

## Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Guido Gaetano Rossi Barattini e Giada Salta

# A colloquio con Fabrizio Famà

## General Affairs Manager Micron Technology Italia

Probabilmente solo in pochi sanno che cellulari, palmari, computer, camere digitali, lettori Mp3 dei più noti marchi nel mondo ospitano al loro interno una parte della tecnologia all'avanguardia fornita dalla Micron Technology, presente oggi in Italia con più di 3.500 persone e la cui sede storica è ad Avezzano (AQ). La Micron Technology Inc. statunitense, fondata nel 1978 a Boise (Idaho) e attualmente quotata in borsa, conta più di 20 mila dipendenti ed è tra le più importanti multinazionali del mondo nella produzione di dispositivi a semiconduttori. Nel 1998 la compagnia americana acquisisce la divisione Memorie della competitor Texas Instruments, di cui faceva parte anche il sito produttivo in Provincia di L'Aquila, il quale diviene ufficialmente la sede italiana dell'azienda. Dal 2008 la Micron Technology Italia si è ulteriormente espansa grazie al nuovo Design Center d'eccellenza con sede a Padova. Lo sbarco in Italia della multinazionale americana ha determinato un forte incremento occupazionale per l'azienda che ha nel contempo investito più di un miliardo di dollari, senza ricevere – è bene sottolinearlo – alcun incentivo pubblico: una sfida che nel lungo periodo è stata ben ripagata dalla sede italiana. Inoltre, nonostante la difficile congiuntura economica, nel 2010 Micron Technology Inc. ha acquisito la Numonyx, ex spin-off del gemellaggio Intel Corporation e ST

Microelectronics, aumentando ulteriormente la dimensione dell'azienda in Italia e la relativa popolazione, con gli attuali 3.500 dipendenti. «La scelta della casa madre americana di consolidare e sviluppare la presenza in Italia nel tempo è stata operata con la consapevolezza di destinare un grande investimento nelle competenze al di fuori degli Stati Uniti, e con un po' di orgoglio mi sento di poter affermare che la sfida è stata vincente, grazie alle ottime performance del braccio italiano della multinazionale», ci spiega il Dott. Fabrizio Famà. Alessandrino con laurea in Fisica presso l'Università degli Studi di Pisa ed un passato in Dalmine, nel 1991 risponde ad un annuncio di selezione in Texas Instruments Italia. In Micron, dopo un percorso di crescita personale, si avvicina al mondo HR occupandosi inizialmente di relazioni industriali, passando poi alla selezione, organizzazione e sviluppo, nonché alla cura dei rapporti istituzionali dell'azienda americana, per giungere infine al prestigioso ruolo di General Affairs Manager, che racchiude le responsabilità relative a Relazioni industriali, Relazioni istituzionali, Programmi finanziati e Comunicazione.

**Dott. Famà, la crisi globale ha fortemente colpito il tessuto produttivo italiano; come ha affrontato Micron Italia la sfavorevole congiuntura**

**economica?**

Micron Italia è da sempre un'azienda estremamente sana, caratterizzata da una crescita stabile sin dalla sua costituzione. Tuttavia la crisi globale del 2008-2009 ci ha colpiti fortemente; sebbene in passato non avessimo mai fruito di ammortizzatori sociali, per la prima volta nella nostra storia abbiamo dovuto utilizzare la CIGO per 40 settimane nel biennio 2009-2010. Questa esperienza è stata uno shock per l'azienda, che ha dovuto reagire in tutta fretta. Infatti, il mercato dei semiconduttori ha subito un declino vertiginoso con una diminuzione repentina degli ordinativi; conseguentemente la decisione di avviare la CIGO è stata presa in tempi brevissimi. In sostanza abbiamo dovuto intraprendere ogni azione necessaria, pur se traumatica, per contribuire a preservare Micron da un futuro che si prospettava molto complesso e per certi versi ignoto nel senso che all'inizio nessuno riusciva a prevedere quando la situazione si sarebbe normalizzata. In tutto questo abbiamo cercato strumenti che salvaguardassero il più possibile il mantenimento della professionalità rappresentata dalle nostre persone. D'altra parte volevamo dare segnali di partecipazione da parte di tutti agli sforzi di questo periodo e quindi abbiamo intrapreso percorsi all'insegna della compartecipazione aziendale: a coloro che per motivi aziendali non potevano usufruire della CIGO (e quindi ad esclusione delle persone con contratto di apprendistato professionalizzante) abbiamo proposto una riduzione del 25-30% della propria retribuzione. Il Direttore generale ha accettato di guadagnare lo stipendio equivalente di una persona in CIGO per tutto il periodo della stessa. Solo attraverso una condivisione dei sacrifici ci siamo rialzati dalla crisi. La ripresa del mercato è stata altrettanto repentina dopo i primi segnali e dopo un anno e mezzo Micron è uscita dallo stato di crisi più forte di prima, e anzi nel 2010 ha potuto consolidare la propria posizione nel settore con l'acquisto di Numonyx. In Italia, quindi, grazie al pronto intervento, sebbene traumatico, l'azienda non ha ridotto l'occupazione degli addetti con contratto a tempo indeterminato. In generale in Micron la salvaguardia del lavoro è una delle priorità nella gestione delle crisi. In questo caso, purtroppo, in altri Paesi dove siamo presenti, questa crisi si è accompagnata anche alla chiusura di uno stabilimento. Allo stesso tempo, ragionando su una necessaria riorganizzazione strutturale, avevamo la necessità di cambiare parte del mix di competenze. Abbiamo

