

*Non avere fretta di arrivare a delle conclusioni.  
Le conclusioni sono la parte più effimera della ricerca.  
M. Scavi, Le Sette Regole dell'arte di ascoltare*

## **REPORT DI CONSULTAZIONE CASA DI RIPOSO J.B. FESTAZ, AOSTA**

In questo documento di sintesi ripercorriamo le tappe del lavoro di Codici volto alla *ridefinizione della vision* della Casa di Riposo J.B. Festaz, con una particolare attenzione alle diverse fasi di lavoro e all'analisi dei contenuti emersi.

Le premesse da cui è nato il progetto sono la necessità di confrontarsi e co-costruire una base di riflessione comune con tutti gli elementi coinvolti nella vita della Casa di Riposo, utilizzando la consultazione come occasione per prendere parola e dare voce, per generare riflessione e letture anche di ciò che si tende a considerare scontato e quotidiano, per rinnovare un patto e chiarire obiettivi e metodi.

*Non avere fretta di arrivare a delle conclusioni.  
Le conclusioni sono la parte più effimera della ricerca.  
M. Scavi, Le Sette Regole dell'arte di ascoltare*

### **COME ABBIAMO LAVORATO**

Innanzitutto va ricordato che l'intervento di Codici all'interno della Casa di Riposo è avvenuto grazie alla collaborazione con Fundraiser per Passione che già era coinvolta in un lavoro di formazione e di consulenza dedicate ad alcune figure chiave della Casa di riposo, in un'ottica di apertura al territorio per la realizzazione partecipata di eventi mirati alla raccolta fondi.

In una primissima fase Codici ha proposto un'idea progettuale che è stata discussa in un incontro con il Direttore, due componenti del Consiglio di amministrazione del J.B. Festaz, la responsabile dell'animazione Vanessa Sanna, Luciano Zanin e Maria Gallo di Fundraiser per Passione.

Questo primo incontro ha avuto la funzione fondamentale di misurare l'idea progettuale di Codici con le reali esigenze del Direttore Alessandro Cama, con le aspettative dei membri del Consiglio di Amministrazione e con la dimensione lavorativa quotidiana della struttura, nonché con le capacità di sostenere il piano di lavoro da parte dei lavoratori e degli altri stakeholders coinvolti dal disegno di ricerca.

Da questa prima riunione, avvenuta ad inizio maggio, è scaturito il piano di lavoro di Codici, che si è basato sulla necessità di consultare in forme diverse le tre componenti fondamentali coinvolte nella vita della struttura:

1. gli ospiti
2. i familiari degli ospiti
3. i lavoratori.

Dai diversi scambi avuti con il direttore Alessandro Cama e con Vanessa Sanna, abbiamo capito che la proposta di un percorso partecipato e la possibilità di far emergere il proprio punto di vista rispetto al benessere all'interno della Casa di riposo rappresentava un'occasione del tutto inedita, sorprendente, quasi

spiazzante, sicuramente in forte discontinuità con le abitudini di lavoro consolidate all'interno del J.B. Festaz in anni e anni di attività.

Consapevoli quindi della diffidenza che avremmo potuto incontrare nel percorso, abbiamo deciso di comune accordo di procedere con cautela proponendo tre diverse fasi di lavoro, qui di seguito descritte.

### **Prima fase di lavoro**

- Incontri diretti con gli ospiti per cogliere, attraverso chiacchierate uno a uno, le loro opinioni su alcuni elementi che hanno a che fare con la vita nella Casa di Riposo e che li riguardano in modo diretto;
- Somministrazione di un breve questionario cartaceo per i familiari, con la preziosa collaborazione delle ragazze del Servizio Civile presenti al J.B. Festaz;
- Somministrazione di un questionario su una piattaforma online (SurveyMonkey) a tutte le lavoratrici e a tutti i lavoratori.

### **Seconda fase di lavoro**

Prima restituzione degli elementi raccolti e realizzazione di tre diversi gruppi focus con ospiti, familiari e lavoratrici/lavoratori per approfondire alcuni temi emersi.

### **Terza fase di lavoro**

Stesura di un documento di rielaborazione e sintesi dei diversi contributi raccolti e sua presentazione in un momento plenario a settembre, con particolare attenzione a tutti gli elementi che possono contribuire alla definizione di una nuova vision del servizio.

