



Alberto Dal Poz

Alberto Dal Poz si laurea in Ingegneria Gestionale nel 2004 presso il Politecnico di Torino.

Fondatore e socio di maggioranza della CO.MEC, azienda metalmeccanica operante nel settore automotive. Lunga militanza in vari organi di Confindustria: Presidente del Gruppo Giovani Imprenditori dell'Unione Industriale di Torino dal 2004 al 2007, Presidente AMMA (Aziende Meccaniche e

Meccatroniche Associate) e Vice Presidente dell'Unione Industriale di Torino per il periodo 2012-2016.

*A livello nazionale, Vice Presidente di **Federmeccanica** dal 2013 al 2017 e Membro della Giunta di Confindustria dal 2007.*

*Attualmente è CEO di CO.MEC. (fondata nel 1995) e da giugno 2017 Presidente di **Federmeccanica**.*

Q

QUATTRO CHIACCHIERE CON...

QUATTRO CHIACCHIERE CON... **ALBERTO DAL POZ**

INIZIA ORA IL RINNOVAMENTO 4.0

di Edoardo Oldrati e Raffaella Quadri

**QUALI SONO LE PRIORITÀ DEL
SUO MANDATO ALLA GUIDA DI****FEDERMECCANICA?**

Nel novembre del 2016 **Federmeccanica**, insieme ai tre principali sindacati dell'industria metalmeccanica italiana, ha firmato un contratto di lavoro particolarmente innovativo. Abbiamo chiamato questa fase non di rinnovo bensì di Rinnovamento. Rinnovo contrattuale ma anche culturale ed è la sfida più grande che dobbiamo affrontare. Infatti ciò che per la precedente presidenza è stato il punto di arrivo, per noi costituisce quello di partenza e l'applicazione massiva di questo contratto è il nostro obiettivo. Ciò non significa semplicemente applicarlo, ma coglierne le sfaccettature e comprendere l'impostazione della visione delle relazioni industriali che sottende il nuovo Contratto. Si sposta il baricentro verso la persona, le imprese e il livello aziendale con strumenti che possono fare la differenza come la formazione, il welfare aziendale e il collegamento tra salari e produttività attraverso il premio di risultato in azienda.

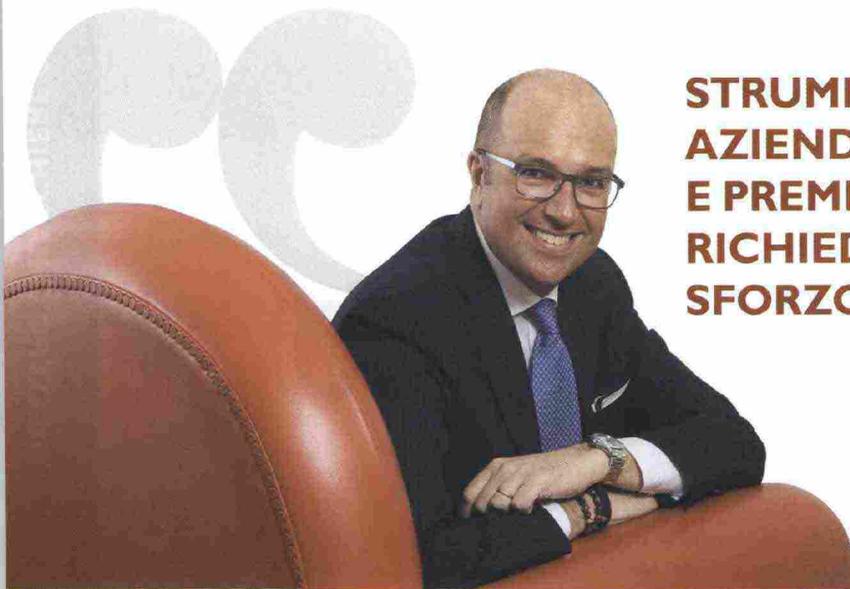
**QUALI SARANNO, SECONDO LEI,
LE DIFFICOLTÀ A CUI ANDRETE
INCONTRO NELL'APPLICAZIONE
DI QUESTO NUOVO CONTRATTO?
QUALI SARANNO LE RESISTENZE DA
SUPERARE?**

