

Dinamismo, strategia e adattamento: l'HR in Nestlé

a cura di Chiara Beolchi, Martino Carrieri, Sara Dienstbier, Erminia Lo Conti, Riccardo Samorè

Le competenze essenziali per un HR. L'importanza della visione d'insieme. La creazione di valore condiviso. Il dialogo tra Center of Expertise e HR Business Partner. Le dinamiche evolutive della funzione HR in Nestlé Italia tra recruiting, formazione e payroll.



Nestlé

Good Food, Good Life

[Assago (MI), 24/02/2014]

L'Azienda

Quando Henri Nestlé inventò nel 1866 un alimento specifico (la Farina Lattea) per i bambini che non potevano essere allattati in modo naturale, probabilmente non immaginava che la sua piccola azienda sarebbe diventata una multinazionale leader mondiale in nutrizione, salute e benessere.

Fin dai primi decenni di vita, Nestlé ha dimostrato di saper oltrepassare i propri confini geografici, non limitandosi a esportare prodotti, ma sviluppando direttamente attività industriali in numerosi Paesi.

Il Gruppo è oggi presente in più di **80 Paesi**, con **320.000 dipendenti** e una vendita quotidiana di oltre 1 miliardo di prodotti, pensati per il gusto e le esigenze locali.

Nestlé Italia vanta un organico di circa 3.500 dipendenti, occupati nella sede centrale di Milano e nei 7 stabilimenti distribuiti su tutto il territorio nazionale. L'Italia rappresenta l'ottavo mercato mondiale in termini di fatturato, dove opera con diverse realtà operative: Sanpellegrino – Nestlé Waters, Nestlé Purina Petcare, Nestlé Professional, Nestlé Nutrition, Nestlé Health Science, CPW (Cereal Partner Worldwide) e Nespresso.

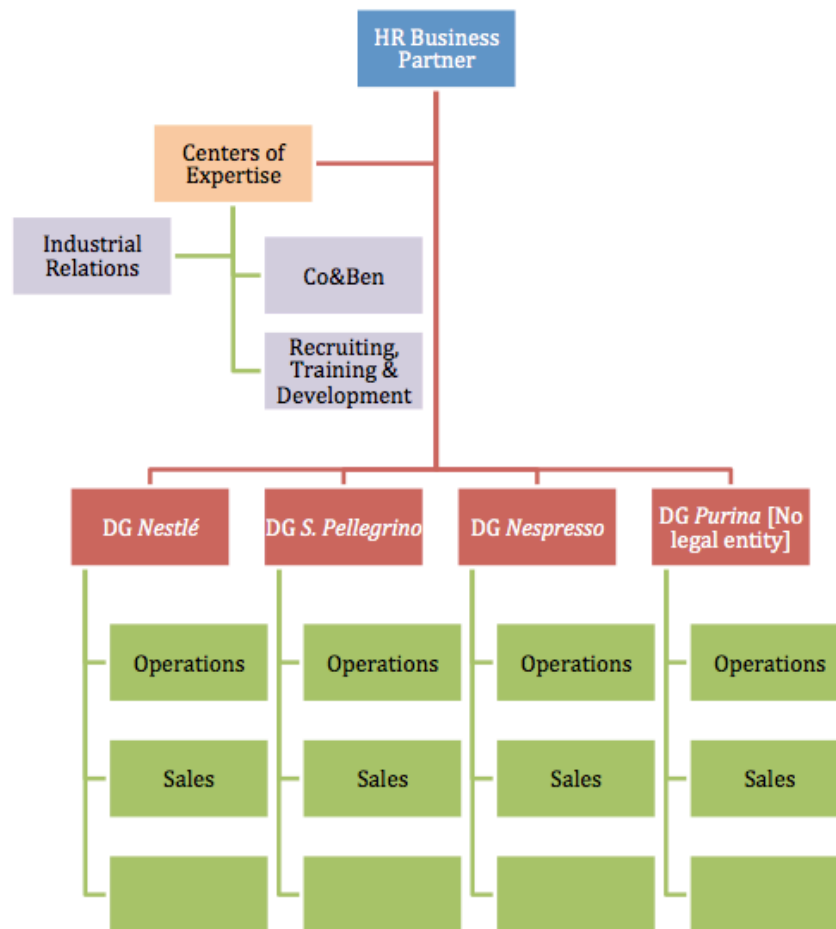
“Good food, good life”

