

ADAPT

www.adapt.it

Scuola di alta formazione in **transizioni occupazionali e relazioni di lavoro**

www.adapt.it - formazione@adapt.it

Qualche domanda sul "Personale"

ADAPT incontra

SONIA MALASPINA

Direttore del personale di

MELLIN S.p.A.

DANONE NUTRICIA

EARLY LIFE NUTRITION



ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

a cura di [Lidia Petruzzo](#) e [Giulia Rosolen](#)
in collaborazione con [Roberta Monte](#)

Mellin S.p.A. è una società del Gruppo Danone, una delle più grandi e dinamiche multinazionali del settore alimentare, la cui missione è portare la salute attraverso l'alimentazione al maggior numero possibile di persone.

Mellin S.p.A. produce e commercializza alimenti specifici per i bambini da 0 a 3 anni ed è presente sul mercato con i marchi Mellin, Milupa e Aptamil. Nell'ultimo anno fiscale il fatturato complessivo è stato di circa 240 milioni di euro e impiega complessivamente circa 250 persone.



Sonia Malaspina

Direttore del Personale di Mellin S.p.A., Danone Nutricia, Early Life Nutrition

Milanese, classe 1970. Laurea in Lingue presso l'Università Cattolica; Master in Personale e Organizzazione presso SDA Bocconi. Si è occupata di gestione del personale all'interno dei Comitati di Direzione in differenti contesti multinazionali. Dal 2011 è in Mellin.

Oggi alla funzione HR viene richiesto un contributo strategico in termini di cambiamento e innovazione: cosa ne pensa e in questa direzione qual è il futuro della funzione HR?

Il futuro della Direzione del Personale è definire, insieme al Comitato di Direzione, la strategia della azienda e contribuire alla sua implementazione. Per fare questo è fondamentale creare e sostenere ogni giorno l'ingaggio o il coinvolgimento dell'intera organizzazione passando da ogni persona. Creare coinvolgimento significa creare quella connessione tra ogni persona e l'azienda e mobilitare tutti verso un obiettivo comune. Questa connessione per noi di Mellin è dare un senso a quello che facciamo ogni giorno, in ogni ruolo e ad ogni livello con un unico obiettivo che è definito dalla nostra missione ovvero, "A fianco delle mamme, cresciamo generazioni più sane".

Il segreto sta nella fiducia. La fiducia è un valore che si costruisce con il tempo e con la pazienza ogni giorno e attraverso vari interlocutori rispettando in *primis* la storia dell'organizzazione.

Nel caso di Mellin esiste un forte senso di appartenenza collettivo delle persone all'azienda.

In questo contesto il dialogo con le parti sociali riveste un ruolo di primaria importanza che deriva dal passato dell'azienda.

A tal proposito, secondo lei quali sono le strategie che una azienda dovrebbe intraprendere per sviluppare innovazione competitiva e cambiamento?

Una azienda senza innovazione fa fatica a stare sul mercato. Se ripenso a quando sono entrata in Mellin, all'inizio del 2011, mi rendo conto che

“Compito delle risorse umane è raggiungere tutti insieme gli obiettivi”

il contesto è cambiato e sta cambiando rapidamente. Il contesto di oggi è caratterizzato da una maggiore complessità e per avere successo bisogna agire e relazionarsi con vari interlocutori lavorando quotidianamente per rafforzare la propria credibilità. Noi vogliamo distinguerci, vogliamo rispondere alle esigenze specifiche del bambino offrendo alle mamme prodotti sicuri, nutrizionalmente corretti e che lo educino alle buone abitudini alimentari grazie al lavoro della ricerca e sviluppo che guida l'innovazione dei nostri prodotti. Ad esempio recentemente abbiamo tolto lo zucchero aggiunto dagli omogeneizzati di frutta.

Una strategia è riconducibile al "fare ricerca" in azienda: cosa significa per Lei fare ricerca e formazione in azienda?

Per noi di Mellin la ricerca è finalizzata al crescere generazioni più sane. Questa finalità guida il nostro agire quotidiano. Se una azienda resta agganciata solo all'aspetto economico non ha la stessa spinta che abbiamo noi per l'innovazione di prodotto. La ricerca nel nostro caso ci aiuta a rispondere ai bisogni dei consumatori e delle mamme, che sono espressi in maniera più o meno consapevolmente dalla nostra società. Importante poi che tutti nostri dipendenti siano formati per comprendere quanto cruciale è la nutrizione soprattutto per i nostri bambini nei primi anni di vita.

La maggior parte delle aziende lamenta difficoltà ad "intercettare il talento". Nella sua esperienza Le è capitato di vivere questa difficoltà?

La parola talento è diversa a seconda delle organizzazioni. Per noi il talento è in ogni persona. Ogni persona ha talento e il compito di un bravo manager è fare in modo che la persona esprima al meglio il suo talento. Per noi è anche

fondamentale individuare le persone che hanno più potenziale di crescita e voglia di crescere. In questa direzione cerchiamo di identificare, attraverso valutazioni interne, le persone che possono un domani guidare l'organizzazione. In ottica di sviluppo, ad esempio, abbiamo utilizzato l'apprendistato di ricerca ed è stata una esperienza molto positiva perché c'è stata crescita e trasmissione delle competenze in una prospettiva di lungo periodo.

È noto che esiste un *mismatch* tra curricula di studio e competenze professionali: cosa ne pensa? Come possono realmente dialogare e collaborare l'impresa e il mondo accademico?

