



## Ritratto PMI: Imbodehuus



Imbodehuus St.Gallen



*«Abbiamo voluto addentrarci in questo progetto di PSA, perché eravamo confrontati con importanti assenze per malattia.»*

*Denise Küttel, Capoprogetto PSA*

### **Tematizzare i fattori soft**

#### **In condizioni quadro in continuo mutamento**

È ovvio che PMI-vita non mira tanto alle aziende stabili con condizioni quadro solide. La promozione della salute in azienda deve invece adeguarsi ogni volta ad una situazione iniziale nuova e spesso anche a condizioni (economiche) sottoposte a continue trasformazioni. La disponibilità e la capacità dei responsabili di progetto e degli specialisti che accompagnano PMI-vital di adeguarsi in modo flessibile alle realtà esistenti è una qualità evidenziata anche dalla co-direttrice del reparto Alloggio nella struttura Imbodehuus. E uno dei punti forti di PMI-vital è proprio il fatto che il programma non funziona secondo uno schema fisso e rigido. Nella pianificazione del percorso, esso considera piuttosto le condizioni, le possibilità e i limiti di una PMI e del suo personale. A tale scopo, tuttavia, PMI-vital necessita di strumenti (Sondaggio fra i collaboratori e Sondaggio fra i quadri) che permettano un'analisi e forniscano importanti informazioni per la fase successiva, il Circolo della salute.

Per Imbodehuus la situazione tesa nel settore sanitario (cfr. riduzione degli stanziamenti di Confederazione e Cantoni) è ormai da lungo tempo una realtà con cui convivere. Per il personale, la pressione sul contingente di personale e l'obiettivo di raggiungere il pieno sfruttamento ed esaurimento dei posti a disposizione nella struttura è un dato di fatto. Nella decennale storia dell'Imbodehuus, la promozione della salute in azienda a livello dirigenziale costituisce un argomento di rilievo. I continui processi di evoluzione e perfezionamento delle condizioni di lavoro testimoniano dell'ideologia a misura di collaboratore che regna nell'istituzione. I principi di base formulati nel Profilo aziendale di Imbodehuus sono tradotti in realtà a tutti i livelli, dal vertice alla base. In considerazione di questa situazione di partenza, in cui il ruolo dei collaboratori gode di particolare attenzione, si pone la domanda sulla causa delle frequenti assenze per malattia del personale curante. Dal sondaggio è emerso chiaramente che l'assistenza fornita ai clienti, per lo più grandi invalidi con malattie che avanzano progressivamente, comporta un carico multiplo (a livello fisico e psichico) per il

personale responsabile della loro cura. Le persone intervistate hanno dichiarato anche di identificarsi fortemente con i loro superiori diretti, da cui risulta un alto grado di soddisfazione professionale. Gli intervistati riconoscono la necessità e il potenziale della Promozione della salute in azienda e apprezzano gli sforzi profusi dal datore di lavoro. Ciononostante, gli intervistati accusano una grande insicurezza – dovuta alle tendenze economiche generali e alle influenze politiche. «Si parla sempre e solo di risparmiare!» Quando si deve lavorare in condizioni esterne aggravate, quando il salario non è più cambiato da tre anni o quando il posto di lavoro è considerato precario, insicurezza, paura, insoddisfazione e tensioni nei team sono praticamente inevitabili. Tale destabilizzazione è stata alimentata ulteriormente dalle misure di ristrutturazione interna.

