



Osservatorio Congiunturale Confcommercio Unione Provinciale Treviso

LE IMPRESE DEL TERZIARIO: ANDAMENTO CONGIUNTURALE E FOCUS SUL LAVORO

Rapporto di ricerca

Treviso, 10/11/26 - (2025-291tx III trimestre 2026/**03**)

INDAGINE CONCLUSA A OTTOBRE 2026

Agenda

Premessa e considerazioni di sintesi

Tessuto delle imprese

Clima di fiducia

Congiuntura economica

Domanda e offerta di credito

Ricambio generazionale

Giovani, tempo di vita e organizzazione del lavoro

Donne, genitorialità, cura e conciliazione per tutti i lavoratori

Welfare aziendale

Metodo

Premessa |

Questo documento presenta i risultati dell'Osservatorio Congiunturale **di Confcommercio Provincia di Treviso** sull'andamento congiunturale delle imprese del commercio, del turismo e dei servizi della Provincia di Treviso nel terzo trimestre del 2026.

L'Osservatorio viene realizzato trimestralmente da Confcommercio, Unione Provinciale di Treviso, la Federazione Territoriale delle Associazioni del commercio, del turismo e dei servizi della Provincia di Treviso in collaborazione con Format Research e con il sostegno di **Banca Prealpi SanBiagio.**

L'indagine trimestrale è basata su un campione statisticamente rappresentativo dell'Universo delle imprese del terziario della provincia di Treviso. Numerosità campionaria: 800 casi.

Le interviste sono state effettuate nel mese di Ottobre 2026.

La prossima edizione dell'osservatorio congiunturale è prevista nel mese di febbraio 2027.

Considerazioni generali di sintesi |

- L'indagine restituisce un **quadro di sostanziale tenuta del terziario trevigiano**, pur in un contesto economico caratterizzato da incertezza e forti pressioni sui costi. Le imprese mostrano una buona capacità di tenuta, sebbene permanga un atteggiamento improntato alla prudenza. Il clima di fiducia resta infatti meno favorevole rispetto alla media nazionale, evidenziando una **percezione ancora critica del contesto economico**.
- La **fiducia nell'andamento della propria impresa rimane sostanzialmente stabile**. I **ricavi mostrano una prevalente stabilità**, pur in presenza di una quota di imprese che continua a segnalarne una contrazione, mentre **l'occupazione si conferma un elemento di solidità**, con un indicatore superiore alla media nazionale. Le **aspettative per la fine dell'anno indicano un lieve miglioramento dei principali indicatori**, lasciando intravedere segnali di moderato recupero, anche in vista delle festività natalizie.
- Le **principali criticità riguardano l'aumento dei costi**. La pressione esercitata dai prezzi dei fornitori continua a rappresentare il principale fattore di difficoltà per le imprese: **il 71% segnala rincari**, in un quadro che, anche nel confronto con gli indicatori nazionali, evidenzia una maggiore criticità per il terziario trevigiano. **Sul fronte creditizio**, si rileva una domanda di finanziamenti in lieve diminuzione (-2%), con una riduzione della quota di richieste accolte integralmente (dal 71% al 63%). Resta sostanzialmente stabile **la capacità delle imprese di far fronte al proprio fabbisogno finanziario**.

Considerazioni generali di sintesi |

- **Il ricambio generazionale rappresenta una sfida importante per la continuità del tessuto imprenditoriale**. Il tema interessa il **55,5%** delle imprese, ma tra quelle che non hanno ancora effettuato il passaggio quasi quattro su dieci non hanno una direzione chiara sul futuro dell'attività. **Le difficoltà non sono soltanto familiari, ma riguardano anche i cambiamenti del mercato, la burocrazia e i costi di gestione**. Oltre la metà delle imprese (54,8%) esprime un bisogno di servizi di accompagnamento.
- **Sul fronte del lavoro emerge una crescente attenzione alla qualità dell'ambiente aziendale e alla conciliazione vita-lavoro.** I clima aziendale rappresenta il principale fattore di attrattività, mentre le iniziative rivolte ai giovani e alle famiglie si concentrano soprattutto sulla flessibilità degli orari. Il 64,2% delle imprese adotta almeno una misura di conciliazione, ma gli incentivi disponibili risultano ancora poco conosciuti e utilizzati.
- **Il welfare aziendale presenta margini di sviluppo significativi**: il 61,4% delle imprese ne riconosce il valore, ma soltanto il 18% dispone di un piano strutturato.
- Nel complesso, la ricerca evidenzia **importanti spazi di intervento per le associazioni di categoria**, chiamate ad accompagnare le imprese nelle **sfide del ricambio generazionale**, **della conciliazione vita-lavoro** e **dello sviluppo del welfare aziendale**, attraverso servizi di informazione, consulenza e supporto operativo.

