



Confartigianato

GIOVANI IMPRENDITORI

VENETO

IL **VALORE**
DEL **FARE**
IL **CORAGGIO**
DEL **CAMBIARE**

LA VISIONE
DEI GIOVANI IMPRENDITORI
PER L'ARTIGIANATO DEL FUTURO

POSITIONPAPER

SETTEMBRE 2026

Premessa

Il contesto economico e sociale attuale impone alle micro, piccole e medie imprese sfide senza precedenti, che richiedono **visioni lungimiranti** e **risposte strutturali**. In questo scenario di profonda trasformazione, i Giovani Imprenditori di Confartigianato Imprese Veneto avvertono la responsabilità e l'urgenza di farsi promotori attivi del cambiamento.

Questo position paper nasce dalla volontà di **tracciare una rotta condivisa**, offrendo una prospettiva nuova e **orientata al futuro dell'artigianato e della piccola impresa nel nostro territorio**.

Le ragioni fondamentali che hanno guidato l'elaborazione di questo documento si articolano in quattro obiettivi strategici:

Proposte per i nodi strutturali: il documento traduce la nostra visione in proposte concrete e posizioni condivise su pilastri complessi quali l'evoluzione del lavoro, il passaggio generazionale e la continuità d'impresa, ridefinendo il ruolo strategico delle Associazioni di categoria.

Protagonismo e appartenenza: miriamo a consolidare l'identità del Movimento, potenziando il senso di appartenenza e richiedendo un ruolo di primo piano per i giovani nelle decisioni del sistema Confartigianato.

Attrazione di nuovi giovani imprenditori: questo documento vuole essere un manifesto aperto, capace di intercettare, dialogare e avvicinare nuove energie imprenditoriali e potenziali associati al nostro ecosistema.

Posizionamento strategico regionale: intendiamo accreditare Confartigianato Imprese Veneto come l'interlocutore di riferimento più attento ai trend futuri, all'innovazione tecnologica e sociale e alle reali esigenze delle nuove generazioni.

Questo documento non è quindi una semplice analisi, ma un'agenda politica e associativa. È un invito all'azione per costruire un modello d'impresa sostenibile, innovativo e attrattivo, capace di valorizzare il saper fare veneto nel mondo di domani.

Nota metodologica. Un percorso partecipato

Il presente position paper è il risultato di un **percorso strutturato e partecipato** che ha messo al centro l'ascolto e l'elaborazione attiva della base associativa (*under 40*) di tutta la regione. Il documento non nasce da una riflessione isolata, ma da un processo di co-progettazione che ha valorizzato le competenze e le sensibilità diffuse all'interno del Movimento.

Le istanze prodotte si muovono su un **doppio binario strategico**: da un lato definiscono osservazioni e proposte di rigenerazione rivolte verso l'interno, **indirizzate al sistema Confartigianato e agli enti bilaterali**; dall'altro strutturano richieste e proposte politiche concrete rivolte verso l'esterno, destinate alla **Regione Veneto e ai tavoli istituzionali**.

L'iter metodologico si è articolato nelle seguenti fasi operative:

1) Individuazione dei temi focus: Il percorso è iniziato con la raccolta e l'analisi delle priorità emerse direttamente all'interno dei singoli gruppi provinciali dei Giovani Imprenditori di **Confartigianato** Veneto. Questo screening territoriale ha permesso di isolare tre macro-aree strategiche e urgenti:

- Continuità d'impresa e passaggio generazionale.
- Rappresentanza, focalizzata sul nuovo ruolo associativo e contrattuale.
- Lavoro, con l'obiettivo di rendere le imprese artigiane più attrattive per i giovani lavoratori.

2) Istituzione dei tavoli di lavoro: Per ciascuno dei tre temi focus è stato attivato un tavolo di lavoro dedicato. Ogni tavolo è stato strutturato in un ciclo di incontri approfonditi, guidati da esperti della materia e coordinati da un unico facilitatore metodologico, figura chiave per garantire omogeneità e coerenza tra i diversi gruppi. Ai tavoli hanno preso parte i giovani imprenditori del sistema Confartigianato Veneto, mettendo a disposizione la propria esperienza sul campo, i propri bisogni reali e la propria visione strategica in un confronto diretto con gli esperti.

3) Sintesi e output finale: L'obiettivo finale dei tavoli è stato duplice: isolare le priorità per ciascun ambito e tradurle in proposte concrete e azionabili.

Le risultanze e le linee programmatiche scaturite da questo lavoro di confronto sono state infine sintetizzate e formalizzate all'interno di questo documento.

Grazie a questo approccio rigoroso e partecipativo, le posizioni espresse nel paper rappresentano le reali esigenze, la voce e la progettualità dei Giovani Imprenditori artigiani del Veneto.

Il quadro di contesto

Il modello economico veneto, storicamente fondato sulla capillarità del comparto artigiano, si trova oggi di fronte a una svolta decisiva. Le nostre micro e piccole imprese operano in un contesto fortemente penalizzante, dove l'incertezza, le crescenti barriere finanziarie, la stretta creditizia e l'elevato costo del denaro frenano pesantemente la capacità di investimento e ne limitano i margini di manovra.

A questa forte pressione economica si aggancia un fattore demografico interno altrettanto drammatico, capace di bloccare lo slancio futuro del nostro sistema produttivo: l'interruzione del ricambio generazionale e la contrazione delle figure autonome tradizionali. Le criticità principali che delineano l'attuale scenario si articolano su più fronti tra loro interconnessi:

1) L'invecchiamento della classe imprenditoriale. Il dato anagrafico del comparto artigiano veneto fotografa una tendenza in forte accelerazione: oggi il 27,0% degli imprenditori ha più di 60 anni. Nell'arco di un decennio, la platea degli ultrasessantenni ha registrato un balzo del +36,4%. Questo progressivo invecchiamento, unito alla difficoltà di accedere a finanziamenti sostenibili, si traduce spesso in una rinuncia a investire a lungo termine, congelando l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione necessarie per restare competitivi.