In situazioni di partenza di questo tipo, la capacità di cui dovevano dar prova gli accompagnatori esterni di PMI-vital in collaborazione con la direzione della struttura e del progetto PSA consisteva soprattutto nel mettere in evidenza l'importanza dei cosiddetti fattori morbidi e di renderli utilizzabili per la vita quotidiana. Ma questo non vuol dire distogliere l'attenzione dalle condizioni quadro esterne. Si tratta piuttosto di definire quei campi in cui i collaboratori possono mettere in moto loro stessi qualcosa. Malgrado le svariate altre attività interne, la direzione è riuscita a motivare 20 collaboratori a partecipare al modulo di aggiornamento previsto «Lavoro di team», in cui era trattato anche l'argomento della gestione dei conflitti. Questo modulo di aggiornamento ha offerto ai collaboratori uno spazio per approfondire tematiche trattate già in altri corsi di perfezionamento, permettendo loro di riprendere quesiti legati alla coesione di un team in momenti di ristrutturazione. In uno dei seminari di perfezionamento si apprendeva come dare un feedback sensato e come pronunciare concretamente una critica costruttiva. Questo ha fatto sì che in situazioni difficili ci si avvicina più facilmente gli uni agli altri. «Oggi si prende piuttosto la via diretta,» osserva un'intervistata, «e questo ha permesso di ridurre le lamentele e critiche nascoste.»

#### **Descrizione dell'azienda**

**Ragione sociale:**  
Imbodehuus;  
www.imbodehuus.ch

**Sede:**  
9016 San Gallo

**Settore:**  
Struttura di pedagogia sociale

**Numero di dipendenti in CH:**  
45

**Attività:**  
21 posti di alloggio e occupazione per adulti portatori di handicap fisici

Il Circolo della salute si è sciolto. Nonostante è stato formalizzato il percorso per affrontare i problemi che si pongono nella struttura. Nei contenitori di informazione attualmente esistenti, vale a dire nelle riunioni mensili, sono valutate le indicazioni del personale e definite le misure. Questo è uno dei risultati dell'ideologia di conduzione del personale incentrata sulla riflessione costante, sul continuo sviluppo e sull'ottimizzazione del lavoro.

La prossima tappa è quella dedicata al proprio benessere psico-fisico. Il modulo «Wellness» è stato posticipato di mezzo anno per motivi di sovraccarico di lavoro del personale. Non deve agire solo verso l'interno, ma anche portare ad un'apertura verso l'esterno, aprendo la struttura verso il quartiere in cui è ubicata. Probabilmente sarà un nuovo gruppo di lavoro a curare il progetto, portandolo al successo. Le prospettive sembrano buone: la direzione della casa, nonché le direzioni dei settori non solo appoggiano la PSA, ma la vivono, fungendo da esempio e modello pratico. Queste affermazioni sono fra l'altro documentate in modo esaustivo dal secondo sondaggio fra i collaboratori. Il confronto con la salute sul lavoro è un argomento molto ben accetto dai collaboratori di Imbodehuus, spiegabile forse con il fatto che il personale è

regolarmente informato dalla Direzione. Tuttavia i collaboratori evidenziano anche che il coinvolgimento pratico del personale nell'analisi o nella soluzione dei problemi ha aumentato concretamente sia l'aspetto vincolante, sia la portata della PSA. Nella collaborazione orientata agli obiettivi all'interno di un gruppo eterogeneo di collaboratori, questi imparano anche che bisogna prendere l'iniziativa, se si vuole cambiare qualcosa.

**«Oggi si scelgono delle strade più dirette. Così le lamenti nascoste si sono ridotte.»**

*Una collaboratrice di Imbodehuus*

Dai colloqui condotti risulta chiaramente che nell'Imbodehuus qualcosa si sta muovendo. La nuova capacità di mantenere le distanze per proteggersi sembra rivestire un'enorme importanza. Un calo delle assenze per malattia, come auspicato dalla responsabile del progetto di Imbodehuus e da un'intervistata, purtroppo non è ancora stato raggiunto. Questi obiettivi realistici, ma considerando il periodo di tempo trascorso estremamente ambiziosi, sono quasi irrealizzabili nel breve termine. Bisogna partire dal presupposto che la sollecitazione molto

forte in generale di chi lavora con persone portatrici di handicap, nonché la situazione economica tesa assumono un'importanza determinante e centrale, di modo che il prendersi cura di sé, l'occuparsi della propria salute è relegato in secondo piano. Ecco perché gli schemi comportamentali, nella fattispecie soprattutto le assenze dal posto di lavoro in quanto risultato di un carico eccessivo, di affaticamento psichico fino al burn out, continuano a manifestarsi nella già nota misura.