Agenda

Premessa e considerazioni di sintesi

Tessuto delle imprese

Clima di fiducia

Congiuntura economica

Domanda e offerta di credito

Ricambio generazionale

Giovani, tempo di vita e organizzazione del lavoro

Donne, genitorialità, cura e conciliazione per tutti i lavoratori

Welfare aziendale

Metodo

Universo delle imprese | Le imprese del terziario (commercio, turismo, servizi) nel territorio della provincia di Treviso al terzo trimestre del 2026 sono 35.369, costituendo circa il 63,9% dell'intero tessuto imprenditoriale extra agricolo del territorio.

Imprese registrate nella
Provincia di Treviso



59.311*

Di cui attive

55.415

Analisi per settore di attività

Manifattura	9.238
Costruzioni	10.781
Commercio	**13.298**
Turismo	**4.053**
Servizi	**18.045**

TERZIARIO
35.396
(63,9% delle imprese extra agricole)

***** *Si tratta di tutte le imprese extra agricole «**REGISTRATE**» nel terzo trimestre 2026, **al netto** delle Attività finanziarie e assicurative, delle altre attività di servizi, delle attività di servizi domestici, degli organismi extraterritoriali, delle imprese «non classificate».*

Fonte: Elaborazioni Format Research su dati Infocamere (Movimprese aggioranti a settembre 2026).

Universo delle imprese | In aumento, nel corso del 2026, le imprese del terziario trevigiano. Tuttavia, si osservano andamenti differenti tra i settori: il commercio mostra segnali di sofferenza, il turismo resta stabile e i servizi crescono.

	Marzo 2026	Giugno 2026	Settembre 2026	Saldo Settembre-Giugno
Attive *Di cui…*	**54.982**	**55.334**	**55.415**	81
Manifattura	9.239	9.275	9.238	-37
Costruzioni	10.681	10.741	10.781	40
Commercio	13.318	13.320	13.298	-22
Turismo	4.015	4.046	4.053	7
Servizi	17.729	17.952	18.045	93
Terziario	35.062	35.318	35.396	**78**

** Si tratta di tutte le imprese extra agricole «**attive**» nel terzo trimestre 2026, **al netto** delle Attività finanziarie e assicurative, delle altre attività di servizi, delle attività di servizi domestici, degli organismi extraterritoriali, delle imprese «non classificate». La numerosità delle imprese di giugno hanno subito una rettifica.*

Fonte: Elaborazioni Format Research su dati Infocamere (Movimprese).

