posizione sociale familiare**
- **vita di coppia**
- **numero ed età dei figli**
- **esigenza di seguire i figli (durante la prima infanzia, nel periodo scolastico, nell'adolescenza, nell'handicap,)**
- **livello socio-economico del lavoratore o della sua famiglia**
- **presenza di secondo lavoro**
- **fasce orarie lavoro del coniuge (diurnista/turnista)**
- **condizioni abitative**
- **atteggiamenti della famiglia**
- **.....**

**fattori connessi
al luogo di
lavoro**

- **lavoro per compiti o per obiettivi**
- **relazioni interpersonali**
- **attrazione dell'unità operativa (emergenza, RSA, ...)**
- **iniziative aziendali per la qualità di vita dei lavoratori**
- **iniziative aziendali per i figli dei dipendenti**
- **stabilità nel posto di lavoro o precarietà prolungata nel tempo**
- **management**
- **leadership del capo**
- **condivisione dei valori nel lavoro**
- **condivisione degli obiettivi del lavoro**
- **avere adeguate informazioni**
- **avere un'adeguata formazione**
- **sicurezza nel far bene/paura di sbagliare**
- **possibilità di crescita professionale orizzontale e verticale, appartenenza ed approvazione del gruppo, autorealizzazione**
- **lavoro programmato o non programmabile**
- **presenza (collaborativa/latitanza) o assenza totale del medico**
- **presenza (collaborativa/latitanza) o assenza totale dell'infermiere**

fattori connessi al luogo di lavoro

- riconoscimento dei vertici, ai vari livelli aziendali , del valore del lavoro svolto
- caratteristiche dell'attività
- posture richieste nell'attività, presenza di sollevatori o altri ausili
- retribuzione/incentivazione economica
- possibilità di fare ferie e permessi in concerto con i colleghi
- livello di qualificazione
- grado di soddisfazione dato dal lavoro o dai clienti
- opportunità di carriera
- pendolarismo
- divisa comoda, pulita, elegante, identificata
- rumore, temperatura, umidità, posizione eretta , movim. carichi
- l'impegno informativo e formativo aziendale per i lavoratori
- richiami dai riposi per sostituzioni improvvise/pronta disponibilità o capacità aziendale a far fronte a sostituzioni per assenze improvvise
- disponibilità di ascolto/aiuto dal vertice aziendale
- giusti riposi
- sicurezza psicofisica/paura di farsi male o ammalarsi
- clima organizzativo, relazioni nel gruppo, ...

fattori ambientali e sociali

- settore lavorativo
- riconoscimento sociale (ruolo e stato sociale)
- mercato del lavoro
- tradizione del lavoro a turni
- atteggiamenti della comunità
- organizzazione dei servizi
- attività sociali
- amicizie
- ubicazione dell'azienda e sicurezza nei dintorni
- tipologia di clientela (anziani, partorienti, tossicodipendenti, psichiatrici, bambini, operati, intubati,)
-

fattori legati al tipo di turno

- discontinuo, semicontinuo e continuo
- ruotante o fisso
- numero di notti consecutive per ciclo
- numero di notti complessive al mese
- lunghezza del ciclo
- direzione e velocità della rotazione
- orari di cambio turno
- week-end liberi nel mese
-

1. alcuni consigli

- il turno è di competenza esclusiva del capo (coordinatore o dirigente)
- rispettare tutte le virtù e tra queste l'equità nelle scelte dei premi, sanzioni, benefici, sacrifici
- riservare stabilmente i turni diurni solo alle persone che sono esonerate dal turno notturno (con criteri precisi scritti e insindacabili e in presenza di limitazioni certificate dal medico competente o dal Collegio Medico Legale)
- non fate mai delle differenze clientelari (altrimenti al posto di creare un gruppo innescate una guerra tra poveri, sia nelle relazioni affettive che professionali)



create
un ottimo clima organizzativo

facciamo insieme un elenco

1. **la sincerità**: contrapposta alla falsità, alla doppiezza, l'intrigo, la calunnia e l'ipocrisia
2. **l'obiettività**: la capacità di valutare senza farsi influenzare dai pregiudizi e dalle maldicenze
3. **la forza d'animo**: che ti rende sereno e lucido anche nei momenti più difficili
4. **l'umiltà**: che è la capacità di ascoltare gli altri e di ammettere e correggere i propri errori

5. **il coraggio**: necessario per prendere decisioni difficili assumendosi le responsabilità
6. **la generosità o magnanimità**: che è la capacità di pensare agli altri e al loro benessere, di spendersi dando l'esempio dedicandosi; è la grandezza d'animo, la benevolenza
7. **la giustizia**: l'arte difficile di scegliere veramente i capaci, gli onesti, i sinceri e a scacciare i disonesti, i falsi, i calunniatori, chi perseguita e prevarica gli innocenti
8. **la fedeltà**: che mantiene le promesse e gli impegni presi
9. **il rispetto profondo delle persone**
10.

