

Cura e pari opportunità per un'impresa generativa

Intervista a Sonia Malaspina, Direttrice relazioni istituzionali, comunicazione e sostenibilità di Danone. Un racconto della sua esperienza, fra traguardi e sfide. Per conciliare obiettivi economici e sociali in azienda.

È possibile per le imprese coniugare interessi economici e sostenibilità? Da anni Sonia Malaspina si distingue per il suo impegno verso le pari opportunità e il benessere delle persone in azienda. In qualità di direttrice delle relazioni istituzionali, comunicazione e sostenibilità di Danone Italia e Grecia, ha saputo conciliare la necessità di risultati economici con il rispetto per le persone, promuovendo negli anni iniziative innovative come la Parental Policy e la Caregiver Policy. In questa intervista Sonia Malaspina approfondisce come un'impresa possa non solo perseguire obiettivi di profitto, ma anche generare un impatto positivo sul piano sociale, culturale e organizzativo, ponendo al centro la cura delle persone e la parità di genere.

Le pari opportunità e il tema della cura sono da anni al centro del suo operato. In che modo per le imprese, secondo la sua esperienza, è possibile conciliare l'interesse economico con quello sociale?

Si tratta chiaramente della sfida più grande. La sfida dei nostri tempi è proprio quella di fare in modo di conseguire, all'interno delle nostre organizzazioni, degli obiettivi economici, ma allo stesso tempo di riflettere su come si arriva a questi risultati. È questo aspetto che differenzia il business che hanno a cuore il bene comune, gli interessi sociali, dei consumatori e dei lavoratori di oggi e di domani. Diventa possibile conciliare interesse economico e sociale solo se si esce dall'ottica del breve periodo. Bisogna porsi delle domande sulla sostenibilità delle azioni che si intraprendono — una sostenibilità non solo ambientale, ma anche sociale, che pensa a come attrarre le persone, come riconoscerle, e con quale impatto si opera nelle comunità in cui l'azienda è presente. Ci si deve quindi domandare: sono estrattivo o generativo?

Che cosa intende con 'estrattivo' e 'generativo'?
Nel modello estrattivo l'impresa sfrutta e basta: prende risorse dal territorio, dalle persone che ci lavorano, senza restituire nulla. Il modello generativo, utilizza le risorse — territorio e persone —, ma allo stesso tempo restituisce loro valore. In quest'ultimo modello, applicato alle persone, non si ragiona quindi solo in termini di performance, considerando il lavoratore esclusivamente come una risorsa, ma ci si prende cura delle persone. Bisogna modellare in azienda una vera e propria 'cultura della cura'. Questo è possibile, è una scelta imprenditoriale.

In che cosa consiste?
La cura delle persone ha un potere enorme, perché quando ti occupi delle persone a 360 gradi, le consideri persone e non risorse, attuando un modello generativo. Vai quindi a preoccuparti, per esempio, del rientro in azienda dopo la maternità, pensi a come agevolare la maternità e la paternità. In questo modo hai un'organiz-

zazione dove le persone restituiscono molto più valore in termini economici, perché sono più motivate, hanno voglia di rimanere in azienda; quindi è più facile attrarre i talenti e mantenerli. Negli ultimi anni il paradigma è cambiato: non è più solo un patto economico tra azienda e lavoratore, ma anche valoriale, di esperienza di senso, di crescita umana. Per questo motivo oggi i manager — in tutti i ruoli, non solo nelle risorse umane — hanno questo compito di arbitraggio tra l'esigenza economica e l'esigenza sociale. E devono diventare loro stessi generatori di senso all'interno dell'azienda e capire cosa è essenziale per le persone. Perché la cura, come l'ossigeno, il sole, non ha un prezzo, ma è essenziale, quindi non potremmo vivere senza.

Nel 2011, grazie a una sua idea, Danone ha implementato la Parental Policy in Italia, che è stata poi estesa alle sedi Danone di tutto il mondo. Da che cosa è nato il progetto?

Quando ho iniziato a lavorare in Mellin, che è parte del gruppo Danone, vedevo le nostre bellissime pubblicità in televisione che parlavano di genitori, bambini, alimentazione infantile. Ma l'esperienza di maternità e paternità in azienda non rispecchiava quelle immagini. Come responsabile delle risorse umane ho voluto quindi generare un senso. E per farlo sono partita dalla cura delle mamme al rientro dalla maternità e in tutto il loro percorso lavorativo, poi esteso ai papà e ai caregiver di persone fragili e

anziane. Le policy di cura, sia applicate ai genitori che ai caregiver, adottate rispettivamente dal 2011 e dal 2020; hanno portato a straordinari risultati di tipo economico e sociale.

