

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

Giacomo Piantoni

Direttore Risorse umane

Gruppo Nestlé in Italia



ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

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

Leader mondiale nel food & beverage, Nestlé combina la valorizzazione della tradizione e la più avanzata ricerca nutrizionale con l'obiettivo di soddisfare il crescente bisogno di nutrizione, salute e benessere delle persone. L'Italia rappresenta il nono mercato mondiale per Nestlé in termini di fatturato, dove opera con diverse realtà operative che insieme contano circa 5.500 dipendenti e 16 stabilimenti sparsi su tutto il territorio nazionale: Nestlé Italiana, Sanpellegrino – Nestlé Waters, Purina, Nestlé Professional, Nestlé Nutrition, Nestlé Health Science, CPW (Cereal Partner Worldwide) e Nespresso.



Giacomo Piantoni

Direttore delle Risorse umane – Gruppo Nestlé in Italia

Nato nel 1966 a Chiari (BS), Giacomo Piantoni ha conseguito la laurea in Business Administration presso l'Università L. Bocconi a Milano, è sposato e padre di due bambini.

Da gennaio 2013 è il Direttore Risorse umane del Gruppo Nestlé in Italia. Manager Nestlé di consolidata esperienza nazionale ed internazionale e da oltre due anni guida tutte le attività strategiche relative alle risorse umane e alla crescita professionale delle circa 5.500 persone che lavorano per il Gruppo in tutta Italia, occupate nei 14 stabilimenti produttivi presenti nel Paese - oltre alla sede centrale di Assago.

È parte del Gruppo da oltre 20 anni, all'interno del quale ha ricoperto ruoli di sempre maggiore responsabilità, fino ad essere nominato nel 2004 CFO di Sanpellegrino S.p.A. (carica che ha ricoperto fino all'ultima nomina a Direttore Risorse umane). Nello svolgimento delle sue attività riporta direttamente a Leo Wencel, AD e Presidente Nestlé Italiana e Capo Mercato Gruppo Nestlé in Italia.

Alla funzione HR oggi viene richiesto un contributo strategico in termini di innovazione e cambiamento: qual è il Suo pensiero? In questa direzione, qual è il futuro della funzione HR?

Sono d'accordo e in Nestlé tutte le attività della funzione HR sono orientate al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il nostro obiettivo è essere riconosciuti come azienda leader in "Nutrition, Health and Wellness". Raggiungere questo fine significa puntare, in

tutte le
“Alla base della capacità di innovare, competere ci deve essere una cultura aziendale in grado di valorizzare questi elementi come strategici”

maniera sostenibile nel tempo, a tre traguardi tra di loro interconnessi e di pari importanza: deliziare il consumatore, soddisfare al meglio le aspettative degli azionisti e “creare valore condiviso” per il tessuto socio-economico nel quale Nestlé opera (*Creating Shared Value*). Tutta l'attività HR è misurata in funzione del raggiungimento di tali obiettivi. Ciò che in passato era solo una funzione amministrativa adesso è una funzione parte integrante del *business* e sempre di più impatterà lo sviluppo futuro di Nestlé.

Secondo Lei, quali sono le strategie che un'azienda dovrebbe intraprendere per sviluppare innovazione, competizione e cambiamento?

Alla base della capacità di innovare, competere e adattarsi ai sempre più rapidi cambiamenti del contesto esterno ci deve essere una cultura aziendale, un DNA, che valorizzi questi elementi come indispensabili per garantire la sostenibilità dell'azienda. Nestlé lo fa da sempre: grazie ai suoi valori e ai principi di gestione e di leadership che animano le sue attività, nel 2016 festeggerà il suo 150° compleanno.

La funzione HR da un contributo fondamentale lavorando sostanzialmente lungo tre assi: 1) sviluppando leadership e talento, 2) favorendo la *diversity* in un ambiente di lavoro sempre più inclusivo 3) adattando l'organizzazione per garantire coerenza con la strategia dei vari business e l'evoluzione del contesto socio-economico.

L'HR deve aumentare il proprio impatto strategico. Una sfida complessa e affascinante che implica anche un ampliamento delle competenze all'interno della funzione (ad es: maggiore conoscenza delle dinamiche del business e del suo linguaggio, *change management*, *coaching*, capacità di misurare i risultati della funzione e l'impatto sugli obiettivi di business). Se l'Amministratore Delegato è il pilota, l'HR è il co-pilota. Entrambi hanno il compito di guidare l'azienda verso uno specifico traguardo, una meta definita. In questo senso, la responsabilità dell'HR è quella di interpretare e diffondere la cultura aziendale e i valori su cui si fonda per generare comportamenti coerenti da parte di tutte le

persone che lavorano in azienda, ai vari livelli organizzativi.

