Confcommercio

CONFERENZA DI SISTEMA 2026

"Il denominatore sindacale della Conferenza"

a cura del Vice-Presidente Vicario Lino Enrico Stoppani

Voi Tanka Village (Villasimius - Ca) 1-3 ottobre 2026

L’aggiornato titolo all’intervento assegnatomi in qualità di Vicepresidente vicario - ***“Il denominatore sindacale della Conferenza”*** - se, da una parte, **non cambia la sostanza**, che rimane quella di **proporre una analisi ragionata della Conferenza**, dall’altra (forse) esprime meglio l’intenzione di voler **combinare la pluralità dei contenuti** sviluppati, con la **necessità di estrarre**, da questi contenuti, **indicazioni sindacali**.

Pur consapevole, quindi, che **le conclusioni spettano al Presidente**, provo ad esercitare in modo attivo il mio ruolo, proponendo ipotesi di posizionamento Confederale rispetto ai tanti argomenti oggetto di questa Conferenza, definita dal Presidente “edizione record” per le presenze (oltre 1.250 persone).

Nel costruire e svolgere la nostra Conferenza di Sistema, **concorrono e convivono almeno tre obiettivi,** sintetizzabili nei verbi ***pensare, informare e formare,*** da coniugare dando le risposte anche i valori della sussidiarietà, della dignità della persona, del bene comune e del dialogo, richiamati nell’introduzione dal Presidente Sangalli.

Il primo obiettivo, riassunto nel verbo “***pensare***”, è quello di **alimentare la “*riflessione*”** anche su temi solo apparentemente lontani dalla quotidianità sindacale.

Il secondo obiettivo è di "***informare***" sui "*lavori in corso*" funzionali ad arricchire il "*portafoglio servizi*" del sistema.

Infine, il terzo obiettivo "***formare***", è stato pensato per **accrescere il bagaglio di competenze e relazioni,** che poi alimentano fiducia, coesione e partecipazione.

Il **Presidente** Sangalli e il **Segretario Generale** Dott. Barbieri, con le loro relazioni, **hanno già messo le fondamenta a questi obiettivi**, che proiettano la Confederazione in un contesto - economico, sociale, istituzionale e associativo- pieno di complessità, ma anche di opportunità, da affrontare con i migliori valori sindacali che queste Conferenze devono saper rafforzare.

Con questo spirito, entriamo nel merito delle plenarie, che più di tutto **hanno contribuito alla riflessione e all'approfondimento**, iniziate con la plenaria intitolata:

"La nuova geopolitica: minacce e opportunità"

La sessione ha raccolto, tra gli altri, il contributo di Sua Eminenza il Card. Pierbattista Pizzaballa, Patriarca latino di Gerusalemme, che ha confermato il ruolo della Chiesa, voce libera alta, solida e unificante, vicina alle Persone, invitandoci a **tenere vivo il dialogo**, **per non inquinare** ulteriormente **il "*pozzo*"** che **alimenta la speranza di pace**.

L'ordine mondiale si è spezzato e sta ricercando i nuovi punti di approdo, con l'**Europa in deriva di identità**, per lo stravolgimento del multilateralismo delle regole e del multiculturalismo ancorato anche ai valori della tolleranza, sottoposta alle **devastanti armi improprie dei flussi migratori** irregolari e incontrollati, che alimentano anche fratture politiche.

In tempi instabili, **la disunione diventa un male collettivo**: dalla Brexit al successo degli estremismi di ogni colore, dove l'insuccesso del *Board of Peace*, a parte gli aspetti paradossali e l'evidente sua natura velleitaria, **riflette le tensioni del disordine internazionale contemporaneo**, alimentato anche dalle continue torsioni del Presidente degli Stati Uniti d'America.

Se a questo **aggiungiamo il debito che sommerge il mondo** (365 mila miliardi di dollari, più di 3 volte il PIL mondiale!), la cui sostenibilità dipenderà solo dalla crescita (e dall'inflazione), o **lo strapotere economico delle Mag7**, le 7 principali aziende tecnologiche [Alphabet (Google), Amazon, Apple, Meta, Microsoft, Nvidia e Tesla] che da sole in borsa capitalizzavano, al 28 agosto scorso, 23.885 miliardi di dollari, 10 volte il Pil italiano, 855 miliardi in più del Pil dell'intera UE**,** numeri che **esprimono un livello di concentrazione dei rischi mai sperimentato**, anche per le rilevanti passività nascoste.

Rischi che nascono non solo dalla corsa sfrenata, sostenuta da capitali stratosferici (750 miliardi di US$ in c/capitale solo nel 2026, secondo S&P), per l'acquisizione del controllo delle infrastrutture dell'Intelligenza Artificiale, **ma anche** per le **valutazioni al massimo storico delle loro azioni**, che prefigurano i rischi di una nuova **bolla** che, se esplodesse, determinerebbe problemi di stabilità finanziaria anche per l'area euro, visto che (dati BCE) **800 miliardi di risparmio europeo**, di cui 440 delle famiglie, sono investiti in titoli tecnologici statunitensi.