2) Un ricambio generazionale difficile. I flussi di ingresso delle nuove generazioni sono insufficienti a bilanciare l'invecchiamento dei titolari. Nell'arco di sei anni, il ricambio generazionale ha riguardato appena l'11,6% del totale delle aziende e le proiezioni confermano la rigidità del sistema: nel prossimo futuro si stima che solo l'8,5% delle imprese sarà coinvolto in un effettivo passaggio di testimone.

La trasmissione del patrimonio aziendale non è più un automatismo fluido, ma un processo interrotto che rischia di spingere una fetta rilevante del tessuto produttivo verso una fase terminale.

3) Il pregiudizio culturale sull'artigianato. Spesso i giovani creativi e i professionisti digitali, pur svolgendo attività su misura e ad altissimo valore aggiunto, rifiutano la qualifica di "artigiano" perché condizionati da una visione obsoleta e da vecchi stereotipi associati alla sola fatica fisica, alla manualità e a un basso contenuto tecnologico.

4) Il nodo del mismatch e la nuova cultura del lavoro. A questo scenario si aggancia una forte crisi di attrattività per il lavoro in bottega. Le imprese affrontano una storica difficoltà nel reperire capitale umano, scontrandosi con un disallineamento tra domanda e offerta formativa che in Veneto tocca picchi critici, con una quota di difficoltà di reperimento che per le imprese artigiane sfiora il 60%.

Parallelamente, emerge un profondo cambio di mentalità tra i candidati, orientati verso flessibilità, benessere aziendale e conciliazione tra vita privata e professionale. Senza una narrazione moderna dell'impresa, il corto-circuito è inevitabile.

5) La frammentazione e la transizione verso le società di capitale. I dati dell'Ufficio Studi confermano anche la necessità di superare i vecchi assetti giuridici: sebbene su oltre 117.000 imprese artigiane registrate in Veneto il 74% sia ancora costituito come ditta individuale, lo storico mostra una netta metamorfosi. Le società di capitale artigiane sono passate dalle sole 629 del 2000 alle 14.462 del 2025. Questo trend dimostra che gli imprenditori più dinamici scelgono modelli strutturati per superare la stretta creditizia, separare il patrimonio personale e creare contenitori moderni capaci di attrarre talenti.

Le proposte che seguono nascono per scardinare la visione arcaica dell'artigianato, abbattere le barriere che soffocano il credito alle piccole imprese e dare dignità normativa e associativa alle nuove forme di lavoro indipendente. Dobbiamo dimostrare che l'artigianato veneto del XXI secolo è tecnologia, design, sostenibilità e flessibilità organizzativa: l'avanguardia ideale per le aspirazioni delle nuove generazioni.

Le coordinate del futuro: Le proposte programmatiche dei Giovani Imprenditori

Di fronte a un mercato che cambia rapidamente, i Giovani Imprenditori di Confartigianato Imprese Veneto scelgono di governare il cambiamento. Per ridare slancio alle imprese e attrarre le nuove generazioni, abbiamo definito nuove coordinate d'azione. La nostra visione si articola in proposte concrete sui tre pilastri strategici già citati:

- Continuità d'impresa e passaggio generazionale;
- Rappresentanza;
- Lavoro e contrattazione.

Le proposte che seguono tracciano la rotta per un artigianato veneto del XXI secolo: un modello d'impresa innovativo e sostenibile, capace di trasformare le aspirazioni dei giovani in valore per tutto il territorio.

Pilastro 1

Continuità d'impresa e passaggio generazionale

Il ricambio generazionale non è un semplice adempimento burocratico o familiare, ma un **momento strategico in cui si decide la sopravvivenza stessa del nostro modello economico**. Dai tavoli di lavoro dei Giovani Imprenditori emerge chiaramente che per proteggere il patrimonio artigiano non basta individuare un erede: occorre gestire le resistenze emotive dei senior, la legittimazione dei junior e la sostenibilità finanziaria dell'operazione. La trasmissione del "saper fare" rischia di interrompersi quando viene lasciata all'automatismo o all'improvvisazione.

Trasmissione d'impresa: rigenerare il patrimonio aziendale e governare il ricambio

Per questo motivo, la nostra visione propone di **trasformare il passaggio d'impresa in un percorso codificato**, supportato da competenze terze e nuove metriche di valutazione, capaci di assicurare chi lascia e valorizzare le competenze di chi subentra.

Accogliamo, dunque, con estremo favore lo stanziamento di 400.000 euro che la Regione Veneto ha destinato specificamente al passaggio generazionale nel settore dell'artigianato, con l'obiettivo di sostenere la continuità e il rinnovamento del tessuto produttivo. Riteniamo che queste risorse rappresentino il volano ideale per attivare un **Programma Quadro Regionale per la Continuità e il Capitale Aziendale**. Tuttavia, affinché l'impatto sul territorio sia reale e duraturo, la nostra proposta mira a superare la logica della misura spot: l'obiettivo politico è trasformare questo primo stanziamento in una **misura strutturale e permanente delle politiche economiche regionali**.

Attraverso lo strumento dei voucher, le imprese devono poter finanziare stabilmente l'inserimento in azienda di professionisti terzi specializzati e mentor, figure neutrali indispensabili per guidare l'affiancamento preventivo tra cedente e subentrante, facilitando la mediazione organizzativa ed emotiva.

