

Dialogo con Sonia Malaspina, direttore Hr di Danone.

Sonia Malaspina, Direttore HR di Danone, da sempre appassionata sui temi che riguardano la gestione del welfare, delle diversità, dei rapporti interculturali e dell'inclusione finalizzati alla creazione di valore economico e di impatto sociale. Milanese, classe 1970 e laureata in Lingue presso l'Università Cattolica, Sonia è mamma di una bambina di 11 anni e si è occupata di gestione del personale in Lucent Technologies, Dell e Kellogg. Nel 2011 è entrata in Mellin, società che fa parte del gruppo Danone, in qualità di Direttore HR. Nel 2016 ha assunto anche il ruolo di Direttore HR di Danone per il Cluster Italia e Grecia e nel 2018 è stata promossa Direttore HR del Cluster Sud Est Europa. Nel 2011 Sonia ha lanciato in Mellin "Il Baby Decalogo", un'iniziativa ispirata a "Un Fiocco In Azienda" di Manageritalia che prevede provvedimenti concreti per le mamme che rientrano al lavoro dopo la maternità, agevolazioni ai papà e un supporto concreto alle famiglie attraverso l'introduzione del welfare nel 2011 e dello smartworking nel 2017.

Danone è un'azienda globale con un portafoglio unico nel settore alimentare e delle bevande. Da sempre si impegna ad operare in modo efficiente e responsabile per creare e condividere valori sostenibili, puntando sulle categorie di prodotto che contribuiscono alla salute. In Italia Danone è costituita da due divisioni: i lattiero caseari e di origine vegetale di cui fa parte Danone S.p.A e Nutrizione Specializzata di cui fanno parte Mellin S.p.A con alimenti specifici per l'infanzia dei bambini e Nutricia Italia S.p.A con focus sulla nutrizione medica.

Come sta cambiando la figura del direttore del personale rispetto alla rivoluzione epocale che stiamo vivendo nella società, nell'economia e nel mondo del lavoro? Si tratta di un ruolo chiave per gestire questa fase di cambiamento e transizione verso l'era della robotica e dell'intelligenza artificiale? La figura del direttore del personale sta assumendo un ruolo centrale perché le aziende si stanno rendendo conto della centralità della persona per conseguire obiettivi di business sostenibili. Il direttore del personale è chiamato oggi a intercettare in anticipo gli elementi chiave su chi costruire il successo futuro dell'azienda e svolge un ruolo fondamentale per far evolvere le culture e i contesti aziendali a fronte della grande evoluzione tecnologica che stiamo vivendo. Le tecnologie stanno cambiando profondamente il modo di vivere e di interagire delle persone nella vita personale e nel lavoro.

Il tema del benessere in azienda è molto diffuso. Come si realizza in concreto e quali sono le leve da attivare? Il tema del benessere è centrale in un'epoca di cambiamento veloce come la nostra perché dobbiamo identificare le modalità per recuperare le energie psico-fisiche. Questo è indispensabile che avvenga a livello individuale per prevenire il burn-out e a livello collettivo all'interno delle organizzazioni per favorire la loro competitività. 8 anni fa ero appena arrivata in Mellin azienda di Danone e ho scommesso con il Direttore Generale dell'epoca sulla valorizzazione del lavoro femminile come elemento per attivare benessere e competitività dell'azienda. Posso dire con orgoglio dopo 8 anni che la scommessa è vinta. Abbiamo oggi nelle aziende di Danone in Italia (500 persone) il 100% delle mamme che rientrano dopo il congedo di maternità, più del 45% dei manager è donna e il 40% delle promozioni che avvengono in un anno vanno a donne al rientro dal congedo. Questo è avvenuto grazie a una parental policy che è nata in Italia nel 2011 e è diventata parental policy per l'intera Danone nel mondo (100.000 persone). Le aziende di Danone Company in Italia sono competitive e beneficiano di un forte ingaggio delle persone, la produttività è alta e l'assenteismo vicino allo zero.

Il welfare aziendale è uno strumento di grande attualità che si sta sviluppando in modo capillare soprattutto negli ultimi anni. Tramite questi strumenti l'azienda ottiene una molteplicità di benefici con ricadute positive anche a livello sociale. Che ne pensa? Siamo stati tra i primi ad attivare il welfare nel 2011 come strumento flessibile e adattabile alle esigenze di ogni persona. L'importo è cresciuto nel tempo e a oggi è pari a 2000 euro all'anno per ogni persona. Dal 2019

lo abbiamo anche esteso alle persone in stage. E' uno strumento che permette di aiutare le famiglie a far fronte alle spese per l'accudimento e l'educazione dei figli o delle persone anziane. Ha un valore per l'azienda e per la società.