Un disorientamento planetario diffuso, quindi, che non sogna di costruire la pace neppure al momento **dello scambio dei doni**, come ha dimostrato il Presidente turco Recep Tayyip Erdoğan che, all'ultimo vertice della NATO, **ha regalato una pistola ai leader** dell'Alleanza, che **non è solo uno spot** per l'industria militare o un regalo a sorpresa, ma **la sintesi della geopolitica del 2026**: **l'età della forza, che sottrae spazio e avvenire all'età delle regole e del confronto.**

A ciò vanno **aggiunte le altre grandi minacce del XXI secolo** - cambiamento climatico, crisi sanitarie, declino demografico, divario e polarizzazione sociale- che rendono complessa la definizione di politiche economiche appropriate a contrastare le tante emergenze.

Basti pensare solo al **costo stimato per le alte temperature estive**, quantificato per **l'Europa in 180 miliardi** euro, di cui circa 20 miliardi la quota dell'Italia per i **danni all'agricoltura, per gli incendi o per i rincari dell'energia**, che ha fatto emergere il sempre maggior peso della **Geoeconomia**, interessata al controllo delle **fonti energetiche** e dei prodotti agricoli, strumenti strategici di dominio politico-economico.

In questo contesto, dove la democrazia appare sotto assedio, **i Corpi Intermedi** hanno inevitabilmente perso parte del loro ruolo, **ma con i loro capitali civili, relazionali, professionali e con la loro vocazione alla mediazione**, oggi rappresentano l'unico ostacolo all'avanzata di un modello di sviluppo centrato sull'immediatezza dei flussi di reddito e sul primato dell'individuo.

È questo (probabilmente) **l'estratto sindacale** di una plenaria che con i problemi e gli interrogativi, ha offerto anche nuove logiche e responsabilità sindacali.

Dalla geopolitica alla politica in senso stretto, con l'intervista del Direttore del Corriere della Sera Luciano Fontana, a **Paolo Gentiloni**, sul tema:

"Il nuovo ruolo dell'Europa"

Nonostante l'Europa sembri sempre più *"un personaggio in cerca d'autore"* è evidente quanto sia fondamentale lo sforzo in atto per **recuperare il ruolo** che le compete, per **difendere il progetto politico** e i relativi **valori**, contrastando anche le minacce globali, spesso strumentalizzate per seminare divisioni, avendo come **priorità la crescita economica e la prosperità**, precondizione per avere le risorse per le transizioni in atto, per la difesa comune, per i progetti di solidarietà e sussidiarietà, **riconducendo la sua agenda economica ai rapporti Draghi**, sulla competitività, e **Letta**, sul mercato unico.

Nonostante lo ***"stato di assedio"*** a cui è sottoposta, come ha ben ricordato l'on. Gentiloni, a causa delle difficoltà e delle tensioni internazionali, poche settimane fa **è spuntato un fiore**, con lo storico accordo con il **Canada,** probabile "*membro associato*" dell'UE, il cui valore è misurato dalla rabbiosa reazione del Presidente americano Donald Trump, che avrebbe voluto **Ottawa come capitale del 51° stato USA e non la 28ma nazione UE**, seppure con uno status particolare.

A questo **patto** bisognerà **dare concretezza**, superando anche il ricatto del veto del voto unanime dei Paesi, per **aumentare la diversificazione**, **ridurre la dipendenza** da Cina, Russia e dagli Stati Uniti, provando a costruire **una nuova forza equilibratrice** tra le "*medie potenze*" in grado di pacificare il mondo.

Su questi grandi temi, interessante anche l'**intervista** del Vice Direttore Vicario della *Stampa* Luciano Tancredi al **Senatore Pier Ferdinando Casini**, da intendere anche come **una lezione di storia della politica italiana**, proposta non per pigra nostalgia del passato, ma per **recuperare gli strumenti e i valori**, anche morali, **esposti sempre di più all'erosione dell'approssimazione, della superficialità, della mancanza di visione e di coraggio**, per non rassegnarci al degrado che oggi registriamo nella politica.

Casini ci ha detto che la politica ha perso la sua funzione pedagogica, perché, rispetto ai problemi, non porta soluzioni, ma li amplifica, alimentando lo **scontro politico, diventato un conflitto fondato sulla reciproca delegittimazione**, sempre più orientato al consenso e sempre meno al merito dei temi, che **ha generato una profonda lacerazione del dialogo istituzionale**.

L'assenza di un serio dialogo istituzionale **trasferisce anche brutti esempi**, ad ogni livello della Società, sempre meno disposta all'ascolto delle persone.