All'interno di questa cornice, diventa prioritario aiutare l'imprenditore senior a definire le proprie necessità economiche post-uscita ed educarlo alla gestione finanziaria futura, offrendo certezze che agevolino il distacco psicologico ed economico dalla sua attività.

Il cuore di questo Programma risiede nella capacità di definire l'esatto valore dell'impresa, andando oltre i semplici parametri fiscali. Proponiamo che **le risorse regionali stimolino lo sviluppo di incentivi per mappare il patrimonio aziendale sia dal lato economico sia dal punto di vista del capitale intellettuale**, formalizzando e valorizzando le competenze storiche maturate dall'imprenditore uscente. A tale scopo si propone la **costituzione di un "board", composto da rappresentanti delle Associazioni datoriali artigiane e sindacali nonché delle Camere di Commercio**. Questa mappatura consente di delineare le caratteristiche e l'identikit ideale del potenziale subentrante (sia esso un collaboratore familiare, un dipendente o un terzo), avviando percorsi di affiancamento sul campo focalizzati sulla diffusione del know-how.

Il trasferimento di conoscenze deve essere supportato da una revisione dei processi comunicativi interni, favorendo la condivisione delle scelte strategiche all'interno dell'azienda per legittimare la nuova governance di fronte ai collaboratori storici.

Infine, **affinché il ricambio si traduca in competitività sul mercato, la continuità deve essere certificata e comunicata verso l'esterno. Promuoviamo l'adozione guidata di strumenti innovativi, come il bilancio sociale**

semplificato, per offrire a clienti, partner e istituti di credito una visione completa dell'impatto sociale, territoriale e valoriale dell'azienda.

Questo salto di qualità manageriale permette di promuovere il valore rinnovato dell'impresa attraverso strategie di comunicazione dedicate, dimostrando che il passaggio di testimone non rappresenta un momento di fragilità, ma un investimento di lungo termine sulla stabilità e sull'innovazione del brand.

Progettazione d'impresa e startup: il Business Design per il nuovo artigianato

La continuità di un modello economico non si esaurisce nel passaggio di consegne di un'azienda esistente, ma si alimenta attraverso la nascita di nuove realtà produttive. Dai tavoli di lavoro dei Giovani Imprenditori emerge la necessità di **superare l'approccio tradizionale all'avvio d'impresa**, introducendo metodologie manageriali avanzate. Per ridurre il tasso di mortalità delle nuove imprese e supportare lo sviluppo di giovani innovatori, la nostra visione propone di **strutturare un percorso organico di incubazione e orientamento al mercato, basato sul Business Design e su una più solida cultura finanziaria.**

Su questo fronte il sistema Confartigianato può giocare un ruolo attivo di rilievo, attivando una forte sinergia e collaborazione tra i propri enti di formazione, i Digital Innovation Hub (DIH) interni e la rete degli incubatori d'impresa del territorio veneto. Gli elementi caratterizzanti di questo nuovo approccio sono:

- **Sviluppo della consapevolezza strategica:** attraverso percorsi guidati, intendiamo stimolare e supportare l'auto-analisi e la ricerca di mercato fin dalle fasi embrionali dell'idea di business. Questo approccio analitico serve ad aiutare il giovane a definire con precisione i tempi ideali e le condizioni di fattibilità per l'effettivo avvio d'impresa.
- **Business plan rigorosi:** il sistema Confartigianato deve promuovere e supportare la realizzazione di piani industriali dettagliati, che non siano semplici documenti burocratici per l'accesso ai finanziamenti, ma vere e proprie mappe operative per la crescita aziendale.
- **Laboratori di Design Thinking:** chiediamo il sostegno della Regione Veneto per finanziare, anche tramite le linee dedicate del Fondo Sociale Europeo (FSE), laboratori formativi e servizi di Design Thinking, metodologia utile per favorire l'innovazione di prodotto e di processo nelle neonate imprese.
- **Servizi di "Test before invest":** per minimizzare il rischio operativo legato agli investimenti in tecnologia, proponiamo di implementare stabilmente servizi di prova in ambiente protetto. Sfruttando l'azione congiunta dei DIH di Confartigianato, dei Centri di Trasferimento Tecnologico delle Camere di Commercio e degli incubatori partner, i giovani imprenditori devono poter testare le innovazioni hardware e software prima di procedere agli investimenti.
- **Formazione continua e marketing:** l'intero impianto di innovazione gestionale sarà supportato da mirate strategie di comunicazione e marketing, indispensabili per aiutare le aziende a promuovere il valore reale dell'impresa, sfruttando il network formativo interno a Confartigianato per un aggiornamento costante delle competenze.

Finanza, bilancio e credito: nuovi strumenti per la sostenibilità e la trasparenza delle MPI

L'efficacia dei percorsi di ricambio o di nuova progettazione d'impresa è strettamente vincolata alla capacità delle aziende di attrarre capitali e di dialogare con i partner istituzionali. In un mercato penalizzato dall'alto costo del denaro, l'azione politica dei Giovani Imprenditori punta a **ridefinire il rapporto tra le micro e piccole imprese (MPI) e il sistema economico esterno, intervenendo sia sugli ostacoli che possono frenare la continuità aziendale sia sugli strumenti necessari a consolidarne la capacità economica e finanziaria.**