quindi aperto una particolare procedura di mobilità attraverso la quale, con un accordo condiviso con i sindacati, abbiamo previsto la stabilizzazione di un apprendista per ogni lavoratore in uscita. Ciò ha permesso di rendere più efficace l'azione di riorganizzazione strutturale.

**Alla luce dell'esperienza che Micron Technology Italia ha vissuto, ci può dare un'opinione sul sistema di ammortizzatori sociali attualmente in vigore?**

A mio parere il vigente sistema di ammortizzatori sociali funziona, e lo posso affermare grazie alla nostra esperienza diretta, poiché grazie alla CIG Micron è riuscita a non perdere occupazione stabile e professionalità nonostante il grave periodo di crisi che ha colpito duramente il mercato dei semiconduttori. La situazione era talmente drammatica che la casa madre statunitense ha addirittura preso la difficile decisione di chiudere uno stabilimento storico negli USA, scegliendo però di mantenere attive le sedi estere, tra cui quella italiana. La CIG è stata un vero paracadute per Micron Technology, attraverso cui l'azienda è riuscita comunque a centrare gli obiettivi prefissati, mantenendo stabile l'occupazione, nonostante ci sia stato un calo degli ordinativi dell'80% in alcuni periodi. Gli strumenti di sostegno al reddito, tuttavia, hanno la pecca di drenare passivamente risorse e non permettono lo sviluppo di strumenti attivi per l'apertura del mercato del lavoro in Italia che oggi – a mio parere – è rigido, chiuso e poco attivo.

**Come mostrano dati recenti, la produttività risulta ancora essere una nota dolente per il nostro Paese. Cosa ne pensa?**

Della produttività in Italia bisogna analizzare entrambe le facce: da una parte ci sono le fasce professionali meno qualificate il cui costo del lavoro è molto alto per le aziende e dall'altra ci sono le fasce dalla professionalità più elevata che però hanno un costo del lavoro proporzionalmente più basso rispetto alle prime a causa dell'appiattimento salariale che altrove non esiste. Questo quadro non stimola i lavoratori a contribuire ad incentivare la produttività in azienda, perché vige l'equazione "motivazione = produttività", e solo lo stimolo derivante dall'impegno lavorativo proporzionale alla retribuzione può essere efficace. Sempre in tema di produttività, in Italia la disciplina dell'orario di la-

voro non è di aiuto: infatti risulta essere troppo basso rispetto agli altri Paesi comunitari, soprattutto per i turnisti. Ciò credo sia dovuto al persistere della vecchia e sterile logica dello scambio lavoro/retribuzione, che non considera tutta una serie di variabili oggi imprescindibili, e che mal si concilia con l'ottica del profitto e della produttività. Parte di ciò ritengo sia dovuto al fatto che non si vuole vedere che oramai non si lavora più in mercati protetti, giusto o sbagliato che sia.