Federmeccanica è composta da aziende piccole, medie e grandi; mentre all'interno delle aziende di maggiori dimensioni una contrattazione di secondo livello esiste già da tempo, molte PMI associate hanno evidenziato la potenziale difficoltà di applicare nel modo migliore strumenti come welfare azien-

dale, formazione e premi di risultato che richiedono un grande sforzo gestionale. Siamo convinti però che sia la strada giusta da seguire perché si tratta non solo di norme contrattuali da rispettare, ma anche di opportunità che possono aumentare la motivazione e il coinvolgimento dei lavoratori e quindi diventare leve per recuperare la produttività. Senza dimenticare l'impatto positivo per contrastare l'annoso problema del cuneo fiscale, cioè la grave differenza tra il costo del lavoro per l'impresa e quello che il lavoratore davvero si trova in tasca. È evidente che la causa di questo divario sia il carico fiscale, contributivo e accessorio che c'è all'interno della busta paga.

Al di là del vantaggio fiscale e di quell'extravalore percepito dai dipendenti c'è anche una importante ricaduta sull'economia reale. Si pensi per esempio al cosiddetto welfare aziendale. Si tratta di risorse che non possono essere accantonate e finire nei risparmi, ma sono disponibili fin da subito per i consumi. Rappresentano quindi un sostegno concreto per rispondere ai bisogni delle persone e un aiuto alla ripresa del mercato interno.

Un altro elemento che desidero evidenziare è il servizio sanitario integrativo che si esercita attraverso il nostro fondo Metasalute, il quale eroga prestazioni sanitarie che integrano l'offerta della sanità pubblica per i nostri lavoratori e i loro familiari. Un cardine del nuovo Contratto che ha grande valore economico e sociale tutelando la salute, il bene primario. Secondo le più recenti rilevazioni milioni di italiani rinunciano a curarsi per difficoltà economiche. Oggi nel settore metalmeccanico grazie al Fondo Metasalute più di un milione di persone potrà avere gratuitamente cure sanitarie.

INIZIA ORA IL RINNOVAMENTO 4.0

STRUMENTI COME WELFARE AZIENDALE, FORMAZIONE E PREMI DI RISULTATO RICHIEDONO UN GRANDE SFORZO GESTIONALE

OGGI SI PARLA DI COME L'INDUSTRIA ITALIANA SIA USCITA FINALMENTE DALLA CRISI, TORNANDO A INVESTIRE E A CRESCERE. MA LA CRISI DEL 2008 COSA HA LASCIATO IN EREDITÀ? LE AZIENDE DELLA MECCANICA SONO SOPRAVVISSUTE O, IN QUALCHE MODO, SONO ANCHE CAMBIATE DURANTE QUEGLI ANNI DIFFICILI?

Mi fa piacere che ponga l'accento su cosa ci abbia insegnato questa crisi, perché senza dubbio c'è un elemento da considerare a livello culturale, un insegnamento per le nostre aziende, per i nostri imprenditori e anche per i nostri lavoratori.

I dati del 2018 ci dicono che la situazione è migliorata rispetto al 2008, tuttavia nel mondo della metalmeccanica - che costituisce la colonna vertebrale del sistema manifatturiero italiano - quasi il 24% della forza lavoro e della capacità produttiva esistente in Italia nel 2008 oggi, a dieci anni di distanza, non c'è più. Portiamo addosso i segni di un periodo estremamente difficile ma dobbiamo guardare avanti, essere ottimisti e realisti, perché ci sono segnali di ripresa anche dal mercato interno dopo molti trimestri nei quali l'unico vero segnale positivo proveniva dall'export. E uno dei primi insegnamenti della crisi è legato proprio all'importanza cruciale delle esportazioni per le nostre filiere, ci sono alcuni tipi di industria che già da tempo hanno imparato a esportare - per esempio l'automotive, l'industria aerospaziale e ae-

ronautica - mentre altri si stanno attrezzando. È un insegnamento importante, perché solo chi ha fatto ricorso all'export in maniera massiccia e continuativa ha potuto sopportare gli anni più difficili della crisi. A proposito di esportazioni, è bene ricordare che il 52% di tutto l'export italiano è costituito da quello metalmeccanico che, quindi, è la reale componente del Made in Italy venduto in tutto il mondo. Certamente guardare oltre confine è una necessità, ma ha in sé anche un importante elemento culturale, perché non per tutti gli imprenditori è semplice adeguare le proprie strutture organizzative alle richieste dei mercati esteri.