Un primo elemento riguarda la sostenibilità previdenziale della fase di passaggio generazionale. Nell'impresa artigiana, infatti, il trasferimento dell'azienda non coincide necessariamente con l'uscita immediata del cedente. Al contrario, l'imprenditore senior continua spesso a operare temporaneamente al fianco del subentrante, svolgendo una funzione essenziale per trasferire il mestiere e le competenze maturate nel tempo, mantenere le relazioni con la clientela storica e accompagnare gradualmente la nuova generazione nella gestione dell'impresa. Questa fase di affiancamento può tuttavia scontrarsi con una disciplina previdenziale che non tiene adeguatamente conto della specificità della transizione d'impresa. Quando la prosecuzione dell'attività determina l'obbligo di iscrizione alla gestione speciale degli artigiani, **per il 2026 il minimale di reddito è pari a 18.808 euro, cui corrisponde un contributo minimo annuo di 4.521,36 euro**, dovuto anche quando il reddito effettivamente prodotto sia inferiore. Per chi è già titolare di pensione, inoltre, la contribuzione versata dà diritto al solo supplemento pensionistico, mentre l'attuale possibilità di riduzione contributiva opera soltanto dopo il compimento dei **65 anni**.

Si determina così un possibile paradosso: **mentre si cerca di favorire il passaggio generazionale e la trasmissione delle competenze, il sistema previdenziale può disincentivare la permanenza del senior nell'impresa proprio nella fase in cui il suo contributo è più prezioso.** Il rischio è quello di anticiparne l'uscita, interrompendo quel trasferimento graduale del patrimonio professionale e relazionale che rappresenta uno degli elementi più delicati della continuità d'impresa.

Per questo riteniamo necessario **riconoscere la specificità dell'imprenditore cedente che continua ad affiancare il subentrante**, prevedendo un regime previdenziale dedicato che renda sostenibile questa fase. In particolare, proponiamo **l'estensione della riduzione contributiva indipendentemente dall'età del cedente, la commisurazione della contribuzione al reddito effettivamente prodotto in luogo del minimale e, in alternativa, la possibilità di esonero contributivo per il pensionato che rinunci al supplemento di pensione.**

Accanto alla sostenibilità della fase di transizione, riteniamo indispensabile promuovere e sostenere **l'adozione del controllo di gestione.** L'azione associativa potrebbe accompagnare i neo-imprenditori e le aziende in fase di subentro nell'implementazione di sistemi di monitoraggio della tesoreria e dei flussi di cassa, strumenti ormai non più opzionali per garantire la marginalità operativa.

Parallelamente, per qualificare il posizionamento di mercato delle nostre aziende e intercettare le opportunità legate alla sostenibilità, sosteniamo l'introduzione di strumenti come il **bilancio sociale semplificato.** Questo documento consente di misurare, certificare e dare una visione più completa dell'impatto sociale, territoriale e di valore dell'azienda verso l'esterno.

Questo salto di qualità sul piano della trasparenza finanziaria e sociale può fare da volano per migliorare le possibilità di **accesso al credito.** La nostra proposta mira ad accrescere la connessione tra i servizi di consulenza all'impresa e il mondo del credito e dei Confidi artigiani. Presentandosi agli istituti bancari con business plan rigorosi, un controllo di gestione attivo e una certificazione dell'impatto territoriale, le nuove generazioni di artigiani possono mettere in luce in modo efficace il merito creditizio delle proprie imprese.

Pilastro 2

Rappresentanza

Il sistema della rappresentanza si trova oggi di fronte a una duplice sfida: da un lato, la **necessità di fare da collante sociale ed economico in un mercato frammentato**; dall'altro, l'urgenza di **contrastare un declino demografico e associativo strutturale**. La progressiva riduzione della base associativa e il suo invecchiamento evidenziano la necessità di rafforzare la capacità dell'Associazione di coinvolgere le nuove generazioni e intercettare nuovi profili imprenditoriali.

Queste tendenze non fotografano solo una crisi demografica, ma indicano una chiara **criticità di attrattività dell'Associazione verso le nuove generazioni**.

Per invertire la rotta, il Gruppo Giovani Imprenditori propone una strategia articolata su tre assi:

- Rappresentanza istituzionale;
- Ridefinizione del "giovane imprenditore" e delle opportunità di accesso al credito;
- Rigenerazione associativa interna.

La rappresentanza istituzionale

La valorizzazione dei Giovani Imprenditori richiede oggi un importante passaggio evolutivo, superando la logica della consultazione periodica o legata a singole ricorrenze per approdare a un loro **coinvolgimento stabile e continuo all'interno dei tavoli decisionali**.

Pur riconoscendo l'alto valore delle iniziative già avviate, riteniamo fondamentale che la Regione Veneto renda **sistemici e continuativi i focus dedicati alle nuove generazioni all'interno del Tavolo di partenariato per le politiche regionali di coesione**, andando oltre gli appuntamenti pur importanti della Settimana Europea della Gioventù.

Oltre il criterio anagrafico: ridefinire l'accesso a bandi e finanziamenti

Il contesto socio-economico attuale impone una profonda riflessione sugli strumenti di finanza agevolata e sulle modalità di accesso ai contributi pubblici. Le barriere d'ingresso al mercato e le traiettorie di carriera sono strutturalmente cambiate rispetto al passato: l'allungamento dei percorsi di studio, la maggiore specializzazione richiesta e le iniziali esperienze di lavoro dipendente o precario posticipano inevitabilmente l'avvio dell'attività imprenditoriale. Di conseguenza, **le attuali definizioni normative rischiano di escludere una platea vastissima di potenziali beneficiari, penalizzando proprio coloro che scelgono di investire sul territorio in età più matura ma con un bagaglio di competenze consolidato**. Confartigianato Veneto intende farsi promotrice, in sinergia con le altre Associazioni datoriali, di una **riforma sostanziale dei criteri d'accesso alle opportunità di contributi e finanziamenti regionali e nazionali**, proponendo due opzioni strategiche alternative prediligendo la prima opzione:

1) Il concetto di "Neo-Imprenditore": chiediamo di superare il rigido e ormai anacronistico criterio dell'anzianità anagrafica dei titolari o dei soci, introducendo il parametro oggettivo dell'"esperienza imprenditoriale", misurata sull'effettiva anzianità dell'impresa dalla sua data di costituzione. Questo cambio di paradigma **permette di pre-**

miare la reale novità dell'iniziativa economica e il coraggio di chi decide di fare impresa, a prescindere dall'età biologica del fondatore. Si tratta di una misura inclusiva, capace di intercettare anche quei professionisti che scelgono la strada dell'autoimprenditorialità nella fase della piena maturità lavorativa. Non si chiede di togliere a prescindere il fattore anagrafico, ma di ampliare la platea di beneficiari a chi ha deciso di investire sul territorio avendo un'età anagrafica più matura.

2) Innalzamento del limite anagrafico a 40 anni: in subordine, qualora non fosse possibile attuare la nostra prima richiesta, chiediamo di adeguare la **definizione di "giovane imprenditore" innalzando il limite massimo alle reali dinamiche sociali, fissandolo a 40 anni.** Questa soglia riflette in modo più fedele i tempi attuali di stabilizzazione lavorativa e permette di non disperdere un potenziale di innovazione che oggi, superati i 35 anni, si trova ingiustamente escluso dalle principali linee di sostegno.

Accanto alla ridefinizione dei criteri di accesso, riteniamo urgente portare ai tavoli politici nazionali e regionali una visione d'insieme che sappia unire la **tutela del "Saper Fare"** alla spinta all'innovazione. Negli ultimi anni, la maggior parte delle linee di finanziamento e delle agevolazioni è stata polarizzata sulla cerchia delle "startup innovative" ad alto contenuto tecnologico. Riconosciamo pienamente il valore strategico di questi investimenti, che consideriamo fondamentali e irrinunciabili per la competitività del sistema-paese; le startup sono linfa vitale per il futuro digitale ed ecologico della nostra economia. Tuttavia, crediamo che la spinta verso la tecnologia non debba oscurare il valore della manifattura d'eccellenza. **È vitale garantire un sostegno economico altrettanto strutturato anche alle nuove imprese che operano nei settori tradizionali dell'artigianato.** Preservare queste realtà significa tutelare la trasmissione del sapere artigiano, favorire il ricambio generazionale nei mestieri storici del nostro territorio e proteggere quel patrimonio tangibile e intangibile che costituisce il vero motore economico e identitario del Veneto.

Rigenerazione interna: analisi demografica, identità e nuova attrattività associativa

L'evoluzione della base associativa di Confartigianato Veneto delinea uno scenario che impone scelte coraggiose e non più rimandabili. Negli ultimi anni si è registrata una progressiva contrazione delle imprese associate, determinata in parte dalle dinamiche strutturali che interessano il comparto artigiano, ma accompagnata anche da un progressivo invecchiamento della base associativa.

La presenza ancora limitata delle nuove generazioni evidenzia una debole capacità di ricambio, legata non solo alle dinamiche demografiche generali, ma anche alla **necessità di rafforzare l'attrattività del sistema associativo nei confronti dei giovani e delle nuove forme di imprenditorialità.** Per invertire questa tendenza e favorire un terreno fertile per il passaggio generazionale, il Gruppo Giovani Imprenditori propone di agire su tre leve fondamentali:

1) Apertura della governance e formazione alla rappresentanza: è necessario superare l'attuale configurazione che vede la formazione sulla rappresentanza limitata quasi esclusivamente ai soli dirigenti di categoria.

Inoltre, proponiamo di favorire un maggiore coinvolgimento dei giovani associati attraverso la loro partecipazione, a titolo consultivo, alle riunioni del Direttivo della Federazione regionale. Questo consentirà alle nuove leve di comprendere dall'interno i meccanismi associativi, preparandosi concretamente a guidare il sistema di domani.

2) Evoluzione dell'identità artigiana: sebbene il perimetro dei soggetti che possono aderire a Confartigianato sia estremamente ampio, emerge oggi una forte criticità legata all'identità. Molti professionisti legati alle nuove professioni (digitali, dei servizi avanzati, della consulenza e delle nuove tecnologie) non si sentono "artigiani",

poiché la percezione comune di questo concetto rimane strettamente ancorata ai soli mestieri tradizionali. È prioritario ridefinire ed estendere i confini culturali dell'artigianato, promuovendo l'idea di un comparto moderno capace di includere e valorizzare l'alto artigianato dei servizi e delle competenze digitali.

3) Strategia di attrattività e nuova narrazione: per stimolare il tesseramento e dare un valore rinnovato all'affiliazione, occorre cambiare il racconto del sistema associativo, concentrando gli sforzi su due pilastri operativi: **Comunicazione valoriale:** sviluppare campagne capaci di dialogare con i codici delle nuove generazioni, valorizzando la sostenibilità, l'autonomia, l'impatto sul territorio e l'orgoglio di fare impresa tramite canali digitali e linguaggi moderni.

Servizi d'impatto per le nuove professioni: strutturare pacchetti di servizi dedicati e cuciti su misura per le esigenze dei nuovi professionisti e delle micro-imprese immateriali (es. consulenza specialistica sulla transizione ecologica e digitale, welfare aziendale flessibile, tutele legali e coperture per il lavoro autonomo). Dimostrare l'utilità immediata della quota associativa è la chiave per rendere l'affiliazione una scelta strategica.

