



Finanziato  
dall'Unione europea  
NextGenerationEU



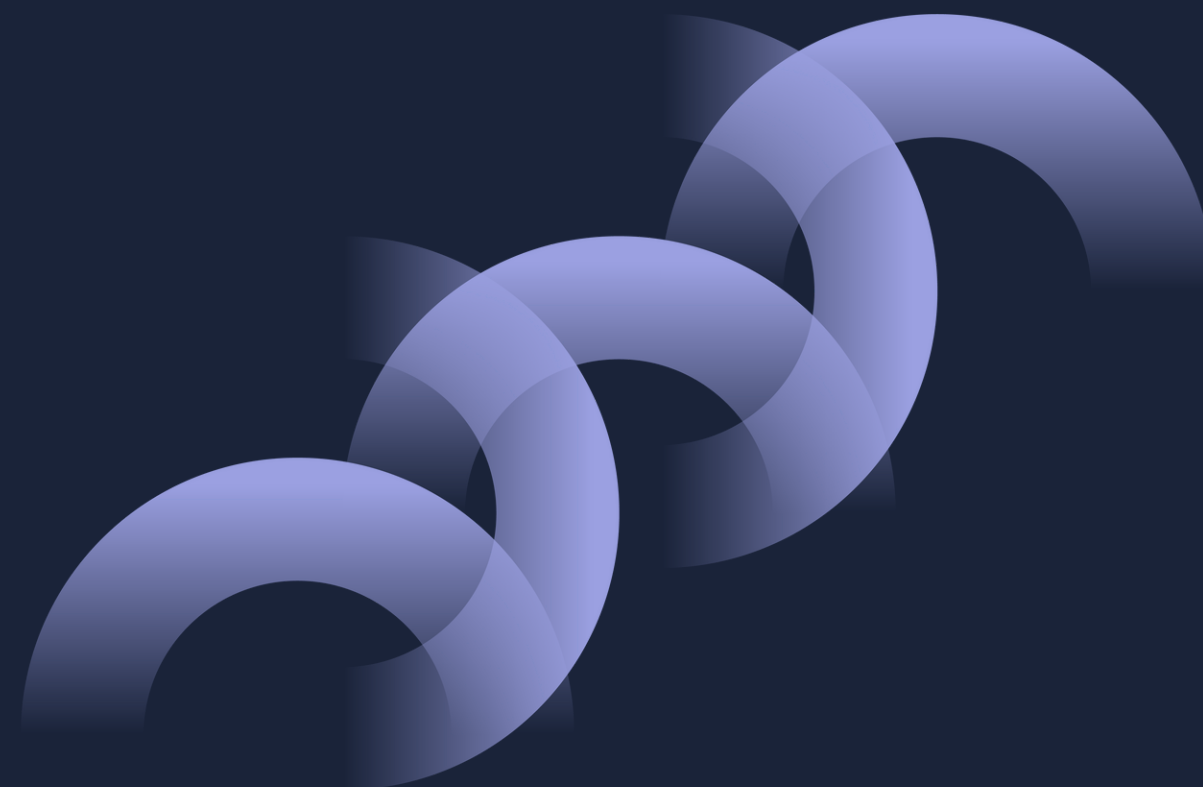
Ministero delle Imprese  
e del Made in Italy

INVITALIA

IMPRENDITORIA  
Femminile



# ANDARE OLTRE



Con il contributo di:



In collaborazione con:



## Dati chiave del contesto

- In 10 anni: –24% imprese artigiane nel territorio (–44.500).
- Età media dei titolari in crescita (molti oltre i 56 anni).
- Elevata dipendenza dall'imprenditore → rischio di interruzioni improvvise.

LA CONTINUITÀ NON È UN EVENTO, MA UN PROCESSO STRATEGICO  
PER LA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO



**Obiettivo:** mappare il livello di preparazione delle imprese alla continuità.

**Strumento:** questionario strutturato in 7 aree.

**Partner:** Confartigianato, Camera di Commercio Treviso–Belluno, EBAV, Vitruvio Consulting.

**Destinatari:** imprenditori artigiani e PMI del territorio.



1

Lo spettacolo  
teatrale

2

Somministrazione  
del questionario

3

Le serate di  
divulgazione

Una performance teatrale originale, con due attori professionisti, costruita appositamente per gli imprenditori.