Ecco, **l'insegnamento di queste interviste può essere riassunto in due concetti**: **l'impareggiabile importanza del dialogo** (tra categorie, associazioni, parti sindacali) e **la maggiore attenzione all'ascolto**, in primo luogo dei bisogni delle Imprese.

Proprio **l'ascolto è stata una delle caratteristiche salienti della Confcommercio** nel tempo, ma è anche **una dote che va continuamente rinnovata**, per adattarla ai tempi, ai nuovi linguaggi, all'evoluzione del mercato, ai cambiamenti della società, investendo nelle relazioni e nei rapporti con gli Associati, per recuperare quel "*filo nascosto*" che unisce, immagine che dà "*il senso*" a queste conferenze, come ha ben richiamato il Presidente Sangalli.

E a proposito del mondo che cambia, puntuale è il tema della plenaria titolata:

"L'Intelligenza Artificiale oggi"

Ci sono **momenti in cui il mondo procede lentamente** e **altri**, invece, **in cui accelera, anche violentemente**, e la nostra epoca è una di queste.

Disponiamo di una tecnologia di una potenza inedita, che pone anche una inquietante **domanda su cosa stiamo diventando**, con le **paure e gli interrogativi anche di natura antropologica ed etico-morale**, collegati all'utilizzo di uno strumento di un potere sovrumano.

Fei-Fei Li, informatica statunitense di origine cinese, **sostiene che l'*IA* è una tecnologia che riflette i valori di chi la costruisce**, **che**

non sempre sono valori allineati al bene comune e proprio per questo **la tecnologia non è mai neutrale**, anche se è figlia del desiderio dell'uomo di trascendere i propri limiti, **perché può accrescere partecipazione e giustizia**, ma che, senza un quadro etico chiaro e giuste regole, **può amplificare pregiudizi, disuguaglianze, esclusioni.**

In occasione del nostro Forum primaverile a Villa Miani, il Premio Nobel per l'economia Philippe Aghion approfondì l'impatto dell'*IA* nell'economia, sviluppando il concetto **di "*distruzione creativa*"** di inquietante prospettiva, inquietudine ripresa anche da **Bill Gates** che ha pubblicato un articolo, emblematico nel titolo -"*there is no plan"*-, dove emerge la sua preoccupazione per la **mancanza di un piano** per gestire razionalmente **la crescita esponenziale dell'*IA*** e i suoi effetti, in grado oggi di innescare eventi capaci di causare un miliardo di morti.

Preoccupazioni e rischi peraltro ribaditi nei loro recenti interventi all'Assemblea Generale dell'ONU da Sam Altman di OpenAI e da Dario Amodei di Anthropic, dove hanno richiamato l'urgenza di **"*standard e sistemi di sicurezza globali".***

L'*IA* è un ecosistema complesso che sta trasformando la vita delle persone e la struttura della Società, **aprendo due scenari**: da una parte la **logica della creazione di nuovo valore** – un nuovo fattore produttivo a tutti gli effetti, è stato ricordato -; dall'altra, la **logica**

del rischio, grave se lo sviluppo avviene con sistemi fuori controllo o con algoritmi opachi, che impongono una regolamentazione rigorosa, per evitare una "*Hiroshima digitale*" come qualcuno allerta o una nuova "*Torre di Babele*" come ammonisce Papa Leone XIV nella sua *Magnifica Humanitas.*

Tradotto: **dalla potenza di calcolo, all'efficienza applicativa**; in mezzo regole coerenti e lungimiranti, capaci di combinare progresso, potere ed etica, trasformando la A dell'acronimo AI, in intelligenza **aumentata**.

Il mercato richiederà inevitabilmente professionisti, capaci di guidare l'impatto dell'*IA* nei processi di lavoro, e questa **sarà un'attività** -di formazione, di orientamento, di assistenza, di presidio delle regole-, **sulla quale la Confederazione dovrà investire**.

Se l'*IA* rappresenta la sfida del presente e del futuro, un tema, invece, sindacalmente storico è quello affrontato nella plenaria su:

"Rappresentanza: testimonianze a confronto"

Storico non solo **per i memorabili trascorsi** sindacali dei protagonisti della sessione (Abete, Bentivogli e Cofferati), ma perché sulla **Rappresentanza si sono costruite le fondamenta**

delle relazioni sindacali, i contratti collettivi di lavoro, il dialogo sociale, il riconoscimento pubblico delle Parti Sociali.

Negli ultimi decenni abbiamo assistito alla trasformazione dell'economia italiana, e con essa la rappresentanza, passata dalla fase della grande concertazione, a quella della disintermediazione, che ha portato alla fase bilaterale del confronto.

Questa evoluzione dell'economia, però, non riguarda solo le imprese, ma interessa le comunità, l'occupazione, la geografia economica dei territori, la questione sociale.

