

**INTERVISTA A
SONIA MALASPINA**
HR Director Danone

**STUDIO ASSOCIATO PAGANI
E STUDIO PAGANI PAYROLL**
L'HR management a 360°





L'ESPERIENZA DEGLI HR DIRECTOR AL SERVIZIO DEI POLICY MAKER

INTERVISTA A **SONIA MALASPINA**

HR DIRECTOR, DANONE

di Marina Verderajme



L'intervista a Sonia Malaspina, Direttrice HR di Danone, è il racconto di una donna, della sua determinazione e della sua chiara volontà di dare il proprio contributo nella costruzione di un mondo migliore nella gestione e valorizzazione delle risorse umane in azienda con una particolare attenzione alle donne.

Sonia, ci racconti come sei arrivata al ruolo che hai oggi?

Certo, è un piacere per me, Marina, essere qui oggi e testimoniarti il fatto che per me **GIDP è un'associazione molto importante. Io sono cresciuta anche grazie a GIDP e ai suoi preziosi momenti di aggiornamento e scambio.** Anche il mio team HR è iscritto proprio perché crediamo nell'Associazione e nel confronto con i colleghi di altre aziende, perché noi non possiamo avere da soli tutte le risposte e il nostro mestiere consiste nel mettere insieme visioni diverse: quella dell'imprenditore e delle nostre persone, mantenendo sempre lo sguardo rivolto all'esterno. Per me GIDP è questo, una comunità di persone che mi supporta in tal senso. Quindi ti ringrazio per questo spazio. Io mi sono laureata in lingue in Università Cattolica a Milano. Volevo entrare in azienda, ma non nelle risorse umane, perché credevo, sbagliando, che fosse un reparto introverso e noioso. Aspiravo invece ad un ruolo nelle vendite o nel marketing, dove secondo me c'era dinamismo, azione, cambiamento.



Poi, invece, un direttore del personale mi disse: "devi fare un'esperienza nella Direzione HR" e, contro voglia, mi ritrovai a occuparmi di selezione del personale. Con il tempo mi sono ricreduta e ho scoperto quella che oggi è **una vera passione e ritengo un ruolo di assoluta straordinarietà** perché ogni giorno è diverso, ha un'agenda diversa e talvolta stravolta. Occuparsi di persone e di temi organizzativi è sempre più difficile e al contempo sempre più stimolante e divertente. Dunque il mio lavoro è diventato una passione.

Ho lavorato in vari settori e ho visto il ruolo cambiare nel tempo. Ho iniziato a lavorare nel settore delle telecomunicazioni negli anni della liberalizzazione e dell'avvio delle numerose startup, un periodo estremamente frizzante e di grande spinta tecnologica. Nel 2000 in Lucent Technologies assumevo i tecnici che mi raccontavano il futuro e mi anticipavamo tutte le potenzialità della tecnologia a cui poi abbiamo assistito. Nel 2003 approdo nell'informatica in Dell per passare nel 2005 nel settore alimentare in Kellogg. Ho visto questo settore

trasformarsi negli anni, l'ultimo decennio è stato caratterizzato da una grande innovazione spinta dall'evoluzione dei consumi e dalle nuove tendenze di consumo, come la dieta flexitariana che consiste nel consumare più alimenti a base vegetale con una grande consapevolezza verso la qualità, l'impatto ambientale, la sostenibilità e la biodiversità. Abbiamo assistito a una grande spinta innovativa di prodotto, in tutte le categorie e questo è molto stimolante. Dal 2011 lavoro in Danone dove c'è una grandissima attenzione alla coerenza tra i valori che esprimono i nostri brand e i valori dell'azienda a cominciare dal trattamento delle proprie persone.