Agenda

Premessa e considerazioni di sintesi

Tessuto delle imprese

Clima di fiducia

Congiuntura economica

Domanda e offerta di credito

Ricambio generazionale

Giovani, tempo di vita e organizzazione del lavoro

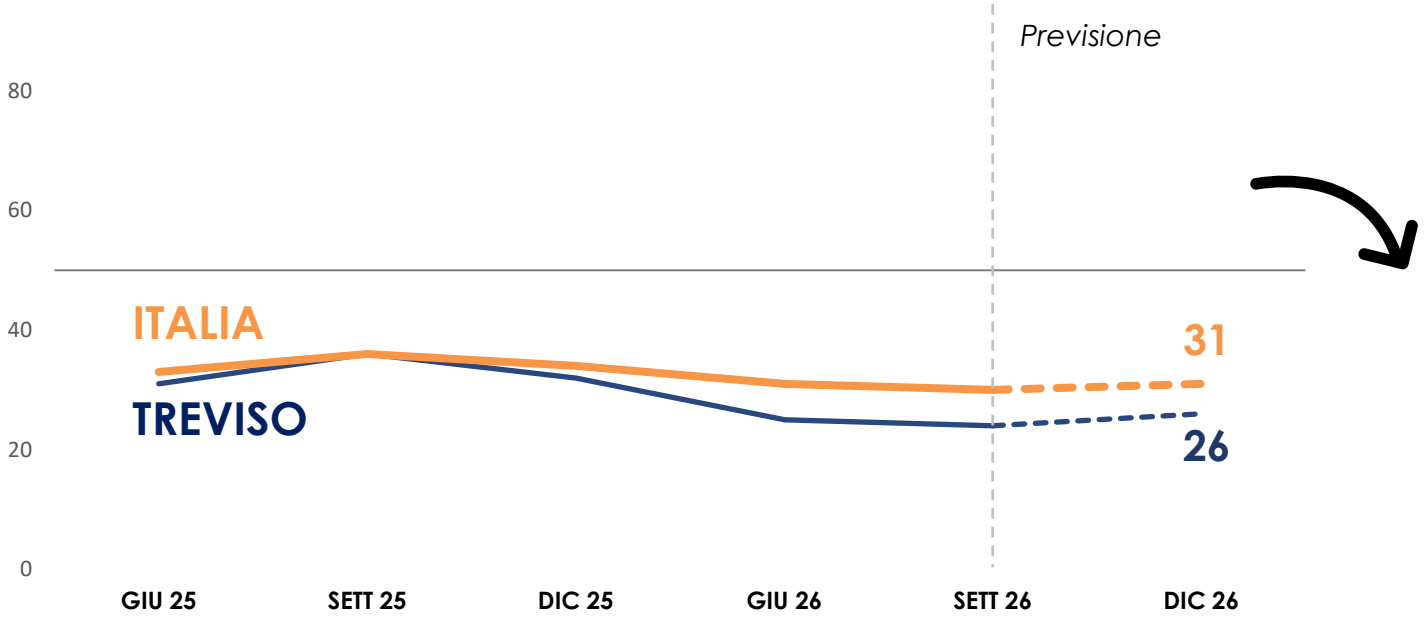
Donne, genitorialità, cura e conciliazione per tutti i lavoratori

Welfare aziendale

Metodo

Clima di fiducia | A settembre il clima di fiducia generale delle imprese del terziario della provincia di Treviso riguardo l'andamento dell'economia italiana resta sostanzialmente stabile e più basso rispetto al dato nazionale. Non si rileva un miglioramento delle attese in vista dell'ultima parte dell'anno.

CLIMA DI FIDUCIA ECONOMIA ITALIANA (TREVISO vs ITALIA)
Indicatori congiunturali: % MIGLIORAMENTO + ½ INVARIANZA