Entrando nel nuovo *Head Quarter* di Assago, veniamo pervasi da un forte senso di “purezza” e essenzialità architettonica, in un ambiente che riesce a concentrare perfettamente tradizione e modernità. Il pomeriggio soleggiato e il cielo milanese stranamente terso permette alla luce che entra dalle vetrate, ampiamente utilizzate per dare continuità con l'ambiente esterno, di mostrarci in tutta la sua magnificenza la sede da poco inaugurata.



Ad accoglierci è la Dott.ssa Sangineti, HR Business Partner Operations di Nestlé Italia, e mentre ci accompagna in un breve tour aziendale, nel vedere alcuni dipendenti scendere le scale con particolari *safety bags*, capiamo come il tema della sicurezza possa essere importante in azienda e questo ci viene confermato prontamente dalla Dott.ssa, che sottolinea la progressiva riduzione del tasso di infortuni negli ultimi anni con la tensione allo “zero infortuni”. Gli uffici si affiancano ad ampi *open space*, la mensa è un luogo di condivisione e la zona break un'area di veloce e gradevole pausa. Arriviamo così nella sala riunioni nella quale avremmo intervistato, oltre alla Dott.ssa Sangineti, la Dott.ssa Beoletto ed il Dott. Barbi, per avere un quadro organico del mondo HR in Nestlé Italia.

La Struttura HR



All'interno delle Risorse Umane è stato creato quello che viene definito il **Three Box Model**, un modello HR a tre box.

Il primo box è occupato dall'HR Business Partner che affianca il DG nella gestione della sua specifica Divisione: *“deve essere completamente libero da adempimenti amministrativi e burocratici”*. Il secondo box è occupato dai *Center of Expertise* (Relazioni Industriali, *Compensation & Benefits* e *Training*). Infine il terzo è riservato all'HR Admin.

Un HR Business Partner deve avere una conoscenza completa di tutto il ciclo di gestione delle risorse umane, quindi reclutamento e selezione, valutazione, formazione, retribuzione e sviluppo. Inoltre, deve avere una spiccata capacità di comprensione del contesto in cui il business è calato, perché *“se non riesci a capire il contesto in cui le persone lavorano e se non sai leggere gli indicatori di business è più difficile riuscire ad agire sulle persone in modo efficace”*, afferma la Dott.ssa Sangineti.

Fondamentale per un HR Business Partner è il possesso delle competenze manageriali, ma lo è altrettanto la capacità di lavorare in stretta collaborazione con i COE che per definizione devono essere composti da persone molto preparate.

L'HR ha una doppia visione: lavora sia sullo sviluppo della singola persona, cogliendone esigenze e motivazioni, sia sul team *“che garantisce nel breve periodo la sostenibilità del business”*.

Rispetto ai Business Partner, focalizzati verticalmente sulla loro area di competenza, nello specifico il COE gestisce il Training, supporta l'HRBP nella raccolta e analisi dei fabbisogni formativi per pianificare l'erogazione dei corsi richiesti. Il vero problema di questa struttura a matrice è la complessità numerica dei team e delle persone coinvolte.

Dott.ssa Maria Teresa Sangineti – HR Business Partner Operations Nestlé Italia e HR Business Partner di Nestlé Purina Petcare Italy

Laurea in Economia e Commercio

Esperienze precedenti:

- HR Group Manager presso Nestlé Purina Petcare Italia e Nestlé Italia (2000-2009)
- HR Director presso Università Bocconi (1997-2000)
- HR Manager presso Philips S.p.A. (1988-1997)

Le responsabilità della Dott.ssa Sangineti, in quanto HR Business Partner Operations, sono molteplici, vanno dalla gestione dei team della direzione tecnica, fabbriche incluse, a quelli della *Supply Chain*: *“In tutte le fabbriche c’è un HRBP che riporta funzionalmente a me, che si occupa dell’organizzazione operativa della fabbrica, delle eventuali lettere di richiamo, del piano di formazione locale. Io ho la responsabilità di trasferire a loro le politiche generali, in modo tale che tutte le fabbriche lavorino allo stesso modo, e di favorire i percorsi di carriera dei talenti attraverso diverse posizioni sia in Italia che all’estero. Mi occupo, inoltre, di fare le valutazioni, proporre le politiche retributive e coordinare i piani di formazione delle fabbriche e della sede centrale”*.