Credo che sia necessario fare in modo che il Ministero dell'Istruzione e il Ministero del Lavoro lavorino in sinergia perché l'uno "alimenta" l'altro. Occorre che esistano dei piani strategici pluriennali condivisi tra i due Ministeri che rispondano a una visione della società del futuro. Non è più solo un problema di competenze linguistiche per cui l'inglese è una competenza irrinunciabile, importante in qualsiasi posizione e a qualsiasi livello; ma anche la capacità di comunicare, saper presentare se stessi e le proprie idee è fondamentale. Penso che la scuola debba insegnare ai giovani a sostenere un colloquio. Questo è possibile solo aumentando la consapevolezza delle persone, incoraggiando i giovani a valorizzare i propri punti di forza e a lavorare sulle proprie aree di miglioramento. I nostri giovani sono poco proattivi nel mondo del lavoro rispetto ai coetanei stranieri perché sono cresciuti in un sistema scolastico

“Ministero dell'istruzione e #lavoro devono trovare delle sinergie. Uno alimenta l'altro”

monodirezionale dove la comunicazione avviene dall'alto verso il basso.

Può raccontarmi un progetto in tema di HR che avete lanciato o state lanciando e a cui tenete particolarmente in relazione all'innovazione aziendale e ai giovani di talento?

Abbiamo lanciato un progetto innovativo, che spiega la filosofia del gruppo Danone. Nel 2011 in piena crisi ci siamo chiesti come presidiare al meglio i punti vendita della grande distribuzione organizzata. Siamo riusciti a dare lavoro a categorie svantaggiate, persone disoccupate over 50. Collaborando con una associazione *no profit* Spazio Aperto abbiamo preso in carico cinque persone per ricoprire il ruolo di merchandiser. Queste persone tramite il lavoro hanno riscoperto la fiducia in loro stessi.

“Un progetto HR che riguarda le donne: Baby Decalogo che raccoglie 10 regole per la #maternità”

L'altro progetto che mi sta a cuore riguarda le donne. La nostra missione recita A fianco delle mamme e noi di Mellin abbiamo voluto essere a fianco delle mamme e dei papà nell'occasione della nascita di un figlio con il Baby Decalogo: 10 semplici regole d'oro per supportare la maternità e la paternità nell'ambiente lavorativo. Questo piccolo progetto italiano ha una valenza molto forte perché si propone di far dialogare due ambiti spesso contrapposti e, con grande orgoglio di Mellin, ha fatto molta strada è stato infatti adottato a livello mondiale da tutte le aziende del gruppo Danone - Early Life Nutrition (16.000 dipendenti nel mondo).

Leggi le nostre interviste

[A colloquio con Massimiliano Gironi, Direttore del personale, Deborah Group – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen](#)

[A colloquio con Luigi Motta, Direttore del personale, organizzazione e sistemi Mediaset S.p.A. – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Emilio Bellingardi e Roberto Rampinelli, SACBO S.p.A. – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Valerio Fiorespino, Direttore Risorse umane e organizzazione RAI – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Gianluigi Toia, Head of Employee Relations, Gruppo Nestlé Italia – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Elisabetta Dallavalle, Gruppo Nestlé Italia – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Andrea Orlandini, Direttore Risorse umane e organizzazione Gruppo Sisal e Presidente AIDP Lombardia – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Maurizio Arsti Direttore, Risorse umane, Elior – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Ernesto Gatti, Direttore Risorse umane, Mediamarket S.p.A. – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Eligio Laurenzi, Direttore Risorse umane Gruppo Camst – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Stefano Dedola Human Resources Director, McDonald's Italia – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Francesca Merella, Country HR Manager, Cisco Systems Italia – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Emilia Rio, Direttore Risorse umane, gruppo A2A – a cura di Giada Salta](#)

[A colloquio con Roberto Poetto, Direttore Risorse umane FATA S.p.A., società di Finmeccanica – a cura di Giada Salta](#)

Clicca per leggere le altre interviste a cura di ADAPT

Con questo ciclo di interviste agli HR manager vogliamo, in continuità con l'idea che ha portato alla nascita della rubrica, indagare come le aziende si approcciano ai temi dell'innovazione e del talento.

Il progetto ha coinvolto sul campo un gruppo di ricercatori di ADAPT che grazie alla disponibilità delle aziende coinvolte, hanno avuto la possibilità di entrare in contatto con i responsabili delle risorse umane alla ricerca delle chiavi di lettura del cambiamento in atto nei modi di produrre e organizzare il lavoro. Un viaggio che continua con l'obiettivo di raccontare l'Italia che cambia e si rinnova, progettando il proprio futuro investendo sulla formazione e lo sviluppo di giovani talenti.

La svolta buona del lavoro che si costruisce sul campo, ogni giorno, investendo sulle persone, progettando nuovi modi di fare impresa.



giovani *talento* ricerca *innovazione* incentivi *formazione* futuro

Dal 2007 a oggi, ADAPT ha finanziato e promosso:

- 3 scuole di dottorato
- 91 borse triennali di dottorato
- 31 contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca

Responsabile scientifico
Michele Tiraboschi

Coordinamento progettuale
Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

Gruppo di lavoro
Giulia Alessandri, Giacomo Calvi, Simone Caroli, Andrea Cefis, Carmen Di Stani, Francesca Fazio, Daniele Grandi, Andrea Noris, Marco Menegotto, Roberta Monte, Agnese Moriconi, Filippo Pignatti, Pietro Rizzi, Alessia Santopaolo, Alberto Sasco, Fabiola Silvaggi, Silvia Spattini, Paolo Tomassetti, Rosita Zucaro.

- 55 assegni di ricerca annuali
- 33 borse private per corsi di alta formazione
- oltre 1.100 convegni nazionali e internazionali
- 4 riviste, 3 collane scientifiche, 3 bollettini sui temi del lavoro.