TRA I MERCATI PIÙ INTERESSANTI IN QUESTO PERIODO C'È SICURAMENTE QUELLO STATUNITENSE: SO CHE LEI È PRESENTE NEGLI USA CON UNA FILIALE E QUINDI LE CHIEDO UNA SUA VALUTAZIONE SULLA VIVACITÀ DI QUEL MERCATO E SULLE SUE PROSPETTIVE PER LE AZIENDE ITALIANE.

La nostra analisi congiunturale conferma che ormai gli Stati Uniti sono il secondo Paese di sbocco della nostra meccanica dopo la Germania, e a pari merito con la Francia. Le filiere automotive sicuramente hanno giocato un ruolo fondamentale e, grazie a loro, anche molti altri soggetti hanno iniziato a esplorare il mercato nordamericano, trovandosi

QUATTRO CHIACCHIERE CON... ALBERTO DAL POZ**Q**

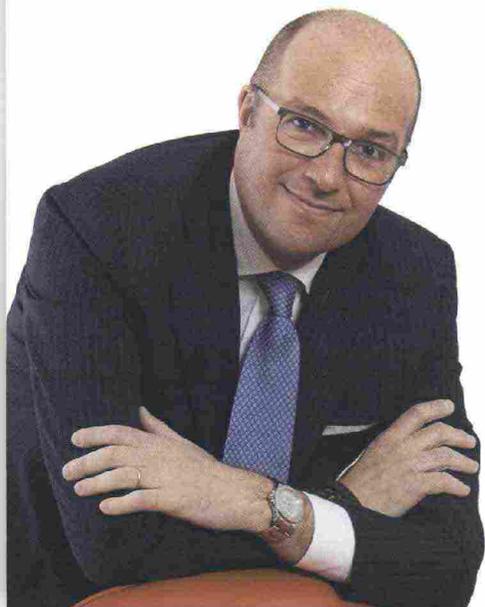
ad affrontare opportunità interessanti. Di nuovo è importante l'approccio corretto a questo tipo di export; come CO.MEC. abbiamo clienti statunitensi e capire quale sia il loro modo di gestire le tematiche di acquisto non è stato banale. Gli USA sono certamente un Paese con grandi opportunità ma con un sistema e meccanismi di funzionamento in parte diversi dai nostri: uno tra tutti il mercato del lavoro che se da una parte è estremamente flessibile, dall'altra è caratterizzato da una forte migrazione, con un turnover elevato e una conseguente difficoltà di formazione. Un invito importante che mi sento di fare è di non delocalizzare negli Stati Uniti ma di considerare collaborazioni con produttori americani ed essere aperti a nuove alleanze.

IN QUESTA FASE IN ITALIA REGISTRIAMO SIA DATI PREOCCUPANTI IN TERMINI DI DISOCCUPAZIONE GIOVANILE SIA GRANDI DIFFICOLTÀ DA PARTE DELLE AZIENDE PER TROVARE SUL MERCATO DEL LAVORO LE FIGURE, SPESSO NUOVE, DI CUI HANNO BISOGNO. COSA SI PUÒ FARE PER COLMARE QUESTO GAP?

Siamo senza dubbio in un periodo di svolta, non solo perché siamo finalmente usciti da una crisi decennale, ma perché è in atto una trasformazione profonda nei rapporti tra i reali bisogni delle imprese e le disponibilità di offerta del mercato del lavoro. C'è bisogno, da una parte, di avere consolidate esperien-

