

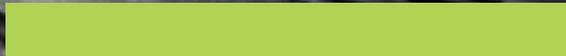


Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'economia,
della formazione e della ricerca DEFR
Segreteria di Stato dell'economia SECO

Lavoro notturno e a squadre: modelli di durata del lavoro in chiave moderna

Considerazioni scientifiche
nella realtà del lavoro:
istruzioni e consigli



Editore:
Dipartimento federale
dell'economia, della formazione e della ricerca DEFR
Segreteria di Stato dell'economia SECO
Settore Protezione dei lavoratori

Con il supporto tecnico di:
ars serendi GmbH
www.ars-serendi.de

Foto: Getty Images (Foto p. 1, Per-Anders Pettersson),
stock.adobe.com (Foto p. 5, pressmaster; Foto p. 13,
Kadmy; Foto p. 28, industrieblick; Foto p. 34,
Ivan Traimak; Foto p. 42, industrieblick)
Grafica: Yellow Werbeagentur AG

Anno di pubblicazione: 2021

Ordinazioni:
UFCL | Ufficio federale delle costruzioni e della logi-
stica
www.pubblicazionifederali.admin.ch
N. 710.248.i

Download:
www.seco.admin.ch

Sommario

Introduzione	4
Ridurre lo stress nel lavoro a squadre: raccomandazioni scientifiche e legge sul lavoro	6
Lavoro a squadre e stress	6
Raccomandazioni scientifiche: mantenimento della capacità lavorativa	8
Legge sul lavoro: prevenzione della salute per il lavoro a squadre	12
Matrice di valutazione: classificare i modelli di turni in modo trasparente	16
Modifica dei modelli di durata del lavoro: insieme dall'analisi all'obiettivo	20
Fase di preparazione	21
Fase di analisi	22
Fase di pianificazione, Fase di introduzione, Fase di pilotaggio	23
Ridurre la concentrazione del lavoro: garantire esattamente le risorse di personale necessarie e le riserve	24
Rilevare le esigenze di personale in modo professionale	24
Calcolare le riserve in modo trasparente	26
Piani dei turni dalla pratica per la pratica	28
Piani dei turni per il lavoro a squadre classico senza lavoro domenicale	29
Piani dei turni per il lavoro a squadre continuo	35
Avvio: ora tocca a lei!	41
Ulteriori informazioni	43

Introduzione

Il lavoro a squadre, con orari che cambiano regolarmente di notte e il fine settimana, è in continua crescita. In Svizzera nel 2020 circa 1/6 dei lavoratori sottostava a cosiddetti sistemi di organizzazione della durata del lavoro atipici. Spesso questo fenomeno è collegato a un'intensificazione del lavoro e a una conseguente maggiore sollecitazione.

Per le aziende è giunto pertanto il momento di dotarsi di sistemi validi e moderni di durata del lavoro dei turni che consentano di evitare costi aggiuntivi. Se da un lato è risaputo che il forte stress può causare limitazioni fisiche e conseguenti assenze per malattia, dall'altro si constata sempre più spesso come la configurabilità e l'affidabilità degli orari del lavoro costituiscano altrettanti motivi per scegliere o lasciare un datore di lavoro.

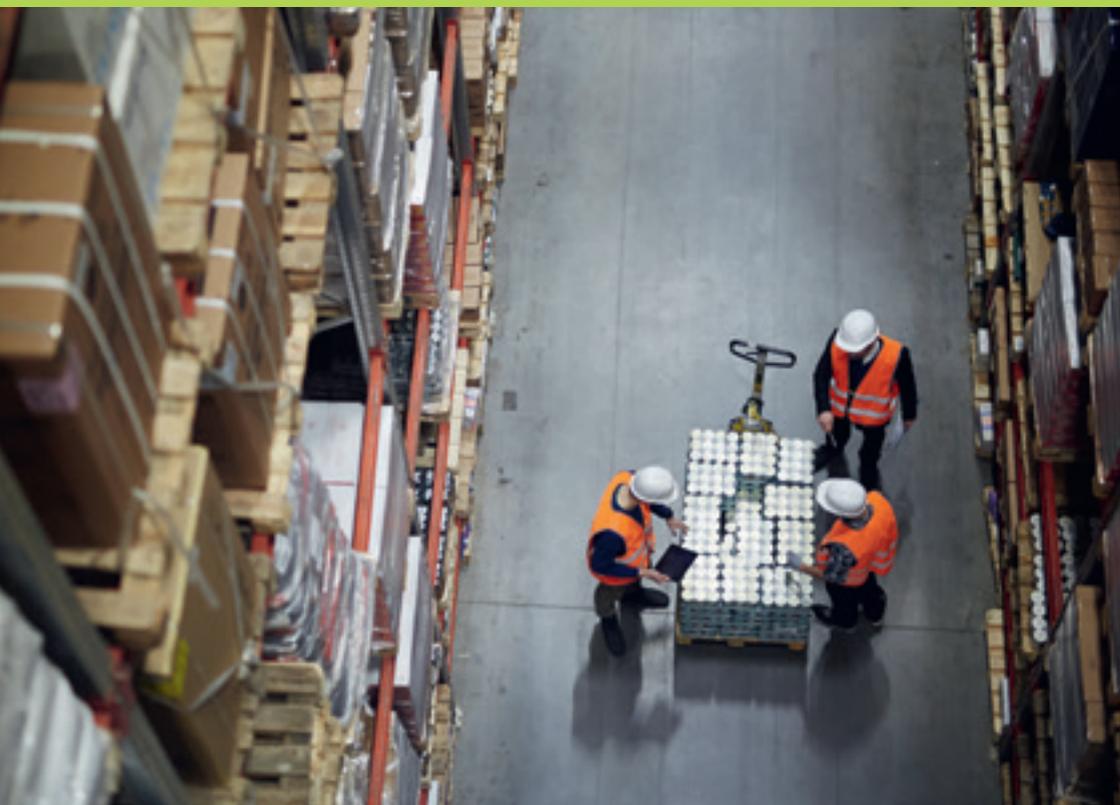
Parallelamente a questa tendenza mutano il contesto demografico e aumentano le tipologie di stili di vita. Cresce così l'esigenza di fruire di sistemi di durata del lavoro più flessibili che tengano maggiormente conto della salute e della vita sociale dei collaboratori.

Modelli di durata del lavoro meno validi generano costi sul piano del reclutamento, della fluttuazione e della salute. Modelli «adatti» diventano invece un fattore importante per il successo economico e l'attrattiva del datore di lavoro.

Piani dei turni impostati secondo criteri moderni conciliano le disposizioni vincolanti previste dalla legge sul lavoro con raccomandazioni di carattere scientifico relative alla salute sul lavoro. La sollecitazione cui si è sottoposti nel lavoro a squadre è minore quanto più le raccomandazioni scientifiche vengono integrate nei modelli di durata del lavoro.

L'effetto positivo della configurazione e dell'introduzione di nuovi modelli di lavoro a squadre dipende dalla capacità di tenere conto per quanto possibile degli interessi dei lavoratori in un processo partecipativo.

Il nostro opuscolo «Lavoro notturno e lavoro a turni» illustra le conseguenze di durate del lavoro atipiche sulla salute e il contesto personale. Fornisce inoltre indicazioni sulla possibilità di ridurre lo stress già in sede di definizione dei modelli di durata del lavoro. La pagina Internet della SECO riporta inoltre una sintesi delle fonti scientifiche sulle quali l'opuscolo si basa (www.seco.admin.ch calendari-turni). Nel seguito si rinuncia pertanto a citarle all'interno del testo.



Ridurre lo stress nel lavoro a squadre: studi scientifici e legge sul lavoro

Lavoro a squadre e stress

Il lavoro a squadre e lo spostamento delle fasi di sonno e di lavoro sono sempre legati a stress fisici e sociali. Quest'opuscolo verte sul concetto di lavoro a squadre degli articoli 34 e 36 OLL 1.

