



INTERVENTO DI MAURO PAISSAN

Presidente Confesercenti del Trentino

23 ottobre 2026 · ITAS Forum · Trento

Relazione introduttiva · Assemblea Confesercenti del Trentino

FORMARE E RI-FORMARE

La conoscenza che forma e cambia l'impresa

*“Il futuro delle piccole imprese passa dalla conoscenza e
dall'innovazione; quello della formazione, anche dall'ascolto
di chi l'impresa la fa ogni giorno.”*



Abbiamo dato a questa Assemblea un titolo con due verbi: formare e ri-formare. Non è un gioco di parole. È il modo più diretto che abbiamo trovato per dichiarare una cosa fondamentale che serve oggi alle nostre imprese: imparare in ogni fase della loro vita, e poter contare su chi le accompagna in questo cambiamento.

Ma prima della conoscenza c'è una condizione più semplice: che le imprese ci siano. Che restino aperte, che trovino persone disposte a lavorarci, che abbiano qualcuno a cui passare il testimone.

Per questo la mia relazione oggi segue tre passaggi.

Il commercio e i servizi di prossimità,
che sono la ragione stessa della nostra rappresentanza.

Il lavoro, i giovani e le donne,
perché senza persone nessuna impresa ha futuro.

E la formazione,
intesa come dialogo che va in due direzioni:
fra chi insegna e chi l'impresa la fa ogni giorno.

Il commercio di prossimità, un bene comune da difendere

Il commercio e i servizi di prossimità sono una parte essenziale della vita del Trentino. Dalla loro presenza dipendono la possibilità di fare acquisti vicino a casa, la vitalità dei quartieri, l'attrattiva dei centri storici, e la qualità della vita nei nostri paesi.

Quando queste attività vengono meno, le conseguenze riguardano tutta la comunità. Si perdono servizi, lavoro e relazioni. Un paese può perdere il suo ultimo punto di incontro. Un quartiere diventa meno frequentato e talvolta meno sicuro. Per una persona anziana, anche fare la spesa può diventare complicato.

I dati presentati il 14 ottobre a Roma, all'Assemblea di Confesercenti, ne mostrano l'urgenza: in due comuni italiani su tre è scomparsa almeno una tipologia di attività essenziale; oltre mille comuni non hanno più neppure un negozio alimentare. Fra il 2019 e il 2025 sono venute meno circa 140 mila attività, fra le quali 111 mila negozi e 24 mila bar.

Sono numeri che descrivono un cambiamento profondo nella geografia dei servizi e nella quotidianità delle persone. È una questione economica che produce conseguenze sociali, e che chiede una responsabilità condivisa.

Lo ha riconosciuto anche il Presidente del Consiglio, Giorgia Meloni, nel suo messaggio alla nostra Assemblea nazionale:

«Negozi, bar, ristoranti, alberghi sono molto più che attività economiche: sono presidi di comunità, tengono accese le luci dei nostri quartieri, rendono più sicure le nostre strade, tengono vivi i centri storici e i piccoli comuni».

Nello stesso messaggio ha ribadito che questa funzione è essenziale e deve essere difesa e valorizzata. Sono parole nelle quali riconosciamo il valore del lavoro che svolgono le nostre imprese. Ora quel riconoscimento deve tradursi in strumenti capaci di produrre risultati.

Per questo Confesercenti ha promosso la proposta di legge nazionale di iniziativa popolare "Misure per la rigenerazione urbana del commercio e dei servizi di prossimità". La raccolta ha largamente superato le cinquantamila firme necessarie: in



piazza del Popolo, a Roma, abbiamo consegnato le prime 55 mila.

Proseguiremo sul territorio fino al 25 novembre, perché ogni adesione in più rafforza il messaggio che porteremo al Parlamento.

La proposta prevede le Zone Economiche Speciali di Prossimità, nelle quali favorire la permanenza e l'apertura delle attività con agevolazioni fiscali, sostegni finanziari e semplificazioni; il sostegno a chi apre o rileva un'attività nei territori fragili; interventi sulle locazioni commerciali e sul recupero degli spazi vuoti; autorizzazioni più semplici.