**QUASI IL 24% DELLA FORZA LAVORO E DELLA CAPACITÀ PRODUTTIVA ESISTENTE IN ITALIA NEL 2008 OGGI, A 10 ANNI DI DISTANZA, NON C'È PIÙ**

ze in ambiti estremamente tradizionali ma declinate con le esigenze delle aziende moderne; dall'altra della profonda cultura digitale dei lavoratori più giovani, che non vedono in maniera immediata uno sbocco ideale nelle nostre imprese mentre queste, che si stanno a loro volta evolvendo, iniziano ora ad avere bisogno di saperi nuovi. Le soluzioni da noi indicate e che spingiamo molto sono la formazione e l'addestramento, avvicinando il mondo della scuola all'impresa; Federico Visentin, nel ruolo di Vicepresidente di [Federmeccanica](#) con delega all'Education, si occupa proprio di queste tematiche. I temi legati all'alternanza scuola-lavoro per noi sono molto importanti, abbiamo realizzato anche un video intitolato "Beata alternanza" per sottolineare come questi due mondi, apparentemente distanti, in realtà nel momento in cui si conoscono trovano punti di contatto sempre più interessanti e utili. Siamo altresì convinti che non basti pensare solo al mondo della scuola superiore; abbiamo messo in campo bellissime iniziative dedicate alle elementari, sostenendo il progetto "Eureka! Funziona!" per raccontare, partendo dal gioco e da spiegazioni molto semplici, cosa sia l'industria manifatturiera in un modo che stimoli la creatività dei ragazzi.



INIZIA ORA IL RINNOVAMENTO 4.0**L'HO SENTITA PARLARE SPESSO
DI AVVIARE UN PERCORSO DI
RINNOVAMENTO 4.0. COSA INTENDE
CONCRETAMENTE?**

L'Industria 4.0 deve diventare Impresa 4.0, formata da quell'insieme organizzato di fattori costituiti da macchinari, mezzi, persone e capitali. Il progetto nelle sue fasi iniziali è stato importantissimo perché ha rilanciato la sostituzione di vecchie tecnologie e l'introduzione di nuove. Ma non è sufficiente acquistare nuove macchine per fare crescere le aziende, occorrono formazione e addestramento del personale, cambiamento di paradigma delle procedure organizzative, adeguamento delle linee di produzione ai contenuti propri dei macchinari 4.0, considerazione delle nuove opportunità che il mercato offre.



**SOLO CHI HA FATTO RICORSO
ALL'EXPORT IN MANIERA
MASSICCA E CONTINUATIVA HA
POTUTO SOPPORTARE GLI ANNI
PIÙ DIFFICILI DELLA CRISI**

Un altro tema del rinnovamento 4.0 riguarda il mondo della logistica. Abbiamo bisogno di infrastrutture e di reti che permettano il trasporto di persone, mezzi e cose. Si tratta, tra l'altro, di investimenti che si rendono disponibili in fretta al Sistema Paese: una volta terminati entrano subito in funzione, permettono il collegamento tra diversi ambiti e creano posti di lavoro che non sono delocalizzabili.

**HO LETTO CHE SI AUGURA UN
MAGGIORE SCAMBIO TRA LE FILIERE
DEL MANIFATTURIERO: QUALI
BENEFICI POSSONO PORTARE QUESTE
INTEGRAZIONI, SECONDO LEI?**

Senza dubbio si parte da una considerazione di tipo tecnologico, alcuni standard o applicazioni di un'industria specifica infatti potrebbero servire ai volumi di un'altra per poi diventare uno scambio di tipo culturale e formativo, perché potere essere flessibili nei confronti delle richieste di mercati e filiere diverse può costituire un elemento di forza, di differenziazione e di competitività delle nostre imprese, anche di tipo anticiclico.

Tra i fattori di consapevolezza dobbiamo avere sempre in evidenza anche il tema della filiera, perché ha costituito un elemento di specializzazione dell'Italia rispetto ad altri Paesi; bisogna vederlo però in una connotazione positiva: nel momento in cui i distretti e le filiere rimangono chiusi e non si aprono ai bisogni dei soggetti intorno a loro, senza dubbio non si costruisce un fattore di sviluppo e opportunità. Il creare collaborazioni tra filiere in Italia ci renderà più competitivi anche all'estero. Sono due, quindi, i fattori assolutamente importanti: consapevolezza e specializzazione.