l'armonia con i valori assoluti
è la base fondamentale
dell'equilibrio dell'essere
per un ben-essere

2. alcuni consigli

- favorire l'alternanza tra turni a ciclo diurno e turni a ciclo continuo con periodicità a medio-lungo termine concordata: esempio tra ambulatori, day hospital, reparto di degenza e assistenza domiciliare
- nell'alternanza fate un programma corretto scritto, ma lasciate la libertà di rifiutare di uscire dai turni a ciclo continuo ad un operatore per lasciare la possibilità ad un collega del turno a ciclo diurno che ha un problema contingente o al collega successivo
- la rotazione del turno, in ritardo di fase, è preferibile: m/p/n

3. alcuni consigli

- evitare, il più possibile, l'uso dello straordinario ai turnisti, anche perché è un debito orario che dovete ripagare
- evitare una pianificazione del lavoro che crei carichi di lavoro eccessivi durante il turno notturno
- evitare di costruire il piano dei turni favorendo il lavoro a coppie: si incrina il flusso delle informazioni, aumenta l'incomprensione degli altri colleghi, non c'è empowerment sul campo tra i colleghi, si favoriscono sottogruppi, si favoriscono devianze degli obiettivi, si incrina il controllo socio-aziendale, (un turno scalare deve permettere che tutti abbiano opportunità di lavorare con tutti, favorendo l'integrazione del gruppo, che è già precario per sua natura e favorendo il sistema formativo e informativo)

4. alcuni consigli

- favorire e riconoscere come orario di lavoro il passaggio delle consegne per garantire la continuità assistenziale e per favorire le relazioni interpersonali e interfunzionali, per ridurre gli sbagli o per comprendere insieme come evitarli in futuro e per condividere i successi
- evitate turnazioni discontinue o irregolari, non c'è denaro sufficiente per compensare gli squilibri dei ritmi della vita; cercate il più possibile di creare un equilibrio nella rotazione ciclica del turno
- i week end devono essere garantiti a tutti, nel lungo periodo, in quantità uguali

5. alcuni consigli

- le notti consecutive non dovrebbero essere superiori a due
- il ciclo del turno non dovrebbe superare le sei giornate (4 di lavoro e 2 riposi) anche in coerenza con l'orario di lavoro settimanale di 36 o 38 ore
- per i diurnisti la settimana lunga (6+1) è inaccettabile dai lavoratori, ma rende moltissimo in termini aziendali
- quando i cicli(lavoro+riposo) sono \geq a sette giorni, nel lungo periodo, si constata un aumento delle assenze per malattia e/o per altri motivi
- si deve tentare di rispettare un tempo di 11 ore tra un turno e l'altro, malgrado la Finanziaria 2008

6. alcuni consigli

- gli orari di cambio turno consigliati sono, nell'interesse degli assistiti e dei lavoratori, alle 07.00, 14.00, 21.00
- far fare 10 ore di notte, senza abusare dei carichi di lavoro, non cambia nulla per l'operatore, il quale ha già perso la notte di sonno.
- far fare 7 ore al lavoratore del mattino permette una migliore qualità di vita alla sera precedente, perché non deve andare a letto presto, ma anche al mattino, specie se è genitore e riduce la perdita delle ultime fasi del sonno
- far fare 7 ore al lavoratore del pomeriggio permette una migliore qualità di vita alla sera rientrando in famiglia o nella propria società

tale pianificazione permette

1. una riduzione del monte ore lavorate giornaliero, quindi è un vantaggio organizzativo
2. una migliore qualità di vita delle persone ricoverate
3. una migliore qualità di vita degli operatori



7. alcuni consigli

- la turnistica in alcuni paesi è stata progettata sperimentalmente su due turni giornalieri di 12 ore.
- esempio: 10,00/22,00 e 22,00/10,00
- oppure: 11,00/23,00 e 23,00/11,00
- in Italia non trova un supporto legislativo ne contrattuale, anche se meriterebbe sperimentarlo per un breve periodo, con un progetto aziendale, in alcune realtà a bassa intensità assistenziale
- anche una successione di 4 turni non è accettata e non è funzionale

8. alcuni consigli

- è da preferire un'organizzazione caratterizzata dal decentramento decisionale (quando i quadri sono autonomi e responsabili), così facendo si valorizza il ruolo dei quadri, i quali hanno una conoscenza diretta dei bisogni assistenziali e dei loro operatori e si permette loro di personalizzare il turno, con o senza una costruzione a lungo termine
- un turno pluriennale è ottimo, piuttosto del caos dove prevalgono soprusi, clientelismi, «nonnismi» ed è fattibile se poi di fronte alle esigenze personali il gruppo sa aiutare i propri membri con disponibilità a scambiarsi il turno, ma riduce il ruolo del quadro

9. alcuni consigli

- nell'organizzazione dipartimentale per aree ospedaliere (meccanicistica, tayloristica) c'è un grave rischio: gli operatori del comparto non sono assegnati alle Unità Operative, bensì al Dipartimento con la possibilità di essere spostati all'interno di esso per qualsiasi esigenza di servizio, **il tutto contro i bisogni dei lavoratori di:**
 - appartenenza,
 - sicurezza di lavorare bene con conoscenza degli assistiti e del contesto, quindi desiderio di fuga
 - sicurezza psico-fisica,
 - stima e autorealizzazione
 - contro ogni forma di fidelizzazione, ...

