

## #BlogEllePì - Prendersi cura delle fragilità al lavoro: il progetto MaCro in Poste Italiane



---

*Gabriele Gabrielli - presidente della Fondazione Lavoro per la persona - intervista Pierangelo Scappini, Responsabile della funzione Risorse Umane e Organizzazione di Poste Italiane SpA.*



***Posteitaliane ha messo al centro delle sue strategie il paradigma della sostenibilità. Quali sono gli obiettivi più significativi che avete adottato per la sostenibilità sociale?***

Poste Italiane è un'azienda sociale di mercato. E' un'azienda di mercato perché opera in libera concorrenza in un contesto più che mai aperto e competitivo, ma è anche un'impresa sociale perché tutti i business, da quello finanziario - ivi inclusi i sistemi digitali di pagamento - a quello assicurativo ed alla logistica, sono pensati per **fornire risposte ai bisogni delle persone**, delle famiglie e dei territori, con un obiettivo comune che è quello di mettere a disposizione dei cittadini una piattaforma di servizi integrata e capillare, in grado di dare aiuto concreto alle necessità di vita. **Questa visione strategica poggia su un modello valoriale e culturale** che integra le azioni di breve periodo in una visione più prospettica, per la quale **la crescita dell'impresa passa attraverso lo sviluppo del contesto sociale in cui l'impresa stessa è inserita**, perché solo così si produce valore per tutti, in modo stabile e duraturo.

Questa attenzione alle opportunità di sviluppo per l'intera società e per le persone si riverbera anche nelle **nostre politiche del personale**, che hanno un unico obiettivo: **mettere le persone al centro**. Ciò significa pensare al benessere dei nostri colleghi non limitandosi alla dimensione lavorativa, perché in una visione integrata della persona non esiste un confine netto tra vita e lavoro, e quindi è necessario prendersi cura delle persone anche nella loro dimensione sociale, familiare e territoriale. **Abbiamo inserito nel bilancio integrato una serie di obiettivi ESG che sono incentrati sui quattro pilastri dell'inclusione: il genere, le generazioni, le vulnerabilità e l'interculturalità**, che nella nostra realtà di gruppo, composta da più di 120.000 colleghi, costituiscono temi centrali, di impatto concreto per tutti.

***State identificando sempre più sfidanti politiche di gestione delle persone intese a prendersi cura delle persone più "vulnerabili". Tra queste avete scelto di attenzionare anche un target inusuale per le tradizionali iniziative di diversity & inclusion, rivolgendo l'attenzione sui dipendenti affetti da malattie croniche. Può dirci le ragioni?***

Tutte le organizzazioni - dalle più semplici alle più complesse - si confrontano con il tema delle fragilità: **le fragilità fanno parte del nostro modo di essere** e contribuiscono a rappresentarci nella nostra individualità e nella nostra unicità. Ciò evoca un altro tema che è quello della diversità e dell'attenzione ad includere le persone.

***Perché le Aziende dovrebbero prendersi cura delle fragilità e delle diversità, magari avviando non facili processi di "adattamento" dell'organizzazione?***

Ci sono tante risposte di carattere etico, politico, solidaristico. Mi vorrei attenere all'ambito strettamente aziendale, dicendo che **alle imprese tutto ciò "fa bene"**. Fa bene, in primo luogo, perché **il confronto con le diversità è la miglior risposta alla complessità**, perché educa le persone a misurarsi con situazioni diverse, ad aprire i propri orizzonti uscendo dagli stereotipi e dai pregiudizi, a farsi domande ed a trovare soluzioni; quindi è anche un precursore dell'innovazione in un mondo che -non a caso- è sempre più complesso.

Ma c'è un'altra ragione, importantissima: **il lavoro non è un elemento accessorio rispetto all'identità ed alla realizzazione delle persone, ma è una sua dimensione costitutiva**, e dunque perché le organizzazioni funzionino e le persone si riconoscano al loro interno e sviluppino tutta la creatività di cui sono capaci è necessario che si trovino, anche nel contesto lavorativo, in una condizione di benessere; e per far ciò è necessario **creare ambienti di lavoro in cui tutti**

**possano trovare una corrispondenza con le loro aspettative, con le loro aspirazioni e con il loro modo di essere:** di questo modo di essere fanno parte anche le fragilità. A differenza di quanto si possa pensare, **le persone fragili non perdono la propria capacità lavorativa**, e quindi non valorizzare le loro potenzialità significa disperdere valore e risorse, e questo le aziende non possono permetterselo. In sintesi, le strategie inclusive sono per noi il presente ed il futuro; si tratta di un tema che non è né neutro né accessorio, ma che deve portare a **ripensare una nuova architettura dei processi intorno alla customer & employees experience**, capace di far convivere equilibri sociali, etica e business in maniera armonica, abbattendo barriere e distanze.