**LE AZIENDE ITALIANE DELLA
MECCANICA SONO SPESSO PMI:
SECONDO LEI, LA DIMENSIONE
AZIENDALE È UNA CRITICITÀ DA
SUPERARE PER LE NOSTRE AZIENDE?**

La specializzazione che contraddistingue le nostre aziende è imbattibile, ma ha bisogno di essere inserita in filiere che siano sempre più adeguate ai bisogni del mercato. Dimensioni differenti all'interno di filiere devono essere competitive nel loro insieme, anche grazie allo scambio di saperi e conoscenza che avviene al loro interno e alla capacità di adeguarsi ai tempi che cambiano, magari con le aziende più grandi che stimolano i centri di ricerca, le università, i po-

QUATTRO CHIACCHIERE CON... ALBERTO DAL POZ

litecnici e, a loro volta, travasano questi saperi alle parti più piccole della filiera.

Inoltre uno dei temi su cui, come Paese, dobbiamo effettuare un cambio di passo è il trasferimento tecnologico, ovvero quell'ambito intermedio tra il mondo accademico e il mondo dell'impresa. Un'area intermedia che deve creare i saperi da una parte e trasferirli nell'altra, che deve analizzare i problemi della filiera e cercare soluzioni con la ricerca, adeguando nel frattempo tutto l'insieme in modo che le ricette siano tra loro coerenti e compatibili. Un lavoro che si sta cercando di fare con i competence center nell'Industria 4.0.

NEL 2015 FEDERMECCANICA HA PUBBLICATO "IL MANIFESTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI": QUALI ASPETTI DI QUEL DOCUMENTO PROGRAMMATICO SI SONO CONCRETIZZATI E SU COSA INVECE C'È ANCORA DA LAVORARE?

Nel nostro manifesto c'era una "Visione" delle Relazioni Industriali. Vogliamo porre le persone al centro, lavoratori o imprenditori che siano, in quanto figure caratterizzanti un valore assoluto. Anche nella dialettica tra impresa e mondo del lavoro non può esserci solo la contrattazione fine a se stessa, è sempre più importante il rapporto con i lavoratori, quindi l'interpretazione e la comprensione dei bisogni di tutti i soggetti interessati e la ricerca di punti di equilibrio. Noi oggi idealmente vorremmo un contratto nazionale che sia una cornice di quel quadro che è la nostra impresa; una cornice robusta ma sottile. Tutto il resto dei dettagli di questo quadro deve essere definito a livello locale e aziendale. Queste soluzioni devono avere un'applicazione di tipo sartoriale, conformandosi ai bisogni delle singole realtà, grazie a tutti gli strumenti che abbiamo a disposizione. Come **Federmeccanica** portiamo l'esempio di alcune tra le nostre migliori aziende per trarne contenuti che possano essere di utilizzo anche per aziende più piccole; riteniamo infatti che si debba passare dal concetto di amministrazione del personale alla sua gestione, quindi all'identificazione dei bisogni, alla comprensione di quali siano gli strumenti più adeguati, all'intercettazione delle situazioni più convenienti per l'impresa ma che possano ottenere il migliore beneficio anche per i lavoratori. È un rinnovamento - come dicevo - non solo contrattuale, ma anche culturale e organizzativo.

ORMAI GLI STATI UNITI SONO IL SECONDO PAESE DI SBOCCO DELLA NOSTRA MECCANICA DOPO LA GERMANIA E A PARI MERITO CON LA FRANCIA

QUALI SONO, SECONDO LEI, LE SFIDE PIÙ IMPEGNATIVE CHE LE AZIENDE ITALIANE DELLA MECCANICA DOVRANNO AFFRONTARE NEL 2018?

Senza dubbio il passaggio da Industria a Impresa 4.0, cioè trovare ambiti applicativi per le tecnologie che abbiamo inserito nelle nostre aziende. Rinnovare profondamente il parco macchine e i saperi che ne derivano non può essere il fine, adesso bisogna fare funzionare questi strumenti. Noi cerchiamo di dare il nostro contributo con il contratto di lavoro e con il ribadire sempre la centralità dell'industria metalmeccanica e manifatturiera.

DI COSA HANNO BISOGNO OGGI LE AZIENDE DELLA MECCANICA ITALIANA PER CRESCERE? MI RIFERISCO A POLITICHE INDUSTRIALI, RELAZIONI SINDACALI, INCENTIVI...

Che sia a livello normativo, legislativo, finanziario, politico e internazionale, di una sola cosa: stabilità. ■