## **PRIMA FASE - LA CONSULTAZIONE**

### **LA CONSULTAZIONE DEGLI OSPITI**

Per quanto riguarda gli anziani e le anziane ospiti della casa di riposo, abbiamo dedicato l'intera giornata del 23 maggio 2019 ad incontri personalizzati uno a uno in cui un ricercatore di Codici è stato affiancato dalle due ragazze del Servizio Civile.

Abbiamo impostato la consultazione in modo da cogliere la 'temperatura', ovvero il proprio personale posizionamento rispetto a tre dimensioni e questioni cruciali:

1. *SENTIRSI ACCOLTI/ACCUDITI E LA DIMENSIONE DELLA CURA;*
2. *LA COMODITÀ E LA CAPACITÀ DELLA STRUTTURA DI ESSERE ACCOGLIENTE;*
3. *LA VITA QUOTIDIANA, LE ATTIVITÀ PROPOSTE E LA RELAZIONE CON IL GRUPPO.*

Per permettere al maggior numero possibile di ospiti di esprimersi abbiamo proceduto creando tre cartelloni che riportavano le tre diverse aree di indagine e abbiamo chiesto di posizionare un segno a seconda della soddisfazione e del gradimento in una polarizzazione semplificata tra positivo e negativo o tra caldo e freddo. Quando per gli ospiti non è stato possibile accedere in modo diretto ai cartelloni abbiamo proceduto a discuterne per poi riportare l'opinione sui cartelloni in forma sintetica.

In questa prima giornata abbiamo parlato con 34 ospiti, andando ben oltre le attese nostre e della direzione, ottenendo preziose indicazioni e riscontrando una notevole disponibilità al dialogo, al confronto e in molti casi una palpabile necessità di poter esprimere il proprio punto di vista.

Di seguito una sintesi delle valutazioni emerse.

Rispetto alla dimensione della cura l'80% degli ospiti consultati si sono espressi definendosi **perfettamente a proprio agio**, mentre un 10% dei consultati chiede maggiori informazioni sulle terapie seguite, non capisce le differenze tra le terapie che seguiva a casa e quelle seguite nella struttura e in generale mostra di non avere tutte le informazioni sul proprio stato di salute per potersi sentire tranquillo.

Rispetto all'accoglienza nella struttura e alla comodità, il 75% si dichiara **soddisfatto del servizio ricevuto**, ma emergono alcune criticità come il reciproco disturbo nelle stanze, la richiesta di non essere più di due per stanza perché altrimenti *'si è appiccicati'*, orari del mattino inadeguati per chi fa fatica ad addormentarsi alla sera, orari più flessibili per le visite dei familiari e degli amici, orari più precisi per i pasti e cibo da migliorare.

Infine, rispetto alla vita di gruppo e alla attività proposte, c'è una equa divisione tra il 50% che si definisce entusiasta e un 50% solo mediamente soddisfatto. Sono emersi alcuni suggerimenti per la realizzazione di nuove attività, tra le quali citiamo:

- introduzione di nuovi giochi (ad esempio scacchi e dama);
- più cultura: richiesta di condividere letture o di avere qualcuno che legga ad alta voce; richiesta di avere almeno un quotidiano (possibilmente in più copie) da leggere tutti i giorni per rimanere aggiornati e potersi confrontare; aumentare la proiezione di film;
- cyclette per incentivare l'attività fisica, soprattutto richiesta da chi era abituato ad andare in bicicletta regolarmente;
- più musica (concerti/fisarmonica/ musica da ascoltare);
- possibilità di entrare / uscire più liberamente, per non perdere la propria libertà ed avere una vita più vicina possibile a quella che si conduceva prima del ricovero.

## LA CONSULTAZIONE DELLE FAMIGLIE

Alle famiglie abbiamo deciso di somministrare un breve questionario cartaceo, avvalendoci dell'aiuto delle ragazze del Servizio Civile che hanno coinvolto direttamente i parenti, solitamente chiamati una volta all'anno ad esprimere delle valutazioni qualitative rispetto alla permanenza dei loro familiari nella casa di riposo.

Abbiamo ricevuto 27 questionari compilati, non sempre in tutte le loro parti, per lo più da figli degli ospiti.