Definizione del lavoro a squadre (art. 34 OLL 1):

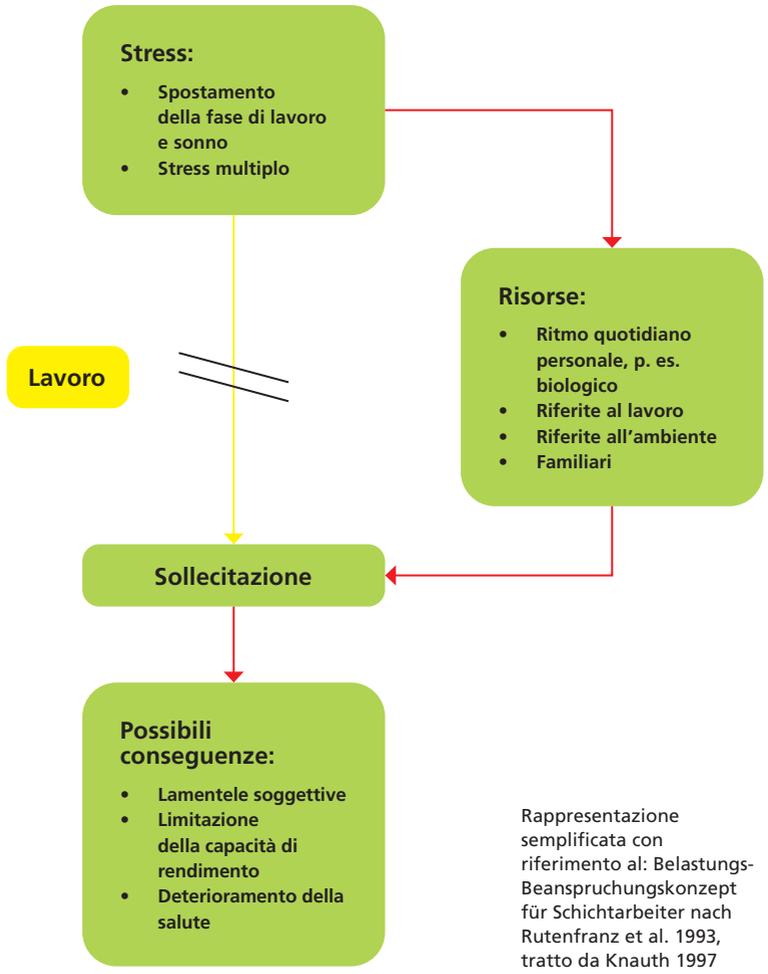
Sussiste lavoro a squadre quando è previsto l'intervento scaglionato e alternato di 2 o più gruppi di lavoratori allo stesso posto di lavoro secondo un orario determinato.

Definizione di lavoro continuo (art. 36 OLL 1):

È considerato lavoro continuo un sistema di organizzazione del tempo di lavoro:

- a. dove viene fornito lavoro a squadre 24 ore su 24, sette giorni su sette; e
- b. che è composto di più squadre, dove il singolo lavoratore, in linea di principio, partecipa a tutte le squadre

Lo stress determinato dal lavoro a squadre si può descrivere in modo oggettivo e in linea di massima è presente in tutti noi, in quanto soggetti abituati a lavorare di giorno. L'elemento più importante che scandisce le nostre giornate è la luce diurna. Se mancano sufficienti risorse individuali, lo stress causato dal lavoro a squadre determina una forte sollecitazione che può condurre a gravi problemi di salute. Modelli di lavoro a squadre ben configurati sul piano scientifico riducono il rischio di limitazioni fisiche.



Sui nessi relativi a stress e sollecitazioni nel lavoro a squadre esistono numerosi elementi attestati, illustrati nel seguito sotto forma di raccomandazioni scientifiche.

Raccomandazioni scientifiche: mantenimento della capacità lavorativa

Le raccomandazioni poggiano su studi scientifici pluriennali e vengono regolarmente confermate nell'ambito della ricerca applicata. Idealmente in sede di definizione del lavoro a squadre e dei modelli di durata del lavoro, il maggior numero possibile di questi aspetti dovrebbero essere presi in considerazione contemporaneamente.

Alcune raccomandazioni si trovano tuttavia in una relazione di concorrenza fra loro e non possono essere attuate allo stesso tempo. È assai problematico infatti cercare di adottare blocchi di tempo libero per quanto possibile lunghi evitando la concentrazione di ore di lavoro. Da qui la necessità di conoscere l'importanza delle raccomandazioni per configurare nei contesti di lavoro modelli di turni appropriati sotto il profilo scientifico ed eventualmente ponderarli per la propria azienda: in poche parole definire una classifica delle raccomandazioni.

Le **raccomandazioni scientifiche** sono **regole** che vanno opportunamente attuate nell'ottica di mantenere la capacità lavorativa e ridurre lo stress generato dal lavoro a squadre.

Le raccomandazioni scientifiche poggiano su **regole vincolanti** della **legge sul lavoro** che vanno rispettate.

Nel seguito vengono dapprima illustrate le raccomandazioni per configurare il lavoro a squadre secondo criteri scientifici e successivamente riportate le disposizioni più importanti da rispettare previste dalla legge. Entrambe costituiscono il parametro di riferimento per una valutazione e un confronto oggettivi dei modelli di turni.

LE RACCOMANDAZIONI SCIENTIFICHE IN SINTESI

1. Nessun turno notturno permanente

Il lavoro esclusivamente notturno nella fascia oraria fra le 23 e le 6 senza alternanza con lavoro diurno va evitato ed è ammesso solo a condizioni ben precise. Particolarmente stressante è la prestazione di lavoro se fornita regolarmente e permanentemente nella fascia oraria fra le 2 e le 6. Il nostro corpo cerca infatti costantemente di adattarsi a rimanere sveglio durante la notte e a recuperare il sonno necessario durante il giorno. Non riuscendoci, si trova per così dire in una situazione permanente di jet-lag, il che può causare a lungo termine problemi di salute.

2. Al massimo 3 turni notturni consecutivi

Per evitare, per quanto possibile, lo sforzo di adattarsi a turni notturni permanenti è importante da un punto di vista scientifico prevedere al massimo solo 3 turni notturni consecutivi.

3. Tempi di riposo sufficientemente lunghi

Fra 2 turni vanno pianificate 11 ore di riposo. Dopo 1 blocco di turni notturni e dopo 1 lungo blocco di turni di 6 o 7 giorni consecutivi andrebbero previste 48 ore di tempo libero prima dell'inizio del blocco successivo.

4. Tempo libero durante il fine settimana

I fine settimana liberi comprendono idealmente il periodo tra venerdì sera e lunedì mattina, in modo che il sabato e la domenica siano giorni effettivamente privi di lavoro. I fine settimana permettono di riposarsi di più dei giorni liberi infrasettimanali offrendo maggiori opportunità per i contatti sociali.

5. 1 sera libera infrasettimanale

È necessario garantire almeno 1 sera libera infrasettimanale tra lunedì e venerdì per consentire di partecipare alla vita sociale.

6. Nessuna concentrazione delle ore di lavoro

I lunghi periodi di lavoro non intercalati da giorni di riposo vanno evitati. Si raccomandano al massimo 5 a 6 turni alla volta; 7 giorni di lavoro consecutivi vanno assolutamente evitati. In sede di pianificazione dei giorni senza turni va tenuto conto che 1 solo giorno libero permette di riposare nettamente meno che 2 o più giorni liberi consecutivi.

7. Nessun turno eccessivamente lungo

La lunghezza del turno va adattata al carico di lavoro e all'attività. Dopo 1 turno di 9 ore il rischio di infortuni sale in modo esponenziale. Pertanto la lunghezza di 1 turno non dovrebbe eccedere le 8 ore. La lunghezza del turno notturno va fissata sulla base del carico di lavoro.