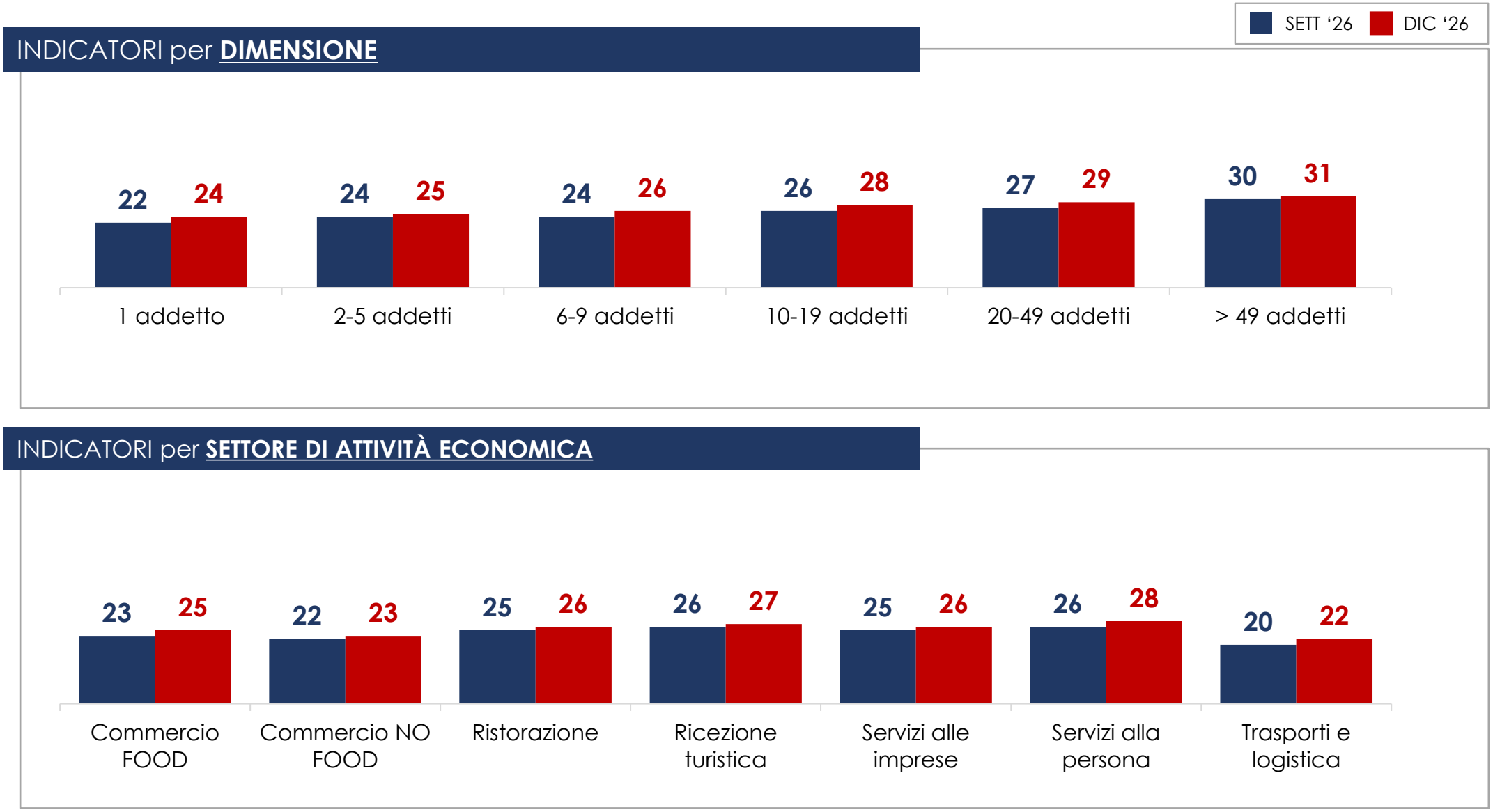


A Suo giudizio la situazione economica complessiva dell'Italia, a prescindere dalla situazione della Sua impresa e del suo Settore, negli ultimi tre mesi, rispetto ai tre mesi precedenti, è migliorata, invariata, peggiorata?

	TREVISO				ITALIA
	MIGLIORE	UGUALE	PEGGIORE	INDICE	INDICE
GIU '25	7%	47%	46%	31	33
SETT '25	8%	56%	36%	36	36
DIC '25	8%	47%	45%	32	34
GIU '26	5%	39%	56%	25	31
SETT '26	6%	36%	58%	24	30
PREV. DIC '26				26	31

Base campione: 800 casi. I valori sono costituiti da percentuali di imprese rispondenti. Indicatore = (% migliore) + ((% uguale) / 2). Campo di variazione: tra +100% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di miglioramento) e 0% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di peggioramento). **I dati sono riportati all'universo.**