Governare le transizioni, infatti, **significa trovare il giusto equilibrio tra crescita, lavoro e coesione sociale**, dal quale far poi dipendere la qualità dello sviluppo economico.

I Corpi Intermedi hanno sempre avuto un ruolo fondamentale per i cambiamenti, offrendo **qualificati spazi di confronto e di mediazione** e promuovendo **l'economia civile**, quella capace, cioè, di unire capitale, etica e coesione sociale, promuovendo **una prosperità collettiva**.

Come è stato ampiamente ricordato, con il *"Decreto 1° Maggio"* **il Governo ha dato autonomia ai Corpi Intermedi di scrivere le nuove regole "*condominiali*" della rappresentanza**, e le 14

principali organizzazioni datoriali hanno già sottoscritto lo scorso luglio un accordo quadro, definito dal Presidente Sangalli, in una sua intervista estiva, "*passaggio storico e di responsabilità*", che ha avviato un confronto, anche con le OO.SS., per **individuare criteri oggettivi** che diano valore alla **storicità, rappresentatività, capacità negoziale e organizzativa** delle Organizzazioni, e insieme definire i nuovi assetti contrattuali.

Sulla buona **rappresentanza** si **registrano preoccupanti tentativi di depotenziamento**, **che rispondono a logiche di pura finanza e a interessi politici**, ma anche da ripetute **invasioni di campo**, rispetto ai tradizionali perimetri della rappresentanza, che si possono **respingere**, certamente **presidiando l'evoluzione delle normative**, **ma** soprattutto **rafforzando i nostri confini con muraglie di competenze** e di servizi adeguati ai tempi, **impegno che è la cornice sindacale** di questa sessione.

Rappresentanza si sposa spesso con il concetto di **"*rappresentazione*"**, che offre l'immagine e l'identità dell'Organizzazione. Qui merita un passaggio facile la sessione gestita dal Dott. Sergio De Luca su:

"CONFCOM - La Nuova Identità"

Utilizzo il termine "*facile*" non perché sia tema minore -anzi!-, ma perché il *rebranding* dell'immagine confederale è stato passaggio meditato, approfondito, comunicato.

Infatti, **nella conferenza dello scorso anno**, avevamo **approfondito il tema della comunicazione**, in un Gruppo di lavoro denominato *"Dal megafono ai social: come rafforzare il brand*", dal quale era uscita **la necessità di qualche investimento sul nostro modo di comunicare**.

A distanza di 12 mesi, si è portato **un aggiornamento sui cambiamenti** che proprio in quella sessione erano germinati, con il nuovo logo e la nuova denominazione *CONFCOM*, che identificano il riposizionamento strategico della Confederazione.

Infatti, **le novità non riguardano solo il semplice *restyling* grafico**, **ma la nuova identità della Confederazione**, pensata per interpretare **l'evoluzione del mercato e le trasformazioni economiche e sociali del Paese**, superando la forte **frammentazione comunicativa** e consolidando **l'identità del Sistema**, per rendere l'azione di rappresentanza ancora più incisiva.

Sappiamo bene che **i cambiamenti non sono mai facili**. Ciò nonostante, la quasi totalità dei soci ha provveduto ad adeguare la propria immagine e per i pochi ritardatari, *desaparecidos* con il

linguaggio del dott. De Luca, si troverà il modo di recuperarli alla causa.

La comunicazione vive soprattutto di contenuti, ma richiede anche velocità e sintesi, soprattutto in presenza dell'attuale *"rumore di fondo"* che disorienta, confonde e influenza le persone, che hanno bisogno di un linguaggio moderno, chiaro e persuasivo per **incidere** sulla cosiddetta *economia dell'attenzione,* quella **che genera ascolto**, sulla quale si è voluto investire.

Il valore della comunicazione offre lo spunto per introdurre i contenuti dell'ultima plenaria, gestita dal Prof. Gianni Canova, con un cast di primattori, tra l'altro ideatori e protagonisti del cortometraggio Confcommercio, che unisce le bellezze del Paese alle nostre attività e al nostro ruolo sociale, sezione intitolata:

"Il Valore della Grande Bellezza: raccontare l'Unesco"

Ad Amalfi, nel passaggio dalla piazza al mare, è murata una poesia (*elogio ad Amalfi, ndr*) di Salvatore Quasimodo che recita: "*Qui è il giardino che cerchiamo sempre e inutilmente dopo i luoghi perfetti dell'infanzia*". Versi che sembrano inventati per i mille luoghi della Grande Bellezza italiana.

Di queste bellezze, **82** sono state dichiarate "*Patrimonio materiale (62) e Immateriale (20) dell'Umanità*" dall'**UNESCO**, con gli ultimi arrivi della "*Cucina Italiana*" e dei "*Teatri condominiali del '600-'700 del Centro Italia*", e altri cantieri sono aperti, testimonianza dell'immenso ***patrimonio* del Paese**, che rende l'Italia unica.