10. alcuni consigli

- favorire attività ludico-ricreative extralavorative e di sostegno ai lavoratori, es.: asilo nido, borse di studio per i figli meritevoli dei dipendenti, particolari aiuti alle madri di bambini portatori di handicap
- organizzare centri estivi per seguire i bambini-ragazzi durante i periodi in cui le scuole sono chiuse
- creare un fondo di solidarietà per assegnare un contributo una-tantum ai figli minorenni divenuti orfani per la morte del genitore dipendente
- attivare convenzioni con commercianti al fine di ottenere sconti sugli acquisti di prodotti e/o servizi dei dipendenti

11. alcuni consigli

- introdurre arte, musica, cultura, favorendo la creazione di gruppi ludico-ricreativi interni (pesca, sport, viaggi, scuola di cucina, scuola di musica, teatro, coro, ...), tutto ciò migliora in modo particolare le relazioni interpersonali e interfunzionali
- favorire l'aggregazione dei collaboratori per attività di volontariato
- avere un numero più che sufficiente di divise e calzature perfettamente comode e sicure

12. alcuni consigli

- in azienda deve esserci un accordo, con regole chiare e oggettive, sulla mobilità interna
- l'azienda deve costruire e realizzare annualmente al suo interno un piano della formazione, costruito e centrato sul fabbisogno formativo dei lavoratori rispetto agli obiettivi aziendali da raggiungere; così facendo sarà mirato al raggiungimento degli obiettivi, forma e motiva i propri collaboratori, ottimizza i costi della formazione, garantisce i crediti ecm ai professionisti

13. alcuni consigli

- contribuire economicamente per sostenere i professionisti, che ritenete strategici per ricoprire posti aziendali, a conseguire master universitari specifici (coordinamento, area critica, ricerca, ...)
- intervenire, in caso di bisogno, per far coincidere gli orari degli autobus con le esigenze dei turnisti per raggiungere o lasciare l'azienda

14. alcuni consigli

- ricordarsi che è decisamente prevalente la donna, sposa e madre o potenzialmente tale, tra il personale infermieristico e il personale di supporto
- tutelare le lavoratrici madri
- possibilmente non utilizzare l'ordine di servizio per richiamare un turnista in riposo per sostituire un collega che improvvisamente non può prendere servizio, ma prevedere l'istituto contrattuale della pronta disponibilità (o l'incentivo per il richiamo in servizio dal riposo) con personale interno dell'Unità Operativa: garantisce il reintegro con un collega esperto ed è una forma incentivante se non abusato da colleghi scorretti

15. alcuni consigli

- dopo che avete costruito più turni, con il medesimo risultato di presenze, che voi coordinatori avete deciso di raggiungere, al mattino, pomeriggio e notte nelle diverse giornate lavorative della settimana, e che voi ritenete di garantire per assolvere alle esigenze assistenziali delle persone ricoverate, scegliete quello che, secondo voi, è il migliore; poi portate i diversi turni alla riunione con il personale e chiedete loro quello che più piace (è solo una piccolissima ricerca per dimostrare quello che sapete già: è sbagliato ritenere di sapere ciò che gli altri hanno bisogno, sia nel lavoro che nell'assistenza; prima di agire accertatevi della correttezza della vostra decisione rispetto i bisogni altrui)

in genere uno schema di turno
scelto dai lavoratori, che sia
fisso o a rotazione, funziona
meglio di uno schema di turno
imposto ai lavoratori

16. alcuni consigli

- solo il coordinatore o il suo sostituto formalmente incaricato è autorizzato a mettere mano sul foglio dei turni
- il turno è un ordine di servizio
- è doveroso pianificare il piano ferie, sia per il periodo estivo che per tutti gli altri mesi dell'anno con i dipendenti
- non è accettabile vedere mesi caratterizzati da una presenza eccessiva di personale e mesi di grave carenza
- il coordinatore che delega la costruzione dei turni non coordina, anzi genera conflitto

17. alcuni consigli

- i lavoratori possono chiedere il permesso, preferibilmente, con almeno un mese di anticipo
- una volta costruito il turno le esigenze di eventuali cambio turno vanno concordate esclusivamente tra l'interessato e i propri colleghi disponibili (tutto ciò favorisce i rapporti interpersonali ed evita accuse al coordinatore di favoritismi)
- l'ufficializzazione e la modifica del cambio turno sul foglio turno può essere fatta solo dal coordinatore o suo sostituto