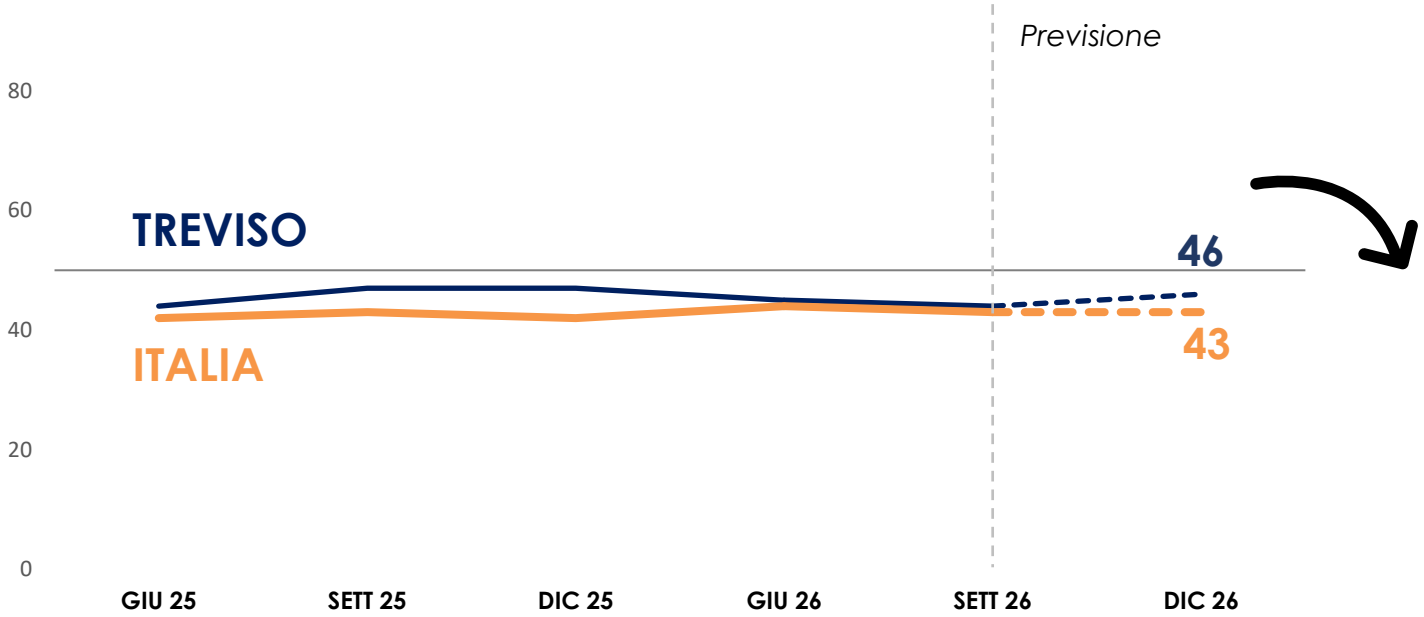
Clima di fiducia | Analisi per dimensione e settore.



Fiducia andamento impresa | Stabile la fiducia degli imprenditori nell'andamento della propria attività economica: l'indice si attesta a 44, sostanzialmente in linea con il dato nazionale (43). In miglioramento le aspettative delle imprese in vista della fine del 2026 in concomitanza con le festività del Natale.

ANDAMENTO IMPRESA (TREVISO vs ITALIA)

Indicatori congiunturali: % MIGLIORAMENTO + ½ INVARIANZA



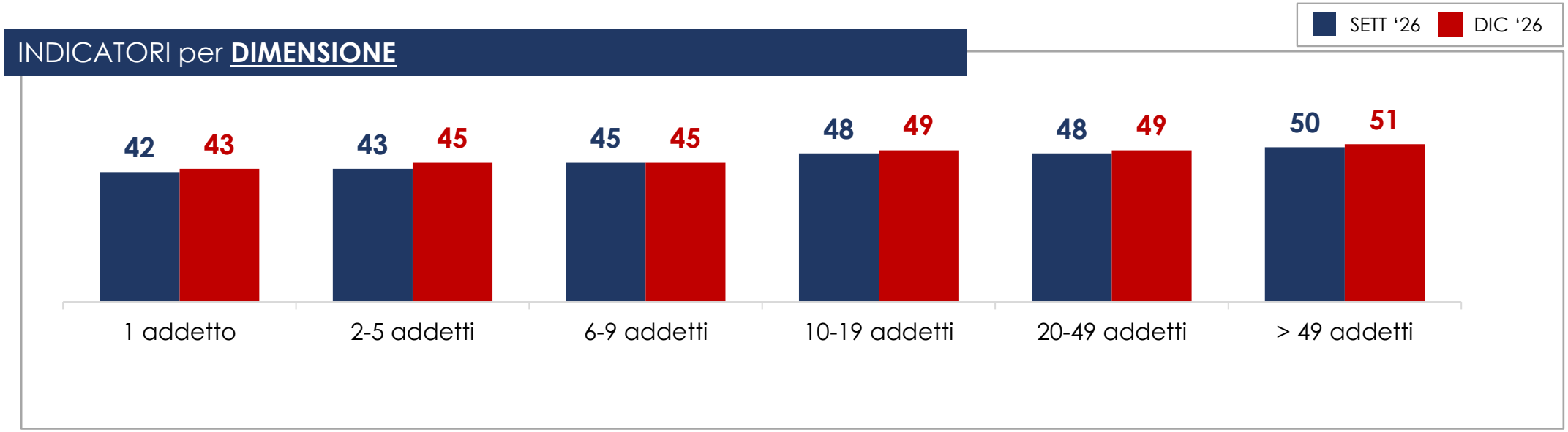
Come giudica l'andamento economico generale della Sua impresa negli ultimi tre mesi, rispetto ai tre mesi precedenti…?