Il consumatore è un consumatore evoluto oggi e molto attento a come si comportano le aziende nei confronti dei propri interlocutori: consumatori, fornitori, clienti, dipendenti. Quindi il nostro ruolo HR è un ruolo a 360 gradi, in cui contribuiamo alla definizione della direzione strategica dell'azienda. Il nostro compito è trovare soluzioni che possano soddisfare le esigenze organizzative e le esigenze delle persone, sostenendo e aumentando la fiducia e l'ingaggio, assicurando condizioni eque di lavoro, essendo, come dico sempre, "i guardiani feroci della cultura aziendale". Le scelte di un'azienda hanno un impatto importante e in qualità di Direttrice HR io posso fare la differenza non solo per le 500 persone che lavorano in Danone, ma per le loro famiglie e per l'ampia platea di fornitori e partner. **Quindi, il nostro ruolo HR è un ruolo importante e impattiamo non solo sulla vita delle persone che lavorano per noi, ma su un numero esponenzialmente più grande.**

Com'è cambiato il ruolo del direttore delle risorse umane e come lo interpreti?

Quando ho iniziato a lavorare, alla fine degli anni '90, il reparto risorse umane era un reparto di pura esecuzione, molto focalizzato sull'entrata e sull'uscita delle persone in azienda. Ho visto negli anni una grande trasformazione a seguito delle varie crisi e soprattutto della straordinaria rivoluzione digitale, il nostro un ruolo è diventato centrale perché è un ruolo dove occorre pensare molto, raccogliere informazioni e mettere insieme le diverse percezioni delle persone prima di prendere decisioni e agire. **Il nostro ruolo è complesso perché consiste costantemente nell'interpretare l'esigenza delle persone, i loro bisogni, conciliandoli con obiettivi, ambizioni, budget e producendo il massimo ingaggio delle persone che credono nei valori e nella missione dell'azienda.** In merito alla parità di genere, la mia esperienza risale a dieci anni fa, quando con la Direzione Aziendale ci siamo chiesti cosa fare per aiutare e far crescere la popolazione femminile a livello manageriale. Abbiamo scommesso sul contributo femminile, e, con il mio team, ho messo insieme quella che poi è diventata la Danone parental policy. Mi sono occupata prima di tutto del rientro delle donne dalla maternità, perché lì vedevo il punto critico, lo avevo vissuto sulla mia pelle. La maternità era considerata un evento negativo, un ostacolo insormontabile per la carriera di una donna e spesso per la sua stessa occupazione. Quindi ho potuto aiutare, da un punto di vista economico, culturale, organizzativo, psicoaffettivo, le donne lavoratrici che rientravano dalla maternità.

Da dieci anni intervisto tutte le mamme che rientrano dalla maternità e da qualche anno anche i papà e mi sono veramente accorta di come la genitorialità accresca significativamente le competenze manageriali, che poi ho misurato. Infatti, se opportunamente sostenute le donne durante il rientro dalla maternità possono dare un grandissimo contributo, non solo in termini di ingaggio ma in termini di competenze manageriali accresciute. Quindi, adottando in maniera costante la nostra parental policy, **il management ha potuto comprendere che questo supporto si traduceva in valore economico, produceva fidelizzazione, ingaggio, retention dei talenti.** La certificazione di genere delle aziende, non deve essere vista come un obbligo, ma un valore, come la sicurezza sul lavoro: non applico le policy che regolano la sicurezza sul lavoro perché me lo dice la legge, ma perché la vita delle persone è un valore. Voglio avere una visione positiva, noi direttori HR possiamo fare molto e spesso mi trovo a portare la nostra esperienza presso altre aziende.

Tra l'altro, in particolare in questa emergenza sanitaria, vari studi e analisi dicono che il contributo delle donne nella gestione dell'emergenza è stato fondamentale e nelle aziende dove c'è una presenza femminile, anche in posizioni manageriali o di vertice, l'impatto è stato molto meno devastante...