Quali sono?
Per esempio, l'alto tasso di coinvolgimento delle persone, che ha portato a una maggiore produttività, al tasso di assenteismo ridotto quasi allo zero, a una riduzione significativa del turnover. Ma anche la diminuzione del livello di stress, che si traduce in un maggiore benessere organizzativo. Queste sono tutte metriche economiche. Poi, come accennavo, è importante generare senso: sono quindi andata a misurare la percentuale delle nascite nella mia azienda e ho visto che, grazie alle nostre politiche di supporto alla genitorialità, nel 2022 abbiamo registrato un picco del +8%. Su questo ha influito anche il carryover della pandemia, per cui molte famiglie avevano interrotto le progettualità. Anche nel 2023, però, abbiamo registrato un aumento del 3% — un dato assolutamente positivo, a cui ha contribuito anche l'azienda, supportando le persone da un punto di vista economico, culturale, organizzativo e psicoaffettivo.

Nel 2023 è uscito il libro 'Il congedo originale - Perché le aziende temono la maternità', scritto a quattro mani con la collega Marialaura Agosta. A chi si rivolge?

Il libro è uscito l'8 marzo 2023 e si rivolge a chi, in azienda, prende decisioni in merito al personale: ammi-

nistratori delegati, general manager, ma anche responsabili delle risorse umane. Negli anni molte persone mi hanno chiesto come riuscissimo a gestire i conti economici e allo stesso tempo portare avanti queste politiche. Durante la pandemia, io e la collega Marialaura Agosta abbiamo pensato di scrivere insieme questo libro per trasmettere un metodo, che noi applichiamo in maniera rigorosa dal 2011 e si basa su quattro pilastri di sostegno alle persone.

Quali sono?
Il primo è il pilastro economico: un aiuto concreto che si traduce nel welfare aziendale, nel riconoscere il 100% del premio produzione o del bonus manageriale alle mamme anche durante il periodo del congedo maternità. Si tratta di un supporto concreto, economico. Questo aiuto da solo, però, non è sufficiente: c'è una parte psicoaffettiva molto importante, che è il secondo pilastro.

Di che cosa si tratta?
Anche se non è possibile stanziare grandi misure economiche, un colloquio, per esempio con una mamma che rientra al lavoro dopo il congedo di maternità, ha un grandissimo valore. Lo dico sempre a tutti gli imprenditori e imprenditrici. Basta ascoltare la persona, chiederle come sta, che cosa ha trovato di diverso nell'azienda, come possiamo aiutarla, dando valore all'esperienza della genitorialità. Perché è un valore anche per l'azienda: alcune competenze — come l'empatia, l'ascolto atti-

vo, la resilienza, la capacità di gestire le emergenze o di assegnare una priorità ai compiti — migliorano dopo il congedo, perché sono allenate durante la maternità o la paternità grazie all'esperienza della cura. Far capire alle persone che tornano come professionisti migliori, che quel momento di cura ha avuto un senso anche per l'azienda, restituisce loro una gratificazione importantissima, che si traduce poi in performance migliori e attaccamento all'azienda.

Quali sono gli altri due pilastri?
Il terzo è culturale. Per fare un esempio, nel 2011 abbiamo inserito cinque giorni di paternità retribuita obbligatoria, che ad oggi sono 20. Tutti i papà li prendono nei primi giorni di nascita del bambino e tornano felicissimi, perché hanno avuto la possibilità di affiancare la moglie o la compagna in un momento fondamentale della loro vita. Inoltre, in questo modo, all'interno dell'organizzazione si crea la cultura per cui anche un papà si deve prendere cura dei bambini. Non viene deriso, ma è anzi incoraggiato a ripartire la cura tra uomo e donna. Che poi è quello che aiuta le donne a rientrare nel mondo del lavoro e, se vogliono, a crescere all'interno dell'azienda. L'ultimo è invece il pilastro organizzativo, che si basa principalmente sulla flessibilità degli orari e delle modalità di lavoro, sempre rispettando i propri ruoli e le necessità organizzative. Questi quattro pilastri sono un incoraggiamento a intraprendere questo percorso, che porta anche a risultati economici significativi. In tutti questi anni il bilancio è assolutamente positivo.

Più recentemente avete messo a punto anche la Caregiver Policy, per chi si occupa di genitori anziani e persone fragili. Ce ne può parlare?

Questa policy è stata scritta nel 2019 sulla base dell'esperienza di alcuni dipendenti volontari provenienti da ogni regione d'Italia. È un problema sempre più diffuso, legato anche all'invecchiamento della popolazione italiana. Anche in questo caso i quattro pilastri — psicoaffettivo, culturale, organizzativo ed economico —, sono alla base del supporto alle persone. Tra le richieste principali, la flessibilità, diversa da quella per la genitorialità perché non regolamentata, e la possibilità di essere compresi e considerati in questo ruolo di caregiver. Le persone hanno bisogno di essere ascoltate e capite, anche perché è un percorso che si fa spesso in solitudine o in silenzio. Si possono infine valutare aiuti di tipo economico, da gestire in modo specifico e individuale, per esempio quando la persona deve assentarsi per un periodo.

Come è nato il recente Manifesto per la parità di genere nella filiera italiana e in che cosa consiste?