In questa indagine ci interessava soprattutto capire

1. quanto le famiglie delle persone ospitate al J.B. Festaz dialogano tra loro;
2. quanto si sentono informate rispetto alle decisioni che la struttura prende e che coinvolgono anche i propri familiari;
3. quanto sia forte la delega e la fiducia nella struttura per la gestione della vita quotidiana;
4. come si percepisce il personale che lavora quotidianamente a contatto con gli ospiti;
5. che importanza si assegna alla relazione della casa di riposo con il territorio circostante;

Rispetto alla prima questione, risultano esserci scarsi o sporadici confronti tra familiari e si tende a preoccuparsi del proprio singolo parente senza una particolare visione di gruppo o la percezione di essere all'interno di un sistema.

In alcuni casi sono state inserite a mano frasi o specifiche risposte per evidenziare il bisogno di una maggiore flessibilità da parte della struttura, ad esempio negli orari dell'erogazione dei pasti, che dovrebbero variare con il cambiare delle stagioni.

Ci sono pareri discordanti rispetto al bisogno di essere coinvolti nella gestione quotidiana della struttura, che deve essere libera di agire come meglio crede, pur comunicando tutti i cambiamenti che riguardano i propri familiari con la massima tempestività.

C'è una generale soddisfazione per la preparazione del personale, anche se spesso si sottolinea, anche con commenti aggiunti a mano, come ci siano differenze tra i lavoratori, sia nel livello di formazione che nella personale inclinazione a svolgere il lavoro e nell'approccio con gli ospiti.

### **LA CONSULTAZIONE DEI LAVORATORI**

Dopo una prima lieve resistenza, probabilmente ascrivibile ad una comunicazione cartacea non particolarmente efficace affissa dove i dipendenti timbrano l'ingresso e l'uscita, ed una certa lentezza nell'adesione alla proposta, ben 52 lavoratrici e lavoratori hanno compilato il questionario online predisposto da Codici.

Il maggior numero di risposte è stato registrato in seguito ad un'apposita comunicazione che il direttore ha fatto via mail al personale, dando quindi dimostrazione del fatto che la mail è il mezzo più idoneo per far circolare le informazioni e per ottenere risposte e che il livello di informatizzazione dei lavoratori e delle lavoratrici è maggiore di quello stimato, dato che il questionario era su una piattaforma online, facilmente compilabile anche con uno smartphone.

Il questionario era articolato in 50 domande e richiedeva all'incirca 10 minuti per la sua compilazione. Delle 52 persone che hanno risposto, 42 sono donne. La fascia di età più presente è quella tra 45 e 60 anni (44% delle risposte), seguita da quella compresa tra i 31 e i 45 anni (30.77% delle risposte totali). Oltre il 65% di chi ha risposto lavora nella casa di riposo da più di 10 anni e 41 risposte su 52 sono arrivate da OS o infermieri.

Tutta la prima parte del questionario era incentrata sull'organizzazione, gli obiettivi del servizio, la capacità di trasferirli ai propri lavoratori, il clima tra i colleghi. La seconda parte riguarda più le soddisfazioni personali, la percezione di essere riconosciuti nella propria professionalità, di essere messi nelle condizioni di svolgere al meglio il proprio lavoro e indagava la relazione di ciascuno con un momento di passaggio e la percezione del cambiamento in atto. Infine l'ultima parte si sofferma sui carichi, sulla fatica percepita sia dal punto di vista fisico che psicologico e sul senso di appartenenza e di riconoscimento rispetto all'organizzazione.

Le risposte sono sempre state inserite in una scala a quattro livelli, per cui per ogni domanda è stato possibile scegliere tra i valori 'per niente', 'poco', 'abbastanza' e 'molto'.

Per quanto riguarda la prima parte del questionario, ci sembra importante segnalare che 42 persone su 52 che hanno risposto che ritengono adeguati i mezzi e le risorse per svolgere al meglio il proprio lavoro (34 rispondono abbastanza, 8 molto).

In 41 casi i lavoratori avvertono lo sforzo e la concentrazione dell'organizzazione rispetto al miglioramento dei processi di lavoro.

Buono è anche il clima di collaborazione tra colleghi, per cui alla domanda specifica 'Esiste collaborazione tra colleghi', 30 (57,69%) ci dicono abbastanza e 14 (26,92%) ci dicono molto.

