

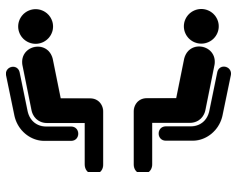
INTERVISTA A SANDRO CRESTANI

Hr Director presso AMS Osram

ADVANT Nctm

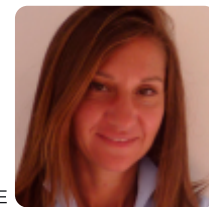
Lo Smart working post pandemia; le
linee-guida del Protocollo del 7
dicembre 2021





INTERVISTA A SANDRO CRESTANI, DIRETTORE HR PRESSO ASM OSRAM

PRAGMATISMO, CORAGGIO E COERENZA PER ESERCITARE IL RUOLO DI HR DIRECTOR CON PASSIONE



DI MARINA VERDERAJME

Sandro Crestani, HR Director presso AMS Osram. Ci parli del tuo percorso?

Lavoro in Osram, che da poco più di un anno è diventata AMS Osram. Ho un ruolo composito, da una parte di risorse umane per la gestione della sede di Milano per i processi di formazione e di sviluppo per il gruppo in Italia, una parte di organizzazione e di progress management, anch'essa trasversale per il gruppo in Italia e infine sono anche compliance officer per un cluster di paesi europei che, oltre all'Italia, include Francia, Portogallo, Spagna e Benelux. Pezzi diversi, quindi, con una certa articolazione come nel mio percorso professionale nelle risorse umane. Mentre ero ancora all'università, tramite concorso, ho cominciato a lavorare in una banca, anche se "la banca" non era assolutamente nelle mie mire professionali; quando studiavo scienze politiche avevo in mente il giornalismo o la carriera diplomatica. Il mio ingresso nelle risorse umane è avvenuto quasi casualmente dopo la laurea e tre anni in banca; sono entrato Kraft aveva in Italia una struttura di impronta logistica e commerciale, pur con uno stabilimento in provincia di Bergamo. Aveva però da poco acquisito Invernizzi, un nome storico e realtà tipicamente industriale italiana dell'alimentare. Poco dopo Kraft è stata acquisita da Philip Morris. Viene da sorridere ricordando i processi di lavoro della seconda metà degli anni Ottanta: si scriveva a mano e si passavano testi ad altri che li battevano a macchina o sulle prime macchine computerizzate.... solo dopo un annetto ho iniziato ad avere un computer in ufficio; per le selezioni si mettevano annunci sui giornali, si aspettavano giorni se non qualche settimana perché arrivassero le risposte e le si esaminava man mano che, ogni giorno,



SANDRO CRESTANI DIRETTORE HR ASM OSRAM

venivano consegnate con la posta; reperire i candidati era spesso difficile perché alcuni non avevano nemmeno il numero di telefono! Ritmi e tempistiche erano del tutto diverse da quelle di oggi. Da subito però mi sono imbattuto in alcuni dei "tormentoni" - lo dico in senso positivo- che mi sono ritrovato in tutto il percorso professionale; la descrizione delle posizioni (il famoso metodo Hay), i processi di valutazione delle prestazioni e la formazione. Il passaggio dalla banca a Kraft ha comportato anche passare da un mondo molto burocratizzato ad uno molto più informale dove la gestione dei rapporti interni era completamente diversa, e ho vissuto davvero una fase di ambientamento nel "nuovo mondo" delle risorse umane. Non era una passione già connaturata, ma vivendolo, questo mondo, poco per volta, mi ha conquistato. In Kraft sono rimasto per poco meno di due anni; a seguito dell'acquisizione da parte di Philip Morris c'è stato un momento di incertezza in cui non si sapeva bene quali sarebbero state le scelte della nuova proprietà