Sicuramente, avendo già praticato lo smart working proprio per venire incontro alle esigenze delle persone dal 2017, noi siamo entrati subito nella modalità appena è scoppiata l'emergenza sanitaria. Per rispondere alla pandemia e alle limitazioni imposte ed evitare una eventuale polarizzazione (uomini in ufficio e donne a casa) **ho stabilito che tutte le riunioni avvengano in modalità ibrida. Preferisco parlare di lavoro "phygital" in presenza e digitale, il Phygital sta attraversando molti**

aspetti della nostra vita dall'atto di acquisto – che non è più solo fisico ma online - alla formazione. Dobbiamo trovare l'equilibrio tra lavoro in modalità digitale e lavoro in presenza evitando di escludere le persone. Voglio utilizzare meno regole possibili e aver fiducia nelle persone grazie agli obiettivi assegnati e all'ambizione aziendale condivisa. Nel dibattito lavoro digitale remoto e lavoro in presenza in ufficio ci deve essere un giusto bilanciamento, perché alcune attività ha senso che si svolgano in isolamento - le analisi, le elaborazioni di testi – e hanno necessità di silenzio. Mentre per altre attività di elaborazione, co-creazione e interazione è necessario recuperare la parte fisica in presenza. **Dunque io vedo un futuro phygital. Penso che la tecnologia evolverà velocemente e verrà incontro all'esigenza di inclusione delle persone.**

Sappiamo che sei attenta alle politiche del lavoro, come pensi possa incidere il ruolo dell'HR Director e delle associazioni come GIDP per migliorare le organizzazioni aziendali e l'occupazione in Italia?

Grazie proprio a GIDP, ho partecipato, nel 2008, all'elaborazione di una prima bozza di quello che poi sarebbe diventato la normativa del Welfare con la legge di stabilità del 2015. **Ho visto come noi possiamo anche aiutare i policy makers perché sappiamo quali sono le necessità delle persone e ciò di cui hanno bisogno.** Quindi, secondo me, **il nostro ruolo a livello di direzione aziendale incide se riusciamo a identificare e anticipare i trend.** Dobbiamo chiederci di cosa avrà bisogno il mondo tra 10 anni, dobbiamo porci la domanda e iniziare subito a lavorare per preparare le aziende a essere competitive in un mondo multietnico, di valorizzazione delle diversità, aperto, digitalizzato, dove l'età media della popolazione è più alta e con un'urgenza di risolvere la crisi climatica. Ci vuole tempo per preparare l'azienda al futuro anticipando i trend.

Penso che il nostro ruolo, anche all'interno dell'Associazione sia proprio questo, aiutarci a riflettere sui trend, su come realizzare la competitività delle aziende, su come adottare pratiche innovative e, quando funzionano, diffonderle anticipando anche le normative.

Giovani, talento, merito, che cosa si può fare per aiutarli a entrare nel mondo del lavoro e a trovare la loro strada?

I giovani sono la fascia che rischia di essere più penalizzata da questa pandemia, perché stiamo vivendo un momento traumatico, di immobilismo, che sarà seguito da una grande trasformazione. Penso che occorre uscire al più presto dalla paralisi in maniera sostenibile.

Noi in azienda abbiamo aperto dei piani di pensionamento attraverso lo strumento dell'isopensione. Questo vuol dire accompagnare le persone alla pensione, senza alcuna penalizzazione, riconoscendo il contributo che hanno dato negli anni e al contempo questo ci permette di aprire la porta alle persone giovani, alle persone che devono affrontare le sfide della digitalizzazione e della trasformazione dei mestieri. Questo strumento permette di realizzare una staffetta generazionale e di convertire in posti di lavoro a tempo indeterminato i 2/3 degli stage che attiviamo.

L'ultima domanda: raccontaci un tuo successo professionale.

Quello di cui sono più orgogliosa è il sostegno alla genitorialità, quindi la mia parental policy che è diventata la policy mondiale, adottata da tutto il mondo Danone (sono 100.000 persone). Questo mi ha dato una grande soddisfazione, nel senso che questo significa impattare su un numero importante di persone e famiglie con uno strumento che è partito dall'Italia, quindi c'è anche l'orgoglio di avere portato un'innovazione italiana nel mondo. E anche vedere che sempre più aziende stanno implementando policy a supporto della genitorialità è un segnale positivo che mi fa pensare positivo per il futuro, perché speriamo tutti di lasciare un mondo migliore e più sostenibile per i nostri figli.