Il luogo di lavoro non è percepito come conflittuale, ma come un campo in cui ci si viene incontro rispetto alle reciproche esigenze.

Da migliorare invece risulta l'aspetto relativo al lavoro di equipe, sia in termini di confronto interno, sia di scambio con altre esperienze e organizzazioni simili.

Molto impegnativi sono i compiti da svolgere, in 43 casi su 52 percepiti come abbastanza (27) o molto (16) faticosi, a fronte di una soddisfazione molto contenuta al termine della giornata lavorativa.

Alleghiamo un file specifico con la documentazione di tutte le domande e tutte le risposte ottenute.

## **SECONDA FASE: GLI APPROFONDIMENTI**

L'impostazione del lavoro ha previsto, una volta chiusa la fase di somministrazione dei questionari, una seconda fase di approfondimento attraverso dei focus group in cui favorire il confronto in piccoli gruppi, uscendo dall'anonimato della compilazione scritta e creando momenti di scambio e di dibattito.

Dei tre momenti previsti, quello con le famiglie non è stato realizzato per mancanza di partecipanti, mentre ci sono stati due momenti molto interessanti con i lavoratori e le lavoratrici e con gli ospiti.

Di seguito gli elementi più significativi che sono emersi.

**Gli Ospiti:** abbiamo incontrato un gruppo di 6 persone, tre uomini e tre donne che sostanzialmente hanno ribadito quanto emerso già la prima volta. In particolare ci ha colpito la divisione di genere, per cui le donne mostrano un atteggiamento più pacificato, a volte sembrano rassegnate, in ogni caso sono capaci di accettare la propria condizione e di trovare elementi positivi anche nella vita all'interno della casa di riposo, qualunque sia la ragione che le ha portate lì.

Per gli uomini invece è diverso, compare con più forza la dimensione rivendicativa, l'aspettativa che la condizione presente possa cambiare, ci sono tante piccole richieste che vengono confermate e rinnovate, dalla possibilità di leggere il giornale per essere informati e avere argomenti su cui confrontarsi alla richiesta di una maggiore presenza di elementi culturali, per poter 'nutrire l'anima' anche in questo momento della vita.

Altro grande tema è la perdita della libertà che per alcuni uomini è un vero e proprio dramma, con cui si fa fatica a fare i conti, così come con le regole della casa di riposo, che spesso non hanno nulla a che vedere con la vita che veniva condotta dagli ospiti quando vivevano a casa, specialmente per quanto riguarda gli orari. La libertà diventa tema filosofico, molte le affermazioni e domande che colpiscono e fanno riflettere: "Come si fa ad essere liberi nonostante gli impedimenti?", "La libertà si conquista; ma quale libertà si conquista a 80 anni?".

La richiesta più o meno esplicita torna ad essere quella di una maggior flessibilità, che magari possa tener conto anche delle diverse situazioni di salute e di autonomia degli ospiti. Qualcuno dice che 'non si riescono a scegliere i propri ritmi, bisogna sottostare alle regole del gruppo, ma le regole del gruppo pesano'.

Durante la chiacchierata che facciamo le persone dimostrano in molti modi di apprezzare la possibilità di esprimersi e di poterlo fare sulla propria condizione di vita all'interno del J.B. Festaz al punto di rinunciare senza troppa fatica alla tombola settimanale.

La domanda che tutti ci rivolgono è: che seguito avranno le loro osservazioni e che cambiamenti potranno generare?

Qualcuno avanza la proposta di creare dei gruppi in cui parlare e potersi esprimere indipendentemente dalla mia presenza, per incentivare il dialogo che un altro ospite definisce completamente assente. Pensano che manca la fiducia, pur essendo tutti nella stessa barca si comunica poco, ma c'è bisogno di comprendersi di più, altrimenti si rimane come tante isole che non comunicano tra di loro.

#### **Le lavoratrici e i lavoratori:**

incontriamo 9 persone, due uomini della portineria, una tirocinante di FPP, la responsabile dell'animazione e 5 operatrici sociosanitarie. L'incontro dura due ore e mezza e la partecipazione è sicuramente superiore alle attese rispetto a quanto previsto da chi aveva raccolto le adesioni a questo momento di lavoro condiviso. Si respira una grande disponibilità, una certa curiosità per l'occasione di confronto offerta, pur con qualche titubanza circa le reali intenzioni della direzione e la possibilità che i contenuti emersi dal questionario e da questo incontro possano determinare qualche cambiamento.