### **Ci può dare una opinione sul sindacato?**

Secondo me in Italia il sindacato generalmente dimostra di approcciare ogni situazione con un atteggiamento conflittuale e non collaborativo, sebbene la sua stessa esistenza, non riscontrabile dovunque, è segno di grande democrazia. A ben vedere ritengo che sia colpito da una sindrome comune alle organizzazioni che in un qualche momento hanno raggiunto il successo: rimangono ancorate a logiche e dinamiche che ne hanno dettato il successo in origine, ma che oggi sono desuete. Non si accorgono che qualcuno, non sotto il loro controllo, sta cambiando i paradigmi e non ragionano sul fatto che dovrebbero cambiare la loro azione. Il declino dell'autorevolezza del sindacato è dovuta alla scarsa capacità di incidere nello sviluppo delle relazioni industriali in Italia, ma i tempi ormai sono cambiati. Infatti è necessario che le organizzazioni sindacali recepiscano i cambiamenti e che inizino a ragionare in termini di sviluppo a livello globale e non solo di singolo sito produttivo.

### **Rimanendo sul tema delle relazioni industriali, le chiediamo un parere sull'accordo interconfederale del 15 aprile 2009 e su quello appena siglato il 28 giugno scorso.**

La direzione presa dall'accordo interconfederale del 15 aprile 2009 è assolutamente favorevole, come lo è anche quella dell'accordo del 28 giugno 2011 ma, essendone un attento osservatore, riscontro una forte difficoltà delle parti sociali ad attuare quanto ivi sancito. Mi spiego: se i contenuti degli accordi si limitano a essere mere operazioni di facciata purtroppo ne viene vanificato lo scopo ultimo, poiché essi devono essere applicati concretamente, soprattutto a livello aziendale. Dunque occorre una sinergia effettiva tra mondo imprenditoriale e sindacati per avviare la stagione di riforme caldeggiata da tutti gli operatori del mercato del lavoro, ed il

protocollo d'azione sottoscritto il 28 giugno è una buona base di partenza.

### **In Parlamento sono presenti vari progetti di legge in tema di partecipazione dei lavoratori agli utili e/o alla gestione di impresa. Pensa che i tempi siano maturi per importare questa esperienza lontana dalla nostra tradizione?**

Ritengo che la partecipazione possa essere un valido strumento per responsabilizzare i lavoratori e per renderli più partecipi della realtà aziendale in cui vivono, ma in Italia questa impostazione si scontra con una cultura del lavoro totalmente diversa. In Micron è stata aperta la via della partecipazione attraverso la distribuzione di *stock options* ai dipendenti in aggiunta alla retribuzione. La percentuale di penetrazione in alcune distribuzioni è molto alta ed è vista anche come premio individuale, nel senso che comunque l'erogazione è legata a una valutazione del contributo della singola persona. Si desume che accetteremmo favorevolmente discorsi legati a una maggiore partecipazione dei lavoratori agli utili e in prospettiva valutazioni su una partecipazione ad alcuni aspetti della gestione d'impresa. Il nodo fondamentale, però, è di tipo culturale: il successo è legato al modo in cui ciascuno gioca il proprio ruolo in azienda e ciò deve essere tenuto in considerazione. Capacità e merito individuale inteso come gestione del proprio talento sono essenziali e bisogna superare il concetto di equità, tanto cara al sindacato, perché ciò scade in un mero egualitarismo che non giova né all'azienda né ai lavoratori, soprattutto nella situazione odierna di competizione globale.

### **Ultimamente si sono sviluppati modelli di welfare aziendale molto interessanti. Cosa ne pensa e quali possono esserne i futuri sviluppi?**

Micron è attenta al welfare aziendale e sul tema ha sviluppato vari progetti e iniziative, offrendo visite mediche specialistiche ai lavoratori che ne fanno richiesta o contribuendo ad un fondo pensione chiuso per i lavoratori aderenti. Il futuro dell'azienda si misura anche in base alla cura che essa rivolge ai propri lavoratori e la nuova ottica da sposare, secondo me, deve essere quella del *workfare*. La crescita in azienda è una opzione e laddove una persona voglia continuare a giocare il proprio talento all'interno Micron ha interesse nel valorizzare le competenze, fermo restando il contesto. D'al-