Pilastro 3

Lavoro e contrattazione

Il mercato del lavoro sta attraversando una profonda trasformazione. Le imprese non competono più soltanto sulla qualità dei prodotti e dei servizi, ma anche sulla capacità di attrarre, valorizzare e trattenere personale qualificato. Retribuzione, welfare, opportunità di crescita, formazione continua, benessere organizzativo e conciliazione tra vita privata e lavoro rappresentano oggi elementi sempre più determinanti nella scelta di un'occupazione, soprattutto per le nuove generazioni.

Per le imprese artigiane questa sfida è ancora più complessa. La piccola dimensione aziendale rende infatti difficile sviluppare individualmente sistemi di welfare, servizi e strumenti organizzativi comparabili a quelli delle imprese di maggiori dimensioni. È proprio in questa caratteristica strutturale che contrattazione territoriale e bilateralità mostrano la propria funzione più importante: **consentire alle piccole imprese di offrire collettivamente ciò che, singolarmente, difficilmente potrebbero garantire.**

Il sistema artigiano dispone quindi già di un patrimonio rilevante di tutele, servizi e strumenti, costruito negli anni attraverso le relazioni tra le Parti Sociali. La sfida non è partire da zero, ma fare in modo che questo patrimonio continui a evolvere, sia realmente conosciuto e venga orientato verso le trasformazioni che stanno investendo il lavoro.

Dai tavoli dei Giovani Imprenditori emerge pertanto una visione articolata lungo tre direttrici: **evolvere, valorizzare e investire.**

Evolvere: una bilateralità capace di accompagnare il cambiamento

Evolvere significa innanzitutto saper leggere i cambiamenti e utilizzare le evidenze disponibili per orientare le scelte future. La contrattazione regionale e la bilateralità rappresentano un patrimonio consolidato dell'artigianato veneto, che nel tempo ha permesso di costruire strumenti e prestazioni capaci di rispondere ai bisogni di imprese e lavoratori. La sfida oggi è fare in modo che questo patrimonio continui a evolvere insieme alle trasformazioni del lavoro e della società.

Le trasformazioni demografiche e sociali stanno facendo emergere esigenze nuove: conciliazione tra vita privata e lavoro, genitorialità, invecchiamento della forza lavoro, assistenza e cura, benessere organizzativo, aggiornamento delle competenze e convivenza tra generazioni differenti all'interno delle imprese.

L'analisi delle prestazioni bilaterali evidenzia, inoltre, livelli di utilizzo fortemente differenziati tra i diversi strumenti. Un utilizzo più contenuto non implica automaticamente che una prestazione sia poco utile: alcune misure possono infatti svolgere una funzione importante proprio perché rivolte a situazioni eccezionali. Impone però di interrogarsi periodicamente sulla capacità degli strumenti esistenti di intercettare i bisogni per i quali sono stati costruiti.

I dati e le informazioni disponibili sull'utilizzo degli strumenti contrattuali e delle prestazioni bilaterali rappresentano, in questa prospettiva, una base conoscitiva fondamentale per comprendere quali interventi continuino a rispondere efficacemente ai bisogni e quali esigenze nuove stiano emergendo.

In questo percorso, i Giovani Imprenditori intendono assumere un ruolo propositivo: **partire dalle evidenze disponibili e dall'ascolto delle nuove generazioni di imprenditori per elaborare proposte concrete sull'evol-**

zione della contrattazione e della bilateralità, da portare all'interno del sistema Confartigianato e, attraverso il confronto con le Parti Sociali, nei luoghi competenti.

L'obiettivo è contribuire alla costruzione di un welfare bilaterale sempre più capace di accompagnare i cambiamenti del lavoro e della società, **orientando progressivamente le prestazioni verso le esigenze delle nuove generazioni di imprenditori e lavoratori**, dalla conciliazione alla genitorialità, dalla formazione al benessere, fino al trasferimento intergenerazionale delle competenze.

Parallelamente, anche **la contrattazione collettiva dovrà rafforzare la propria capacità di leggere i cambiamenti**. Riteniamo pertanto opportuno valorizzare le evidenze disponibili sull'effettiva applicazione dei contratti collettivi, analizzando l'utilizzo delle clausole contrattuali e il loro impatto sulle imprese e sui lavoratori. L'obiettivo è utilizzare le evidenze sull'applicazione degli strumenti introdotti dai CCRL per valutarne la capacità di rispondere concretamente alle esigenze delle imprese e, a partire dai risultati emersi, individuare nuovi bisogni e formulare proposte per orientare la contrattazione futura.

Valorizzare: rendere visibile il valore della contrattazione

Innovare non significa necessariamente introdurre sempre nuovi strumenti.

La contrattazione dell'artigianato e la bilateralità hanno costruito nel tempo un sistema articolato di prestazioni e tutele, sviluppando soluzioni in materia di welfare, sostegno alle famiglie, formazione, previdenza, sanità integrativa e conciliazione.

In diversi ambiti la contrattazione artigiana è stata in grado di individuare soluzioni innovative. Questo valore, tuttavia, non sempre viene percepito all'esterno e, in alcuni casi, neppure da coloro che potrebbero beneficiarne direttamente.

Uno dei risultati più chiari emersi dalla ricerca sulla bilateralità riguarda infatti proprio la **conoscibilità degli strumenti**: gli enti bilaterali e le prestazioni che mettono a disposizione sono ancora poco conosciuti, soprattutto tra i lavoratori delle microimprese.