18. alcuni consigli

- garantire, almeno per i turni mattino e pomeriggio, la pausa di almeno 30 minuti per il recupero psicofisico, nella quale, se richiesto, ci sia la possibilità di consumare il pasto
- da non sottovalutare, inoltre, la possibilità di consumare i pasti, preparati dai cuochi aziendali
- garantire la conoscenza dei turni del mese successivo con congruo anticipo: almeno 7 giorni prima dell'inizio del mese successivo (Sentenza Cassazione, sezione lavoro, 21 maggio 2008, n. 12962)

19. alcuni consigli

- riconoscere in caso di malattia un numero di ore pari a quelle che dovevano essere lavorate: nel 2009 ci sono state due sentenze di condanna, una contro una Azienda Sanitaria e l'altra contro una Azienda Ospedaliera: il turnista chiamato a effettuare, per esempio 10 ore di lavoro durante il turno notturno, non può, in caso di malattia vedersi riconosciuto 7 ore e 12 minuti
- si consiglia un sonnellino di 2/4 ore prima del turno notturno

20. alcuni consigli

- si consiglia di cenare dopo il sonnellino e prima dell'inizio del turno notturno
- a metà del turno notturno assumete poco cibo e altamente digeribile
- finito l'ultimo turno notturno si consiglia una colazione e poi un breve riposo (2/4 ore) per poi coricarsi la sera presto
- favorire l'integrazione fra i lavoratori turnisti , in quanto sono in aumento il numero di persone non di madre lingua italiana, quindi di diverse culture

pur essendo consigli

- le indicazioni e le regole antropocentriche, sin qui presentate, hanno il pregio di rappresentare precise scelte di politica del personale ed organizzativa volte a migliorare il clima organizzativo la qualità di vita degli operatori, contemporaneamente la loro performance, nonché per ridurre i conflitti, l'assenteismo e gli sbagli

a servizio della persona
c'è una persona

**prendersi cura di loro
per la non facile professione
di prendersi cura di chi soffre**

nessuno può dare ciò che non ha!

il conteggio delle ore lavorative

1. dalla timbratura d'entrata in servizio alla timbratura d'uscita dal servizio (da minuto a minuto o da quarto d'ora in quarti d'ora)
2. dall'orario previsto d'inizio fino alla timbratura d'uscita (da minuto a minuto o da quarto d'ora in quarti d'ora)
3. dall'orario previsto d'inizio all'orario previsto di fine turno e ogni esubero (in minuti o quarti d'ora) deve essere giustificato giornalmente dal capo sala o suo sostituto
4. dall'orario previsto d'inizio fino a X minuti dopo l'orario di fine turno per riconoscere, come servizio, l'orario delle consegne e ogni esubero (in minuti o quarti d'ora) deve essere giustificato giornalmente dal capo sala o suo sostituto
5. da X minuti prima dell'orario previsto d'inizio (per riconoscere il cambio degli abiti) fino a X minuti dopo l'orario di fine turno per riconoscere, come servizio, l'orario delle consegne e ogni esubero (in minuti o quarti d'ora) deve essere giustificato giornalmente dal capo sala o suo sostituto

dove timbrano gli operatori?

- all'ingresso principale prima del cambio degli abiti e all'uscita dopo il cambio degli abiti
- all'ingresso nella Struttura Operativa dopo il cambio degli abiti e all'uscita prima del cambio degli abiti



il controllo dei cartellini/timbrature

- deve essere effettuato regolarmente il giorno successivo, con la possibilità di un controllo on-line
- un controllo a posteriori di uno o più mesi non ha nessun significato, in quanto non essendoci possibilità di un riscontro preciso il coordinatore può solo ratificare senza possibilità di replica quanto è registrato nel cartellino
- le ore non lavorative, ma timbrate sul cartellino, nelle aziende in cui non c'è un controllo costante, incidono in maniera pesante negativamente nella gestione del personale come recuperi ore e se vengono pagate, come ore straordinarie, pesano anche sul bilancio aziendale



la pausa mensa: diritto/dovere

- la pausa mensa è un momento fondamentale per il recupero psicofisico dell'operatore
- non sempre è fattibile che l'operatore turnista riesca a uscire dal reparto per recarsi in mensa:
 - perché il numero totale degli operatori in turno non permette di garantire una presenza di sicurezza se un collega, a rotazione, si reca alla mensa
 - in questi casi si preferisce permettere di consumare un pasto caldo in reparto, in modo tale che gli operatori mantengano di fatto una presenza e la possibilità di assistere immediatamente in caso di bisogno
 - analogo discorso per gli operatori del servizio ambulanze

io preferisco

- considerare inderogabile il diritto/dovere alla pausa, come recita il D.lgs 66/2003
- so che in alcuni settori non è possibile garantire la pausa: specie se l'operatore è in turno da solo (caldaisti, portinai, strumentista, ...)
- ritengo la pausa obbligatoria riconoscendo la possibilità di non togliere la mezzora prevista là dove il coordinatore lo ritenga per esigenze di servizio



l'infermiere ed i modelli organizzativi



la turnistica

- in senso lato è un argomento che non può essere trattata solo sotto il profilo tecnico-normativo in quanto, ancora prima della semplice tecnica di costruzione del turno, è fondamentale approfondire l'aspetto legato al ruolo e alla funzione degli operatori