Così, ho cercato una alternativa e, quasi al primo tentativo, sono entrato in IVI - Industrie Vernici Italiane, da pochi anni uscito dalla proprietà della FIAT per divenire parte del gruppo americano PPG. E' stato questo un primo passo in avanti, perché da subito la mia posizione era di responsabile della formazione e dello sviluppo. Il percorso che avevo iniziato in Kraft da apprendista ho cominciato a viverlo in modo più pieno come titolare di alcuni processi. Sono stato coinvolto quasi da subito nell'introduzione di nuovi sistemi di quality management, di valutazione delle prestazioni, di revisione dei processi di formazione, ecc.... In PPG c'è stato anche il primo momento di responsabilità collaterale al di fuori della funzione risorse umane: sono stato coinvolto nel sistema qualità di PPG, divenendo poi il quality assurance manager della sede di Milano della società, e, come tale, venendo anche coinvolto nel percorso per ottenere la certificazione sui sistemi di qualità. E' stato davvero interessante confrontarsi con temi apparentemente lontani da quelli delle risorse umane e trovarvi però un continuum nelle relazioni e nella gestione dei processi. L'ambiente di PPG IVI, fortemente industriale, viveva un mix di cultura e substrato gestionale Fiat e di sistemi gestionali e relazionali americani che si cercava di innestare in modo pieno, non senza difficoltà. Fiat tra l'altro rimaneva anche il cliente principale. Sono stati anni molto divertenti, molto faticosi, pieni di progetti, con tanti viaggi per l'Europa; PPG aveva lanciato una iniziativa molto interessante, il PPG Training Network, il gruppo dei responsabili della formazione europei. Ciascuno di noi lavorava in gruppo con gli altri per portare avanti dei progetti comuni, guidare proposte formative che venivano poi erogate a tutta la popolazione europea; potevamo condividere esperienze, capacità, prenderci pezzi di attività formative da portare avanti. Interessante, divertente e impegnativo, anche per il fisico!

Ricordo borse e valige stipate di volumi di carta, pacchi di lucidi per le presentazioni...tutto da portare avanti e indietro scarrozzandoli fra aeroporti e treni La posta elettronica? Era lì lì per nascere...

In quale momento della tua carriera hai allargato i tuoi orizzonti sulle risorse umane?

Ho lasciato PPG nel 1996 per provare ad andare oltre l'ambito in cui avevo fino ad allora operato per occuparmi più in toto delle risorse umane. Osram mi ha offerto questa opportunità per la sede di Milano, che allora aveva un centro logistico e altre attività para industriali, anche se non direttamente produttive. In Osram sono rimasto sempre a Milano, tranne un'esperienza di 6 mesi al quartier generale di Monaco, dove ho portato l'esperienza già acquisita sui processi di valutazione e di sviluppo perché di fatto l'Italia era allora più avanti su questi fronti rispetto a casa madre. Ho operato in un contesto che poco per volta si è trasformato, acquisendo pezzi di responsabilità collaterali, prima alcuni compiti in ambito della qualità poi il process management, l'organizzazione; da ultimo, da 6 anni, la parte di compliance. Certamente, se da una parte ci sono stati spazi di coinvolgimento in tanti temi e ambiti diversi, dall'altra gli spazi di autonomia decisionale e operativa che Osram Italia aveva fino ai primi anni del 2000, sono progressivamente venuti meno. La verticalizzazione dei processi aziendali e delle strutture di gruppo hanno tolto spazi decisionali e di autonomia; inevitabilmente e anche giustamente: l'integrazione difficilmente può coesistere con una molteplicità di approcci sistemi, banche dati... deve avere processi omogenei. Per la Compliance, invece, devo ricordare che Osram fino al 2012 è stata parte del gruppo Siemens, vivendo di riflesso anche le traversie che Siemens ha incontrato proprio in tema di Compliance. Così, ben prima di divenire Compliance officer, ero già stato coinvolto anche in questo ambito come membro e segretario del Compliance Review Board di Osram Italia.

Cosa vuol dire davvero occuparsi di risorse umane in azienda?

Non sono probabilmente la persona specializzata in tutte gli ambiti delle risorse umane, ma ho avuto modo di confrontarmi con tanti momenti organizzativi diversi, tematiche diverse, mi piace condurre giornate di formazione in aula, mi trovo bene a dialogare con le strutture di casa madre, a essere coinvolto nei nuovi progetti sui nuovi sistemi di valutazione e talent management del gruppo e operare in ambiti diversi aiuta certamente a mantenere un collegamento stretto con la realtà operativa. Le persone di risorse umane devono poter conoscere l'azienda e tutti i suoi pezzi o non sono, secondo me, in grado di fornire alla direzione, ai colleghi, ai collaboratori e alle strutture funzionali il valore e il supporto necessario per fare le cose bene.

Come hai gestito questa emergenza sanitaria in azienda con le persone?

In Osram abbiamo un crisis management team che una volta a settimana si riunisce per fare il quadro della situazione, dare conto non solo dei malati e di chi rientra da lavoro ma anche dei problemi operativi che si devono affrontare anche a seguito del quadro pandemico esterno, delle scelte fatte. Osram aveva già un suo protocollo di smartworking che era in atto dal 2018, inizio 2019.

Quando è scoppiata la pandemia abbiamo detto "tutti lavorano da casa, chi può, anzi, per venire a lavorare in ufficio o in stabilimento deve avere l'autorizzazione del proprio responsabile". E poi ci sono invece momenti di condivisione con tutti i colleghi: da questo punto di vista devo dire che anche il gruppo internazionale è molto attivo: quasi una volta a settimana scrive, da aggiornamenti, fornisce suggerimenti, ci mette nella condizione di far sentire una certa vicinanza con i colleghi.