Siamo ormai consapevoli che questi "*Patrimoni*" saranno sempre più strumenti di *soft-power*, fattori, cioè, di attrattività e di competitività; **il vero problema oggi sta nel definire la giusta strategia per la loro valorizzazione**.

Nel dibattito pubblico, torna con insistenza l'idea del turismo definito "*grande industria nazionale*". **Comprendiamo l'intenzione:** dare al settore la dignità economica che merita, sottraendolo dalla retorica del tempo libero che lo ha sempre relegato a comparto minore.

La metafora industriale applicata al turismo, però**, rischia di portare il settore nella direzione opposta** rispetto a quella che il buon senso e i numeri suggeriscono.

Un'industria, infatti, **vive** principalmente di **economie** di scala, **standardizzazione, replicabilità**; il **turismo** italiano **vive dell'esatto contrario.**

I **117 miliardi di euro di valore aggiunto** che genera ogni anno, si distribuiscono su **3.292 comuni turistici**, che fanno diversi "*turismi*", con modelli di offerta che rispondono a mercati, stagionalità, esigenze, bisogni e logiche diverse.

Quale piano industriale unico potrebbe servirli tutti, senza appiattirli su un minimo comune denominatore? **Il turismo italiano non potrà mai essere un'industria**, ma dovrà rimanere quella formidabile rete di servizi che costituisce il tessuto connettivo ed attrattivo di ogni destinazione e che fa leva su quello che il Prof. Massimo Bray ha definito "*arsenale socio-culturale*" del nostro Paese.

Un arsenale che, meglio di qualsiasi protezione militare, **difende la nostra economia** dalle guerre, dai blocchi navali, dalle turbolenze finanziarie e dalle variabili dell'imprevedibilità, come testimonia la tenuta del Turismo italiano nel 2026.

* * *

Svolta la parte sulle sessioni plenarie, introduciamo quella sui **7 Gruppi di lavoro**, che ha svolto la funzione "***informativa***" della Conferenza, declinando i temi sindacali, sui quali il dott. Barbieri ha trasferito messaggi chiari sulla necessità di investire sui nuovi assetti organizzativi e nuovi strumenti, per gestire le numerose sfide, che arrivano anche da nuova concorrenza.

1. **"Fare rete con i servizi consolidati"**

(Loretta Credaro e Luciana Di Bisceglie, con Dott. L. Gaiotti)

Offrire servizi agli Associati **ha il duplice obiettivo** di **fidelizzare i Soci e di ricavarne anche un ritorno economico**, confermando la **complementarietà e la sinergia** tra attività associativa e attività di servizio professionale.

L'argomento è stato **posto non solo** perché i cosiddetti *"servizi consolidati",* soprattutto quelli di natura amministrativa, hanno un **mercato maturo**, ma anche perché **si registra**, almeno in alcune realtà, **una preoccupante fase di stanchezza gestionale**.

D'altra parte, **la concorrenza è sempre più agguerrita**, **i bisogni delle imprese cambiano, la tecnologia offre nuove opportunità** e, quindi, il Gruppo ha discusso della necessità di passare da una logica di mera erogazione di servizi amministrativi, **ad un'attività impostata su un catalogo di prodotti tra loro integrati**, che portino le imprese a seguire il mercato, anziché subirlo.

La sfida, però, **non sta tanto nel rendere più efficienti** i servizi consolidati, quanto piuttosto **nella necessità di migliorare l'offerta**, consapevoli, però, che **i servizi non devono essere un sostituto della rappresentanza**, ma lo **strumento attraverso il quale la rappresentanza si mette a disposizione delle imprese**.

La sessione ha, infine, confermato **l'opportunità di proseguire il confronto** avviato con il *Tavolo delle Società di Servizi,* per orientare le attività verso una loro riqualificazione, affinché possano continuare a svolgere la loro importante funzione di relazione, di fidelizzazione e di sviluppo del sistema.

2. **"Sperimentare nuovi strumenti associativi"**
   (Pier Andrea Chevallard – Dott. Fabio Fulvio)

Nella sessione sulla Rappresentanza, presentando i cambiamenti dell'economia del Paese, erano già stati richiamati **i rischi e i pericoli** che queste trasformazioni possono produrre rispetto ai **tradizionali perimetri della Rappresentanza**, con le invasioni di campo favorite anche dagli interventi sulle normative dei settori.

La base associativa storica si assottiglia per le ragioni che conosciamo tutti benissimo; **continuare a presidiare il tradizionale perimetro con gli stessi strumenti, significa, però, gestire un declino annunciato**.