Quando spiego il modello espresso ne 'Il congedo originale' spesso mi chiedono come facciamo le piccole e medie imprese, che magari non hanno le stesse risorse di quelle più grandi, a implementare policy come le nostre. Da questa provocazione ho iniziato a pensare a un meccanismo che ne stimolasse l'adozione per tutti i tipi di impresa. Nel 2022 è entrata in vigore la certificazione per la parità di genere Uni Pdr 125, rilasciata dagli enti di certificazione che verificano se all'interno dell'azienda è stata implementata una governance di gestione delle pari opportunità. Noi ci siamo certificati nel 2023 e un anno dopo ho iniziato a pensare a come aiutare la nostra catena di aziende fornitrici a entrare nello stesso percorso.

Quindi che cosa avete fatto?
Abbiamo pensato di inserire, in tutte le gare per l'acquisto di beni o servizi, un premio, che va dal 5 al 10%, per le aziende che presentano la certificazione per la parità di genere o che stanno iniziando il percorso. Da subito ho riscontrato un grande interesse, perché ho legato un obiettivo di tipo sociale con un meccanismo economico. Ad oggi la certificazione non è ancora imprescindibile per le gare, perché sono ancora poche le aziende certificate in Italia, anche se crescono rapidamente. A questo punto abbiamo scritto insieme a Massimiliano Albanese, Segretario Nazionale Fai Cisl, la base del Manifesto che è entrato nell'accordo di secondo livello di Danone. Poi, su proposta di Paola Corna Pellegrini, presidente di Win-

ning Women Institute, società benefit che si occupa di accompagnare le aziende alla certificazione per la parità di genere, l'abbiamo trasformato in un Manifesto pubblico, per promuoverlo e proporre ad altre aziende di entrare nel percorso.

In che cosa consiste il percorso?
È un percorso che come Danone stiamo facendo con i nostri 500 fornitori. Abbiamo incontrato i primi 10 in presenza e abbiamo spiegato loro come funzionano le policy, che cos'è la certificazione e come ottenerla. Per gli altri teniamo dei webinar. In pratica forniamo una consulenza gratuita sul tema, per aiutare aziende più piccole a intraprendere questo percorso di consapevolezza. Regione Lombardia ha stanziato 10 milioni (nel 2023, riconfermati nel 2024) per mettere a disposizione un voucher per aiutare le Pmi che si vogliono certificare. Il Manifesto per la parità di genere nella filiera italiana è stato presentato il 1° febbraio 2024 e ad oggi è stato firmato da una cinquantina di realtà: aziende ed enti del terzo settore, oltre a persone fisiche che lo stanno promuovendo.

Che cosa deve fare un'azienda per aderire al Manifesto?

L'adesione è gratuita. Per partecipare bisogna essere in possesso della certificazione per la parità di genere o avere una forte intenzione al conseguimento nei prossimi 6 mesi. Una volta sottoscritto, è possibile partecipare ai nostri webinar informativi e anche all'eventuale incontro in presenza che stiamo ipotizzando con tutte le aziende che hanno aderito. Sono momenti durante i quali ogni azienda racconta che cosa sta facendo sulla propria catena, quante aziende ha contattato, come lo ha fatto, e poi mettiamo insieme tutti i dati per avere un quadro completo. Al momento abbiamo raggiunto un totale di circa 3mila aziende fornitrici. È un percorso che genera una grandissima amplificazione.

Com'è la situazione italiana in tema di parità di genere sul lavoro?

Nel 2011, quando ho iniziato a lavorare sul tema, la maternità in azienda era un tabù. Da allora le cose sono cambiate: l'argomento viene affrontato in azienda e se ne parla molto anche sui giornali, perché la natalità è in forte contrazione. Non è più, quindi, solo un problema familiare, ma anche nazionale, per una questione di sostenibilità del sistema pensionistico, contributivo e lavorativo. È diventato un tema molto rilevante e vedo la volontà di trovare soluzioni. Penso che sia importante promuovere la certificazione per la parità di genere, perché è collegata all'occupazione femminile e alla natalità. C'è ancora molto da fare, ma io ho una visione positiva. Certo, c'è bisogno dell'aiuto di tutti, uomini e donne, perché non è una lotta fra uomini e donne, ma un percorso che va a beneficio di tutti.

Per concludere, che cos'è per lei il buon lavoro?

Il buon lavoro è il lavoro dotato di senso ed è finalizzato al bene per sé stessi e per gli altri; è un lavoro che guarda anche al futuro. È un risultato dovuto a una gestione attenta delle persone, in cui l'imprenditore o l'imprenditrice fanno scelte che impattano grandemente sulla vita dei propri lavoratori. Questa dimensione di attenzione e cura delle persone è centrale perché senza le persone le aziende non vanno da nessuna parte. Il buon lavoro è quindi proprio questo: mettere le persone al centro, anche nelle sfide che ci attendono, come quella dell'intelligenza artificiale. È anche una scelta dell'imprenditore, che deve chiedersi quale impatto vuole generare nel mondo con la sua azione e decidere di realizzare un'impresa generativa, che crea senso e valore.

Claudia Morazzi

ADERISCI AL MANIFESTO PER LA PARITÀ DI GENERE NELLA FILIERA ITALIANA