8. Rotazione in senso orario

La rotazione in senso orario, vale a dire in successione turno diurno, turno serale e turno notturno, rispetta il nostro orologio interno, vale a dire il ritmo biologico, evitando tempi di riposo ridotti. Il passaggio dal turno diurno a quello serale e infine al turno notturno consente tempi di riposo sufficienti tra i turni senza bisogno di inserire un giorno libero. Una rotazione in senso antiorario può eccezionalmente risultare più favorevole in caso di rotazione lunga nel lavoro a squadre discontinuo (p. es. cambio del tipo di turno a settimane alterne).

9. Rotazione rapida, corta

Una successione rapida e regolare di turni diurni, serali e notturni va garantita. È provato che i sistemi in cui a 3 turni diurni al massimo seguono da 2 a 3 turni serali e successivamente da 2 a 3 turni notturni sono più adatti a mantenere la capacità lavorativa. Grazie alla rotazione corta, nella fase del turno diurno la mancanza di sonno è minore, dato che nel passaggio dalla sera alla notte il corpo ha a disposizione tempo sufficiente per «prepararsi» al turno notturno.

10. Inizio non troppo mattiniero del turno diurno

Da un punto di vista scientifico il turno diurno non dovrebbe iniziare prima delle 6. Più tardi comincia, più riposati sono in genere i lavoratori. L'inizio del turno diurno influisce sulla fine del turno notturno. Per facilitare il sonno dopo il turno notturno, questo deve terminare non più tardi delle 6.30.

11. Flessibilizzazione orientata al personale e personalizzazione della durata del lavoro

Per quanto riguarda l'inizio e la fine del turno, un regolamento aziendale specifico per il lavoro a squadre dovrebbe prevedere una certa flessibilità per consentire di conciliare meglio lavoro e famiglia.

12. Evitare modifiche a breve termine del piano dei turni

Le modifiche a breve termine del piano dei turni da parte del datore di lavoro vanno evitate. Da un punto di vista scientifico si raccomanda di definire il piano dei turni in ottobre per l'anno successivo in modo da consentire la pianificazione delle vacanze a novembre e dicembre. La fase di finalizzazione, vale a dire la definizione finale del piano dei turni, va effettuata almeno 4 settimane prima per assicurare pianificabilità e affidabilità.

Legge sul lavoro: prevenzione della salute per il lavoro a squadre

Le raccomandazioni scientifiche descritte sono state recepite nella legge.

Le disposizioni di legge, che devono essere obbligatoriamente rispettate in sede di pianificazione dei turni, stabiliscono una soglia minima di attuazione, cosiddetti limiti inferiori, delle raccomandazioni scientifiche. Quest'ultime garantiscono una protezione maggiore in termini di medicina del lavoro; quanto alle disposizioni della legge sul lavoro, esse estendono in taluni ambiti i limiti di discrezionalità. Ricordiamo espressamente di utilizzare questi limiti discrezionali, come la riduzione del tempo di riposo da 11 a 8 ore, unicamente in casi eccezionali e situazioni speciali e di non introdurli come regola.



IMPORTANTI PER IL LAVORO A SQUADRE SONO INNANZITUTTO LE DISPOSIZIONI GENERALI SULLA DURATA DEL LAVORO E SUL TEMPO DI RIPOSO PREVISTE DALLA LEGGE SUL LAVORO:

1. Lavoro diurno e serale

- Il lavoro dalle 6 alle 20 è considerato diurno, quello dalle 20 alle 23 serale.
- Il lavoro diurno e quello serale, vale a dire dalle 6 alle 23 (17 ore) non richiede autorizzazione.
- Il lavoro serale può essere tuttavia introdotto dal datore di lavoro solo dopo aver sentito la rappresentanza dei lavoratori nell'azienda o, in sua assenza, i lavoratori interessati.
- L'inizio e la fine del lavoro diurno e del lavoro serale possono essere fissati diversamente fra le 5 e le 24 con il consenso della rappresentanza dei lavoratori nell'azienda o, in sua assenza, della maggioranza dei lavoratori interessati. La durata del lavoro di 17 ore va rispettata!

2. Durata massima della settimana lavorativa

La durata massima della settimana lavorativa è fondamentalmente di:

- 45 ore per lavoratori di aziende industriali, il personale d'ufficio, collaboratori tecnici e di altro tipo, personale di vendita di grandi aziende del commercio al dettaglio;
- 50 ore alla settimana per tutti gli altri lavoratori.

3. Tempo di riposo giornaliero

- A tutti i lavoratori va garantito un tempo di riposo giornaliero di almeno 11 ore consecutive.
- Il tempo di riposo può essere ridotto per i lavoratori adulti una volta alla settimana a 8 ore se viene rispettata la durata di 11 ore su una media di 2 settimane.

4. Lavoro notturno

- L'impiego di lavoratori al di fuori del lavoro diurno e serale fissati dall'azienda è vietato.
- Eccezioni motivate (urgente bisogno, indispensabilità) possono essere autorizzate.

5. Lavoro domenicale

- Tra le 23 del sabato e le 23 della domenica è vietato l'impiego di lavoratori.
- Con il consenso della rappresentanza dei lavoratori nell'azienda o, in sua assenza, della maggioranza dei lavoratori interessati, l'intervallo della domenica può essere anticipato o differito di un'ora al massimo.
- Eccezioni motivate (urgente bisogno, indispensabilità) possono essere autorizzate.

IN PARTICOLARE PER IL LAVORO A SQUADRE, LA LEGGE SUL LAVORO STABILISCE QUANTO SEGUE:

- 1. Lavoro diurno a 2 squadre**
 - Il lavoro diurno e serale a 2 squadre (senza lavoro domenicale o durante un giorno festivo) non è soggetto ad autorizzazione se rimane compreso in uno spazio di 17 ore.
 - La durata del singolo turno non deve eccedere le 11 ore, pause incluse.
- 2. Sistemi di durata del lavoro a 3 o più squadre**
 - I turni devono ruotare da quello diurno al turno serale e da questo a quello notturno. Sono ammesse eccezioni se la maggior parte dei lavoratori interessati lo richiede per iscritto.
- 3. Lavoro continuo**
 - Il lavoro continuo è soggetto ad autorizzazione.
 - In genere la durata massima della settimana lavorativa non deve essere superata su una media di 16 settimane.
 - La durata massima della settimana lavorativa può essere prolungata a 52 ore per singoli periodi di sette giorni consecutivi, eccezionalmente sino a 60 ore se gran parte della durata del lavoro consiste essenzialmente in una presenza fisica sul posto.
 - La durata della settimana lavorativa si calcola da lunedì all'ora 0 a domenica alle 24.
 - All'interno di 24 ore, su 10 ore di presenza le ore di lavoro non devono essere più di 9.
 - Tra venerdì sera e lunedì mattina si può lavorare in turni di 12 ore se è garantita una pausa di 2 ore.
 - Per anno civile vanno garantiti almeno 61 giorni di riposo settimanali di almeno 35 ore consecutive, 26 dei quali di domenica e nella fascia oraria dalle 6 sino alle 16.
 - Se i giorni di riposo comprendono il periodo che va dalle 23 di sabato alle 23 di domenica, il numero di domeniche libere può essere ridotto come segue:
 - a 17 domeniche in caso di durata massima del lavoro di 8 ore al giorno;
 - a 13 domeniche in caso di durata massima del lavoro di 8 ore al giorno e un tempo di presenza di 42 ore al massimo (durata del lavoro pause incluse) alla settimana.
 - Dopo al più tardi 7 giorni deve essere garantito almeno un tempo di riposo di 24 ore.
 - Il ciclo dei turni deve ripetersi dopo 4 fino a 16 settimane, ma al più tardi dopo 20 settimane.