Anche in Trentino abbiamo portato questa iniziativa nelle piazze, sui mezzi di informazione e nel confronto con le istituzioni. Ringrazio i nostri dirigenti, i collaboratori e tutta la struttura di Confesercenti del Trentino. E ringrazio il presidente della Provincia, Maurizio Fugatti, il vicepresidente Achille Spinelli, il sindaco di Trento, Franco Ianeselli, e la sindaca di Rovereto Giulia Robol per il loro personale sostegno, insieme a numerosi consiglieri provinciali e comunali, assessori e ai rappresentanti della società civile e del mondo economico che hanno testimoniato pubblicamente il valore di questa battaglia.

Perché questa battaglia riguarda direttamente il Trentino. Anche qui ci sono strade nelle quali si abbassano le serrande, paesi che perdono servizi, imprenditori che chiudono dopo una vita di lavoro. Mille in 10 anni.

Riconosciamo l'impegno della Provincia e le iniziative intraprese, dal sostegno ai multiservizi al recente bando per nuovi insediamenti nelle aree a rischio di desertificazione commerciale. Sono interventi utili. Ma oggi sono tessere sparse. Serve il disegno che le tenga insieme, con forza maggiore e con costanza nel tempo.

Per questo mi rivolgo alla Giunta e a tutto il Consiglio provinciale. Vi chiediamo di dimostrare che il Trentino sa essere, ancora una volta, un esempio per tutto il paese.

Vi chiediamo una legge provinciale per il commercio e i servizi di prossimità. Un pacchetto coordinato e strutturato di disposizioni e iniziative, con una regia unica, risorse pluriennali adeguate e obiettivi verificabili.



Una legge che usi fino in fondo gli spazi del nostro Statuto speciale e delle competenze provinciali, e che si regga su alcuni pilastri chiari:

Presidiare: sostenere chi apre, chi rileva e chi resiste nelle aree fragili.

Riaprire: recuperare i locali sfitti, con accordi fra Comuni, proprietà e imprese e con canoni sostenibili per chi riparte.

Dare continuità: accompagnare il ricambio generazionale, perché un'attività sana non chiuda solo perché nessuno è stato preparato a raccoglierla.

Semplificare: procedure e autorizzazioni semplici e proporzionate alle dimensioni di chi le deve affrontare.

Misurare: una dotazione economica stabile e una verifica pubblica periodica dei risultati. Aperture, subentri e servizi restituiti ai territori.

Proponiamo di scriverla insieme. Con tutte le forze politiche, con le imprese, con i territori. Confesercenti è pronta a sedersi al tavolo da domani.

Il Trentino ha gli strumenti per arrivare prima. E l'autonomia vale proprio per questo: per rispondere prima e meglio ai bisogni delle persone e delle comunità.

Lavoro e giovani: chi parte, chi si ferma, chi vogliamo trattenere

Accanto alla presenza delle imprese, c'è la qualità del lavoro.

La trattativa in essere con i sindacati per il contratto integrativo del commercio è un impegno importante, soprattutto in questa fase. Le aziende fanno i conti con costi elevati e margini ridotti. I lavoratori e le famiglie con il potere d'acquisto e la fatica della vita quotidiana.

L'intesa, che auspichiamo di sottoscrivere a breve, esprime una scelta precisa: continuare a investire sulle persone anche in un settore che vive condizioni complesse. Riconoscere professionalità e impegno. Rendere più attrattivo il lavoro nel commercio. Ringrazio fin d'ora i sindacati e tutte le persone coinvolte per l'atteggiamento collaborativo di questi mesi.

Ma oggi la qualità del lavoro si misura su una domanda più grande: perché tanti giovani se ne vanno? E perché altri, pur restando, si fermano?