Personalmente, una delle attività che cerco di svolgere è chiamare con una certa frequenza tutti i colleghi di Milano per sapere

come va, cosa succede, per far sentire che, anche se non vedo qualcuno in ufficio, non è dimenticato come, peraltro, nessuno deve dimenticare che l'azienda esiste e continua ad operare.

....facendo sentire la presenza dell'azienda?

Diciamo anche la vicinanza in qualche modo, ma certamente il fatto che uno lavori da casa non deve far venire meno il fatto che lavori e poi che può, per qualsiasi esigenza, trovare un riscontro rapido o confrontarsi con la funzione risorse umane. Da quel punto di vista anche le organizzazioni sindacali si sono mosse con noi in modo abbastanza sinergico: i messaggi che diamo noi li danno anche loro, siamo molto allineati nel proporre un modello di collaborazione e di continuità operativa, senza andare a ricercare le virgole degli orari o di altri aspetti.

Hai parlato di modelli, di organizzazione, compliance; c'è una policy o un modello a cui sei particolarmente legato per averlo implementato all'interno di un'azienda?

I contributi più interessanti, quando si poteva operare con policy locali, erano sicuramente sull'ambito della valutazione delle prestazioni, adesso in modo più recente certamente l'aspetto che non è strettamente di risorse umane, ma è collegato, del modello di utilizzazione e gestione controllo, per gli adempimenti del dl. lgs 231/01, tenere aggiornato e vivo questo modello, tenere aggiornate e coinvolgere le persone sui suoi contenuti e far sì che non ci siano dubbi su come operare per rispettare i protocolli credo sia un aspetto magari non visibilissimo - e lo auspico poiché significa che riusciamo a prevenire possibili rischi - ma che mi piace considerare come uno dei frutti dell'attività di questi ultimi anni.

Hai una fonte di ispirazione e stimolo per ottenere migliori risultati in ambito lavorativo? Qual è?

Da sempre sono donatore di sangue volontario e negli anni all'interno dell'AVIS ho



ricoperto cariche diverse: ora sono vice presidente regionale del Piemonte perché anche se ora vivo e lavoro in Lombardia ho mantenuto un legame con la mia regione di origine e certamente vedere i processi di un settore diverso, della sanità pubblica, e vivere i processi all'interno di un'organizzazione di volontari, ormai professionalizzati, che dedicano tempo e energie a questo tipo di attività aiuta anche a guardare fuori dal contesto aziendale, aiuta a confrontarsi, aiuta anche a verificare come alcune dinamiche che

accadono in azienda accadono in azienda si ripetono anche in contesti di volontariato, dove magari ci si aspetterebbe un modo diverso di vivere alcune situazioni. Invece taluni meccanismi di ricerca di visibilità e presenzialismo, si ritrovano anche fuori dal contesto aziendale. Al di là di questo, però, l'esperienza del volontariato, a partire dall'essere donatore di sangue con più di 140 donazioni fatte, è certamente una fonte di stimoli importante.

.Anche nei momenti di pandemia come questa, di paura di avvicinarsi agli ospedali per non venire colpiti dalla malattia e di riduzione delle donazioni, aiuta a tradurre anche le difficoltà che si possono trovare in azienda in un contesto diverso e con modalità diverse. Serve anche a trovare delle idee per confrontarsi con le difficoltà di ogni giorno.

Con questo invito al volontariato ringrazio Sandro Crestani per aver condiviso con noi la sua lunga e intensa esperienza di Hr Manager. Grazie Sandro!

ONE COMPANY, ONE TEAM, ONE CULTURE

OUR CORE VALUES

amun OSRAM

PASSION TO WIN

BE FOCUSED AND AMBITIOUS, INVEST TO WIN NEVER GIVE UP AND SHARE THE EXCITEMENT OF WINNING IN OUR TEAMS

IMAGINE THE IMPOSSIBLE

HAVE A BOLD VISION AND OVERCOME ANY CHALLENGES TO REALIZE IT

AGILE MINDSET

BE FLEXIBLE IN YOUR THINKING AND WAY OF WORKING, AND ADAPT FAST TO A CHANGING ENVIRONMENT

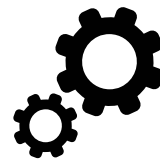
TRUST & INTEGRITY

BUILD TRUST TO STIMULATE OPEN DIALOGUE THAT BENEFITS FROM DIVERSITY OF THOUGHT



PARTNER GIDP

ADVANT Nctm



LO SMART WORKING POST PANDEMIA; LE LINEE-GUIDA DEL PROTOCOLLO DEL 7 DICEMBRE 2021

Lo scorso 7 dicembre le Parti Sociali hanno sottoscritto, su impulso del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, un Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile.