Le raccomandazioni scientifiche, le pertinenti disposizioni per il lavoro a squadre previste dalla legge sul lavoro e gli obiettivi definiti congiuntamente, che devono essere raggiunti con un nuovo modello di turni, vengono inseriti in una cosiddetta matrice di valutazione per modelli di turni.



Matrice di valutazione: classificare i modelli di turni in modo trasparente

La matrice di valutazione consente di valutare i modelli di turni sul piano scientifico e della legge sul lavoro.

Può essere utilizzata per valutare modelli esistenti allo scopo di individuare, per esempio, se sia necessario modificarli. Può inoltre essere applicata per valutare vari modelli alternativi in sede di pianificazione e classificarli in funzione della loro idoneità a raggiungere gli obiettivi previsti. È opportuno non limitarsi ad analizzare un unico modello, bensì comparare varie alternative sulla base della matrice.

Idealmente la matrice viene aggiornata e le valutazioni effettuate da tutte le persone coinvolte e da un gruppo di progetto o di lavoro. Questo approccio garantisce un massimo di trasparenza e un'identità di vedute.

Le disposizioni previste dalla legge vanno obbligatoriamente rispettate. La matrice deve pertanto servire a verificare, con il sistema sì/no, se queste regole sono effettivamente applicate.

Dato che le disposizioni di legge sul lavoro a squadre classico e il lavoro continuo sono talvolta differenti, si utilizzano 2 modelli di verifica. Nel seguito vengono entrambi descritti e messi a disposizione in file Excel a titolo complementare (www.seco.admin.ch/calendari-turni). La matrice di valutazione qui raffigurata riporta le disposizioni più importanti previste dalla legge.

Valutazione sul piano legislativo di modelli di turni per il lavoro a squadre classico senza lavoro domenicale:

I.	Disposizioni di legge (criteri VINCOLANTI)	attuati? sì	attuati? no
1.	Dalle 23 di sabato alle 23 di domenica libero		
2.	Durata massima della settimana lavorativa di 45 risp. 50 ore		
3.	Tempo di riposo di almeno 11 ore fra 2 impieghi Una volta alla settimana 8 ore, se viene rispettato il riposo giornaliero di 11 ore su una media di 2 settimane		
4.	Regola per la semigiornata libera settimanale		
5.	Inizio del lavoro diurno non prima delle 5		
Somma			

Valutazione sul piano scientifico di modelli di turni per il lavoro a squadre classico senza lavoro domenicale:

II.	Criteri scientifici (criteri ATTESI con maggiore effetto di protezione)	sempre rispettati	in parte rispettati	mai rispettati
1.	Al massimo 3 turni notturni consecutivi			
2.	Tempi di riposo sufficientemente lunghi (11 ore)			
3.	Tempi di riposo sufficientemente lunghi (dopo turni notturni 48 ore)			
4.	Tempo libero bloccato durante il fine settimana (da Sa alle ore 0 sino a Do alle 24)			
5.	1 sera libera infrasettimanale			
6.	Nessuna concentrazione di ore di lavoro (non più di 6 giorni di lavoro consecutivi)			
7.	Nessun turno di lunghezza eccessiva (prevedere turni con un massimo di 8 ore, pausa esclusa)			
8.	Rotazione in senso orario			
9.	Rotazione rapida, corta (massimo 3 turni dello stesso tipo)			
10.	Inizio del turno diurno non troppo presto (non prima delle 6)			
11.	Il regolamento dei turni ammette una flessibilizzazione e una personalizzazione della durata del lavoro			
12.	Il regolamento dei turni impedisce modifiche di turno a breve termine			
Somma				

**Valutazione sul piano legislativo di modelli di turni
per il lavoro a squadre continuo:**

I.	Disposizioni di legge (criteri VINCOLANTI)	attuati? sì	attuati? no
1.	La durata massima della settimana lavorativa di 45 e 50 ore viene rispettata su una media di 16 settimane		
2.	Durata massima della giornata lavorativa di 9 ore; tra venerdì sera e lunedì mattina si può lavorare in turni di 12 ore se è garantita una pausa di 2 ore		
3.	Dopo al più tardi 7 giorni deve essere garantito almeno un tempo di riposo di 24 ore.		
4.	Tempo di riposo di almeno 11 ore fra 2 impieghi Una volta alla settimana 8 ore, se viene rispettato il riposo giornaliero di 11 ore su una media di 2 settimane		
5.	Regola del numero dei giorni di riposo rispettata		
6.	Regola del numero delle domeniche libere rispettata		
7.	Il ciclo dei turni deve ripetersi dopo 4 a 16 settimane, ma al più tardi dopo 20 settimane		
Somma			

Valutazione sul piano scientifico di modelli di turni per il lavoro a squadre continuo:

II.	Criteri scientifici (criteri ATTESI con maggiore effetto di protezione)	sempre rispettati	in parte rispettati	mai rispettati
1.	Al massimo 3 turni notturni consecutivi			
2.	Tempi di riposo sufficientemente lunghi (11 ore)			
3.	Tempi di riposo sufficientemente lunghi (dopo turni notturni 48 ore)			
4.	Tempo libero bloccato durante il fine settimana (da Sa alle ore 0 sino a Do alle 24)			
5.	1 sera libera infrasettimanale			
6.	Nessuna concentrazione di ore di lavoro (non più di 7 giorni di lavoro consecutivi)			
7.	Nessun turno di lunghezza eccessiva (prevedere turni con un massimo di 8 ore, pausa esclusa)			
8.	Rotazione in senso orario			
9.	Rotazione rapida, corta (massimo 3 turni dello stesso tipo)			
10.	Inizio del turno diurno non troppo presto (non prima delle 6)			
11.	Il regolamento dei turni ammette una flessibilizzazione e una personalizzazione della durata del lavoro			
12.	Il regolamento dei turni impedisce modifiche di turno a breve termine			
Somma				

Come già menzionato, i criteri scientifici vanno per quanto possibile presi in considerazione nel modo più completo possibile. È raro tuttavia poterlo fare contemporaneamente con tutti. Fissare priorità specifiche alla realtà aziendale può pertanto rivelarsi necessario. Con il coinvolgimento di tutte le parti interessate viene operata una suddivisione in aspetti più o meno prioritari. Il modello Excel può essere semplicemente ampliato di conseguenza. La valutazione congiunta dei modelli di turni è un elemento importante del processo di cambiamento, che viene descritto nel seguito.

Modifica dei modelli di durata del lavoro: insieme dall'analisi all'obiettivo

Per modificare efficacemente un sistema di turni è necessario, oltre che adottare un approccio metodologico, disporre soprattutto del tempo sufficiente. Le modifiche non possono essere imposte. In genere sino all'introduzione del modello di turni, vale a dire l'avvio della fase pilota, sono necessari più mesi, almeno da 6 a 8. L'importante è affiancare un piano di comunicazione per consentire a tutte le persone coinvolte e interessate di disporre delle medesime informazioni. Lo sviluppo di un moderno modello di durata del lavoro viene suddiviso in 5 fasi: preparazione, analisi, pianificazione, introduzione e pilotaggio.