A questo proposito, come dicevo, lo sviluppo della leadership e del talento delle nostre persone è assolutamente chiave. In Nestlé si lavora molto sia sulle *Functional Skills*, strettamente legate alla funzione di appartenenza, sia sulle *Leadership Skills*, trasversali a tutte le persone del Gruppo. Ci sono percorsi di sviluppo e di formazione basati sul modello 70/20/10 (70% experience, 20% exposure, 10% education) che consente ai singoli di poter aumentare le proprie competenze tecnico/funzionali o di leadership. In questo modo si colmano i *gap*, si aumenta il contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi di business e si

sviluppa il talento in ognuna delle nostre persone. Anche il sistema di performance management non è solo focalizzato solo sul "What" (per valutare il raggiungimento degli obiettivi di business), ma anche sul "How" per valutare coerenza dei comportamenti con i principi di leadership dell'azienda alla base della nostra cultura.

Nestlé crede poi che l'inclusività e la valorizzazione delle differenze (lungo numerose dimensioni quali genere, età, provenienza geografica, etnia, orientamento sessuale, etc.) siano chiave per garantire competitività e sostenibilità dell'azienda. L'HR gioca naturalmente un ruolo chiave nello sviluppo di questi principi e negli ultimi anni ha contribuito in maniera fondamentale nella promozione e implementazione di numerose pratiche. Mi preme tuttavia sottolineare che l'HR non è certamente il solo attore.

Abbiamo ad esempio un *Gender Balance Steering*

“Se l'AD è il pilota, l'HR è il copilota: essi guidano l'azienda verso uno specifico traguardo: la creazione di valore condiviso”

“Lo sviluppo della leadership e del talento delle nostre persone è assolutamente chiave”

Committee formato da Responsabili di business e di funzione che elabora le strategie e monitora la loro implementazione. La Diversity non è solo un tema HR, ma un tema di business.

Di grande rilievo è infine la parte organizzativa che si preoccupa di lavorare su un'organizzazione che sia sempre funzionale al raggiungimento degli obiettivi, a livello corporate, nei singoli business e a livello di singola unità organizzativa (es.

forza vendita, fabbrica, etc).

In Nestlé nel corso degli ultimi anni le funzioni di staff sono state centralizzate in maniera *cross-business* e l'organizzazione si è trasformata in un sistema

matriciale. Per questo le interrelazioni tra le diverse funzioni specifiche e i business sono fondamentali e consentono di mantenere l'equilibrio tra le competenze organizzative specializzate e la competitività del gruppo.

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

L'intercettazione dei talenti è una delle pratiche più complicate per l'azienda. In Nestlé abbiamo un sistema strutturato di *assessment* e valorizzazione dei talenti presenti in azienda che coinvolge in maniera importante i line manager.

Siamo poi da sempre molto attenti ad attrarre i migliori talenti dall'esterno. Nel 2013 è nato a livello europeo il progetto

Nestlé Needs Youth che, in un momento in cui la disoccupazione giovanile è il principale problema che la nostra società è chiamata a fronteggiare, ha l'ambizione di generare nel triennio 2014-

“Il nostro sistema di valutazione della performance è focalizzato sul “What” ma anche sul “How” di una pratica e di un comportamento”

“L'inclusività è la chiave per garantire la competitività e la sostenibilità dell'azienda. La diversity non è solo un tema HR, ma un tema di business”

2016 opportunità di lavoro e sviluppo per 20.000 giovani under 30 in tutta Europa. L'obiettivo è stato declinato per Paese in funzione della dimensione e della situazione economica. In Italia, lo scopo è di creare 1.080 opportunità in tre anni, 450 assunzioni e 630 tra stage e tirocini. Nel 2014 avevamo l'obiettivo di generare 360 opportunità nel nostro Paese, traguardo che abbiamo ampiamente superato e

che ci ha permesso di entrare in contatto con numerosi giovani talenti. Il nostro impegno in questa direzione continua. Per aumentare l'occupazione giovanile collaboriamo anche con le istituzioni europee nel programma di *Youth Guarantee*. Per quel che riguarda la Garanzia Giovani, la

struttura burocratica in Italia è estremamente complessa e diversa da Regione a Regione. Di conseguenza per noi che siamo presenti in tutto il Paese è difficile sfruttare al meglio questa occasione per dare ancora più forza alla nostra iniziativa.

In che cosa consiste secondo Lei il valore aggiunto per una impresa nell'avere al suo interno un giovane ricercatore che acquisisce competenze e formazione direttamente in un contesto produttivo?

Creare valore aggiunto significa, da un lato, dare la possibilità ad un giovane di poter fare esperienza trasversalmente e accumulare competenze, dall'altro, per l'azienda entrare in

contatto con giovani che hanno competenze teoriche all'avanguardia e che possono essere di forte stimolo per generare idee e cambiamenti.

Abbiamo recentemente lanciato, all'interno del progetto *Nestlé Needs Youth*

cui ho accennato prima, una vera e propria "Alleanza" per i giovani (Alliance4YOUth). La nostra idea è quella di fare *network* con altre imprese - in particolare con i fornitori - per consentire ai giovani di vivere la realtà aziendale lungo tutta la catena del valore.

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?