I rapporti con la sede centrale in Svizzera sono di vario tipo, infatti la Dott.ssa Sangineti, nel ruolo di Business Partner Operations, collabora insieme al Direttore Tecnico e al Direttore *Supply Chain* per stabilire e confrontarsi sui percorsi di carriera dei dipendenti italiani in accordo con la Direzione Europea.

In sintesi, l’importanza strategica dell’area *Operations* tra le diverse funzioni gestite dai vari HRBP è dovuta al fatto che al suo interno si trovano tutti i processi di *Ensuring supply*: dalla produzione di determinate quantità di prodotto in funzione delle previsioni di vendita, al momento in cui l’*output*, uscendo dalle fabbriche, viene reso disponibile presso i punti vendita.

Recruiting e Selezione

Nel corso degli anni Nestlé ha adottato diverse modalità per selezionare i propri candidati. Inizialmente il *recruiting* era interno all’azienda, in un secondo momento è stato svolto personalmente dai singoli selezionatori. Oggi è affidato a due Società di selezione: una si occupa del reclutamento di neolaureati e l’altra di personale specializzato; a loro viene consegnata la descrizione della posizione da ricoprire e il profilo del candidato da cercare. La società si occupa di fare il primo *screening* delle candidature ricevute ed il primo colloquio, mentre i colloqui finali vengono fatti dall’HRBP insieme al *Line Manager* responsabile della posizione da ricoprire.

Per alcune ricerche che richiedono competenze specifiche può anche accadere che si faccia ricorso a *Social Network*, quali a esempio LinkedIn.

Dott.ssa Paola Beoletto – Responsabile del Training all'interno del COE, *Recruiting, Training & Development*.

Laurea in Agraria e Master in Economia presso l'Università di Torino

Esperienze precedenti:

- Channel Business Manager presso Nestlé Italia (2010-2013)
- Channel Development Manager presso Nestlé Italia (2008-2009)
- Channel and Category Sales Development presso Nestlé Italia (2000-2005)

Formazione

Il piano di sviluppo è strutturato con metodologia 10/20/70 seguendo queste percentuali: 10% Formazione in aula , 20% Coaching & Feedback, 70% Experience on the job.

Molta importanza assumono il **coaching** e il **mentoring**. Il *coaching* prevede che un *coach* esperto affianchi una delle persone di cui si sta seguendo il piano di sviluppo per supportarlo nell'individuare, attraverso domande mirate, un piano d'azione finalizzato al raggiungimento dei propri obiettivi. Il mentore è invece una persona esperta che affianca la persona in fase di sviluppo e raccontando la propria esperienza spinge il *mentee* a individuare il percorso migliore per lui. La funzione italiana di Formazione e Sviluppo si avvale del supporto della casa madre di Vevey, centro di formazione internazionale , che non solo eroga direttamente corsi internazionali , ma fornisce linee guida e fa in modo di trasferire competenze ai mercati attraverso il meccanismo del “*train the trainer*”, con il preciso intento di diffondere alcune competenze di base, in modo omogeneo rispetto a tutte le sedi periferiche e in linea con le legislazioni e le esigenze locali.

La formazione viene gestita all'interno attraverso numerosi corsi tenuti dagli stessi dipendenti, (finanza e controllo, *supply chain*, ecc.), dedicati al personale non addetto e scaturiti da precise esigenze evidenziate dagli stessi. Questi corsi si tengono più volte durante l'anno e sono aperti a tutti. Uno degli obiettivi è anche l'integrazione tra i dipendenti, presentandosi e facendosi conoscere.

