

Welfare, genitorialità e inclusione: le politiche virtuose di Danone

Intervista a Sonia Malaspina

di Maria Chiara Volpi

Ho avuto il piacere di incontrare Sonia Malaspina, direttrice HR di Danone, da sempre sensibile ai temi che riguardano la parità di genere, l'inclusione, il supporto delle famiglie e il welfare. È stata la promotrice di importanti iniziative dedicate al benessere aziendale nel gruppo Danone che negli anni hanno portato a risultati molto positivi.

Dottorressa Malaspina, ci può parlare del suo percorso professionale?

È un piacere per me raccontarvi un po' la mia storia. Ho iniziato nel 1998 all'interno delle risorse umane, provenendo da una prima esperienza in area commerciale. Mi sono sempre occupata di gestione delle persone in diversi contesti multinazionali, dalle telecomunicazioni all'informatica per poi arrivare nell'alimentare - in Kellogg - e dal 2011 in Danone.

Cosa ama di più del suo lavoro e qual è, invece, l'aspetto più difficile del suo ruolo?

Quello che amo di più del mio lavoro è la possibilità di innovare e quindi, nella gestione delle persone, di creare un ambiente lavorativo stimolante che induca anche comportamenti diversi. Stiamo attraversando una grande trasformazione - che è la rivoluzione digitale - e penso che vadano ripensati tutti i modi di lavorare. Per fare questo è fondamentale che chi gestisce un'azienda crei le giuste condizioni. Quello che invece per me è più difficile, su cui mi confronto giornalmente perché è una mia ambizione, è conciliare l'impatto di tipo economico che un'azienda ha nel fare la propria attività con l'aspetto sociale. Le due dimensioni non possono andare disgiunte per una questione di responsabilità che un'azienda ha nei confronti non solo delle persone che lavorano al suo interno ma anche degli interlocutori esterni, che siano clienti, fornitori, il pubblico o le comunità che serviamo. Ritengo sia la cosa più difficile da attuare ma anche la più ricercata da noi, proprio perché abbiamo questa visione della responsabilità dell'azienda nella propria comunità.

Quali competenze deve possedere, ai nostri giorni, chi si occupa di risorse umane?

Chi si occupa di risorse umane deve avere una fortissima predisposizione all'ascolto, alla comprensione e deve possedere non solo capacità analitica e di innovare, ma anche una grande capacità sistemica, per mettere in relazione le osservazioni con tutto l'ecosistema estremamente complesso nel quale viviamo. Dobbiamo capire quali sono gli obiettivi che si è data l'azienda e fare in modo di mobilitare tutta l'organizzazione nel loro raggiungimento, perseguendo come ho detto prima un obiettivo sia economico sia sociale.

Da diversi anni lei lavora costantemente per supportare la genitorialità. Ha progettato ed introdotto, in Danone, specifiche politiche a sostegno della famiglia. Le chiedo quali sono i principi cardine e che risultati avete ottenuto.

La policy è stata introdotta da me nel 2011. È una policy genitoriale che si rivolge in primo luogo alle donne, per facilitare il rientro delle mamme nel posto di lavoro dopo la maternità, e si è poi ampliata anche ai papà e alle famiglie non tradizionali. Ho avuto la grande soddisfazione di vedere la policy estesa, in Danone, a tutti i paesi del mondo, quindi a più di 100.000 persone. Questa policy si poggia su quattro pilastri. Il primo pilastro è psico-affettivo, di vicinanza alle mamme e papà che rientrano dal congedo valorizzando la loro esperienza genitoriale. Il secondo pilastro è culturale: dal 2011 abbiamo esteso i giorni di paternità retribuita anche ai papà, che oggi sono venti; il 100% dei papà beneficia di questo momento, che è