	TREVISO				ITALIA
	MIGLIORE	UGUALE	PEGGIORE	INDICE	INDICE
GIU '25	13%	62%	25%	44	42
SETT '25	16%	64%	21%	47	43
DIC '25	12%	70%	18%	47	42
GIU '26	19%	51%	29%	45	44
SETT '26	16%	55%	28%	44	43
PREV. DIC '26				46	43

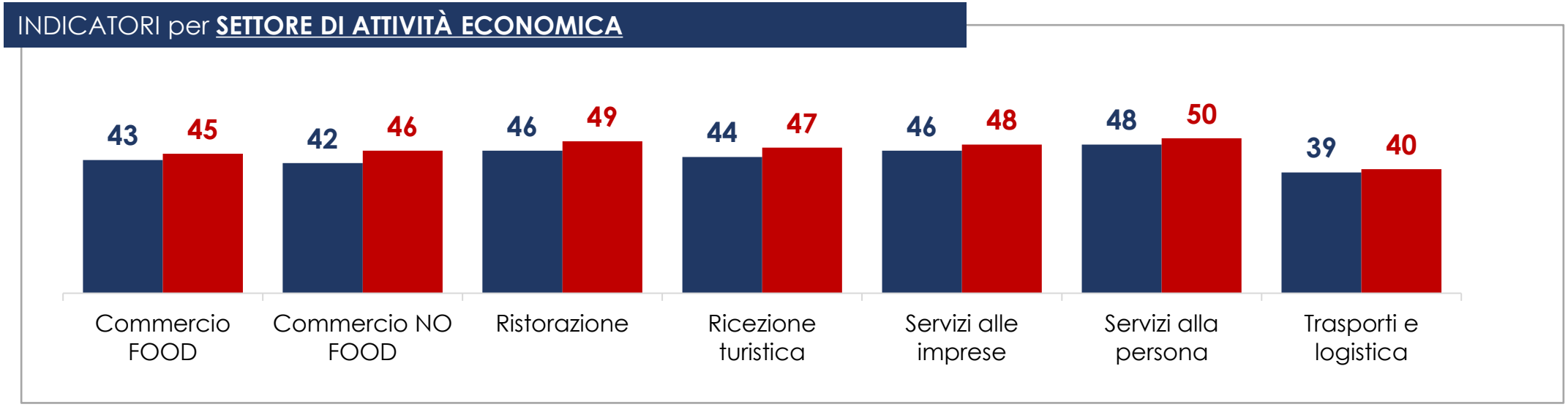
Base campione: 800 casi. I valori sono costituiti da percentuali di imprese rispondenti. Indicatore = (% migliore) + ((% uguale) / 2). Campo di variazione: tra +100% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di miglioramento) e 0% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di peggioramento). **I dati sono riportati all'universo.**

Andamento impresa | Analisi per dimensione e settore.