I presenti vengono invitati ad esprimersi rispetto al percorso intrapreso da Codici all'interno del J.B Festaz, cogliendo l'occasione di vederci di persona anche per porre eventuali domande.

Da questo primo giro emergono **tre questioni fondamentali**:

1. il tema della **comunicazione** tra la struttura e il mondo esterno, tra le diverse aree di lavoro, tra colleghi della stessa area, tra le diverse componenti che caratterizzano la casa di riposo (lavoratori, ospiti, famiglie). Emerge la questione del clima interno, che non è sempre di fiducia. Qualcuno non aveva compreso che il questionario fosse anonimo e non si è sentito tranquillo/a nell'esprimere liberamente il proprio pensiero, temendo di essere 'tracciato'. In realtà rispetto a prima viene fatto notare come ci sia più distensione e serenità, l'aria è percepita come meno tagliente grazie al lavoro della nuova équipe amministrativa e della direzione.
2. il **riconoscimento** del proprio ruolo e del ruolo del proprio nucleo di lavoro è un altro tema cruciale. Le OSS si sentono poco gratificate, a volte oscurate dalle infermiere. La discussione è interessante perché porta all'evidenza come ciascun gruppo di lavoro abbia un ruolo di grande importanza, fin dal primo approccio con gli ospiti e i familiari e si percepisce la forte interdipendenza che esiste tra le diverse componenti per la buona gestione del lavoro.
3. la **formazione**, la **selezione del personale**, l'**orientamento** di chi si trova a scegliere di lavorare nella casa di riposo è la terza questione che emerge con forza. Viene sottolineata la delicatezza e la difficoltà di lavorare nel nucleo Alzheimer, la necessità di mandare persone motivate e formate adeguatamente. Si chiede una maggiore presenza dello psicologo, di cui si sente il bisogno per supportare i lavoratori e le lavoratrici, oltre ai familiari.

A partire da questi tre nuclei di ragionamento, viene chiesto ai presenti di offrire delle indicazioni su quali sono, secondo loro, gli obiettivi del J.B. Festaz, elementi che ci aiuteranno anche per il prosieguo del lavoro.

Si parla di:

- garantire il benessere degli ospiti;

- creare un clima di maggiore collaborazione e accordo tra i lavoratori, che si riverberi automaticamente anche nella relazione con gli ospiti, che hanno diritto ad un clima sereno “dopo una vita di fatica e di lavoro”;
- necessità di maggiore coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni strategiche, per sapere verso dove si sta andando e capire come la direzione scelta possa determinare cambiamenti nel lavoro;
- differenziazione delle prestazioni, personalizzazione del servizio, cambiando le funzioni delle OSS e mettendo insieme persone con caratteristiche simili;
- la problematica delle prestazioni a minutaggio come obiettivo impedimento che contrasta la possibilità di personalizzare le prestazioni;
- tutto questo partendo dal presupposto che le persone si devono sentire a casa, accolte e protette e non devono avere la sensazione di essere fuori luogo.

## QUALE VISION?

Tutto il percorso ha portato all’evidenza alcuni nuclei di pensiero che accomunano tutte le parti consultate e che in qualche modo tracciano traiettorie, direzioni nuove o rinnovate da seguire.

Queste le **espressioni guida**:

SENTIRSI A CASA  
MANTENERE LA LIBERTÀ E L’AUTONOMIA  
ESSERE LUOGO DI PARTECIPAZIONE E DI CONDIVISIONE DI SCELTE E PROCESSI  
ESSERE LUOGO DI FORMAZIONE E RICONOSCIMENTO DELLE PROFESSIONALITÀ COINVOLTE  
PERSONALIZZAZIONE DEL SERVIZIO  
APERTURA VERSO L’ESTERNO

In termini di visione di prospettiva anche in discontinuità con il passato possiamo pensare che J.B. Festaz debba provare a diventare un **luogo sempre più aperto al territorio**, una parte della comunità dove la barriera tra interno ed esterno non sia avvertita, ma dove vi sia permeabilità nei confini. Il tema della società che invecchia ci riguarda tutti e trovare il modo di integrare e rendere quanto più possibile parte del tessuto della comunità un luogo come la casa di riposo è una delle direzioni prioritarie cui tendere.