simbolico ma anche importante perché si tratta di condividere la cura dei figli con le compagne e le mogli. Poi abbiamo il terzo pilastro che è di tipo organizzativo: noi parliamo già dal 2011 di smart working e di lavorare per obiettivi, e quindi di essere vicino ai figli nei momenti fondamentali della loro vita. Il quarto pilastro è economico: noi raddoppiamo il contributo delle mamme. Voi sapete che quando una mamma decide di continuare la propria maternità prendendo dei mesi di maternità facoltativa la retribuzione scende al 30%, noi la raddoppiamo al 60% e abbiamo messo in atto un sistema di welfare molto sostanzioso per tutta la nostra popolazione che viene utilizzato soprattutto per coprire le spese di accudimento dei bambini, dei genitori anziani o le spese scolastiche. Diciamo che ci dà una grande soddisfazione perché questo importo, completamente detassato, è un netto su netto estremamente apprezzato. Per quanto riguarda i risultati, il primo è il rientro al 100% delle donne in azienda dopo la maternità, che mi rende veramente orgogliosa e speranzosa che la nostra pratica funzioni. In azienda abbiamo una natalità positiva (+7%) rispetto alla natalità in Italia e abbiamo una bellissima crescita manageriale femminile per cui il 64% dei nostri manager è donna (posizione quadro o dirigente). E poi un dato che mi ha sorpreso e che fa capire come le nostre politiche siano a sostegno degli obiettivi aziendali è che sul totale promozioni negli ultimi tre anni in media il 20% è andato a mamme al rientro dal congedo; ciò fa capire quanto è importante recuperare il capitale umano femminile e non mettere le donne nella condizione di scegliere tra la carriera o la famiglia. È possibile, se l'azienda crea le condizioni, avere un fortissimo impatto non solo di tipo economico, perché la nostra azienda sta andando molto bene e quindi riusciamo a trattenere i talenti e non abbiamo la *great resignation* come sta avvenendo in tanti contesti, ma anche di tipo sociale. Pensate, ad esempio, che l'85% delle mie mamme sceglie di allattare e può farlo perché con queste politiche di vicinanza e comprensione riusciamo a conciliare i diversi ruoli della donna quando diventa mamma.

Oltre ai neogenitori supportate anche i *caregiver*... con quali modalità?

Nel 2020 abbiamo lanciato la policy per coloro che si occupano dei genitori anziani e delle persone fragili. Ho convocato un *focus group* di volontari e pensavo si candidassero 3 o 4 persone; invece, su una popolazione di 500 si sono candidate 50 persone che mi hanno aiutato a scrivere una policy speculare rispetto a quella sulla genitorialità ma anche più complessa perché ogni *caregiver* è diverso dall'altro, non si può uniformare: c'è chi diventa *caregiver* dall'oggi al domani, c'è chi usufruisce della legge 104 e c'è chi invece si organizza in maniera differente. Con questa policy - che tra l'altro è consultabile, come quella sulla genitorialità, sul nostro sito www.danone.it - vogliamo dare un supporto psico fattivo, non far sentire il *caregiver* solo e abbassare il livello di stress che sta vivendo la persona perché sta cercando di conciliare i diversi ruoli. Alla vicinanza psico-affettiva affianchiamo la vicinanza organizzativa, ossia lo smart working e tutta la flessibilità possibile studiata sul singolo caso perché c'è chi ha bisogno della giornata intera, chi invece ha bisogno di una riduzione del tempo o semplicemente di comunicarti che in questo momento ce la sta mettendo tutta per conciliare i diversi aspetti della vita lavorativa e familiare. Poi abbiamo un supporto di tipo economico perché ricordo che il welfare consente di sostenere anche tutti i servizi rivolti alle persone anziane e fragili e non solamente ai bambini, minori o infanti. L'ultimo è il supporto culturale, cioè parlare in azienda della cura; abbiamo studiato le competenze manageriali delle persone prima e dopo l'esperienza della cura e abbiamo visto che chi si occupa di cura sviluppa in maniera accelerata delle competenze chiave: capacità organizzative, empatia, capacità di ascolto, capacità di delega, gestione della complessità. Sono tutte competenze che in un'economia digitale sono preziosissime e vanno sviluppate. La cura è pertanto un elemento che deve essere preso in considerazione dall'azienda. Per me è straordinario tutto questo però è qualcosa che stiamo ancora studiando. Sicuramente c'è la volontà anche da parte delle persone di restituire – addirittura al 200% o 300% – la fiducia che abbiamo dato loro nei momenti difficili con una grande attaccamento all'azienda e agli obiettivi aziendali. Questo è un fenomeno molto importante perché mi permette di ritenere i talenti in azienda in un momento nel quale si parla di *great resignation*, di incapacità delle aziende di tenere le persone per svariati motivi. Noi non stiamo vedendo questo fenomeno e penso che anche il considerare la cura come facciamo noi sia uno dei fattori che ci danno questo risultato.