Il recente rapporto del Cnel "Giovani expat. Come farli tornare" offre una prima risposta. In poco più di dieci anni l'Italia ha perso, al netto dei rientri, oltre 440 mila giovani under 35. E partono sempre più spesso i più preparati: fra il 2012 e il 2023 la quota di laureati fra gli emigrati è salita dal 25,7 al 44,2 per cento.

Le ragioni: salari talvolta bassi, poca meritocrazia, una burocrazia lenta, una cultura del lavoro percepita come arretrata.

Eppure c'è un dato che dà speranza: per l'83 per cento di quei ragazzi, retribuzioni più alte sarebbero una ragione decisiva per tornare. Il 79 per cento chiede più merito. E chiedono anche meno burocrazia: una richiesta che conosciamo bene, perché alle imprese trentine costa circa 680 milioni di euro l'anno.

Poi c'è l'altra faccia: quella di chi resta. E qui il dato è trentino.

Secondo i numeri forniti in Consiglio provinciale, in un solo anno i giovani fra i 15 e i 24 anni che non studiano e non lavorano, i cosiddetti Neet, sono quasi raddoppiati. Sono circa quattromila ragazze e ragazzi. E fra le giovani donne il dato è più che raddoppiato.

Crescendo, il divario non si chiude: fino ai 35 anni, le giovani donne in questa condizione sono quasi quattro volte i coetanei maschi. Pesano soprattutto la difficoltà di conciliare lavoro e famiglia e gli ostacoli all'ingresso.

In quei dati c'è un'espressione che mi ha colpito: "giovani scoraggiati". Ragazze e ragazzi che non cercano più attivamente un lavoro, ma sarebbero pronti a farlo.

Chi parte e chi si ferma sono due facce dello stesso problema.

Da una parte talenti che cercano altrove il riconoscimento che qui non trovano.

Dall'altra energie che si spengono senza neppure arrivare a misurarsi.

Il Trentino non può permettersi di perdere né gli uni né gli altri.

Noi imprenditori abbiamo una responsabilità precisa, e la vogliamo assumere: pagare il merito, offrire nuovi percorsi di crescita, innovare e organizzare il lavoro in modo da renderlo compatibile con una migliore qualità della vita, e sostenibile soprattutto per le giovani donne.

Ma non possiamo farlo da soli.

Ai soggetti pubblici chiediamo di alleggerire il peso fiscale sul lavoro; di rafforzare i servizi per conciliare lavoro e famiglia; di aumentare il sostegno alla natalità; di rafforzare politiche capaci di andare a cercare chi ha smesso di cercare.

E per chi è partito, un'esperienza fuori dal nostro territorio può arricchire una persona e, un domani, la comunità nella quale sceglierà di vivere. Dobbiamo fare in modo che quella comunità possa essere il Trentino. Servono opportunità professionali, semplicità nel fare impresa e nel fare nuova impresa, possibilità di crescita, accesso alla casa e servizi che permettano di costruire un progetto di vita

stabile.

E serve anche apertura verso chi vuole contribuire allo sviluppo del territorio, nel rispetto delle regole e dei valori della nostra convivenza.

Formare e ri-formare: una conoscenza che va in due direzioni

Proviamo a guardare il Trentino delle piccole imprese per come è oggi.

C'è chi ha retto anni difficili continuando a investire. Chi ha ripensato l'offerta, gli orari, il modo di vendere. Chi ha imparato a usare nuovi strumenti e a comunicare diversamente. Molti hanno innovato senza che nessuno chiamasse innovazione quello che stavano facendo.

C'è però anche chi vorrebbe fare un passo avanti e non sa da dove cominciare. Chi cerca collaboratori e fatica a trovarli. Chi ha un'attività sana, costruita in trent'anni, e non vede nessuno a cui affidarla.