Si sta cercando di sviluppare ulteriormente questa modalità di formazione, che da sola “*insegna ed impara: è il concetto di learning organization*”. È questo il futuro della formazione.

È stato implementato un “*sistema di raccolta dei bisogni*”, in base al quale “*fanno partire la formazione*”, con l'obiettivo di “*individuare e anticipare i fabbisogni*”.

L'azienda è dotata, inoltre, di una rete intranet con chat nelle quali i dipendenti possono interagire su vari argomenti, ma anche condividere esperienze e restare aggiornati.

Dott. Claudio Barbi – Payroll Manager Nestlé Italia

Laurea in Economia presso l'Università Bocconi

Esperienze precedenti:

- Credit Manager presso Nestlé Italia (2003-2008)
- Commercial Controller presso Nestlé Italia (2001-2003)
- Payroll Manager presso Nestlé Italia (1997-2000)

Payroll

Nel 2007 Nestlé ha deciso di esternalizzare i servizi di *scheduling e finance*, dandole in outsourcing a HP. All'estero sono state trasferite attività come la registrazione delle fatture passive e attive, degli incassi e di parte del credito.

Nestlé Italia ha deciso di **esternalizzare il payroll** e il *time management*, ovvero la gestione dei cedolini, delle quadrature e delle timbrature.

La sede HP di riferimento per l'area italiana si trova attualmente in Polonia, dove gli operatori ricevono tutte le informazioni provenienti dalla divisione Paghe Italia, attraverso il gestionale SAP. Questo processo di invio ed elaborazione dei dati viene gestito e controllato da Nestlé Business Service Italia, che coordina le operazioni tra l'area amministrativa italiana e HP.

Tale sistema permette di automatizzare e ingegnerizzare gran parte del processo amministrativo migliorandone notevolmente l'efficienza e riducendo al minimo il numero di errori. Per far ciò è stato necessario un anno per l'implementazione, la modifica del sistema di gestione e la formazione degli operatori. Fondamentale è stata la fase di trasferimento del *know-how*, delle competenze, delle export procedure e delle standard routine. La *partnership* con HP è stata da poco rinnovata per altri otto anni.

In Nestlé Italia è attualmente presente un'area amministrativa composta da sei persone con a capo il Dott. Barbi, con il compito di gestire le paghe di un bacino di circa 5.500 persone, con la responsabilità di produrre ogni mese i cedolini per ogni dipendente, gestire le trattenute, rispettare i tempi e le normative, e produrre le dichiarazioni (ad esempio gli F24 e gli M10). Uno degli obiettivi chiave per permettere la massima efficienza del processo è quello della misurazione continua attraverso *key performance indicator* (KPI). Con l'esternalizzazione, questa divisione ha ovviamente perso molto a livello strategico ed è diventata più un'area di supporto.

“La funzione HR si sta trasformando, una volta era più ‘ingessata’, mentre ora si parla più in termini concreti. Oggi in Nestlé l'obiettivo principale per le Risorse Umane è l'attenzione alla prestazione piuttosto che alla semplice presenza. Si lavora molto per obiettivi ed in ambito time management si incentiva molto il telelavoro, nonostante ci sia ancora qualche resistenza da parte di alcuni Line Manager”.

Consigli e Aneddoti Significativi

In quest'ultima parte raggruppiamo gli aneddoti e i consigli significativi che ci hanno lasciato i nostri testimoni.

Dott.ssa Sangineti

*“Mi piace tornar molto indietro perché è un evento che ha segnato il mio percorso. Quando mi occupavo di selezione e chiedevo al mio capo come andava il business dell'azienda, lui rispondeva: ‘non sono fatti tuoi, devi fartene una ragione, non sei fatta per fare l'HR, te lo dico io che ho esperienza’. Poiché ero profondamente convinta che lavorare nelle Risorse Umane era quello che volevo fare nella vita, ho lasciato quell'azienda. Se in un'altra azienda mi avessero detto la stessa cosa, avrebbe voluto dire che non ero fatta per questo lavoro e stavo sbagliando io che ero giovane. Ma in nessuna azienda dove sono andata dopo ho ricevuto questa risposta. Perciò: **se siete convinti di una cosa, prendetevi una o due verifiche e non mollate al primo colpo!**”* *“Le competenze principali per un HR sono la flessibilità, la capacità di applicare le regole e farle rispettare ed essere il più organizzati possibile”*. La Dott.ssa Sangineti sottolinea che in Nestlé, per essere un HR completo, tutti devono essere in grado di ricoprire, in momenti diversi le diverse responsabilità che compongono la funzione: dall'HRBP di sede a quello di fabbrica, dal COE, allo specialista