a tal fine occorre

- innanzi tutto, analizzare i recenti sviluppi del processo che ha ridefinito ruolo e funzioni degli infermieri, incidendo sulle loro relazioni con gli altri operatori socio-sanitari, sia dal punto di vista collaborativo che da quello gerarchico

si pensi, ad esempio,

- all'équipe assistenziale e alle competenze mediche e infermieristiche che, in perfetta sinergia tra loro, operano per raggiungere gli stessi scopi con responsabilità, prassi e tecniche ben distinte, benché a volte molto integrate e quasi complementari per garantire le procedure diagnostiche, terapeutiche e assistenziali

non è insolito

- che l'infermiere si trovi a ricevere direttive da altri professionisti o dai propri superiori e a impartire, a sua volta, disposizioni agli operatori a lui subordinati
- queste modalità di interazione non sono le uniche in quanto lo stesso infermiere, oltre a dover gestire la relazione tra colleghi, tra costoro e i loro superiori, tra infermieri e altri professionisti, gestisce anche e soprattutto la relazione diretta con l'utente al quale fornisce le prestazioni e quella con gli utenti secondari ovvero i parenti

è anche vero, purtroppo, che

- in alcune località italiane gli infermieri lavorano per compiti in condizioni paragonabili ad “ausiliari anziani” o poco più
- ma qui lo dico e qui lo nego

pertanto è evidente che

- l'insieme delle dinamiche e delle logiche di comunicazione e di coordinamento, a seconda delle competenze e delle circostanze in cui agisce, **risulta molto complesso e profondamente variabile** e rende più facile immaginare un modello organizzativo poco strutturato ed estremamente mobile

oggi i modelli organizzativi

- devono orientarsi sulla base di standard condivisi dalla comunità morale e da evidenze scientifiche utilizzando processi assistenziali personalizzati
- solo dopo questa valutazione si potrà affrontare il problema della valorizzazione delle risorse legate, soprattutto alle **competenze**, e **delle variabili quantitative** correlate a modelli di calcolo per lo sviluppo dei turni

con quanto detto

- non si vuole affermare che il problema della disponibilità quali-quantitativa di risorse non è un punto centrale dell'assistenza, anzi, proprio perché lo è, lo sforzo futuro dovrà essere quello di modificare l'approccio alla risoluzione del problema stesso, a partire dai modelli usati per la determinazione del fabbisogno, le cui variabili dovranno essere esplorate con informazioni congruenti al modello

ciò detto

- bisogna chiarire meglio il nuovo modello organizzativo cui si è fatto riferimento
- occorre stabilire quali sono i fattori che entrano in gioco per governare il sistema delineato esaminando le caratteristiche innovative del professionista infermiere

chi e' oggi l'infermiere?

- come e' cambiato il suo ruolo?
- quale e' la sua funzione?
- quali sono le sue responsabilità?

allo stato attuale

- il modello organizzativo per compiti, anche se ancora molto diffuso in Italia, non è assolutamente più idoneo a garantire le condizioni necessarie per l'esercizio del ruolo e delle funzioni da parte di un professionista
- oggi il problema è principalmente di natura culturale, organizzativa e secondariamente anche di natura formativa e di competenze

il processo di cambiamento in atto

- deve promuovere la trasformazione del modello organizzativo, ancora all'80%, per compiti, in un modello che privilegi le attività orientate alla decisione e poi azione derivanti dalla competenza specifica attesa dal professionista

inoltre

- i modelli organizzativi professionali devono ispirarsi a un sistema etico che sia in grado di garantire “equità” proprio come indicato dai sette principi di Tavistock

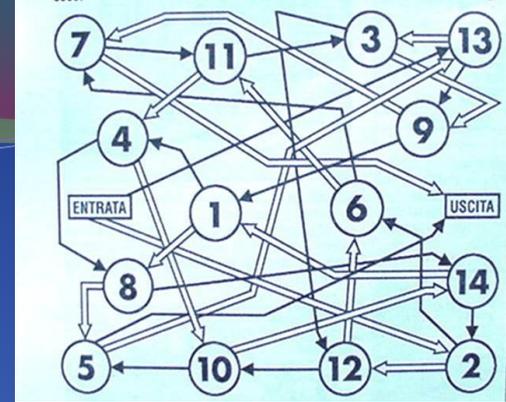
guai se ogni generazione non provasse

- di fronte alla condizione di vita imposta dalla società, un profondo sentimento di insoddisfazione ovvero la volontà di mutare, di rinnovare, di andare avanti
- l'importante è che la volontà di rinnovamento si fortifichi con la conoscenza dei risultati ottenuti dalle lotte compiute dai padri in precedenza