***Avete aderito alla proposta di ricerca interaziendale Ma.cro@work della Fondazione Lavoroperlapersona. Quali sono stati gli apprendimenti più significativi?***



Dal 2018 abbiamo lavorato su progetti relativi alle fragilità ed alle malattie croniche, per certi versi, precorrendo i tempi. Avevamo bisogno, dopo le prime esperienze sperimentali, di **riconducere la nostra azione a sistema, di capire quali erano le risposte delle persone** in contesti aziendali diverso dal nostro; ma soprattutto sentivamo la necessità di **ascoltare direttamente le persone**, di comprendere dalla loro voce quali fossero i loro reali bisogni. **Abbiamo intrapreso un percorso articolato attraverso interviste con la famiglia professionale Risorse Umane, focus group con i colleghi malati e con i loro capi, survey on line rivolte ai malati, ai loro responsabili e colleghi ed a tutta la popolazione aziendale.** Dall'ascolto è emerso che una buona percentuale di colleghi affetti da malattie croniche ritiene di lavorare in un clima di inclusione, ma in qualche caso è ancora presente il timore di essere “messi da parte”, ad esempio rispetto alle opportunità di sviluppo professionale, ed è proprio su questi temi che dovremo lavorare con maggiore intensità.

Il dato più significativo è che quasi tutti i colleghi affetti da gravi patologie hanno aderito alle survey, vedendole come **un'occasione importante per portare all'attenzione dell'Azienda la loro condizione e per “partecipare”**, fornendo il proprio contributo ed il proprio punto di vista. Sono così scaturiti importanti suggerimenti per migliorare le condizioni di vita e di lavoro: è emersa una

**diffusa esigenza di conciliazione e di flessibilità della prestazione lavorativa, la richiesta di attivare servizi di ascolto dedicati e l'opportunità di concrete e strutturate azioni di integrazione e supporto.**



***Come intendete valorizzare ora questa esperienza? Ci saranno implicazioni sui modelli di gestione delle persone?***

Stanno partendo varie iniziative che hanno come fattore comune il coinvolgimento delle persone e dei territori, con una logica *bottom-up*. **Vogliamo innanzitutto dare piena *disclosure* al progetto**, per condividerlo anche al di là della famiglia professionale HR e delle persone più direttamente coinvolte, perché vi sia in Azienda una comune consapevolezza di ciò che viene fatto in questo campo, anche per far emergere situazioni di fragilità rimaste “nascoste”. Abbiamo, proprio in questi giorni, avviato un piano che abbiamo chiamato ***Noi siamo QUI***, un percorso di **attenzione ed aiuto nei confronti dei colleghi affetti da gravi patologie o da malattie croniche**, che prevede in primis un'intensa azione di ascolto programmata e realizzata dalla funzione risorse umane; da qui **la possibilità di attivare una serie di leve di supporto**: un **sostegno motivazionale con l'intervento di un *business coach* per accompagnare il reinserimento al lavoro** dopo lunga assenza; l'intervento di **volontari aziendali a supporto dei bisogni primari** delle persone ancora in malattia; **un servizio di *second opinion* medica** ed infine la possibilità di **attivare soluzioni di flessibilità della prestazione e strumenti di welfare** che possono agevolare la conciliazione con la vita privata. Il tutto, coinvolgendo i capi, che diventano i coprotagonisti del progetto.

Direi che il valore dell'iniziativa sta proprio nell'attivazione di un percorso che vede impegnati sia la nostra famiglia professionale, sia i responsabili delle persone interessate ed i loro colleghi, in **un percorso di prossimità da costruire insieme per far crescere la cultura della solidarietà e lo spirito di appartenenza.**



**Gabriele Gabrielli – *Presidente Fondazione Lavoroperlapersona***

Ideatore, fondatore e presidente della Fondazione Lavoroperlapersona, insegna Organizzazione e gestione delle risorse umane e People Management e Reward all'Università Luiss Guido Carli. Imprenditore, Executive coach e Consulente, ha maturato un'esperienza manageriale di oltre venticinque anni in grandi imprese e gruppi privati e pubblici di differenti settori ricoprendo il ruolo di Direttore Risorse Umane e Organizzazione. Autore di numerose pubblicazioni scientifiche e divulgative, il suo ultimo libro è *Allenarsi per il futuro. Sfide manageriali del XXI secolo*, FrancoAngeli, 2021



**Pierangelo Scappini - *Responsabile Risorse Umane e Organizzazione del Gruppo Poste Italiane***

Nato a Civitavecchia (RM) è sposato con 1 figlio. Laurea in Giurisprudenza e MBA CEDEP di Fontainebleau. Ha lavorato prevalentemente in HR, sia in Italia che all'estero. È stato AD di Postel, PostelPrint e PosteShop, oltre che Consigliere di Amministrazione PosteVita, Mistral Air e Presidente del CdA di Docugest. E' Responsabile Risorse Umane e Organizzazione del Gruppo Poste Italiane S.p.A.