La sfida è, invece, quella di provare a **ricostruire massa critica** e nuova rilevanza, **lavorando su tre leve**: modalità di acquisizione del socio, ampliamento settoriale e valorizzazione dei servizi.

Servirà anche una **proposta di valore differenziata** per nuove categorie, con linguaggio, temi, canali di contatto (e forse anche

un CCNL) **fatti su misura e con figure di riferimento professionalmente specializzate**, oltre che comunicare meglio l'ampia ed eterogenea offerta di servizi, anche come fattore di attrattività e di cultura associativa.

A questa andrebbe aggiunta **una migliore attività di coinvolgimento e network tra i Soci**, investendo sulle occasioni nelle quali le imprese si confrontano su problemi reali, facendo diventare l'Associazione anche luogo di relazione.

Il Gruppo di lavoro rassegna, dunque, una prospettiva di crescita associativa da costruire **come un'organizzazione commerciale**, **preservando**, però, il **valore di un'associazione**, che sta nella prossimità con le imprese del territorio e nel forte senso di appartenenza.

3. "Il Contratto di lavoro e i suoi strumenti, Bilateralità, Welfare (Previdenza, Formazione e Sanità)"

(Mauro Lusetti – Dott. Guido Lazzarelli)

Il ruolo centrale e strategico per la Confederazione dei CCNL stipulati dal Sistema, e le derivate attive nel welfare con la Bilateralità, **è fuori discussione**, non fosse per l'impegno e le risorse investite per promuoverli, valorizzarli e difenderli.

Centralità e strategicità **giustificata non tanto per l'indotto economico che generano**, peraltro necessario per sostenere e mantenere efficiente il Sistema, quanto piuttosto per **il ruolo che il lavoro ha per l'identità della Confederazione** e il forte **valore sociale e politico che la buona contrattazione svolge**, presidio di legalità e strumento di crescita del benessere individuale e del valore imprenditoriale.

"Il lavoro non è una merce" ha detto il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella in un'occasione pubblica (celebrazioni 1° Maggio 2024, *ndr*) **e proprio la consapevolezza di non trattare "*una merce*", ma la vita delle persone** -tanto lavoratori, quanto imprenditori- **rende i CCNL uno strumento** non solo tecnico, ma anche **di grande valore sociale**.

Questa derivata etico-sociale dei CCNL vale soprattutto in un'epoca come l'attuale, di grande sviluppo tecnologico, che **rischia di trasformarsi in un meccanismo "*spersonalizzante*"**, che "*scompone*" il lavoro e rischia, poi, di essere poco attento alla **crescita della persona** nella sua dignità e nella sua dimensione professionale, cognitiva, sociale ed ideale.

Le novità già richiamate dell'Accordo Quadro sulla Rappresentanza, certamente possono **offrire garanzie aggiuntive per prevenire patologie** e **promuovere l'equità salariale**, oltre che a rafforzare la leadership della Confederazione nel dibattito

pubblico sul lavoro, **ma l'evoluzione della normativa**, che risponde anche a logiche (e pressioni) politiche e finanziarie, presenta insidie e rischi, **che impongono un rafforzamento del presidio**, in particolare sugli Enti di derivazione contrattuale, che custodiscono appetiti *capitali pazienti*.

Inoltre **nei prossimi mesi scadranno i più importanti tra i nostri CCNL**, e a riguardo le OO.SS. si sono portate avanti, anticipando la piattaforma di quello principale. Il problema sarà come **affrontare la stagione dei rinnovi**, sapendo che in Italia è sempre più vivo il dibattito sul (basso) livello dei salari, anche se **non si possono scaricare sui Contratti funzioni che non sono loro proprie**.

Sul tavolo ci sono questioni delicate e complesse. Ad esempio quella degli **orari di lavoro**, e il nostro posizionamento sulle chiusure festive e/o domenicali che periodicamente si ripropone; oppure le forme di organizzazione del lavoro, con l'uso dei **contratti part-time e/o dei tempi determinati**, strumentalmente considerati lavoro povero o nuove forme di precariato; e ancora, la questione della **fuga all'estero di giovani** italiani (tra il 2019-2025 abbiamo salutato 92 mila laureati), nonostante in Italia il lavoro ci sia, ma bisogna porsi il problema di quanto valga quel lavoro.

Temi chiave, sui quali **si ritornerà negli Organi** e dove si registra un confortante qualificato presidio della Confederazione.

4. **“Rappresentare i (nostri) interessi a tutti i livelli”**

(Carlo Massoletti – Dr.ssa F. Stifano)

Il “*Programma di Consiliatura 2025-2030”* era stato presentato richiamando **l’immagine di un albero**, che simboleggiava l’impegno sindacale della Confederazione, fondato su **radici** profonde, solido nel **tronco** della sua organizzazione, **ramificato** sui territori e nelle categorie, capace di portare i **frutti** del suo lavoro alle imprese.