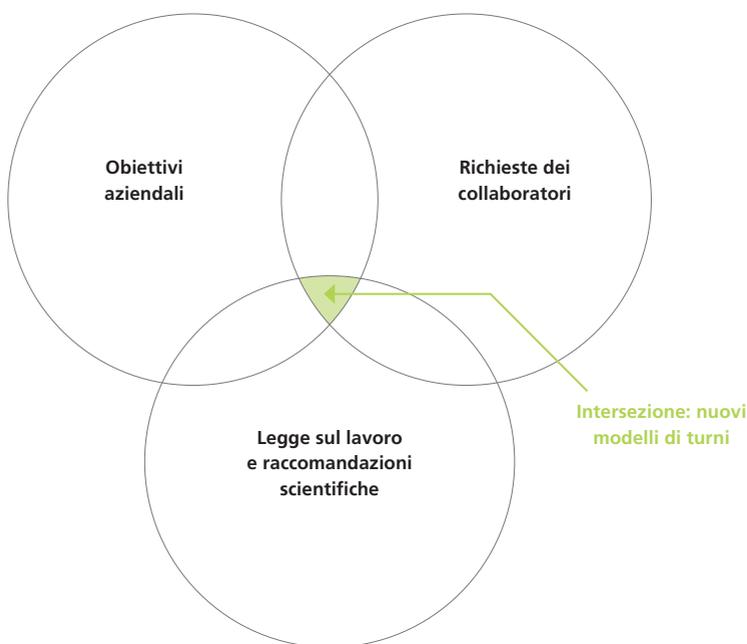
CINQUE FASI PER RAGGIUNGERE L'OBIETTIVO

Fase 1: Preparazione	<ul style="list-style-type: none">• Attivare il gruppo di progetto• Elaborare conoscenze di base comuni• Definire le finalità e le esigenze• Definire le modalità e un piano di progetto
Fase 2: Analisi	<ul style="list-style-type: none">• Scegliere i criteri di valutazione per modelli alternativi di turni• Rilevare le esigenze del personale• Rilevare e calcolare il fabbisogno di personale e la pianificazione delle riserve
Fase 3: Pianificazione	<ul style="list-style-type: none">• Definire modelli di turni• Valutare le alternative• Scegliere un'alternativa
Fase 4: Introduzione	<ul style="list-style-type: none">• Preparare l'introduzione• Comunicare i cambiamenti ai lavoratori• Elaborare un regolamento aziendale specifico• Pianificare la fase di pilotaggio
Fase 5: Pilotaggio	<ul style="list-style-type: none">• Fase test• Valutazione• Se necessario adeguamento del modello

Fase di preparazione

Nella fase di preparazione vengono poste le basi per la riuscita del progetto, che in sede di modifica o introduzione di un nuovo sistema di turni dipende in larga misura dal coinvolgimento di tutte le parti. Fra le parti non figurano unicamente il management e i quadri dirigenti, ma anche i lavoratori e i loro rappresentanti aziendali. Vanno considerati interessi molto diversi fra loro e in parte contrari. Spesso le modifiche che riguardano la durata del lavoro sono legate a fattori emotivi, in quanto vengono difesi numerosi punti di vista individuali.

Nell'illustrazione in calce gli obiettivi aziendali, i desideri dei lavoratori e le raccomandazioni scientifiche vengono simbolizzati ogni volta da un cerchio. Sovrapponendo i cerchi si crea una piccola intersezione di obiettivi e interessi. Lo scopo è lavorare su questa intersezione, vale a dire definire modelli alternativi di turni nel quadro di un processo partecipativo.





Per poter tenere equamente conto delle diverse prospettive, è necessario innanzitutto costituire un gruppo di progetto o di lavoro in cui siano rappresentati tutti i gruppi di riferimento (parti interessate). Può inoltre rivelarsi opportuno prevedere un affiancamento esterno per un periodo determinato o una fase specifica. Il gruppo di progetto deve essere in grado di garantire un accompagnamento dall'analisi alla valutazione ed elaborare una soluzione accettabile dalla maggioranza.

Il via ai lavori viene dato idealmente in uno o più workshop o in riunioni. Tre sono i «pacchetti» di cui il gruppo di progetto deve occuparsi nella fase iniziale:

- garantire a tutte le persone coinvolte le stesse informazioni su lavoro a squadre, raccomandazioni scientifiche e sezioni importanti della legge sul lavoro per creare le basi del progetto;
- descrivere richieste e obiettivi dei vari attori, vale a dire completare il contenuto dei «cerchi»;
- mettersi d'accordo su modo di procedere, bozza del piano di progetto, ruoli e mansioni.

Fase di analisi

La fase di analisi comprende il rilevamento esaustivo dei requisiti economico-aziendali.

In questa fase viene anche elaborata la matrice di valutazione, a partire dalla quale il gruppo di progetto può valutare e confrontare con criteri oggettivi i modelli di turni riportando regolarmente a un livello fattuale un processo a volte caratterizzato da fattori emotivi.

In aggiunta alla descrizione delle richieste dei lavoratori da parte del gruppo di progetto nella prima fase, a questo stadio si possono svolgere workshop con (tutti) i lavoratori per verificare la validità delle esigenze. In alternativa è possibile condurre inchieste tramite questionari.



Fase di pianificazione

La fase di pianificazione prevede l'elaborazione di vari modelli di turni alla luce delle diverse possibilità di soluzione. Queste alternative vengono successivamente valutate sulla base della matrice messa a punto congiuntamente. In tal modo vantaggi e svantaggi dei singoli modelli risultano chiari a tutti. In genere questo metodo consente di mettersi d'accordo sull'alternativa che ottiene la valutazione più alta e meglio contribuisce a raggiungere gli obiettivi.

Fase di introduzione

Una volta che il gruppo di progetto ha trovato un'intesa su un modello di turni, ha inizio la preparazione all'introduzione. I lavoratori vengono informati su modifiche e possibili effetti. La fase di pilotaggio viene pianificata e la pianificazione delle vacanze inserita nel nuovo modello di durata del lavoro. Vanno inoltre realizzati altri pacchetti, che includono l'elaborazione di un regolamento aziendale specifico, l'adeguamento del sistema salariale, il software di pianificazione ecc.

Fase di pilotaggio

I vantaggi di un nuovo sistema di turni non si manifestano a livello teorico, ma pratico e vanno pertanto vissuti concretamente. Da qui la grande importanza di un progetto pilota e di una fase test. Anche i lavoratori i cui notevoli problemi di sonno possono spesso essere attenuati cambiando il ritmo di turni non si lasciano infatti convincere facilmente a sperimentare nuove soluzioni. Spesso è utile concordare un progetto pilota della durata di un anno nel corso del quale verificare regolarmente il raggiungimento degli obiettivi. Per esempio chiedendo a cadenze regolari ai lavoratori il grado di soddisfazione individuale del modello di turni (in workshop o tramite questionari). La fase di pilotaggio dovrebbe durare 12 mesi per comprendere tutte le stagioni e i periodi di vacanza.

In caso di necessità, dopo questa fase è possibile procedere a un adattamento del modello. Se il processo è stato impostato bene, tuttavia, questo passaggio non è in genere necessario.

Ridurre la concentrazione del lavoro: garantire esattamente le risorse di personale necessarie e le riserve

Rilevare le esigenze di personale in modo professionale

Affinché un (nuovo) modello di turni risulti efficace, vale a dire offra sicurezza di pianificazione e venga accettato, è indispensabile prevedere un organico numericamente sufficiente. L'obiettivo è avere a disposizione per i turni il numero di lavoratori effettivamente necessario, né più né meno.

Dirsi a titolo di esempio che in un gruppo di turni sono sempre presenti 10 lavoratori perché sono quelli di cui si ha bisogno non è pensare in prospettiva futura. Assenze per vacanze, malattia o qualificazioni professionali devono essere prese in considerazione attivamente per aumentare la sicurezza di pianificazione e la flessibilità.

Aspetti centrali della fase di analisi:

- definire le risorse di personale necessarie
- calcolare le riserve

Spesso in passato i criteri di copertura normale e minima sono stati definiti senza tuttavia essere successivamente aggiornati. Modifiche nella composizione dell'organico in previsione di qualificazioni professionali vengono di rado prese in considerazione.

Prima di calcolare il fabbisogno di personale vanno descritti i gradi di copertura: quanti lavoratori sono necessari per garantire l'esercizio normale? La definizione di copertura ottimale o normale di un turno deve essere effettuata sulla base di vari fattori, p. es. in funzione di quantità pianificate, copertura massima in percentuale, orari d'esercizio, orari di servizio o volumi di forniture attesi nel settore logistico.