Dott.ssa Beoletto

“All'inizio più cose potete vedere, meglio è. Dovete avere un'idea globale e vedere la stessa cosa da punti di vista diversi. Qualunque esperienza farete, fatela al meglio, anche se sembra distante da voi o dalle vostre attitudini. All'inizio della mia carriera mi occupavo di ricerche di mercato: era l'ultimo lavoro che avrei voluto fare, eppure ho imparato a vedere le cose da angolazioni diverse. Qualunque posizione per entrare in azienda va bene”.

Il consiglio è quello di **“girare molto nei primi 8-10 anni di carriera**, sebbene questo “zigzagare” sia facile all'inizio e poi sempre più difficile con il passare del tempo. Passare da una funzione all'altra non è facile. Dipende da dove sei nella posizione e da cosa c'è dall'altra parte. Dato che si lavora 40 anni, il tempo per gestire questa cosa c'è ma i passaggi devono essere guidati, perché più una mansione è tecnica più è difficile da svolgere”.

Dott. Barbi

“Per essere bravi HR Manager bisogna essere trasparenti, sapendo che tutti gli altri in azienda vi vedranno. Le Risorse Umane dettano le policy e devono essere ambasciatori di questi messaggi.”

*“L’HR deve quindi essere ‘**practice what you preach**’, sfatando la leggenda che le Risorse Umane si fanno le paghe da sole”. Questo perché è bello gestire risorse piacevoli, le persone, ma questo va fatto sempre nel migliore dei modi, rimanendo coerenti ‘tenendo ogni tanto la briglia’ ”.*

Conclusioni

Durante il nostro pomeriggio all’interno del mondo HR Nestlé Italia, chiara ed evidente è stata l’impressione di un’azienda costruita attorno ai desideri dei clienti, che riesce a fare del connubio tra **innovazione** e **tradizione** la sua vera spinta motrice. Un vero “animale mitologico a due anime”, come l’ha simpaticamente definito la Dott.ssa Sangineti.

In Nestlé, “creare valore condiviso” (*creating shared value*) non vuol dire solo *Corporate Social Responsibility*, ma anche crescita personale e professionale dei suoi dipendenti, attraverso l’espressione totale delle loro potenzialità, che consente sviluppi positivi non solo per le loro carriere ma anche per il business.

Dal nostro lavoro emerge chiaramente, inoltre, come il dialogo continuo tra il *Center of Expertise*, HR Business Partner e il Centro di formazione centrale svizzero, permetta di implementare pacchetti formativi che, da un lato rispondono a richieste specifiche del business e dall’altro anticipano i fabbisogni dei dipendenti. Inoltre l’accordo con HP ha permesso di snellire il processo di *payroll* e *time management*.

Tutto questo rende la gestione delle risorse umane dinamica, strategica e sempre pronta ad adeguarsi al contesto competitivo.

Come affermato dalla dott.ssa Sangineti, l’area Risorse Umane nel corso degli anni si è evoluta per adattarsi alle esigenze del mercato. *“Il più grande cambiamento è che fino a dieci anni fa l’HR rimaneva chiuso nel suo ufficio, oggi invece è parte integrante del business. È fondamentale sapere come si evolve il mercato”.*

Nel corso degli anni è cambiato anche il modo di misurare il “valore del lavoro” svolto dalle Risorse Umane. *“Oggi l’HR ha imparato a misurare il proprio lavoro, non più solo in termini di fatturato, ma anche di apporto concreto allo sviluppo dell’azienda”.*