La dimensione spazio-temporale del lavoro e della sua organizzazione stanno cambiando. Il tempo e il luogo di lavoro sono sempre meno vincolanti, anche se non per tutte le realtà. Parliamo di smart working e di work-life balance. A che punto siamo? Abbiamo adottato lo smartworking dal 2017 su base volontaria con ottimi risultati sia dal punto di vista delle performance che dal punto di vista della soddisfazione delle persone. Abbiamo il 100% delle adesioni. Lavoriamo per obiettivi e non per ore trascorse in azienda. Al momento la nostra policy prevede che ognuno di noi può lavorare in smartworking un giorno alla settimana. Lo smartworking ha valore perché combatte la logica del presenzialismo in azienda come elemento di merito che guida le promozioni e permette di dare valutazioni in base alla reale meritocrazia.

Nell'economia della conoscenza le risorse principali su cui investire e che rappresentano un vantaggio competitivo sono i talenti. Alcuni consulenti di McKinsey nel lontano 1997 hanno teorizzato addirittura la "guerra dei talenti" tra le aziende. Oggi parliamo di giovani talenti che appartengono alla generazione dei Millennials ma anche alla Generazione Z. Come si attrae e trattiene un talento e perché è così importante? In Danone crediamo che ogni persona sia portatrice di un talento. Lavoriamo ogni giorno per creare le condizioni perché le persone si sentano libere di esprimere loro stesse in azienda e questo vuol dire lavorare sull'abbattimento degli stereotipi, sull'inclusione delle diversità, sull'apertura mentale. Questo ci permette di avere un posto di lavoro dove non bisogna mettere una maschera ma dove le relazioni sono autentiche e basate sulla solidarietà. I nostri direttori hanno il pregio di fare quello che dicono. Lo stile in azienda è informale e basato sulla comunicazione a tutti i livelli. Ogni persona è libera di esprimere il suo punto di vista e di dare suggerimenti, di fare domande in incontri mensili di presentazioni dei risultati e delle strategie. Questo crea un grande senso di appartenenza e fa sentire l'azienda come propria. Inoltre lavoriamo ogni giorno per creare un'azienda che non pensa solo al profitto ma si interroga e agisce per migliorare il contesto in cui opera. Penso che questa autenticità sia molto apprezzata da tutti inclusi i Millennial e la Generazione Z.

La robotica e l'intelligenza artificiale stanno progressivamente trasformando l'azienda e il lavoro. In che modo stanno cambiando anche l'attività della funzione HR? Ci sono già diversi ambiti di applicazione come per esempio nella fase di selezione del personale? L'intelligenza artificiale aiuterà ad automatizzare le funzioni, a velocizzare i processi e sarà di grande impatto e utilità se utilizzata in maniera intelligente. Occorre che gli algoritmi siano impostati senza pregiudizio o stereotipo. Resto convinta che nella mia funzione la capacità di ascolto attivo, l'empatia e l'intelligenza emotiva non potranno mai essere sostituite dall'intelligenza artificiale.

L'azienda, a volte, si trova di fronte la necessità di procedere a licenziamenti collettivi. Come si gestisce questa fase critica? Cercando di ridurre al massimo l'impatto sociale. A questo proposito da alcuni anni abbiamo adottato lo strumento dell'isopensione che permette alla persona dotata di requisiti di accedere all'assegno pensionistico prima del tempo. Questo ha anche consentito il ricambio generazionale e l'entrata dei giovani in azienda.

Le relazioni sindacali in questi anni sono molto cambiate. La dimensione aziendale è sempre più importante. Quali sono gli elementi di innovazione che vede o che auspica nelle relazioni industriali? Il dialogo con le parti sociali per noi è molto importante e non è basato sulla conflittualità ma sull'impegno responsabile delle parti nella identificazione di soluzioni che fanno il bene dell'azienda e delle persone. Penso che sia necessario nelle relazioni con le parti sociali avere grande attenzione alla protezione e valorizzazione delle categorie più deboli. Sono molto orgogliosa dell'accordo sindacale in cui abbiamo deciso di estendere il welfare agli stagisti presenti in azienda.

Se fosse Ministro del Lavoro quale sarebbe il primo provvedimento che promuoverebbe? Valorizzerei il lavoro femminile e tutti i lavori di cura a partire da quelli rivolti a bambini, anziani e categorie svantaggiate e farei in modo che questo valore venga inserito all'interno del PIL dei singoli Paesi. E inoltre lavorerei in sinergia con il Ministero dell'Istruzione per fare in modo di indirizzare al meglio i giovani ad entrare con le competenze giuste nel mondo del lavoro.

Infine, una domanda personale. Come e perché si decide, ad un certo punto della propria vita, di diventare direttore del personale? Il mio sogno era di fare il Direttore vendite all'inizio della mia carriera ma un direttore del personale dell'epoca mi chiese di provare ad entrare nel Team HR e da quel momento il mio lavoro è diventato la mia passione.

Questo articolo è stato letto: 8