Giorni della settimana e tipi di turni possono differenziarsi quanto a copertura massima o intensità. Pertanto è necessario verificare attentamente quale organico è perlomeno o idealmente necessario in quale tipo di turno. Per facilitare l'analisi della copertura dei turni è a disposizione il file Excel (www.seco.admin.ch/calendari-turni).

Se definire i gradi di copertura risulta difficile, è utile valutare l'effettiva copertura dei turni negli ultimi anni, spesso più bassa di quanto si pensi. Una retrospettiva permette di individuare quanti lavoratori sono veramente necessari a un'operatività ottimale. Ecco un esempio di risultato di una simile analisi. Turni diurni (D), serali (S) e notturni (N) si coprono il più delle volte con 6 lavoratori (L), sebbene originariamente ne siano stati previsti 8 per una copertura normale.



In un'ulteriore analisi è possibile rilevare se il fabbisogno di personale nel corso della giornata è sempre uguale o se si modifica in determinate fasce orarie. Anche per questa analisi è disponibile uno strumento di supporto: www.seco.admin.ch/calendari-turni

Vale assolutamente la pena effettuare un'analisi precisa, dato che dalle diverse coperture dei turni giornalieri, settimanali o annuali emergono possibilità di alleggerire il lavoro. Ciò consente di venire incontro a desideri individuali di flessibilizzazione della durata del lavoro anche nel lavoro a squadre.

Calcolare le riserve in modo trasparente

Una volta stabilito il fabbisogno di personale per i singoli tipi di turni senza definire riserve in caso di vacanze e altre assenze, si passa al calcolo del fabbisogno complessivo per l'azienda, inclusa una pianificazione realistica delle riserve. Anche qui è disponibile un file Excel di supporto (www.seco.admin.ch/calendari-turni).

Per poter effettivamente calcolare le riserve sono necessari i seguenti dati:

- giorni di vacanza;
- assenze medie per motivi di salute;
- numero di possibili tempi di compensazione (p. es. per il lavoro notturno svolto regolarmente, per il lavoro svolto nei giorni festivi);
- numero di giorni destinati a formazioni continue o a misure di qualificazione professionale pianificate;
- numero di giorni per assenze di altro tipo (p. es. il tempo per lavarsi o cambiarsi);
- vacanze aziendali o possibili periodi di inattività dell'esercizio / revisioni.

Inserendo questi dati, il tool Excel calcola sulla base della formula registrata, il fabbisogno di personale una volta in ore complessive e in aggiunta in equivalenti tempo pieno (ETP) o FTE (inglese: full time equivalent).



Il tool indica la differenza tra fabbisogno di personale e ore settimanali effettivamente disponibili. Se il personale o la somma delle ore settimanali sono sufficienti a coprire il fabbisogno calcolato, si definisce un numero adeguato di gruppi di turni e si selezionano o sviluppano modelli di turni appropriati. In tal caso è assolutamente necessario verificare la possibilità di ripartire la durata del lavoro su più soggetti per aumentare la flessibilità. Ciò significa per esempio che è meglio pianificare, invece di 10 lavoratori con durata di lavoro settimanale di 42 ore, 12 lavoratori a 35 ore. La durata del lavoro settimanale complessiva di 420 ore rimane invariata. L'impatto sui costi, già di per sé scarso, viene probabilmente controbilanciato dal vantaggio di poter coprire più facilmente il fabbisogno di personale in caso di assenze.

Una volta espletati i preparativi si passa alla fase concreta di configurazione, rielaborazione o selezione dei modelli di turni.

Piani dei turni dalla pratica per la pratica

Il presente opuscolo riporta solo una piccola selezione di piani dei turni. Ulteriori esempi sono disponibili in Excel (www.seco.admin.ch/calendari-turni). Tutti i modelli qui presentati sono stati concretamente sperimentati. Le illustrazioni vengono completate dalla rispettiva valutazione basata sulle prime 9 raccomandazioni scientifiche che figurano nella matrice di valutazione menzionata in precedenza. Le valutazioni di carattere giuridico sono riportate nel file Excel.

Elemento centrale della fase di pianificazione:

- elaborare, selezionare e valutare piani alternativi dei turni



Piani dei turni per il lavoro a squadre classico senza lavoro domenicale

Nel lavoro a squadre classico sono previsti nella pratica spesso modelli con 3 gruppi di turni. Nei piani raffigurati nel presente opuscolo, il turno notturno per es. del lunedì, è da intendere come il lavoro che viene svolto nella notte tra lunedì e martedì.

Piano per 3 gruppi

Il piano qui riportato raffigura una settimana per 3 gruppi di turni (gr. 1, 2 e 3). Copre con una durata di turno di 8 ore, una durata media della settimana lavorativa di 40 ore. Può essere interpretato anche come un piano che raffigura 3 settimane (sett.) per 1 gruppo (gr.): nella prima settimana il gruppo 1 lavora nel turno diurno, nella seconda segue il piano del gruppo 2, il turno notturno, e nella terza settimana il piano del gruppo 3, il turno serale. Il piano è in senso antiorario, contrariamente alle raccomandazioni scientifiche, in quanto il passaggio dalla settimana con 5 (!) turni notturni consecutivi a una con turni serali è fisicamente meno duro rispetto al passaggio a 1 settimana con turni diurni, nonostante il tempo libero del fine settimana. Se questo passaggio avviene settimanalmente è opportuno adottare la rotazione in senso antiorario, in modelli di turni a rotazione corta quella in senso orario. Sarebbe naturalmente meglio scegliere un piano che preveda 3 turni notturni consecutivi come quello raffigurato nelle pagine successive.

3 gruppi rotazione lunga							
gr./sett.	Lu	Ma	Me	Gio	Ve	Sa	Do
1	D	D	D	D	D		
2	N	N	N	N	N		
3	S	S	S	S	S		

Se valutiamo il modello sulla base delle raccomandazioni scientifiche presentate o della matrice di valutazione (di cui è qui riportato solo un estratto), questo piano ottiene 4 punti verdi, 2 gialli e 3 rossi. In questa valutazione si verifica unicamente se il rispettivo criterio è presente, ma non con quale frequenza compaia nel ciclo dei turni.

Idealmente, il numero delle crocette nella colonna verde, vale a dire «sempre rispettati», dovrebbe essere nettamente superiore a quello della colonna rossa «mai rispettati». In caso contrario, la somma delle crocette della colonna verde e della colonna gialla dovrebbe essere perlomeno nettamente superiore a quella della colonna rossa. Qualora le crocette «mai rispettati» siano superiori a «sempre rispettati», il piano dei turni non è raccomandabile dal punto di vista scientifico e deve essere rielaborato.

Il piano qui valutato è raccomandabile sul piano scientifico solo limitatamente, in quanto la lunga rotazione con 5 turni notturni consecutivi comporta sempre uno stress notevole.

	Criteria scientifici	sempre rispettati	in parte rispettati	mai rispettati
1.	Al massimo 3 turni notturni consecutivi			✘
2.	Tempi di riposo sufficientemente lunghi (11 ore)	✘		
3.	Tempi di riposo sufficientemente lunghi (dopo turni notturni 48 ore)	✘		
4.	Tempo libero bloccato durante il fine settimana (da Sa alle ore 0 sino a Do alle 24)		✘	
5.	1 sera libera infrasettimanale		✘	
6.	Nessuna concentrazione di ore di lavoro (non più di 6 giorni di lavoro consecutivi)	✘		
7.	Nessun turno di lunghezza eccessiva (prevedere turni con un massimo di 8 ore, pausa esclusa)	✘		
8.	Rotazione in senso orario			✘
9.	Rotazione rapida, corta (massimo 3 turni dello stesso tipo)			✘
	Somma	4	2	3

Piani per 4 gruppi

Questo piano è concepito per 4 gruppi di turni. Come quello precedente per 3 gruppi ruota in senso antiorario per ridurre lo stress risultante dal lungo blocco di turni notturni. Copre con una durata di turno di 8 ore, una durata media della settimana lavorativa di 38 ore. La particolarità di questo piano è la cosiddetta settimana X o

settimana flessibile. I turni X sono turni flessibili che vengono fissati solo con un termine di avviso prestabilito, p. es. 4 settimane. Vale a dire che solo in quel momento vengono definiti come turni diurni, serali o notturni.