Giorgio Amendola

gli strumenti per la progettazione e la gestione dei turni

calcolo del debito orario



- acquisiti gli elementi sin qui trattati, per progettare i turni di lavoro occorre effettuare preliminarmente alcuni calcoli che, partendo dal concetto di debito orario e passando attraverso la nozione di fabbisogno di risorse umane (in termini numerici, ma anche di competenze), consentano di definire, da un lato, le modalità di articolazione dei turni stessi e, dall'altro, la quantità di operatori da impegnare nella turnazione per far fronte al carico di lavoro rilevato (su base scientifica o sul bisogno rilevato dai coordinatori)

per debito orario

- si intende la 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 dal ruolo ricoperto



nella Sanità pubblica abitualmente

- il debito orario viene calcolato su base annua con un debito settimanale di 36 ore su 5 gg lavorativi pari a un debito giornaliero di 7 ore e 12 minuti o su 6 giorni pari ad un debito giornaliero di 6 ore

in alcuni contratti

- il debito orario viene calcolato su base annua con un debito settimanale di 6 gg lavorative pari a 38 ore di lavoro e pari ad un debito giornaliero di 6 ore e 20 minuti
- eccezione per i lavoratori a tempo determinato o con contratto a termine, tramite Ditta interinale, in cui si può stabilire a priori il debito giornaliero per n° x di giornate di lavoro da svolgersi in un periodo

per i propri dipendenti

- il debito orario si individua in:
- uno teorico o dovuto contrattuale
- ed uno effettivo o realmente lavorato e nel pronostico quello che sarà verosimilmente lavorato

il tasso di assenteismo

- è la percentuale di assenze espresse in ore/giornate di lavoro e dovute ad infermità, infortuni, assenze per assistere L.104, gravidanze e aspettative non retribuite a qualunque titolo concesse
- il calcolo del tasso riveste particolare importanza perché, insieme alla determinazione teorica del personale, consente di individuare la dotazione organica che è necessario conferire alla struttura operativa per far fronte al carico di lavoro o per individuare il fondo per retribuire le ore straordinarie prodotte di conseguenza



facciamo due conti

- $365 \text{ gg} - 104 = 261 \text{ gg}$ lavorativi $\times 7\text{h}12'$ (7,2) = 1879,2 ore
- 32 giorni ferie $\times 7\text{h}12'$ (7,2) = 230,4 ore
- 4 giorni festività infrasettimanali $\times 7\text{h}12'$ (7,2) = 28,8 ore
- 8 giorni permessi retribuiti $\times 7\text{h}12'$ (7,2) = 57,6 ore
- x gg permessi vari, missioni istituzionali =?
- $1879,2 - 230,4 - 28,8 - 57,6 = 1562,4$ ore dovuto contrattuale
- 10 giorni lavorativi in media di malattia $\times 7,12 = 72$ ore
(i gg di malattia sono in media 15, ma lavorativi 10 circa a seconda delle realtà)
- $1562,4 - 72 = 1490,4$ ore lavorative annue attese
- $207 \text{ gg} \times 7,2 = 1490,4$ ore lavorative annue attese

6 giorni lavorativi

- $365 \text{ gg} - 52 = 313 \text{ gg lavorativi} \times 6\text{h } 20' (6,33) = 1982,33 \text{ ore}$
- $33 \text{ giorni ferie} \times 6\text{h } 20' = 209 \text{ ore}$
- $12 \text{ giorni di festività} \times 6\text{h } 20' = 76 \text{ ore}$
- permesso retribuito = 38 ore
- x gg missioni istituzionali =
- $1982,33 - 209 - 76 - 38 = 1659,33 \text{ dovuto contrattuale}$
- $15 \text{ giorni lavorativi in media di malattia} \times 6\text{h } 20' = 95 \text{ ore}$
- $1659,33 - 95 = 1564,33 \text{ ore lavorative annue attese}$
- $247 \text{ gg} \times 6,20 = 1564,33 \text{ ore lavorative annue attese}$

5 giorni lavorativi

- ore lavorative settimanali 36 (5gg lav + 2gg rip)
- riposi annui 104 giorni
- permessi retribuiti 8 giorni
- giorni di malattia 10 giorni
- giorni di ferie 32 giorni
- festività infrasettimanali 4 giorni
- permessi/missioni x giorni
- $365 - 104 - 8 - 10 - 32 - 4 = 207$ giornate lavorative procapite
- per coprire un turno di 365 gg o 365 turni si ha bisogno di quasi due operatori (207 gg + 158 gg)
- per coprire tre turni in 365 gg ($1095 \text{ turni} : 207$) si ha bisogno di 5,289 operatori
- $5,289 : 3 = X : n^\circ$ turnisti nelle 24 ore
- se si adotta il decentramento decisionale si possono assegnare 5,289 unità per coprire 3 turni

6 giorni lavorativi

- ore lavorative settimanali 38 (6gg lav + 1gg rip)
- riposi annui 52 giorni
- permessi retribuiti 5gg+1 giorno (donaz. sangue, studio, ecc.)
- giorni di malattia 15 giorni
- giorni di ferie 33 giorni
- festività 12 giorni