Una parte decisiva del problema riguarda l'accesso alla conoscenza. Il titolare segue clienti, fornitori, personale, conti e adempimenti. Spesso cerca il tempo per formarsi dopo aver chiuso il negozio. E trova talvolta proposte frammentate, poco accessibili o lontane dalle sue necessità. **Eppure guidare oggi una micro impresa richiede competenze sempre più ampie e sempre più alte.**

Luigi Einaudi intitolò un suo scritto «Conoscere per deliberare». È un principio che parla anche a noi: conoscere per decidere un investimento, assumere, cambiare organizzazione, valutare un rischio. La conoscenza dà solidità al coraggio di intraprendere. Quel coraggio che in alcuni settori rischia di spegnersi.

Per questo parliamo di due verbi. Ri-formare chi è già in campo, quando il mercato cambia sotto i piedi e l'esperienza va aggiornata e integrata.

E formare prima, molto prima: quando una ragazza o un ragazzo sceglie un liceo, un istituto alberghiero, una scuola tecnica, un centro di formazione professionale o un corso universitario. In quel momento deve poter incontrare anche un'idea: un giorno potrei essere io a guidare un'attività.



Su questi due momenti ci rivolgiamo prima di tutto all'Università. Magnifico Rettore Deflorian, la ringrazio per essere qui e per la disponibilità con cui ha accolto il nostro invito.

In quest'epoca di profonde trasformazioni, le piccole imprese hanno molte domande e un grande bisogno di conoscenza. Ma non chiediamo all'Università soltanto risposte. Le offriamo anche le nostre: soluzioni nate sul campo, in un laboratorio quotidiano fatto di casi reali e problemi concreti. La conoscenza deve poter andare in due direzioni. Dall'aula all'impresa, e dall'impresa all'aula.

È questo il senso della frase che abbiamo scelto per oggi: **il futuro della formazione passa anche dall'ascolto di chi l'impresa la fa ogni giorno.**

Ecco perché, Rettore, qui Le chiediamo di lavorare insieme per avvicinare davvero l'Ateneo trentino al mondo delle micro e piccole imprese.

Questo dialogo chiede a tutti una cultura del cambiamento.

A noi imprenditori, di mettere in discussione qualche abitudine e di trovare più tempo per aggiornarci. A chi progetta la formazione, di conoscere più da vicino la realtà delle piccole attività, adattando contenuti, linguaggi e tempi. Perché anche chi insegna deve poter continuare a imparare. E un percorso vale davvero quando lascia una competenza che cambia in meglio una decisione o un modo di lavorare.

Ma il nostro appello non si ferma all'Università. Con la stessa convinzione ci rivolgiamo alla Provincia e al sistema della scuola e della formazione professionale trentina. Molto è stato fatto in questi anni, ed è giusto riconoscerlo. Ma la trasformazione che stiamo vivendo impone di adeguarsi di più, e più in fretta.

Ed è proprio fra quei banchi che vorremmo piantare un seme: la voglia di cambiare.

Un seme che non germoglia da solo. Ha bisogno di un terreno stabile e fertile. Alla politica chiediamo di prepararlo: di dare a dirigenti, docenti e studenti le condizioni,



gli strumenti e l'opportunità di costruire competenze in direzioni nuove e con ritmi diversi. Più vicine alla realtà delle imprese più piccole.

Noi imprenditori siamo pronti a fare la nostra parte, accogliendo i ragazzi nelle nostre attività e portando sempre di più nelle classi la nostra esperienza.

I sogni, le ambizioni, i talenti dei giovani sono giardini da coltivare. Richiedono attenzione, fiducia e anche un po' di coraggio da parte nostra. Perché spesso le loro idee ci spingono a cambiare: il modo in cui abbiamo sempre lavorato, e anche quello in cui abbiamo sempre insegnato. **Coltivare un talento significa anche accettare di lasciarsi cambiare.**

Ed è da questa disponibilità che passa una delle questioni decisive per il Trentino: il ricambio generazionale. Perché saranno proprio quei talenti, un giorno, a raccogliere il testimone delle nostre imprese.