I turni X offrono la possibilità di coprire meglio turni con un carico di lavoro superiore e garantire sostituzioni in seguito a vacanze o malattia. Inoltre possono essere utilizzati per qualificazioni professionali se non sono necessarie sostituzioni. Questo piano non prevede di regola dei turni notturni il venerdì. Qualora fossero necessari, vengono coperti da un turno X. In tal modo si evitano 5 turni notturni consecutivi.

In linea di massima i turni X offrono la possibilità di impostare la pianificazione in modo molto affidabile per una parte dei gruppi di turni e di raffigurare sostituzioni e flessibilità tramite la settimana X. In pratica ciò consente di lavorare 3 settimane sulla base di una pianificazione fissa senza cambio di turno e di essere impiegati ogni quarta settimana con maggiore flessibilità.

4 gruppi con settimana flessibile							
gr./sett.	Lu	Ma	Me	Gio	Ve	Sa	Do
1	S	S	S	S	S		
2	D	D	D	D	D		
3	N	N	N	N			
4	X	X	X	X	X		

Se valutiamo questo modello sulla base delle raccomandazioni scientifiche presentate, il piano ottiene 5 punti verdi, punto giallo e 3 punti rossi. Il suo risultato è leggermente migliore del piano senza settimana X.

	Criteria scientifici	sempre rispettati	in parte rispettati	mai rispettati
1.	Al massimo 3 turni notturni consecutivi			✘
2.	Tempi di riposo sufficientemente lunghi (11 ore)	✘		
3.	Tempi di riposo sufficientemente lunghi (dopo turni notturni 48 ore)	✘		
4.	Tempo libero bloccato durante il fine settimana (da Sa alle ore 0 sino a Do alle 24)	✘		
5.	1 sera libera infrasettimanale		✘	
6.	Nessuna concentrazione di ore di lavoro (non più di 6 giorni di lavoro consecutivi)	✘		
7.	Nessun turno di lunghezza eccessiva (prevedere turni con un massimo di 8 ore, pausa esclusa)	✘		
8.	Rotazione in senso orario			✘
9.	Rotazione rapida, corta (massimo 3 turni dello stesso tipo)			✘
	Somma	5	2	3

Anche il piano successivo è concepito per 4 gruppi di turni. Risponde in quasi tutti i punti ai criteri scientifici e sotto questo aspetto è assolutamente da raccomandare. La rotazione in senso orario e la regolare rapida successione di turni diurni, serali e notturni sono presenti. Sono previsti inoltre solo 2 turni notturni consecutivi al massimo. Inoltre ogni settimana almeno 1 sera è libera. Solo i tempi liberi il fine settimana non sono ottimali. Il piano copre con una durata di turno di 8 ore (compresi i due turni X), una durata media della settimana lavorativa di 38 ore. Anche questo piano potrebbe essere completato con una settimana flessibile o una settimana X.

4 gruppi rotazione corta							
gr./sett.	Lu	Ma	Me	Gio	Ve	Sa	Do
1	D	D	S	S	N		
2	X	X	D	D	S		N
3	N	N			D	D	
4	S	S	N	N			

	Criteri scientifici	sempre rispettati	in parte rispettati	mai rispettati
1.	Al massimo 3 turni notturni consecutivi	✗		
2.	Tempi di riposo sufficientemente lunghi (11 ore)	✗		
3.	Tempi di riposo sufficientemente lunghi (dopo turni notturni 48 ore)	✗		
4.	Tempo libero bloccato durante il fine settimana (da Sa alle ore 0 sino a Do alle 24)		✗	
5.	1 sera libera infrasettimanale	✗		
6.	Nessuna concentrazione di ore di lavoro (non più di 6 giorni di lavoro consecutivi)	✗		
7.	Nessun turno di lunghezza eccessiva (prevedere turni con un massimo di 8 ore, pausa esclusa)	✗		
8.	Rotazione in senso orario	✗		
9.	Rotazione rapida, corta (massimo 3 turni dello stesso tipo)	✗		
	Somma	8	1	0

Ulteriori proposte per il lavoro a squadre classico senza lavoro domenicale anche per gruppi di 5 e più turni sono riportate sul sito della SECO (www.seco.admin.ch/calendari-turni).



Piani dei turni per il lavoro a squadre continuo

Piani per 4 gruppi

In linea di massima i modelli presentati per il lavoro a squadre classico possono essere estesi al lavoro continuo. In sede di lettura valgono le stesse conclusioni formulate nei piani più sopra: o per 4 gruppi è raffigurata la prima settimana o per 1 gruppo 4 settimane. Per quanto riguarda il lavoro continuo, nel file Excel corrispondente sono indicate altre varianti sul sito della SECO (www.seco.admin.ch/calendari-turni).

Il piano successivo e quelli seguenti coprono per 4 gruppi con una durata di turno di 8 ore, una durata media della settimana lavorativa di 42 ore. A seconda della durata della settimana lavorativa convenuta vanno previsti turni liberi. Un piano dei turni valido copre logicamente l'effettiva durata della settimana lavorativa. Il lavoro supplementare «generato» regolarmente da un piano deve essere in genere compensato da tempo libero, il che comporta spesso oneri di pianificazione elevati.

4 gruppi rotazione lunga							
gr./sett.	Lu	Ma	Me	Gio	Ve	Sa	Do
1	D	D	D	D	D	D	D
2			N	N	N	N	N
3	N	N			S	S	S
4	S	S	S	S			

	Criteria scientifici	sempre rispettati	in parte rispettati	mai rispettati
1.	Al massimo 3 turni notturni consecutivi			✘
2.	Tempi di riposo sufficientemente lunghi (11 ore)	✘		
3.	Tempi di riposo sufficientemente lunghi (dopo turni notturni 48 ore)	✘		
4.	Tempo libero bloccato durante il fine settimana (da Sa alle ore 0 sino a Do alle 24)		✘	
5.	1 sera libera infrasettimanale	✘		
6.	Nessuna concentrazione di ore di lavoro (non più di 7 giorni di lavoro consecutivi)	✘		
7.	Nessun turno di lunghezza eccessiva (prevedere turni con un massimo di 8 ore, pausa esclusa)	✘		
8.	Rotazione in senso orario			✘
9.	Rotazione rapida, corta (massimo 3 turni dello stesso tipo)			✘
	Somma	5	1	3

Da un punto di vista scientifico un piano di questo tipo va evitato, come indica anche la tabella di valutazione. I piani con 7 turni notturni consecutivi sono particolarmente stressanti. Al termine di questi 7 turni notturni il corpo necessita in genere di almeno 5 giorni per recuperare il jet-lag, vale a dire la fase di riposo deve essere collocata nella settimana dei turni serali.

Un piano per 4 gruppi a rotazione in senso orario e corta come il seguente è molto raccomandabile dal punto di vista scientifico. Nonostante alcuni lavoratori lamentino il breve tempo di riposo di sole 48 ore dopo i turni notturni, a lungo termine il piano comporta meno stress di uno con lunghi blocchi da 5 a 7 turni dello stesso tipo. Sul lungo periodo i piani con rotazione corta puntano al mantenimento della capacità lavorativa.