Un altro importante traguardo che ha raggiunto Danone, nel 2020, è la certificazione B corp. Ce ne può parlare?

La certificazione B corp si basa sulla convinzione che le aziende debbano essere delle organizzazioni non estrattive che sfruttano il territorio, le persone che lavorano per loro o le comunità dove operano, ma che siano delle organizzazioni rigenerative, cioè che restituiscano valore alle persone, al territorio e alle comunità. La certificazione B corp che abbiamo conseguito nel 2020 è stato un processo molto duro di revisione di tutti i processi aziendali per minimizzare l'impatto che abbiamo sull'ambiente e sul trattamento degli individui e delle comunità. L'abbiamo conseguita con grandissima fatica e ora siamo in ricertificazione perché ogni tre anni bisogna ridimostrare che andiamo nella giusta direzione. Mi dà una grandissima soddisfazione perché è la conciliazione di quei due obiettivi - economico e sociale - di cui parlavamo, certificata da un ente esterno. Questo ci spinge sempre a fare meglio.

Quanto pensa sia importante investire nella formazione e nella ricerca?

È fondamentale. Noi non abbiamo tagliato, nonostante il contesto, nessun investimento in formazione, anzi lo abbiamo potenziato proprio perché la trasformazione digitale sta cambiando profondamente tutti i lavori e sta creando nuove professionalità. È fondamentale riqualificare continuamente le persone dando loro gli strumenti e questo è consentito dalla formazione e direi da un approccio di formazione continua come vantaggio competitivo, perché avere persone formate e skillate vuol dire anche conseguire in maniera più facile ed efficace gli obiettivi. La ricerca ancora di più, perché permette di innovare e di essere vicino alle esigenze dei consumatori. Noi produciamo e commercializziamo prodotti alimentari che vanno incontro alle esigenze delle famiglie e delle persone.

Come interagisce con i candidati? Cosa si aspetta da loro?

Per interagire con i candidati abbiamo lanciato da un anno un profilo Instagram (@idanoners_italia). È una finestra di quello che facciamo in azienda. Mi è sembrato importante che siano i candidati stessi a scegliere e a sapere, prima ancora di venire a colloquio, qual è la nostra modalità, qual è il nostro tono di voce, cosa facciamo e quali sono le nostre passioni perché è importante attrarre e portare a bordo persone che condividano i valori dell'azienda e delle persone. Cerco delle persone la predisposizione al lavoro di squadra, perché c'è uno spirito di aiuto reciproco e di solidarietà in azienda che vogliamo preservare in quanto è un valore e perché i risultati vengono da un lavoro collettivo e non dalle individualità. Cerco persone assolutamente etiche e rispettose delle leggi, delle regole, del modo di operare e che portino questa mentalità in tutto il mondo, verso tutti gli interlocutori che contattano. E poi sicuramente cerco persone con attenzione alla sostenibilità, all'ambiente e al clima interno, che portino avanti questi valori aziendali perché io mi immagino un giorno di passare il testimone e quindi di avere una continuazione in questo approccio. La forza dell'azienda è stata proprio quella di saper innovare continuamente mantenendo un forte legame con il proprio dna. Mi piace sempre riportare una frase che è stata pronunciata dal nostro fondatore nel 1972, che dice che la responsabilità di un'azienda non si ferma ai cancelli della fabbrica dell'azienda, ma va oltre. Pensate che cinquant'anni dopo siamo ancora qua a portare avanti, in un mondo che ne ha ancora più bisogno, questa volontà. Quindi cerco persone che portino innovazione, rispettando le nostre radici e che lo facciano in maniera sempre più autonoma e responsabile. Cerco persone che abbiano anche un livello di imprenditorialità, come ho fatto nella mia area con la policy sulla genitorialità che ho inventato. È un'azienda che incoraggia molto le idee nuove ed il contributo che ognuno di noi può portare.

