



Ritratto PMI: Fontina-Rössler SA



«Al termine, abbiamo potuto constatare che il progetto ha avuto un impatto molto positivo su tutto il clima aziendale.»

Marcus Weber, Direttore

Descrizione dell'azienda

Ragione sociale:
Fontina-Rössler AG;
www.fontina.ch

Sede:
3423 Ersingen e
4714 Aedermannsdorf (fino a inizio 2004)

Settore:
Commercio all'ingrosso di ceramiche per giardino, nonché produzione e commercio di porcellana.

Numero di dipendenti in CH:
55

Attività:
Sviluppo di prodotti nel settore ceramiche da giardino in Svizzera e in Estremo Oriente, Controllo della produzione in Estremo Oriente,

Esercizio di equilibrismo riuscito

Perché la PSA ha una sua legittimità – anche in caso di problemi urgenti, tipici dei nostri tempi.

PMI-vital è stato studiato in una fase intermedia di congiuntura ed è stato testato e avviato nel periodo di ristagno economico in cui viviamo a tutt'oggi. Tale situazione economica d'insieme si è rispecchiata anche nell'andamento del programma pilota PMI-vital presso le aziende che vi hanno partecipato. Complessivamente, tutte le aziende coinvolte si sono dovute confrontare – in misura diversa – con problemi più o meno importanti e, a seconda del settore, sono tuttavia riuscite a muoversi con maggior o minor successo sul mercato, trovando eventualmente un nuovo posizionamento e attuando nuove strategie competitive. L'esempio della PMI pilota Fontina-Rössler serve ad illustrare alcuni punti che vanno osservati al momento dell'introduzione della Promozione della salute in azienda (PSA), soprattutto in momenti congiunturali difficili.

La ditta Fontina-Rössler è stata costituita come risultato di un rilevamento aziendale relativamente poco tempo prima della decisione di partecipare a PMI-vital. Nelle varie fasi Riunione di sensibilizzazione, Sondaggio fra i quadri e Sondaggio fra i collaboratori, nonché nel Circolo della salute, si è posta l'esigenza di risolvere anche i problemi normalmente connessi a queste situazioni, ad esempio l'interazione fra Direzione aziendale e Personale, il nuovo orientamento sul posto di lavoro, i licenziamenti o le riduzioni delle prestazioni del personale rese necessarie per esigenze aziendali. PMI-vital ha anzitutto avuto un triplice effetto:

Il sondaggio fra i collaboratori e il Circolo della salute hanno fatto nascere delle aspettative che non potevano essere soddisfatte tutte in tempo utile. In questa fase, la Direzione dell'impresa si è vista confrontata con parti dell'effettivo che ostentavano un comportamento scomodo, critico ma

anche molto esigente. La Direzione ha dovuto ammettere che con PMI-vital nell'azienda era entrato anche un veicolo capace di trasportare svariati messaggi, che sensibilizzava anzitutto i collaboratori e le collaboratrici per aspetti finora poco considerati nell'azienda, in cui aveva sempre regnato un ambiente di lavoro familiare. D'altro canto, fra una parte del personale si era diffusa la sensazione che l'azienda non potesse (attualmente) permettersi d'introdurre la PSA. Si trattava dunque di comunicare – e di dimostrare – che le difficoltà potevano essere superate – anche se per certi aspetti non ci si poteva avvalere dell'ausilio dello strumento PSA.

Infine si è venuta a creare anche una certa diffidenza nei confronti della Direzione, che era palesemente divisa sul da farsi e in cui un membro si adoperava per boicottare di fatto tutte le iniziative di PSA. Nei colloqui con i collaboratori, osservazioni di questo tipo venivano espresse abbastanza apertamente, così come nel secondo sondaggio fra i collaboratori che ha portato alla luce una tendenza al peggioramento nella politica d'informazione.

Ripensando alla fase iniziale di PMI-vital, oggi i membri della Direzione ammettono apertamente che per loro non è stato facile riuscire in questo esercizio di equilibrismo tra le possibilità dell'azienda e i numerosi desideri dell'effettivo. A complicare ulteriormente la situazione ha contribuito anche il fatto che ogni rivendicazione contiene anche degli elementi di critica e può dunque essere intesa anche come rimprovero di aver sbagliato qualcosa. Tuttavia, i risultati raggiunti da Fontina-Rössler partendo dai suggerimenti del personale, malgrado la situazione finanziaria tesa, sono visibili: *riparazione del tetto, ottimizzazione delle condizioni di luce, giacche calde contro il freddo, acquisto di un carrello elevatore moderno, miglioramenti nel settore dell'organizzazione del lavoro, caffè gratuito...* Questi miglioramenti e novità



saltano all'occhio e sono concretamente tangibili e in quanto tali apprezzati dai collaboratori.