- $365 - 52 - 5 - 15 - 33 - 12 = 247$ giornate lavorative procapite
- per coprire un turno di 365 gg o 365 turni si ha bisogno di un operatore e mezzo (247 gg + 118 gg)
- per coprire tre turni in 365 gg (1095 turni : 247) si ha bisogno di 4.43 operatori
- $4,43 : 3 = X : n^{\circ}$ turnisti nelle 24 ore

la rappresentazione grafica dei turni

la rappresentazione grafica

1. dei turni deve essere:
2. conforme ai requisiti fin qui esposti
3. deve essere chiara e comprensibile
4. deve considerare la distribuzione delle risorse in base alle esigenze assistenziali nell'arco della giornata, settimana , del mese
5. deve considerare la distribuzione delle risorse in base al numero di operatori disponibili e alle loro competenze

costruiamo il turno

- il ciclo del turno deve essere proporzionale al numero degli operatori e alle ore contrattuali
- es. 5 operatori permettono turni di 3 giorni di lavoro e 2 di riposo
- es 6 operatori permettono turni di 4 gg lavoro e 2 di riposo o (2 + 1 e 2 + 1)
- es 9 operatori permettono 6 gg lavoro e 3 di riposo o (4 gg di lavoro, 2 di riposo, 2 di lavoro e 1 di riposo)
- es. 10 operatori (6 + 4 oppure 3+2 e 3+2)
- es 15 operatori (3+2, 3+2, 3+2 oppure 6+4 e 3+2)

i turni

- 5 gg ovvero 3+2 di riposo sono indicati per organici che sono soggetti a ore straordinarie a fine turno (146 riposi annui al posto di 104)
- 6 gg ovvero 4+2 di riposo sono indicati per organici che sono soggetti raramente a ore straordinarie (121 riposi annui al posto di 104)

per coprire 6 turni giornalieri
occorrono 10,56 operatori (5gg)
occorrono 8,86 operatori (6gg)

	L	M	M	G	V	S	D	L	M	M
1	n	n								
2		n	n							
3			n	n						
4				n	n					
5					n	n				
6						n	n			
7							n	n		
8								n	n	
9									n	n
10										n
11										

	L	M	M	G	V	S	D	L	M	M
1	n	n	r	r	m	m	p	r	r	p
2	p	n	n	r	r	m	m	p	r	r
3	r	p	n	n	r	r	m	m	p	r
4	r	r	p	n	n	r	r	m	m	p
5	p	r	r	p	n	n	r	r	m	m
6	m	p	r	r	p	n	n	r	r	m
7	m	m	p	r	r	p	n	n	r	r
8	r	m	m	p	r	r	p	n	n	r
9	r	r	m	m	p	r	r	p	n	n
10	n	r	r	m	m	p	r	r	p	n
11	pr	pr	pr	f	f	f	f	f	f	f
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

per coprire 8 turni giornalieri
occorrono 14,08 operatori (5gg)
occorrono 11,81 operatori (6gg)

	L	M	M	G	V	S	D	L	M	M	G	V
1	n	n	r	r	m	m	m	m	r	r	p	p
2	p	n	n	r	r	m	m	m	m	r	r	p
3	p	p	n	n	r	r	m	m	m	m	r	r
4	r	p	p	n	n	r	r	m	m	m	m	r
5	r	r	p	p	n	n	r	r	m	m	m	m
6	m	r	r	p	p	n	n	r	r	m	m	m
7	m	m	r	r	p	p	n	n	r	r	m	m
8	m	m	m	r	r	p	p	n	n	r	r	m
9	m	m	m	m	r	r	p	p	n	n	r	r
10	r	m	m	m	m	r	r	p	p	n	n	r
11	r	r	m	m	m	m	r	r	p	p	n	n
12	n	r	r	m	m	m	m	r	r	p	p	n
13	pr	f	f	f	f	f						
14	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

per coprire 8 turni giornalieri uguali
più un diurnista
dal lunedì al venerdì
occorrono 15,84 operatori (5gg)
occorrono 13,28 operatori (6gg)

	L	M	M	G	V	S	D	L	M	M	G	V
1	n	n	r	r	m	m	m	m	r	r	p	p
2	p	n	n	r	r	m	m	m	m	r	r	p
3	p	p	n	n	r	r	m	m	m	m	r	r
4	r	p	p	n	n	r	r	m	m	m	m	r
5	r	r	p	p	n	n	r	r	m	m	m	m
6	m	r	r	p	p	n	n	r	r	m	m	m
7	m	m	r	r	p	p	n	n	r	r	m	m
8	m	m	m	r	r	p	p	n	n	r	r	m
9	m	m	m	m	r	r	p	p	n	n	r	r
10	r	m	m	m	m	r	r	p	p	n	n	r
11	r	r	m	m	m	m	r	r	p	p	n	n
12	n	r	r	m	m	m	m	r	r	p	p	n
13	m	m	m	m	m	r	r	m	m	m	m	m
14	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f
15	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f
16	pr											
	5 2	5 2	5 2	5 2	5 2	4 2	4 2	5 2	5 2	5 2	5 2	5 2