Perché il teatro?

- Per far vivere ciò che spesso si evita di nominare.
- Per abbassare le difese e guardare la continuità con occhi nuovi.
- Per far emergere dinamiche emotive che spieghino la realtà.

Impatto

- Elevato coinvolgimento.
- Prima presa di consapevolezza concreta della necessità di lavorare sulla continuità.



### Il campione analizzato

#### Forma giuridica

50 Imprese individuali  
34 Società di capitali  
23 Società di persone

#### Età del titolare

31 → meno di 45 anni  
55 → 45-55 anni  
31 → 56-65 anni  
15 → oltre 65 anni

#### Dimensione aziendale

24 → 1 addetto  
40 → 2-5 addetti  
23 → 6-10 addetti  
20 → 11+ addetti



1. Governance
2. Leadership e continuità manageriale
3. Competenze e trasferimento know-how
4. Strategia e visione futura
5. Solidità economico-finanziaria
6. Relazioni familiari e clima
7. Comunicazione e cultura aziendale

**OBIETTIVO: FOTOGRAFARE LA “PRONTEZZA” DELL’IMPRESA  
NEL COSTRUIRE CONTINUITÀ.**



Distribuzione generale (su 107 imprese)

- 74 → Fascia rossa (41–122 punti)
- 31 → Fascia gialla (123–173 punti)
- 2 → Fascia verde (174–205 punti)

**IL 98% DEL CAMPIONE SI COLLOCA IN UN LIVELLO CRITICO O INTERMEDIO, INDICANDO UN'AMPIA NECESSITÀ DI SUPPORTO OPERATIVO.**





### Governance (rossa dominante)

- 76–100% senza organigramma formale, a seconda della fascia d'età.
- Piani di uscita e piani di successione quasi assenti → oltre 90% senza piano.

### Leadership

- Oltre 80% senza successore individuato (impresa individuale: 81,4%).
- Deleghe minime, coinvolgimento strategico del successore molto raro.

### Competenze

- Processi poco documentati, mentoring quasi assente.
- Formazione successori non strutturata.



### Strategia

- Visione non condivisa; business plan spesso obsoleto o assente.

### Economico–finanziaria

- Valutazione del valore aziendale rara.
- Strumenti fiscali successori scarsi.

### Relazioni familiari

- Comunicazione saltuaria, conflitti poco gestiti.
- Attese tra generazioni spesso implicite.

### Comunicazione interna

- Dipendenti poco informati (prevalenza “Nessuna comunicazione”).
- Identità del successore raramente comunicata.



### Il senso della continuità oggi

- Abbiamo presentato i dati preliminari del territorio.
- Discussione aperta su responsabilità, futuro, passaggi generazionali.
- Focus su un messaggio chiave: “Non esiste rinnovo d’impresa senza maturità organizzativa.”

### Le storie di chi ce l’ha fatta

- Casi reali e testimonianze dirette.
- Analisi dei comportamenti che favoriscono o ostacolano il passaggio.
- Riflessione collettiva sui rischi di rimandare.



- Riduzione del rischio di chiusura non programmata.
- Maggiore stabilità del tessuto artigiano locale.
- Passaggi generazionali più ordinati e più veloci.
- Allineamento tra famiglia e impresa.
- Crescita della competitività e capacità di innovare.

CAPIRE OGGI, PER GARANTIRE FUTURO ALLE NOSTRE IMPRESE



## 1. Continuità strategica

- Visione condivisa | Direzione chiara | Investimenti futuri

## 2. Continuità organizzativa

- Ruoli, deleghe, processi | Documentazione, standardizzazione | Capacità manageriali diffuse

## 3. Continuità relazionale

- Fiducia tra generazioni | Comunicazione interna | Allineamento familiare e aziendale

