



# Remunerazione alla Nestlé

Riunione CENIC

Ginevra, 7 settembre 2010

René M. Cajacob - Corporate Compensation & Benefits



# Remunerazione alla Nestlé: i principi

Unit of measure

Legend

- La remunerazione è uno degli elementi usati per attirare, motivare e trattenere i migliori talenti
- Altri elementi sono: sviluppo personale e opportunità di avanzamento professionale, buona reputazione dell'azienda, carriere internazionali, valori e cultura dell'azienda.
- Gli elementi ed i livelli della remunerazione sono decisi prima di tutto a livello locale. Per alcuni di questi elementi, il Gruppo fornisce una guida e un'approvazione è necessaria.
- L'obiettivo di Nestlé è di remunerare i dipendenti in modo competitivo ma non eccessivo, allineandosi sulle pratiche di vari gruppi simili.



# Remunerazione alla Nestlé: i principi

Unit of measure

Legend

- I gruppi comparabili possono essere costituiti da società locali o internazionali pertinenti, gruppi industriali generali o specifici come società o segmenti “FMCG” (beni di largo consumo) nei cui confronti Nestlé deve essere competitiva.
- I dati di mercato sono ottenuti partecipando a sondaggi di compensazione od organizzando i propri sondaggi (diretti o indiretti)
- Altre utili informazioni sul mercato si ottengono tramite il processo di assunzione o gli incarichi di ricerca di talenti
- Fattori determinanti per preventivare aumenti salariali:
  - competitività esterna (confronto con altre aziende)
  - situazione economica generale
  - evoluzione dell'indice del costo della vita (inflazione)
  - la capacità di Nestlé di permettersi aumenti salariali



# Remunerazione alla Nestlé: i principi

Unit of measure

Legend

- Mirare ad armonizzare i vari elementi della remunerazione
- Tenere sempre a mente il quadro generale
- La remunerazione è determinata da pratiche competitive sul mercato, dalla propria performance e da considerazioni di costo
- Gli elementi della remunerazione dovrebbero essere semplici, flessibili e facili da capire



- Salario di base
- Indennità fisse
- Gratifica annua (bonus)
- Incentivi a lungo termine (LTI)
- Indennità accessorie (« Fringe Benefits »)
- Prestazioni previdenziali (pensione ed assicurazione)



- Il salario di base è l'elemento fondamentale della remunerazione totale
- L'obbiettivo salariale globale (ma non individuale) è tra il 50° (media) ed il 75° percentile del mercato locale pertinente
- Definizione di mercato: concorrenti principali di Nestlé (FMCG) più altri concorrenti pertinenti
- I sondaggi di compensazione servono da riferimento ma non sono norme assolute
- Data di revisione dei salari: aprile di ogni anno (legata ai cicli di performance)
- La priorità va agli aumenti individuali quando possibile
- Gli aumenti generali vanno evitati, salvo se contrattualmente o giuridicamente necessari