La situazione non facile in cui versava l'azienda aveva portato a tensioni fra i collaboratori – non a sorpresa se si considerano l'alta sollecitazione del personale e la paura diffusa di perdere il posto di lavoro, con tutte le conseguenze correlate (disturbi del sonno, irritabilità). Era dunque scontato che la scelta del modulo libero cadesse sul modulo *Lavoro di team*. PMI-vital ha tuttavia voluto far leva anche sul livello individuale e privato (*Modulo Gestione dello stress con concentrazione sulla gestione individuale delle proprie risorse*). Queste misure hanno contribuito a creare nuovamente un ambiente aziendale più aperto, nonché a migliorare i rapporti interpersonali. Anche i conflitti fra i collaboratori sono diventati più facili da superare. Ma l'attenzione è stata focalizzata sempre di più anche sulla correlazione fra lavoro e tempo libero e sulle possibilità di ogni individuo di influenzare in modo positivo il benessere sul posto di lavoro. In generale, dalle interviste è emerso un atteggiamento un po' più rilassato delle persone intervistate nei confronti dei vari processi di trasformazione in corso nell'azienda.

Molto significativi anche i risultati del secondo sondaggio fra i collaboratori della Fontina-Rössler. Uno dei pochi ma

chiari miglioramenti interessa la fiducia reciproca fra collaboratori e superiori. Un peggioramento notevole è stato invece riscontrato per quanto riguarda il giudizio espresso dai singoli individui in merito al proprio stato di salute psicofisico. In confronto al primo sondaggio, alcuni valori sono rimasti invariati (ambiente di lavoro, clima nel reparto, senso di appartenenza all'azienda, piacere nel lavoro).

«Anche mia moglie lavora e ora riusciamo meglio a ripartire le mansioni di casa fra di noi; mi ha fatto bene poter parlare con gli altri in azienda.»

*Ruban Iyadurai, Collaboratore Magazzino
Citazione dall'articolo (v. Rassegna stampa)*

In un esame più attento dei risultati colpisce la linea di demarcazione precisa che divide le persone che hanno partecipato al programma dalle altre. In quasi tutti i settori, coloro che hanno seguito un modulo di applicazione hanno espresso un giudizio più positivo in merito ai miglioramenti. Un'altra linea di divisione è quella fra i vari reparti. Essa indica che alcune misure evidenti hanno avuto un impatto solo per una parte dell'effettivo. Si sono per esempio rivelate più utili per il personale del

magazzino che non per quello amministrativo o per i collaboratori che prestano servizio alle rampe, dove bisogna far fronte ad esigenze diverse (p.es. pressione psichica nel reparto contabilità, sollevare e portare carichi pesanti sulla rampa).

L'esempio di Fontina-Rössler dimostra in modo impressionante come può essere difficile per una direzione destreggiarsi con successo tra aspettative dei collaboratori, finanze, informazione dei collaboratori/comunicazione aziendale. Laddove la PSA viene mantenuta in vita anche in condizioni quadro difficili, aumenta la legittimità della Direzione aziendale, che d'altro canto è la condizione sine qua non per la diffusione di un ottimismo favorevole allo sviluppo dell'azienda. Persino i problemi urgenti, correlati alle difficoltà dei nostri tempi, che possono colpire una PMI non vanno visti come deterrenti, ma al contrario come incentivi per l'approccio PSA.



Iniziative PSA

Data	Iniziativa	Partecipanti	PMI-vital
Febb. 02	Riunione di sensibilizzazione	Direttivo ampliato: Membri della Direzione, Capireparto e responsabile PSA (6 persone)	✓
Aprile 02	Sondaggio fra i quadri	Direttivo ampliato: Membri della Direzione, Capireparto e responsabile PSA (6 persone)	✓
Aprile – giugno 02	1° sondaggio fra i collaboratori	Tutti i collaboratori (55 persone)	✓
Luglio–ott. 02	Circolo della salute	Collaboratori dei reparti produzione, magazzino, acquisto, vendita, servizio interno e esterno e shop (9 persone)	✓
Dic. 02 – genn. 03	Lavoro di team	Collaboratori e superiori Uffici amministrativi, incl. 1 membro della Direzione (9 persone)	✓
Genn. – febb. 03	Gestione dello stress	Membro della Direzione, superiori, collaboratori dei reparti Magazzino, Vendita servizio interno, Custode, Pubblicità (14 persone). Il modulo era a disposizione di tutti gli interessati.	✓
Sett. 03 – Genn. 04	2° sondaggio fra i collaboratori	Tutti i collaboratori e le collaboratrici (50 persone, di cui l'82% ha già partecipato al 1° SC)	✓

Rassegna stampa: (articoli addizionali su www.pmi-vital.ch sotto rassegna stampa)

> Porzellan, Keramik und Gesundheit. Organisator, giugno 2003.