Tutte le maggiori sigle sindacali e le maggiori associazioni imprenditoriali lo hanno firmato: lo scopo del documento è quello di dare delle direttive ai proprio sottoscrittori per stesura dei prossimi contratti collettivi, siano essi nazionali o si secondo livello. Esso è, peraltro, molto utile anche per la redazione degli accordi individuali che saranno sottoscritti nel prossimo futuro, in attesa che i suddetti contratti collettivi vengano alla luce; ricordo, infatti, che la Legge 81/2017 richiede che lo smart working sia regolato da accordi individuali (a prescindere dall'esistenza o meno di una normativa collettiva superiore).

I punti trattati dal Protocollo non sono solo quelli regolati dalla Legge 81/2017 ma anche quelli che l'esperienza accumulata in questo ultimo periodo, caratterizzato da un utilizzo massiccio, intenso e prolungato del lavoro agile, ha fatto emergere come particolarmente delicati e controversi.

Segnalo, inoltre, che all'"incremento della competitività" e alla "conciliazione dei tempi di

vita e lavoro" - che erano gli obiettivi dichiarati della Legge 81/2017 - il Protocollo aggiunge tematiche tipicamente ESG, quali quella ambientale e altre di tipo sociale, quali, ad esempio, la promozione della genitorialità e la tutela dei fragili e dei disabili.

Particolare attenzione è, poi, dedicata alla individuazione dei luoghi idonei a svolgere l'attività lavorativa in modalità agile, chiarendo che essi debbano garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori ma anche la sicurezza dei dati trattati, con facoltà di identificare a priori tipologie vietate di luoghi, classificati come inidonei a questo fine.

Sempre nell'ottica di assumere un approccio pragmatico su aspetti delicati, il Protocollo specifica le responsabilità in capo al lavoratore e al datore di lavoro in tema di gestione e manutenzione degli strumenti tecnologici attraverso i quali è possibile rendere la prestazione; così come regola le altrettanto delicate questioni del diritto alla disconnessione e dei controlli a distanza. Tutti temi che quotidianamente si pongono agli operatori nella stesura degli accordi e nella gestione degli stessi.

Da ultimo, ricordo alcuni principi generali che, ancorchè dovrebbero essere ormai acquisiti, nella realtà, non sempre lo sono; in primis il principio che una organizzazione del lavoro basata sullo smart working non è un diritto di alcuna parte; nessuna, quindi, può pretenderla in caso di mancata sottoscrizione dell'accordo. Il secondo che l'adozione del lavoro agile non può costituire titolo per avere un diverso trattamento - sia esso in melius o in pejus - rispetto a chi lavora secondo un'organizzazione "tradizionale" in tema di remunerazione, inquadramento, livello, promozione e percorsi di carriera.

Da ultimo, segnalo la evidenziazione dell'importanza dei programmi di formazione continua e all'accesso agli stessi anche da parte dei lavoratori agili; programmi che sono, al contempo, fonte di diritto ma anche di obbligo per entrambe le parti in un contesto ove le stesse sono egualmente sollecitate continuamente ad aggiornarsi rispetto ai continui progressi che la tecnologia mette loro a disposizione.

Per un'esauriva analisi del documento, una volta tanto scritto con uno stile accessibile, invito tutti alla sua integrale lettura.

HR FOCUS MAGAZINE è il periodico di approfondimento di:

G.I.D.P./H.R.D.A. Gruppo Intersectoriale Direttori del Personale/Human Resources Directors Association

Testata Giornalistica Registrata presso il Tribunale di Milano n. 139 del 02/07/2021

Direttore Responsabile: Marina Verderajme

L'Associazione:

Sede Legale

Via Luigi Borghi n° 11
21013 Gallarate (Va)

Sede Operativa

via Duccio di Boninsegna, 21
20145 Milano
Tel. 348 7677725

Contatti Segreteria Nazionale:

segreteria@gidp.it

ufficio@gidp.it



PARTNER G.I.D.P.

 **abbrevia**
INDAGO ERGO SOLVO



ASSOCAAF



DAVERIO & FLORIO
STUDIO LEGALE

 **JOB FARM**
ACTL   **ADVANT**
Recruit

Nctm



JOBTECH

RIsoRSE
seek your growth

SEAC



STUDIO ASSOCIATO PAGANI

CONSULENZA DEL LAVORO LEGALE E GESTIONALE
HR • LABOUR CONSULTANCY • LEGAL

welfare
4You