4 gruppi rotazione corta							
gr./sett.	Lu	Ma	Me	Gio	Ve	Sa	Do
1	D	D	S	S	N	N	N
2			D	D	S	S	S
3	N	N			D	D	D
4	S	S	N	N			

	Criteri scientifici	sempre rispettati	in parte rispettati	mai rispettati
1.	Al massimo 3 turni notturni consecutivi	×		
2.	Tempi di riposo sufficientemente lunghi (11 ore)	×		
3.	Tempi di riposo sufficientemente lunghi (dopo turni notturni 48 ore)	×		
4.	Tempo libero bloccato durante il fine settimana (da Sa alle ore 0 sino a Do alle 24)		×	
5.	1 sera libera infrasettimanale	×		
6.	Nessuna concentrazione di ore di lavoro (non più di 7 giorni di lavoro consecutivi)	×		
7.	Nessun turno di lunghezza eccessiva (prevedere turni con un massimo di 8 ore, pausa esclusa)	×		
8.	Rotazione in senso orario	×		
9.	Rotazione rapida, corta (massimo 3 turni dello stesso tipo)	×		
	Somma	8	1	0

In teoria tutti i piani raffigurati possono essere pianificati il fine settimana o di domenica con turni di 12 ore il giorno e la notte, se le disposizioni di legge sono rispettate. Ciò significa che all'interno di un periodo di 12 ore si può lavorare al massimo 10 ore. Da un punto di vista scientifico i turni che durano più di 8 ore devono essere assolutamente evitati. In base all'articolo 29 OLL 1 turni notturni di questa durata non sono ammessi in presenza di rischi elevati e pressioni eccessive. I posti di lavoro che prevedono turni di questa durata devono pertanto essere analizzati in modo particolare tenendo conto di un possibile potenziale di rischio.

Inoltre il lavoro deve essere organizzato in modo da conservare inalterata la capacità funzionale del lavoratore ed evitare l'insorgere di situazioni di pericolo. La visita medica e la consulenza sono inoltre obbligatorie in caso di lavoro notturno prolungato (art. 45 OLL 1).

In sede di pianificazione dei turni da 12 ore il fine settimana è necessario ponderare accuratamente da un lato lo stress dovuto alla lunghezza dei turni e dall'altro il riposo garantito dal tempo libero durante il fine settimana. I due piani seguenti ottengono nella valutazione scientifica un punteggio simile a quello del modello con turni ininterrotti di 8 ore. La valutazione del punto 7 sui turni eccessivamente lunghi passa da verde a gialla.

4 gruppi rotazione corta Do 12 ore							
gr./sett.	Lu	Ma	Me	Gio	Ve	Sa	Do
1	D	D	S	S	N	N	N12
2			D	D	S	S	
3	N	N			D	D	D12
4	S	S	N	N			

4 gruppi rotazione corta fine settimana/12 ore							
gr./sett.	Lu	Ma	Me	Gio	Ve	Sa	Do
1	D	D	S	S	N		
2			D	D	S	N12	N12
3	N	N			D	D12	D12
4	S	S	N	N			

	Criteria scientifici: piano «4 gruppi rotazione corta Do 12 ore»	sempre rispettati	in parte rispettati	mai rispettati
1.	Al massimo 3 turni notturni consecutivi	×		
2.	Tempi di riposo sufficientemente lunghi (11 ore)	×		
3.	Tempi di riposo sufficientemente lunghi (dopo turni notturni 48 ore)	×		
4.	Tempo libero bloccato durante il fine settimana (da Sa alle ore 0 sino a Do alle 24)		×	
5.	1 sera libera infrasettimanale	×		
6.	Nessuna concentrazione di ore di lavoro (non più di 7 giorni di lavoro consecutivi)	×		
7.	Nessun turno di lunghezza eccessiva (prevedere turni con un massimo di 8 ore, pausa esclusa)		×	
8.	Rotazione in senso orario	×		
9.	Rotazione rapida, corta (massimo 3 turni dello stesso tipo)	×		
	Somma	7	2	0

Piano per 5 gruppi

Piani per più di 4 gruppi in regime di lavoro continuo sono particolarmente adatti se la durata di lavoro settimanale è al massimo di 38,5 ore.

Nell'industria chimica e farmaceutica vengono impiegati spesso piani sulla base di 5 gruppi. Questi piani sono applicabili anche in altri settori. Nella pratica in caso di piani per 5 gruppi viene spesso convenuta contrattualmente una durata settimanale di 35 ore invece di 39 o più allo scopo di ridurre lo stress del lavoro a squadre.

Con 3 turni flessibili in 5 settimane e una durata di turno di 8 ore, il modello qui illustrato presenta una durata di lavoro settimanale di 38,4 ore. Nel complesso propone un rapporto equilibrato fra carico di lavoro e riposo.

5 gruppi rotazione corta							
gr./sett.	Lu	Ma	Me	Gio	Ve	Sa	Do
1	D	D	S	N	N		
2		X	D	S	S	N	N
3			X	D	D	S	S
4	N	N			X	D	D
5	S	S	N				

	Criteria scientifici	sempre rispettati	in parte rispettati	mai rispettati
1.	Al massimo 3 turni notturni consecutivi	✗		
2.	Tempi di riposo sufficientemente lunghi (11 ore)	✗		
3.	Tempi di riposo sufficientemente lunghi (dopo turni notturni 48 ore)	✗		
4.	Tempo libero bloccato durante il fine settimana (da Sa alle ore 0 sino a Do alle 24)		✗	
5.	1 sera libera infrasettimanale	✗		
6.	Nessuna concentrazione di ore di lavoro (non più di 7 giorni di lavoro consecutivi)	✗		
7.	Nessun turno di lunghezza eccessiva (prevedere turni con un massimo di 8 ore, pausa esclusa)	✗		
8.	Rotazione in senso orario	✗		
9.	Rotazione rapida, corta (massimo 3 turni dello stesso tipo)	✗		
	Somma	8	1	0

Ulteriori varianti per 5 e più gruppi sono riportate sul sito della SECO (www.seco.admin.ch/calendari-turni).

Avvio: ora tocca a lei!

Tutti i piani dei turni presentati in quest'opuscolo e un gran numero di varianti vengono valutati sulle pagine del sito della SECO (www.seco.admin.ch/calendari-turni) sotto il profilo scientifico e della legge sul lavoro. Tutti i piani vi sono raffigurati completi con il rispettivo ritmo dei turni e le singole particolarità.

Gli strumenti, le procedure, i modelli, le idee e le varianti dei piani di turni descritti in quest'opuscolo consentono di rendere il lavoro a squadre meno pesante e di raggiungere un buon equilibrio fra vita professionale e privata. **Se ne renda conto di persona!**





Ulteriori informazioni

Opuscoli SECO

Lavoro notturno e lavoro a turni - Informazioni e consigli utili

www.seco.admin.ch/lavoro-notturno-lavoro-turni

Lavoro notturno e a turni - Raccomandazioni alimentari e consigli pratici

www.seco.admin.ch/opuscolo-pause-nutrizione

Promemoria SECO

Promemoria sul lavoro con 2 o 3 squadre di notte e/o nei giorni festivi

www.seco.admin.ch/promemoria-lovoro-con-2-o-3-squadre

Promemoria sul lavoro continuo

www.seco.admin.ch/promemoria-lavoro-continuo

Promemoria sul lavoro continuo atipico

www.seco.admin.ch/promemoria-lavoro-continuo-atipico

SECO - Calendari dei turni e altri strumenti

www.seco.admin.ch/calendari-turni

Indicazioni concernenti la legge sul lavoro e le sue ordinanze in particolare relative agli art. 34 a 39 OLL 1

www.seco.admin.ch/ordinanza-oll-1



SECO | Direzione del lavoro | Condizioni di lavoro
3003 Berna
info.ab@seco.admin.ch | www.seco.admin.ch
Dipartimento federale dell'economia,
della formazione e della ricerca DEFR