Questa **immagine è perfetta per sintetizzare i contenuti** di un Gruppo di lavoro che si prefiggeva di approfondire le modalità, i contenuti e i risultati di un’attività sindacale, ormai ramificata a più livelli istituzionali -territoriale, regionale, nazionale, europeo- complessa, anche per la multisettorialità e multidisciplinarietà della nostra rappresentanza.

L’obiettivo di questo Gruppo **era quello di valorizzare il patrimonio di esperienze del Sistema**, individuare modalità operative per **rafforzare il coordinamento** e l’azione continua e strutturata tra i diversi livelli della rappresentanza, ricercando **priorità per un presidio multilivello**.

Si tratta di un lavoro non facile, che richiede **"*ubiquità*"**, tanto più **ampliandosi**, come osservavamo, **il perimetro** della nostra rappresentanza e **modificandosi il contesto** economico in cui operano le imprese, da farsi con una rappresentanza capace di coniugare il radicamento territoriale, con la capacità di portare le istanze delle imprese a più livelli decisionali.

5. "Organizzare la Rappresentanza, Cluster&Categorie"

(Giovanni Da Pozzo/Matteo Musacci – Dott. R. Mattioni)

Se con il ***rebranding*** dell'immagine si è trasferita all'**esterno** la nuova identità della Confederazione, **con il progetto "*Cluster&Categorie*"** si cerca di rinnovare i modelli organizzativi **interni**, consapevoli della **fragilità di alcuni Soci**, che scontano i cambiamenti dell'economia, e di riflesso della rappresentanza, con molti mestieri diventati marginali, ridimensionati, superati o sostituiti.

Il Segretario Generale, sul progetto "*HUB Categorie*", ha già anticipato direzione e intenzioni, finalizzate sia ad **offrire un supporto operativo** alle Federazioni interessate, sia a **creare un'interfaccia organizzativa** tra esse e la Confederazione.

Se i **Cluster sono la mappa** della nostra rappresentanza, proprio il **Gruppo Giovani** Imprenditori **è la lente** con cui questa mappa va letta e continuamente aggiornata. Sono infatti le nuove

generazioni d'imprenditori che ci devono orientare nel leggere il futuro delle nostre categorie, fornendo le chiavi di lettura più attuali ed incisive.

Infine, è emersa anche la necessità di una rinnovata **centralità delle Unioni Regionali**, non solo nella loro capacità di **coordinamento delle rappresentanze provinciali**, ma anche di **presenza qualificata, accreditata e autorevole nelle interlocuzioni con le Regioni**, oggi in alcuni casi deficitaria.

6. "Communico Ergo Sum"

(Patrizia di Dio/Donatella Prampolini – Dott. Sergio De Luca)

Il titolo del Gruppo è la riscrittura aggiornata del "*Cogito, ergo sum*" di Cartesio, **formula che unisce filosofia e attualità**; se per Cartesio l'esistenza passava dal pensiero, oggi passa dalla comunicazione.

La comunicazione era già stata ripresa nella plenaria *"CONFCOM – La Nuova Identità"*, ma una sessione dedicata anche nei Gruppi di lavoro, **indica la necessità che immagine e comunicazione diventino strumento della nostra quotidianità**, anche per **raccontarci meglio**: non meglio di quello che siamo, ma dando miglior luce a quello che già facciamo.

Nella sessione, oltre che aver fatto il punto sul percorso di riposizionamento della Confederazione con la sua nuova immagine, si sono condivisi strumenti, risultati e *best practices* del Sistema per **rendere la comunicazione sempre più coordinata, riconoscibile, misurabile ed efficace**.

La rappresentanza sindacale, infatti, non sfugge alla regola dei tempi moderni, dove la comunicazione detta anche *l'agenda politica*, con la conseguenza **che non basta solo fare, ma bisogna anche saperlo raccontare**, o "*fare più scena*" usando il linguaggio del dott. Barbieri.

Se **la rappresentanza**, infatti, necessita da sempre di una adeguata rappresentazione, **oggi ha bisogno anche di un'adeguata comunicazione**, che si ponga alcuni obiettivi precisi: 1) **informare del lavoro** svolto nell'interesse della categoria, 2) **rendere partecipi** i soggetti a cui la comunicazione è destinata, di valori, risultati o iniziative e, infine, 3) di **tenere traccia di un'identità**, contribuendo a costruirne e rafforzarne la legittimazione e la credibilità.

"*Non comunicare*" oggi **non è più un'opzione possibile, laddove anche i silenzi sono una scelta e i vuoti rischiano di essere colmati** da strumenti di comunicazione che danno spazio a tutti e a tutto, fake-news comprese.