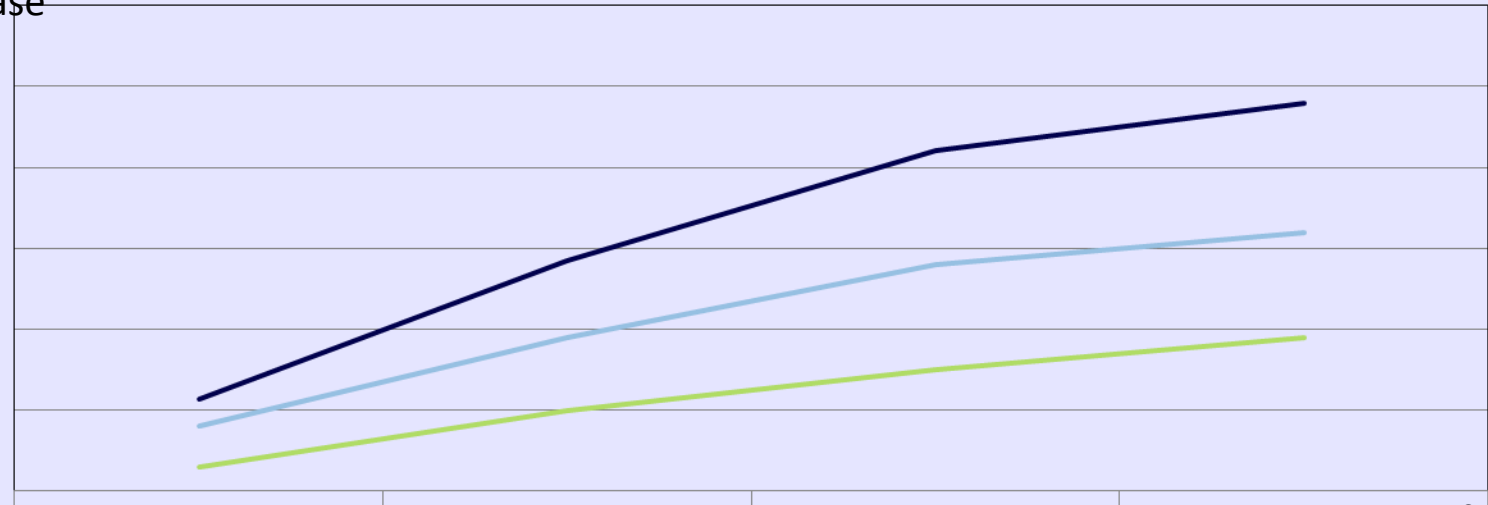


# Struttura del salario

Unit of measure

Legend

Salario di base



- Maximum
- Midpoint
- Minimum

Size of position



- Remunerazione fissa rispetto a variabile
- Obbiettivi percentuali del Bonus decisi a livello di Gruppo per gli alti dirigenti
- Per gli altri dirigenti e per i dipendenti, i livelli sono decisi localmente secondo pratiche competitive
- Il personale di fabbrica partecipa sempre più a programmi di bonus locali
- Gli obbiettivi del Bonus sono annui e operativi
- Devono essere ambiziosi e realistici
- Un Bonus non è mai garantito - deve rimanere variabile



# Incentivi a lungo termine (LTI)

Unit of measure

Legend

- Elemento di remunerazione variabile fornito agli alti dirigenti
- La forma ed i livelli di attribuzione degli LTI sono decisi a livello di Gruppo
- Si basano su pratiche competitive globali
- Gli LTI dovrebbero premiare la creazione di valore per il Gruppo
- Quando possibile si basano sulle azioni



- Per esempio: indennità di mensa o ristorante aziendale, contributo all'assicurazione malattia, check up medici, negozio aziendale, asilo aziendale, ecc.
- Decise secondo le pratiche locali
- Mirate all'efficienza fiscale



- Decise secondo la pratica locale
- Integrazione coi sistemi previdenziali statali
- Preferenza per piani di prestazioni definiti
- Contributo dei dipendenti quando possibile
- Pensione aziendale e coinvolgimento risorse umane



- Pari considerazioni - nessuna discriminazione
- Coerenza in tutta l'organizzazione
- Trasparenza e apertura
- Protezione della privacy dei dipendenti



## Origini

- Nestlé e la cultura dell'elevata performance
- HR Roadmap: le persone, la performance, la cultura
- Valutazione della performance (PE) porta a:
  - programmi di sviluppo
  - programmi di remuneraz.
- Rafforzare il legame tra performance e remunerazione
- Il rating PE è un fattore per determinare:
  - salario di base annuo
  - bonus a breve termine
  - incentivi a lungo termine



La valutazione della performance è espressa come combinazione del **COSA** e del **COME**

**COSA:** livello a cui gli obbiettivi sono raggiunti

3.1	3.2	3.3
2.1	2.2	2.3
1.1	1.2	1.3

**COME:** mostra il comportamento su: pratica ciò che predichi, attenzione ai risultati, spirito d'iniziativa e cooperazione proattiva



## **COSA** - Obiettivi

La performance dei dipendenti rispetto agli obiettivi è valutata alla fine del periodo di performance, corrispondente all'anno solare

- I livelli di raggiungimento dei singoli obiettivi sono determinati dal dipendente e dal dirigente insieme
- I livelli di raggiungimento saranno poi convalidati e finalizzati mediante il processo di Misura della Performance



## **COME** - Comportamenti

Sono valutati per ciascuno dei seguenti quattro fattori:

- Pratica ciò che predichi
- Attenzione ai risultati
- Spirito d'iniziativa
- Cooperazione proattiva



## Ciclo di gestione della performance e remunerazione

<b>Cosa</b>	<b>Quando</b>
Fissazione ed accettazione degli obiettivi nel modulo PE	Gennaio/Febbraio
Esame a metà anno degli obiettivi e della performance	Giugno/Luglio
Valutazione della performance (COSA/COME) e misura della performance	Gennaio/Febbraio
Pagamento del Bonus	Marzo
Revisione salari	Aprile