Non si improvvisa. Va preparato per tempo, quando è ancora possibile trasferire conoscenze e costruire il rapporto fra chi lascia e chi arriva. La continuità può nascere in famiglia, essere affidata a un collaboratore, arrivare da un giovane esterno che riconosce il valore di un'attività.

Spesso, però, le due parti non si incontrano. Un giovane ha le capacità per diventare imprenditore, ma non il capitale. Un titolare vorrebbe cedere, ma non sa come preparare un successore. È in questa distanza che dobbiamo intervenire: con occasioni di incontro, consulenza per valutare l'impresa, formazione e affiancamento, e un credito che guardi al progetto e alle sue prospettive, sostenuto da garanzie efficaci e dedicate.

**Perché la continuità di un'impresa va accompagnata.
Ma va anche finanziata.**

IN CONCLUSIONE

Insieme, verso il Trentino del 2040

Commercio e servizi di prossimità, lavoro, formazione. Sono tre capitoli di un'unica storia: quella di un territorio che vuole restare vivo. E nessuno di questi capitoli si scrive da soli.

Per questo proponiamo di dare vita a un nuovo Patto fra le principali associazioni di categoria del Trentino: un luogo rigenerato, e perché no anche allargato, di confronto e di proposte comuni, fondato su rispetto reciproco, pari dignità, regole rinnovate e trasparenza nelle decisioni. A queste condizioni, Confesercenti del Trentino è pronta a intraprendere un nuovo viaggio insieme.

Abbiamo davanti una grande occasione: Trentino 2040. Ne abbiamo riconosciuto il valore di visione ambiziosa e di lungo periodo. Un invito a guardare lontano, fuori dalle logiche del consenso immediato. Ma deve anche saperci condurre lontano. Una visione vale per le persone che riesce a raggiungere. E deve arrivare anche alle micro e piccole imprese.

Chi guiderà, nel 2040, le imprese che oggi tengono vivi i nostri paesi e le nostre città? Qualcuno è già al lavoro. Qualcuno è ancora a scuola. Qualcuno è all'estero e aspetta soltanto un buon motivo per tornare. Qualcuno, oggi, ha smesso di cercare. E forse di sperare.

Vicepresidente Spinelli, a lei, che ha guidato l'elaborazione di Trentino 2040, chiediamo di dare a questo piano gambe, concretezza e risorse adeguate. E di dare spazio esplicito a tre priorità: il rilancio del commercio e dei servizi di prossimità; il lavoro dei giovani e delle donne; l'innovazione e la continuità delle imprese. Con obiettivi chiari e risultati verificati nel tempo.

E alla politica tutta chiediamo di dare continuità a questo percorso. Con visione e senso di responsabilità. Oltre gli interessi di parte, oltre le scadenze delle legislature.



C'è un monito di Giovanni Paolo II che sento particolarmente vicino: *una società che non investe sui giovani non investe nel futuro.*

Perché ogni talento che non trova spazio è una perdita per la persona e per l'intera comunità.

Il Trentino del 2040 comincia da una ragazza che oggi scopre di poter guidare un'impresa.

Da un collaboratore che si prepara a rilevarla.

Da un giovane che decide di tornare.

Da una giovane donna che smette di sentirsi scoraggiata.

Da un insegnante che sceglie di sperimentare un nuovo modo di insegnare.

Da un imprenditore che si rimette in gioco e sceglie di sperimentare un nuovo modo di fare impresa.

A tutte queste persone dobbiamo percorsi chiari, condizioni e strumenti per riuscirci.

Presidente Fugatti, vicepresidente Spinelli, Magnifico Rettore Deflorian:
proseguiamo insieme su questa strada.

E a noi imprenditori chiedo nuovamente di fare la nostra parte: valorizzare e premiare il lavoro di chi collabora con noi, dare fiducia a chi arriva, italiano o straniero, e vuole contribuire alla crescita del nostro territorio nel rispetto delle regole e con il senso di comunità che deve unirli.

Mauro Paissan
Presidente di Confesercenti del Trentino