IL DECALOGO DELLA PARENTAL POLICY DI DANONE



Il Decalogo Bebé Danone

per mamma e papà

- 1. COMUNICARE**
alla futura mamma tutto ciò che riguarda i suoi diritti e doveri legati alla maternità:
 - I diritti della mamma lavoratrice: permessi retribuiti, congedo, ecc.
 - Misure di sicurezza nei confronti delle lavoratrici madri
 - Procedure legate all'astensione obbligatoria/facoltativa
 - Aspetti legislativi, amministrativi ed economici
 - Aspetti retributivi
 - Riferimenti normativi
- 2. INFORMARE**
offrire la possibilità di affidarsi al CentroPsicheDonna della P.O.M. Melloni dell'azienda Ospedaliera Fatebenefratelli di Milano per corsi di formazione/ informazione per future mamme e papà sugli aspetti psicologici legati alla gravidanza e al puerperio e saper riconoscere segnali di esordio di un disagio psicologico.
- 3. FORMALIZZARE**
un canale di comunicazione durante l'assenza concordato preventivamente per condividere informazioni circa:
 - Evoluzioni aziendali (riorganizzazioni, cambiamenti vari)
 - Informazioni legate al business
 - Nuovi progetti
- 4. PREVEDERE**
un corso di Educazione all'Alimentazione per accompagnare la mamma, durante e dopo la gravidanza, in un momento delicato dal punto di vista fisiologico attraverso 5 incontri: alimentazione in gravidanza, allattamento al seno, prevenzione disagi legati al cibo, dieta equilibrata e bilanciata, incontro di confronto e bilancio.
- 5. INTEGRARE**
con un contributo economico il periodo di maternità facoltativa portando la retribuzione dal 30% al 60% (raddoppiando il contributo previsto dall'INPS).
- 6. OFFRIRE**
alla famiglia un pacco mamma annuale contenente prodotti Mellin per il bambino fino ai 3 anni di età per nutrirlo e accompagnarlo nella sua crescita.
- 7. ASCOLTARE**
I bisogni delle mamme e valorizzare il contributo che possono offrire all'azienda accompagnandole nella fase di cambiamento che vivono offrendo un colloquio con il Direttore HR al rientro legato a questa delicata fase.
- 8. ACCRESCERE**
la flessibilità dell'orario di lavoro in occasione dell'inserimento dei figli nell'asilo nido e aumentando l'aspettativa da 8 a 10 giorni di congedo per malattia dei figli fino ai suoi 13 anni di età.
- 9. SOSTENERE**
le famiglie attraverso un supporto per la cura e la formazione dei propri figli (progetto Welfare).
- 10. GARANTIRE**
anche ai papà 10 giorni di paternità retribuita consentendogli di essere presente nei primi momenti importanti nella vita del bambino.

PARTNER GIDP

STUDIO ASSOCIATO PAGANI E STUDIO PAGANI PAYROLL

L'HR MANAGEMENT A 360° COME GUIDA NELLA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

STUDIO ASSOCIATO PAGANI

CONSULENZA DEL LAVORO LEGALE E GESTIONALE
HR • LABOUR CONSULTANCY • LEGALDott.ssa Sabrina Pagani
Socio fondatore e partner
di Studio Associato Pagani.Avv. Roberto Respinti
Socio e co-titolare dello
Studio Associato Pagani.STUDIO
PAGANI PAYROLL
HR BPO SERVICES