Una maggiore apertura avrebbe anche il pregio di far sentire gli ospiti meno isolati e di rendere il lavoro delle diverse equipe più visibile, meno carsico e sotterraneo, più riconoscibile e apprezzato.

J.B. Festaz dovrà anche essere **luogo della partecipazione**, dove tutte le componenti che ne rendono possibile l’esistenza compartecipano alla definizione degli obiettivi, alla programmazione delle attività, dove il **senso di comunità** è forte, costitutivo. Momenti come la consultazione avvenuta tra maggio e giugno devono diventare abituali e permettere a tutti di esprimere il proprio pensiero, di fare proposte, di apportare piccoli correttivi alla vita quotidiana.

J.B. Festaz può diventare **luogo di offerta culturale e di formazione**, dove gli operatori e gli ospiti si sentano stimolati, sentano accolte le loro esigenze, la possibilità di fruire di proposte alte che possano valorizzare le esperienze, i saperi e i desideri degli anziani e le anziane che vivono nella struttura. Si immagina un luogo che si fa promotore di eventi aperti alla comunità, ma anche rivolti solo a chi vive dentro la struttura, per mantenere viva la curiosità.

J.B. Festaz dovrà anche riuscire a **personalizzare gli interventi e i servizi offerti**, per valorizzare le specificità dei singoli, ripensando alle divisioni degli ospiti, mantenendo e valorizzando le autonomie presenti, tenendo conto di esigenze diverse a seconda delle diverse condizioni di salute degli ospiti.

Se dovessimo tradurre queste linee guida in un'espressione, forse potremmo dire *J.B Festaz, un luogo dove vale la pena vivere, una casa aperta, che valorizza e mette al centro le relazioni tra le persone.*

## **QUALE MISSION?**

Se questa è la vision, la mission della casa di riposo deve necessariamente tenere conto di questi valori:

- qualità della vita a ogni età
- centralità della persona
- personalizzazione del servizio
- valorizzazione di ciascun singolo individuo (ospiti, parenti e lavoratori)
- fiducia
- professionalità
- spirito di collaborazione.

## **LE PRIME LINEE DI AZIONE**

Il percorso di crescita che la Casa di riposo sta tracciando, in conseguenza di quanto visto fino a qui, dovrà svilupparsi tenendo conto di queste linee di azione:

- creare momenti di confronto continui tra i diversi gruppi di lavoro e all'interno di ciascun gruppo;
- creare momenti di confronto tra ospiti e lavoratrici e lavoratori;
- favorire momenti di confronto tra gli ospiti e accogliere le proposte e le richieste che sapranno portare;
- promuovere momenti culturali aperti anche alla città
- personalizzare il servizio erogato, tenendo presenti le diverse esigenze degli ospiti e differenziando le mansioni e il tipo di lavoro anche all'interno dello stesso gruppo di lavoro.

## **CONSIDERAZIONI SUL PERCORSO**

Il lavoro che svolto negli scorsi mesi è stato molto interessante perché ha consentito il confronto diretto con tante persone che rivestono ruoli diversi, tutte animate da una grande voglia di esprimersi.

I numerosi stimoli raccolti e le indicazioni emerse ci fanno pensare che la strada intrapresa vada continuata, in un'ottica di apertura e di coinvolgimento di tutte le persone e le figure professionali che concorrono alla vita della casa di riposo.

Crediamo quindi che il lavoro fatto insieme possa essere solo l'inizio di un percorso duraturo, che la direzione di J.B. Festaz dovrebbe far diventare permanente per conservare la propria fondamentale e intrinseca vitalità e accogliere i punti di vista di tutti coloro che ne fanno parte.

La strada intrapresa, senza ombra di dubbio, è quella giusta.

Buon lavoro!



**Codici | Ricerca e Intervento**  
Italia – Milano 20124, viale Sondrio 3  
t. +39.0289053913 - fax +39.0236560403  
codici@codiciricerche.it - www.codiciricerche.it  
P.Iva/codice fiscale 06275990965

**REPORT  
FINALE**

Milano, agosto 2019

Report a cura di David Guazzoni