per coprire 12 turni giornalieri
occorrono 21,15 operatori
occorrono 17,72 operatori

per coprire 12 turni giornalieri
uguali e 1 diurnista dal lunedì al
venerdì

occorrono 22,88 operatori (5gg)

occorrono 19,19 operatori (6gg)

per coprire 12 turni giornalieri
uguali e 2 diurnista dal lunedì al
venerdì

occorrono 24,64 operatori (5gg)

occorrono 20,66 operatori (6gg)

il calcolo del fabbisogno del personale

la conoscenza

del fabbisogno di personale

- è indispensabile per poter attribuire alle unità operative la sufficiente quantità di personale
- in campo infermieristico, nel corso del tempo, sono stati introdotti diversi metodi per la sua determinazione, anche se i più noti sono rappresentati dal metodo svizzero, dal PNR 80, PNR 87 e dall'ICA
- questi metodi hanno in comune alcune caratteristiche:
 - le classi di dipendenza,
 - il tempo/operatore richiesto da ciascuna classe per l'erogazione delle prestazioni di competenza
 - la possibilità di dimostrare in modo specifico la quantità/qualità di risorse da utilizzare

nella realtà

- i carichi di lavoro non sono mai stati concretamente applicati da tutte le realtà assistenziali, alcuni per brevi periodi di tempo e solo pochi in modo sistematico, a causa della diversa impostazione data all'esigenza dalla cultura locale, ma anche dalla normativa regionale e nazionale

il calcolo del fabbisogno del personale si può effettuare tramite:

- i carichi di lavoro botton-up o top-down
- l'indice di complessità assistenziale
 - dai quali si può evincere i minuti di assistenza da garantire giornalmente in media ad ogni paziente
- l'esperienza del coordinatore sul fabbisogno giornaliero di personale

dai carichi di lavoro

- si definiscono i minuti di assistenza da garantire in media giornalmente ad ogni singola persona ricoverata

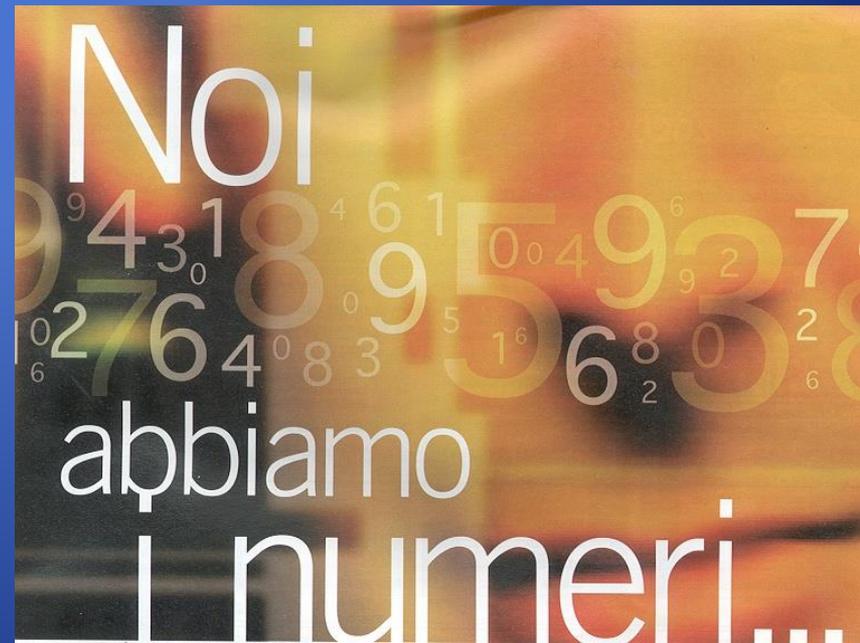
minuti di assist. die X media occupaz. p.l. annua X giorni = **dotazione organica**
minuti di lavoro annui in media lavorati

calcolo delle ore lavoro contrattuale

$$\frac{X \text{ centesimi di ora} * 60}{100} = \text{minuti}$$

Esempio 39,28 ore in sistema decimale corrisponde nel sistema ore, minuti, secondi a:

$$\frac{28 * 60}{100} = 16; \text{ 39 ore, 16 minuti}$$



BIBLIOGRAFIA

- Costa G.: Lavoro a turni e notturno. Organizzazione degli orari di lavoro e riflessi sulla salute. Ed. SEE, Firenze, 2003
- Costa G.: Lavoro a turni e salute. Mad. Lav, 1999
- Curtarelli M. Incagli L. Tagliavia C.: La qualità del lavoro in Italia. Isfol, 2004
- Istat: Rapporto annuale 1997
- Reale E.: Gli studi e le ricerche su genere e stress
- Puntosicuro: I turni di notte favoriscono il cancro al seno? I risultati di due studi condotti a Seattle e a Boston.
www.puntosicuro.it n. 425, ottobre





grazie per l'attenzione