Ne deriva un paradosso: possiamo disporre di un contratto innovativo o di una prestazione efficace, ma se imprese e lavoratori non ne conoscono l'esistenza o non comprendono come utilizzarla, una parte del suo valore rimane soltanto potenziale.

Per questo riteniamo necessario affiancare all'innovazione contrattuale una vera **strategia di valorizzazione della contrattazione e della bilateralità**.

Il sistema Confartigianato e le Parti Sociali devono investire maggiormente nella comunicazione dei risultati raggiunti, rendendo più semplici e immediatamente comprensibili le opportunità offerte dai contratti e dagli enti bilaterali. La conoscenza degli strumenti deve diventare parte dell'accompagnamento ordinario alle imprese e ai lavoratori, utilizzando linguaggi, strumenti digitali e modalità di comunicazione capaci di raggiungere anche chi oggi rimane ai margini del sistema informativo tradizionale.

Valorizzare significa quindi anche **raccontare meglio il valore del modello artigiano**: non soltanto ciò che ancora deve essere fatto, ma ciò che la contrattazione e la bilateralità sono già riuscite a costruire.

Questo può rappresentare esso stesso un fattore di attrattività, contribuendo a mostrare ai giovani che lavorare in un'impresa artigiana non significa rinunciare a welfare, tutele, formazione o possibilità di crescita.

Investire: competenze e attrattività come priorità per il Veneto

La competitività futura del Veneto dipenderà sempre più dalla capacità del suo sistema produttivo di attrarre competenze, sviluppare capitale umano e accompagnare le trasformazioni del lavoro.

L'artigianato rappresenta uno dei pilastri su cui si è costruito il modello economico regionale. La presenza diffusa di piccole imprese manifatturiere costituisce ancora oggi un elemento distintivo del Veneto e uno dei principali fattori di sviluppo economico e coesione sociale. **Investire nella loro competitività significa quindi investire nel futuro della regione.**

In questo contesto riteniamo che la Regione Veneto debba assumere un ruolo attivo nel sostenere le politiche rivolte al rafforzamento del capitale umano.

In primo luogo, è necessario **promuovere una nuova cultura dell'artigianato presso le giovani generazioni.** Ancora oggi molti studenti conoscono poco il tessuto produttivo del proprio territorio e continuano ad associare l'impresa artigiana esclusivamente ai mestieri tradizionali, senza coglierne l'elevato contenuto di innovazione, tecnologia, sostenibilità e creatività.

Per questo proponiamo che la Regione promuova, insieme alle associazioni di categoria, alle scuole, alle università, agli ITS Academy e agli enti di formazione, **un programma permanente di orientamento dedicato alla conoscenza del sistema produttivo veneto e delle opportunità professionali offerte dall'artigianato, valorizzando il contatto diretto con le imprese, le testimonianze imprenditoriali e i percorsi esperienziali.**

Accanto all'orientamento, riteniamo fondamentale **continuare a investire nella formazione continua.** Il sistema artigiano dispone già di strumenti consolidati, come Fondartigianato e la rete degli enti di formazione promossi dalle Parti Sociali, che rappresentano un patrimonio da rafforzare. La sfida consiste nel costruire percorsi sempre più aderenti ai reali fabbisogni delle imprese, favorendo l'aggiornamento delle competenze e accompagnando lavoratori e imprenditori nelle transizioni tecnologiche, ambientali e demografiche.

Per queste ragioni chiediamo che la Regione continui a **considerare la formazione e l'attrattività del lavoro artigiano come una priorità strategica delle proprie politiche di sviluppo**, sostenendo progetti di orientamento, innovazione organizzativa, welfare, formazione e valorizzazione delle competenze in stretta collaborazione con le Parti Sociali e il sistema della bilateralità.

Pillole del Position Paper

IL VALORE DEL FARE, IL CORAGGIO DI CAMBIARE: LA VISIONE DEI GIOVANI IMPRENDITORI PER L'ARTIGIANATO DEL FUTURO

Le proposte elaborate dai tre tavoli individuano azioni concrete rivolte ai diversi livelli chiamati a intervenire: Regione Veneto e Istituzioni Nazionali per le modifiche normative e le politiche pubbliche; Sistema Confartigianato, Bilateralità e Gruppo Giovani Imprenditori per gli impegni che intendiamo assumere direttamente.

Pilastro 1 – Continuità d'impresa e passaggio generazionale

Alla Regione Veneto

- **LA PRIORITÀ** ⇒ **Rendere strutturali le politiche regionali per la continuità e il passaggio generazionale**, superando la logica degli interventi una tantum e accompagnando le imprese lungo tutto il percorso di trasmissione.
- **Sostenere percorsi accompagnati di trasmissione d'impresa**, anche attraverso voucher per *mentor* e professionisti specializzati che affianchino cedenti e subentranti.
- **Valorizzare il patrimonio economico e il capitale di competenze delle imprese**, favorendo strumenti che ne facilitino la valutazione e l'incontro con potenziali subentranti.
- **Sostenere la nascita e la progettazione delle nuove imprese**, finanziando percorsi di *Business Design*, *Design Thinking* e servizi di *Test before invest*.
- **Facilitare l'accesso al credito delle MPI**, valorizzando strumenti di pianificazione, controllo di gestione e rappresentazione dell'impatto economico e territoriale.

A livello Nazionale

- **Rendere sostenibile l'affiancamento del cedente al subentrante**, riconoscendo la specificità dell'imprenditore pensionato che continua temporaneamente a operare nell'impresa trasferita per favorire la trasmissione delle competenze.
- Prevedere a questo scopo **un regime previdenziale dedicato**, attraverso l'estensione della riduzione contributiva indipendentemente dall'età, la commisurazione della contribuzione al reddito effettivamente prodotto e, in alternativa, forme di esonero per il pensionato che rinunci al supplemento pensionistico.