7. "Territorio e Accessibilità: Le filiere del Turismo-Cultura e Trasporti-Logistica, nel tempo delle grandi transizioni"

(Manfred Pinzger/Pasquale Russo - Carlo Squeri/Enrico Zavi)

In questo Gruppo, **le filiere** del Turismo-Cultura e Trasporto-Logistica **sono state interpretate** attraverso il minimo comun denominatore **dell'accessibilità**.

L'ISTAT ha recentemente diffuso i dati del turismo italiano dal 1924 al 2025 ["*Dal Grand Tour al Turismo di massa*" – il nome della ricerca], **fotografandone l'evoluzione.** Un dato: le notti trascorse negli alberghi italiani sono quasi decuplicate, passando dai 32 milioni del 1924 ai 288 milioni del 2025, dato che, se considerassimo anche i pernottamenti nelle strutture extra-alberghiere, porta il numero a circa 535 milioni.

Da un turismo per pochi, siamo arrivati ad un turismo per tanti, favorito dalla crescita dei redditi, dallo sviluppo dei voli *low-cost*, dal ruolo delle piattaforme digitali di prenotazione, crescita che ha portato il **contributo al Pil** del comparto al **5,4%** (10,5% con l'indotto), con il **13%** degli occupati totali.

Anche se il Turismo e la Cultura sono l'espressione migliore dell'identità del Paese, **non mancano i problemi**, tra i quali la **stagionalità**. Solo un **rafforzamento del binomio** Turismo/Cultura potrà favorire la **delocalizzazione e la**

destagionalizzazione della domanda, creando opportunità di sviluppo per molti territori.

La grande sfida, che ha una derivata associativa**, è anche quella salariale,** con i salari del settore ancora mediamente inferiori alla media nazionale e questo divario aggrava il problema della carenza di Capitale umano nel settore.

Infatti, le **condizioni d'ingaggio del comparto generano problemi di attrattività e di competenze**, che rischiano di deteriorare la qualità dell'offerta.

Essenziale, poi, la **mobilità turistica**, capace di tracciare una nuova geografia delle destinazioni, intervenendo sulle infrastrutture che generano opportunità e sviluppo, che devono **meglio distribuire il 75% dei flussi turistici che oggi si concentrano nel 4% del territorio nazionale**.

La sessione ha discusso anche dei **temi della sostenibilità**, attenta all'impatto ambientale, da perseguire, però, nella sua dimensione economica e sociale, da farsi con un approccio tecnologicamente neutrale, riconsiderando anche il meccanismo degli **ETS**.

Infine, una sintesi sui 3 workshop curati da **CFMT**, con il loro importante compito formativo che ogni appuntamento del Sistema include.

A) "Winning Negotiation"

"*Ogni negoziazione è un'opportunità per creare valore*" è stato l'argomento di questo tavolo, che ha approfondito il modo con il quale migliorare la **capacità di costruire consenso** con il confronto e la negoziazione nelle situazioni di incertezza e in presenza di interessi contrapposti, gestendo anche le emozioni.

B) "Il Punto successivo"

"*Il punto perfetto non esiste. Esiste la squadra che costruisce il punto successivo*" è la sintesi, invece, di questo tavolo che ha **insegnato ad allenare cinque competenze manageriali**: collaborazione, leadership, gestione dello stress, dell'errore, delle persone difficili nel team, declinando lo sport in linguaggio d'impresa.

C) "Blitz!"

"*L'imprevisto non è un ostacolo. E' l'inizio di una nuova possibilità*" è l'insegnamento di questo gruppo, che ha approfondito **la scoperta del talento nell'imprevisto**, potenziando il pensiero laterale, affinando l'ascolto empatico e riducendo i pregiudizi decisionali, liberando il potenziale creativo, che consente di trasformare gli imprevisti in opportunità.

***

Chiudo, sperando sia di aver correttamente **interpretato e trasferito i principali contenuti** della Conferenza, sia che Voi tutti **abbiate apprezzato e percepito il grande sforzo organizzativo** (ed economico) che Conferenze di questo livello richiedono, da considerare un **investimento che la Confederazione fa sulla sua classe dirigente**, per mantenerla capace di generare e restituire valore.

Non è facile oggi creare questo valore, perché i grandi **cambiamenti sono invasivi ed epocali**, a cui si **aggiungono le tante criticità** richiamate nel corso della Conferenza.

"*Il futuro non è una minaccia*", è l'appello ai giovani di Papa Leone XIV al Meeting di Rimini, ricordando **l'importanza di quello che responsabilmente si fa ogni giorno**, necessario per contrastare il **fuoco della stanchezza e del pessimismo**, che spegne le coscienze, aggiungendo che "*se vogliamo cambiare il mondo, cominciamo da noi stessi*", raccomandazioni che devono guidare e sostenere la nostra rotta civico-sindacale, anche o nonostante, venti contrari.

Grazie.