Le interviste in seguito al sondaggio fra i collaboratori hanno confermato il parere della Direzione dell'azienda, secondo cui il ruolo che svolgono i collaboratori con funzioni dirigenziali nel ricordare continuamente l'approccio PSA non deve essere sottovalutato. Questo importante requisito per la sostenibilità di PSA è dunque ben noto e presente sia ai responsabili, sia al personale stesso. Nella continuazione di PSA nell'Imbodehuus si dovrà prestare ancora più attenzione ad una rappresentazione equilibrata di tutti i reparti nel corrispondente gruppo di progetto. Non vi sono dunque più ostacoli sulla strada che porterà l'Imbodehuus ad un continuo sviluppo di quanto raggiunto finora.

## Iniziativa PSA

Data	Iniziativa	Partecipanti	PMI-vital
Nov. 01 – nov. 04	Progetto „Stessa valenza di lavoro – tempo libero – abitare“: un certo numero di eventi quotidiani, definizione di argomenti da trattare, costituzione di gruppi di lavoro e attuazione delle misure (p.es. Cafe Sari)	Tutti i collaboratori (C) e tutti gli ospiti	
Febb. 01 – gen. 03	Progetto „Cinestesia“: Formazione del personale per aiutare il paziente a muoversi senza farsi male alla schiena	Tutti i collaboratori (con coinvolgimento degli ospiti)	
Febb. 02	Riunione di sensibilizzazione	5 persone dalla Direzione di OVWB: Casa Quimby (2 persone) Imbodehuus (3 persone, fra l'altro Direzione del progetto PSA); Quimby Huus si è poi ritirata da PMI-vital;	✓
Marzo – maggio 02	Sondaggio fra i quadri	Direzione Struttura e Capi Sezioni (7 persone)	✓
Apr./magg. 02	1° sondaggio fra i collaboratori	Tutti i collaboratori (52 questionari distribuiti, partecipazione 67%)	✓
Luglio – sett. 02	Circolo della salute (3 x 3 h)	1 collaboratore dal settore servizio casa (posto di lavoro protetto), 1 servizio picchetto, 1 assistente di cura, 1 specialista di cure medico-sanitarie, 2 Capi Sezione (fra l'altro Direzione del progetto PSA), 1 Direzione Casa	✓
Nov. 02 – sett. 03	Riorganizzazione/Riconversione dei locali di ufficio per il miglioramento dell'ergonomia e della collaborazione nel team.	Capi Sezione e in parte collaboratori	
Gen. 03 – feb. 04	Progetto „Adeguamento della struttura di conduzione e di organizzazione“ (p.es. nuova impostazione del forum di comunicazione)	Con la partecipazione dei collaboratori	
Maggio 03	Lavoro di team (2 x 4 h)	1° gruppo: 3 specialisti di cure medico-sanitarie, 5 assistenti di cura, 1 pedagoga sociale in formazione, 1 Responsabile casa 2° gruppo: 3 specialisti di cure medico-sanitarie, 4 assistenti di cura, 1 assistente per portatori di handicap in formazione, 2 Capi sezione	✓
Ott. 03 – febb. 04	2° sondaggio fra i collaboratori	Tutti i collaboratori (52 questionari distribuiti, partecipazione 54 %)	✓
Nov. 03	Membro della Associazione svizzera per la promozione della salute sul lavoro (ASPSA)		
Feb/mar 04	Lavoro di team (2 x 4 h)	6 Capi sezione e 1 Direzione	

**Rassegna stampa:** (articoli addizionali su [www.pmi-vital.ch](http://www.pmi-vital.ch) rassegna stampa)

> Arbeitsfreude durch Gesundheit. Der Arbeitsmarkt, dicembre 2003.



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera

**PMI - vital**  
Programma per le aziende sane

---

---