Al sistema Confartigianato

- Costruire un **percorso strutturato di accompagnamento alla continuità d'impresa**, dalla preparazione del passaggio all'affiancamento tra senior e subentrante.
- **Rafforzare la collaborazione tra enti di formazione, DIH, incubatori e sistema dei Confidi**, mettendo a sistema competenze e servizi oggi esistenti.
- **Diffondere una maggiore cultura manageriale e finanziaria**, accompagnando nuovi imprenditori e imprese in fase di subentro nell'utilizzo di business plan, controllo di gestione e strumenti di valorizzazione dell'impresa.

Pilastro 2 – Rappresentanza

Alla Regione Veneto

- **LA PRIORITÀ** ⇒ **Introdurre il concetto di “neo-imprenditore” nelle politiche regionali**, superando il solo criterio anagrafico e valorizzando anche l'effettiva anzianità dell'esperienza imprenditoriale.
- **Rendere stabile la presenza delle nuove generazioni nei luoghi della programmazione regionale**, a partire dal Tavolo di partenariato per le politiche di coesione.
- **Garantire adeguato sostegno anche alle nuove imprese dei settori artigiani tradizionali**, evitando che le politiche per la nuova imprenditorialità siano concentrate esclusivamente sulle startup innovative ad alto contenuto tecnologico.

Al sistema Confartigianato

- **Favorire una maggiore apertura della governance ai giovani**, creando occasioni strutturate di partecipazione e coinvolgimento negli organismi associativi.
- **Estendere la formazione alla rappresentanza** anche agli associati che non ricoprono ancora ruoli dirigenziali, preparando oggi la classe dirigente di domani.
- **Evolgere l'identità dell'artigianato**, includendo maggiormente nuove professioni, servizi avanzati e competenze digitali.

Costruire una **nuova strategia di attrattività associativa**, utilizzando linguaggi contemporanei e sviluppando servizi capaci di rispondere ai bisogni delle nuove generazioni di imprenditori.

Pilastro 3 – Lavoro e contrattazione

Come Giovani Imprenditori ci impegniamo a

- **LA PRIORITÀ** ⇒ **Orientare l'evoluzione della bilateralità verso i bisogni delle nuove generazioni di imprenditori e lavoratori**, utilizzando le evidenze disponibili, di cui chiediamo la condivisione con il Gruppo Giovani Imprenditori, per formulare proposte sull'evoluzione delle prestazioni e sulla destinazione delle risorse.
- **Elaborare periodicamente proposte da portare all'interno del sistema Confartigianato e, attraverso il confronto con le Parti Sociali, nel sistema bilaterale**, indicando le aree sulle quali riteniamo prioritario orientare o rafforzare le prestazioni.

Alla Regione Veneto

- **Investire sull'attrattività del lavoro artigiano come priorità per il Veneto**, riconoscendo che la competitività delle piccole imprese coincide con quella del territorio.
- **Portare la conoscenza dell'impresa artigiana nelle scuole, negli ITS e nelle università**, raccontando ai giovani un artigianato fatto anche di tecnologia, innovazione, creatività e sostenibilità.
- **Continuare a investire stabilmente nella formazione continua**, sostenendo percorsi sempre più aderenti ai reali fabbisogni delle imprese.
- **Sostenere progetti di welfare, conciliazione, benessere organizzativo e innovazione del lavoro**, valorizzando la collaborazione con le Parti Sociali e la bilateralità.

Al sistema Confartigianato

- **Promuovere un welfare bilaterale sempre più vicino alle nuove esigenze del lavoro**, con particolare attenzione a conciliazione, genitorialità, cura, formazione, benessere, attrattività e trasferimento intergenerazionale delle competenze.
- **Contribuire alla valorizzazione e alla conoscenza delle prestazioni esistenti**, affinché gli strumenti già disponibili siano maggiormente conosciuti e utilizzati da imprese e lavoratori.

I Giovani Imprenditori di Confartigianato Veneto intendono mantenere aperto il confronto sulle proposte avanzate, seguirne nel tempo l'evoluzione e verificarne progressivamente lo stato di attuazione, sia rispetto agli impegni assunti all'interno del sistema Confartigianato, sia rispetto alle istanze rivolte alle istituzioni. In particolare, per ciascuna delle tre priorità individuate, i Giovani Imprenditori intendono pertanto seguirne l'evoluzione attraverso alcuni indicatori semplici e verificabili:

- **CONTINUITÀ D'IMPRESA** ⇒ Verificare se lo stanziamento regionale dedicato al passaggio generazionale nell'artigianato **viene rifinanziato nella programmazione successiva e se assume carattere strutturale**.
- **RAPPRESENTANZA** ⇒ Verificare **quante misure e bandi regionali rivolti alla nuova imprenditorialità recepiscano un'evoluzione del criterio di accesso**, attraverso il concetto di neo-imprenditore.
- **LAVORO E CONTRATTAZIONE** ⇒ Verificare **l'elaborazione di proposte concrete per l'evoluzione delle prestazioni bilaterali**, costruite a partire dai dati di utilizzo e dai bisogni emergenti delle nuove generazioni di imprenditori e lavoratori, e la loro presentazione all'interno del sistema Confartigianato e della bilateralità.

L'obiettivo è fare di questo documento uno strumento vivo, capace di accompagnare l'azione del Movimento e di misurare nel tempo la capacità delle proposte avanzate di trasformarsi in risultati concreti per i giovani imprenditori e per l'artigianato veneto.