tronde notiamo che a volte si insinua una certa stanchezza nel pensare che per anni il proprio destino debba essere legato a quello dell'azienda: allora la predisposizione di percorsi di formazione *ad hoc*, legati ad un serio sviluppo territoriale, può dare quella scelta che ciascun dipendente può a un certo punto della sua vita professionale valutare con serenità. A quel punto penso che sarebbe anche per noi interessante assumerci il rischio di perdere qualche persona, in quanto – comunque – non metterebbe più in gioco il proprio talento come magari ha fatto nel passato. Essere uno dei concorrenti in un mercato del lavoro caratterizzato da alti tassi di occupabilità e di *turnover* potrebbe avere vantaggi e svantaggi da valutare con attenzione. Ciò è ovviamente possibile solo a fronte di un territorio caratterizzato da un'alta capacità di assorbimento del lavoro, e a tal fine sarebbe auspicabile che le amministrazioni centrali varassero nuove iniziative per promuovere l'occupazione a livello locale. È evidente che costruire un ambiente di lavoro favorevole porta giovamento a tutti gli attori del mercato e, per i discorsi fatti prima sui mercati non più protetti, insieme alla impossibilità di aiuti di Stato, non si può più chiedere alle aziende di agire come ammortizzatori sociali.

**Per quanto concerne la gestione delle risorse umane, può raccontarci un progetto in tema di HR che avete lanciato cui tenete particolarmente?**

In tema di progetti HR posso citare l'esempio della recente acquisizione di Numonyx da parte di Micron Technology e la conseguente necessità di integrazione tra le varie realtà italiane. Numonyx Italy era una realtà localizzata in Lombardia, Campania e Sicilia e ben strutturata. Pertanto la nostra assoluta priorità dal momento dell'acquisizione è di armonizzare il personale della stessa con quello già in forza presso Micron Italia, azione essenziale per garantire l'integrazione e la buona riuscita dell'operazione. Infine, in Micron il 40% della popolazione aziendale è laureata, e sulla base di tale dato ci siamo proposti di disegnare due distinti percorsi di crescita, uno manageriale ed uno tecnico, riguardanti figure professionali diverse ma al tempo stesso essenziali per l'azienda. I percorsi sono strutturati per permettere l'acquisizione di una sempre maggiore professionalità alle figure che intendiamo formare e nel contempo per far capire a tutti i lavoratori che entrambi i percorsi godono

dello stesso pregio.

**Per concludere, può dirci quali doti ritenete essere irrinunciabili per chi opera nell'area delle risorse umane?**

La posizione di chi opera nelle risorse umane è estremamente delicata perché rappresenta il punto di incontro tra l'azienda e le persone. Gli aspetti da considerare sono molteplici: è essenziale saper ascoltare gli altri, saper comprendere le esigenze altrui e la loro motivazione e saper osservare, quindi, un tema da un punto di vista anche diverso dal proprio. Infine, ritengo che le relazioni in azienda debbano essere improntate alla trasparenza più assoluta, perché solo così si può avere un dialogo equilibrato con la controparte lavorando in ottica di condivisione degli obiettivi comuni. Mi lasci anche un inciso sulla tematica sindacale, che negli ultimi tempi sta avendo una attenzione che va oltre ciò che avviene normalmente: nella mia esperienza, molte volte il rapporto percepito dalla collettività può avere un influsso di un certo tipo piuttosto che di un altro tipo sulle relazioni sindacali. Talvolta è vero anche il viceversa, nel senso che laddove la popolazione è sindacalizzata il rapporto percepito tra azienda e sindacato contribuisce a determinare la maniera con cui le singole persone stanno in azienda. Allora, per quel particolare ruolo che hanno le relazioni industriali, ma forse non solo per quello, a mio parere è essenziale possedere la capacità di elaborare le esigenze aziendali e trasmetterle in un linguaggio comprensibile ai rappresentati dei lavoratori, in modo da far capire loro le ragioni che ne stanno alla base. Si desume che è quindi implicita la dote di saper presentare le diverse questioni che sorgono, senza indurre preoccupazione o avversione da parte dell'interlocutore, rimanendo comunque coerenti con le politiche aziendali e le strategie che il *board* intende intraprendere. D'altra parte, sapendo che il processo con il sindacato è di tipo negoziale, serve la capacità non solo di negoziare con il sindacato, ma anche con la propria organizzazione, nel senso di comprendere, dato un obiettivo, tutti i margini che si hanno a disposizione per raggiungerlo. Questo duplice processo negoziale necessita, da parte di chi – utilizzando una immagine – sta in mezzo, di una buona conoscenza dei due contesti e delle relative conseguenze del processo negoziale (a buon fine oppure non a buon fine).