INDICATORI per **DIMENSIONE**



INDICATORI per **SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA**



Agenda

Premessa e considerazioni di sintesi

Tessuto delle imprese

Clima di fiducia

Congiuntura economica

Domanda e offerta di credito

Ricambio generazionale

Giovani, tempo di vita e organizzazione del lavoro

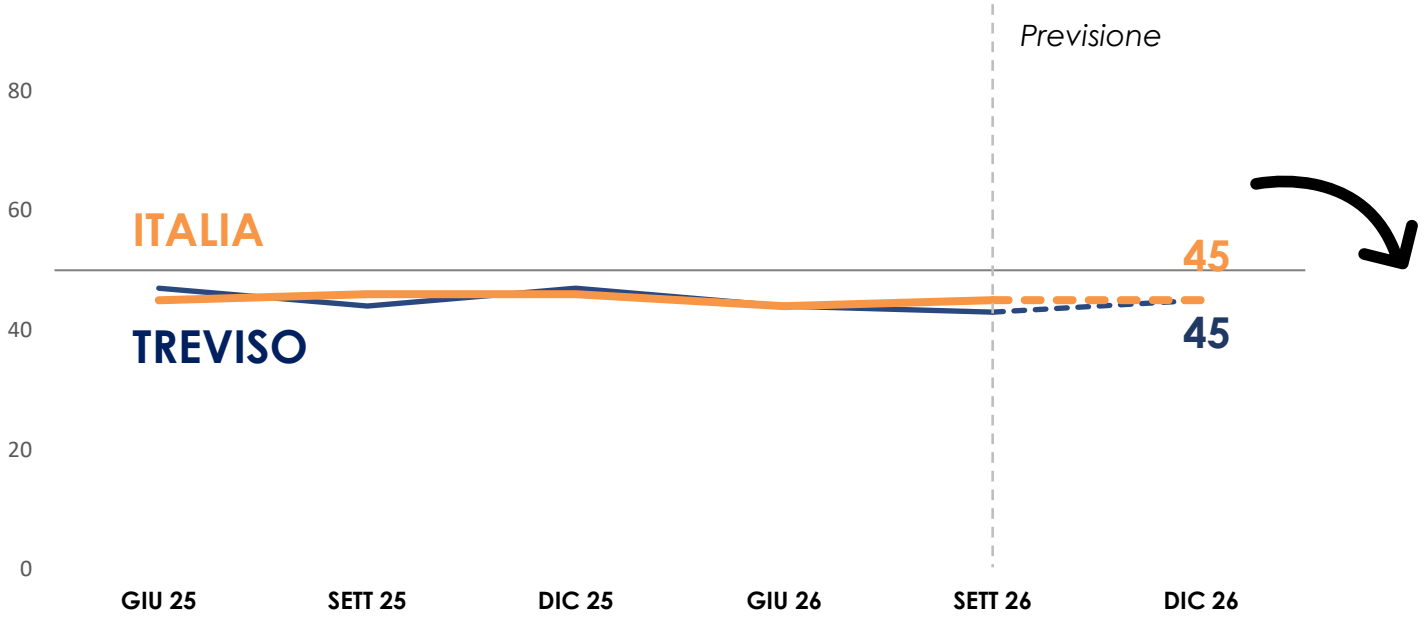
Donne, genitorialità, cura e conciliazione per tutti i lavoratori

Welfare aziendale

Metodo

Andamento dei ricavi | A settembre l'indice dei ricavi delle imprese del terziario della provincia di Treviso si attesta a 43, delineando un quadro caratterizzato da una prevalente stabilità dei ricavi. Per dicembre si prevede un recupero, in linea con il valore a livello nazionale.

RICAVI (TREVISO vs ITALIA)
Indicatori congiunturali: % MIGLIORAMENTO + ½ INVARIANZA