Come gestisce la compresenza di diverse generazioni in azienda?

La presenza di diverse generazioni è una realtà. Noi abbiamo un'età media di 41 anni in azienda, quindi sono rappresentate tutte le età. Con la grande apertura che ci contraddistingue quando lanciamo un'iniziativa non è mai segmentata solo sulla popolazione giovane; la formazione e le opportunità progettuali sono sempre aperte a tutti, proprio per valorizzare la diversità e il diverso contributo. Molto

spesso abbiamo persone che vanno in pensione che insegnano il mestiere ai giovani che entrano in azienda e che porteranno il loro contributo, creando un dialogo, un'apertura di accoglimento e questo anche per tutta la politica di promozioni che non si rivolge solamente al pubblico under 40 - come qualche anno fa sentivo dire in vari contesti aziendali - ma si rivolge veramente a tutti.

Oggi si parla molto della difficoltà dei giovani nell'inserirsi nel mondo del lavoro ed in particolare di "attese deluse". Qual è la sua opinione al riguardo?

Abbiamo tutti un ruolo per evitare questa delusione nelle giovani generazioni, che invece devono essere quelle che ci danno forza e speranza. Quindi c'è una forte responsabilità dell'azienda. Vi racconto quello che abbiamo fatto in un momento in cui abbiamo unito due aziende in un'unica organizzazione e c'erano delle duplicazioni, dei ruoli che si sovrapponevano: abbiamo aperto un piano di isopensione, ossia un processo di prepensionamento dove, su base volontaria e con un accordo sindacale, le persone hanno scelto il prepensionamento con una serie di vantaggi che gli sono stati illustrati. Nello scegliere questa opzione, le persone hanno consentito l'ingresso di giovani in azienda che altrimenti non avremmo avuto; nel fare questo c'è stato quello di cui parlavo prima, ovvero il passaggio di consegne generazionale. Le persone hanno scelto di uscire ma nello stesso tempo hanno lasciato il loro valore, la loro esperienza e la loro conoscenza e hanno fatto un periodo di affiancamento con i nuovi che sono entrati. Abbiamo tutti una responsabilità nel non deludere le nuove generazioni. Il processo di isopensione è costoso, però dal mio punto di vista restituisce quel significato di dare un impatto economico ma anche sociale, di avere un ruolo in questo, permettendo alle nuove generazioni di entrare in azienda.

Quali progetti HR ha per il futuro?

Osservando la modalità ibrida che oggi stiamo utilizzando, la mia grande attenzione in questo momento è sul comprendere come mantenere alto l'ingaggio delle persone in una modalità ma che è fatta anche di tante vision, webex, confronti che avvengono in digitale. Penso che sarà la sfida dei prossimi anni assieme alla sfida della cura della salute mentale, proprio per le pressioni del nuovo modo di lavorare in digitale – penso all'interfaccia con i chatbot – o comunque tutta l'intelligenza artificiale che sta arrivando nelle diverse interazioni in azienda e fuori. Sono molto interessata a vedere e a supportare le persone in questo cambiamento, mantenendo il loro benessere.