Penso che oggi, nella maggior parte dei casi, ci sia poca consapevolezza da parte dei giovani su cosa sia e su come funzioni un contesto lavorativo aziendale. In Nestlé abbiamo scelto di ridurre la distanza tra la scuola e l'azienda attraverso un insieme di attività che chiamiamo *Readiness for Work*. Illustriamo ai ragazzi come funziona l'azienda e li aiutiamo ad arrivare preparati all'incontro con l'impresa. In particolare spieghiamo come si fa un *curriculum* e come si affronta un colloquio di lavoro. Promuoviamo poi l'alternanza scuola lavoro come strumento privilegiato per affiancare all'acquisizione delle conoscenze teoriche un'esperienza reale nel mondo del lavoro. A questo fine abbiamo implementato un progetto in partnership con diversi istituti tecnici vicini alle nostre fabbriche. I nostri Maestri di Mestiere esperti di produzione preparano insieme al corpo docente una parte del piano formativo e si occupano direttamente della formazione dei ragazzi, portando in aula le loro competenze. Gli studenti poi sperimentano direttamente in fabbrica quanto imparato.

“Con Nestlé Needs Youth abbiamo voluto creare un'alleanza facendo *network* con le altre imprese per consentire ai giovani di vivere la realtà aziendale lungo tutta la catena del valore”

In particolare, all'interno della Sua impresa ha utilizzato l'apprendistato di ricerca e di alta formazione oppure i dottorati industriali? Si possono, secondo Lei, considerare delle buone prassi per inserire giovani ricercatori nel mercato del lavoro?

Noi per lo più utilizziamo l'apprendistato professionalizzante. In Nestlé Europa gli istituti dell'apprendistato e dell'alternanza scuola lavoro sono molto più radicati rispetto al contesto italiano, specie in paesi come la Svizzera, l'Austria e la Germania.

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?

Una attività che ha avuto molto successo e innovativa, sia per quanto riguarda i giovani talenti sia per la crescita della azienda, è stata il "Sanpellegrino Campus". Come è noto Sanpellegrino è la più grande realtà nel settore beverage in Italia, parte del gruppo Nestlé e leader nella vendita delle acque e delle bevande. Le vendite, quindi, raggiungono i picchi alti nella stagione estiva. Per studiare al meglio il fattore della vendita stagionale sono stati avviati 30 *stage* della durata di 6 mesi. Ogni giovane è stato affidato un *tutor* e, dopo una settimana di formazione nella sede di Assago, i giovani sono andati sul campo a promuovere la distribuzione dei nostri prodotti in aree geografiche diverse. Dopo i primi tre mesi è stata organizzata una altra settimana di formazione e alla fine della esperienza è stato chiesto agli stagisti di scrivere una tesina da presentare

Qualche domanda sul "Personale"

all'Amministratore Delegato con l'obiettivo di evidenziare i punti di forza e le aree di miglioramento per la vendita dei prodotti. Nel gruppo Nestlé si è capito lo spirito dell'iniziativa che è stata subito estesa al business dei gelati. I vantaggi sono stati molteplici. I ragazzi, che si sono detto entusiasti dell'iniziativa, hanno sviluppato competenze di vendita sul campo e *soft skills* quali la capacità di lavorare in team, di ascoltare il cliente e perseguire un concreto

obiettivo di business. I tutors hanno poi apprezzato moltissimo la possibilità di prendersi cura e sviluppare un giovane talento. E il business stesso ne ha tratto beneficio grazie ad un miglioramento della copertura distributiva e ai feedback costruttivi degli stagisti. Ad oggi più del 90% dei ragazzi che hanno partecipato al Sanpellegrino Campus hanno trovato un lavoro, in Nestlé o in altre aziende. Un vero esempio di creazione di valore condiviso.

Leggi le nostre interviste

[A colloquio con Marcella Gubitosa, Direttore Risorse umane, Tetra Pak](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Michela Cinti

[A colloquio con Pino Mercuri, Direttore Risorse umane, Microsoft Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Andrea Cefis

[A colloquio con Pietro Largo, Direttore Risorse umane e logistica, Italfondario](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Stefania Ferraro

[A colloquio con Andrea Aldrighetti, Direttore Risorse umane, Pedrollo S.p.A.](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Giada Allocca, Responsabile Risorse umane, Lanificio F.lli Cerruti](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Giuseppe Spadaro, HR Manager LS travel retail Roma](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Alessandro Spadaro, Direttore del personale Gruppo Innova](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Luca Citterio, Responsabile Risorse umane Regione Latin America Walt Disney Company](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[A colloquio con Simone Sgueo, Responsabile HR Save the Children Italia ONLUS](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Marco Giustini

[A colloquio con Clara Bez, HR Director Kelly Services Italia](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Monica Zanotto

[A colloquio con Nicoletta Baroni, Responsabile Risorse umane Articolo1](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen in collaborazione con Carmen Di Stani

[A colloquio con Claudio Zanelli, Factory Manager, Marini-Bomag-Fayat Group](#) – a cura di Lidia Petruzzo e Giulia Rosolen

[Clicca per leggere le altre interviste a cura di ADAPT](#)