Il desiderio di lasciarsi alle spalle le criticità generate dalla crisi economica, che tanto ha inciso su lavoratori e aziende, sembra confortato da dati di contesto che lasciano intravedere la possibilità di una ripresa positiva nel medio periodo. Ma **la stagione emergenziale** – benché transitoria e atipica, comunque non breve e per certi versi anomala – **ha espresso punti fermi destinati a caratterizzare il mondo del lavoro anche a regime**. Anche **la contrattazione di 2° livello** incentrata su una nuova organizzazione del lavoro **evidenzia che il mutamento** è già in corso, al netto di quanto incideranno le riforme legislative prevedibili e attese (ad esempio in materia di lavoro agile, ammortizzatori sociali, etc). **Tempi, processi e luogo di lavoro** articolati secondo nuovi modelli organizzativi e di sicurezza, diverso assetto del work-life balance, **nuove modalità di partecipazione ai risultati aziendali** e di **valutazione delle performance**, sono solo alcuni dei temi emergenti che richiedono adattamenti contrattuali e gestionali per rispondere efficacemente a una realtà in divenire, che pone esigenze a cui rispondere ma apre anche a opportunità da cogliere.

Ora più che mai la Direzione del Personale è chiamata a esercitare il suo ruolo di guida nella valorizzazione del capitale umano e per il conseguimento degli obiettivi di impresa adeguando progettazione e azioni in funzione di uno scenario in buona parte già mutato e ancora in corso di trasformazione.

Ma il valore non si genera marcando la separazione fra i settori della competenza, fissando limiti e confini al sapere e al saper fare, bensì guardando ai fenomeni con una visione unitaria degli aspetti che li caratterizzano, per saperli intercettare, conoscere, governare e indirizzare.

HR Management a 360° gradi che coniughi competenze specifiche e sensibilità interdisciplinare; colga le technicalities di settore negli ambiti giuslavoristico, payroll, amministrazione del Personale, sindacale, organizzativo e della comunicazione aziendale, ma con approccio trasversale.

Per garantire all'Azienda e alle persone che la animano il conseguimento di obiettivi non solo di compliance e stabilità, ma anche di crescita e sviluppo.

“Siamo una realtà professionale che fa dell'**integrazione interdisciplinare un valore aggiunto in primis per le funzioni aziendali HR**, quindi per l'impresa nel suo complesso. Un top player leader del mercato HR italiano. Siamo **un team integrato** di consulenti del lavoro, avvocati giuslavoristi, senior consultants, progettisti e specialisti in amministrazione del personale, **offriamo un'esclusiva combinazione di competenze HR**, di Diritto del Lavoro, Legali, Sindacali di delivery industrializzato del Servizio Payroll in Outsourcing, ottimizzazione dei processi HR e di innovazione nella trasformazione tecnologica” **afferma la dott.ssa Sabrina Pagani, Socio fondatore e partner di Studio Associato Pagani**. Prosegue l'**Avv. Roberto Respinti, Socio e co-titolare dello Studio Associato Pagani**: “Forniamo **soluzioni integrate e di qualità**, costruite con rigore metodologico, in stretta aderenza al quadro normativo vigente e orientate al problem solving, e ci poniamo come un **HR Business Partner** a supporto dei Clienti, **primari Gruppi multinazionali e Aziende industriali e del terziario avanzato**”.

HR FOCUS MAGAZINE è il periodico di approfondimento di:

G.I.D.P./H.R.D.A. Gruppo Intersectoriale Direttori del Personale/Human Resources Directors Association

L'Associazione:

Sede Legale

Via Luigi Borghi n° 11
21013 Gallarate (Va)

Sede Operativa

via Duccio di Boninsegna, 21
20145 Milano
Tel. 348 767725

Contatti Segreteria Nazionale:

segreteria@gidp.it
ufficio@gidp.it



PARTNER G.I.D.P.



ASSOCAAFF



DAVERIO & FLORIO
STUDIO LEGALE



Nctm



JOBTECH

RIsoRSE
seek your growth



SEAC



STUDIO ASSOCIATO PAGANI

CONSULENZA DEL LAVORO LEGALE E GESTIONALE
HR • LABOUR CONSULTANCY • LEGAL

welfare
4You