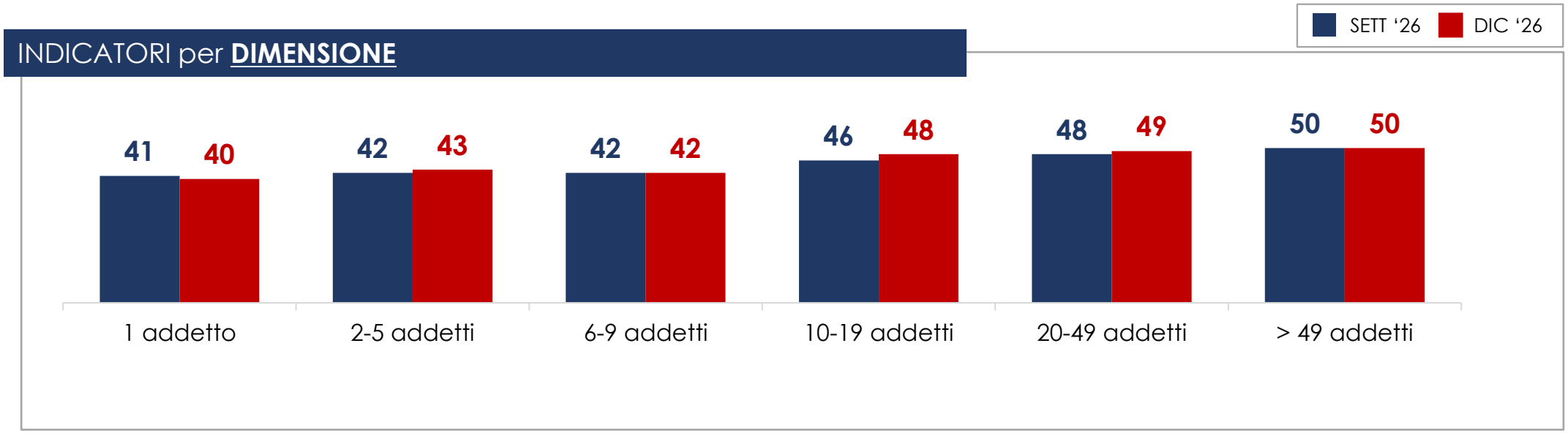


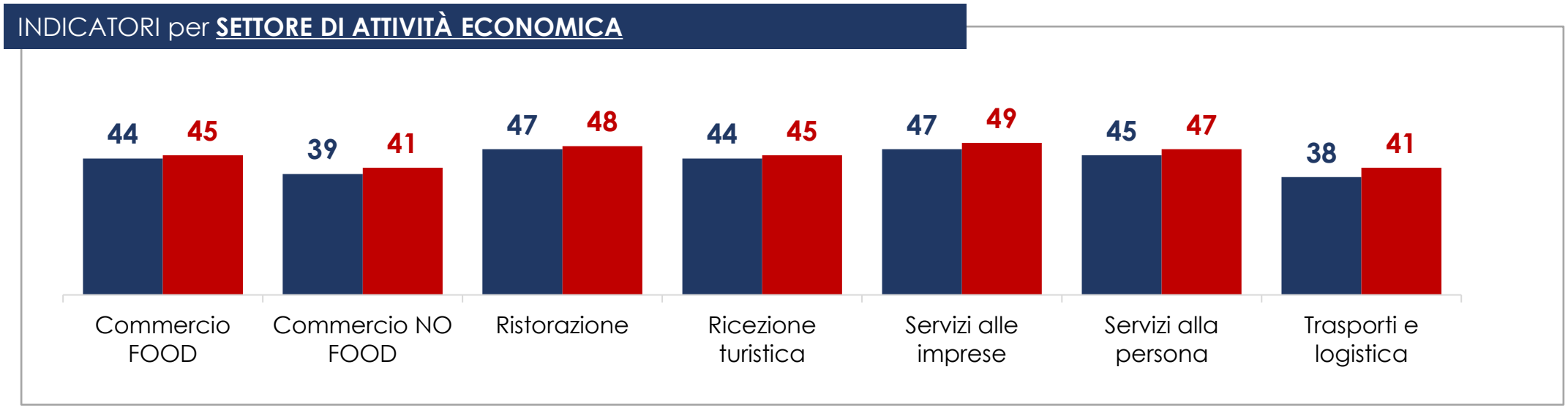
Tenuto conto dei fattori stagionali, negli ultimi tre mesi, i ricavi della Sua impresa, rispetto ai tre mesi precedenti, sono aumentati, rimasti invariati, diminuiti?

	TREVISO				ITALIA
	MIGLIORE	UGUALE	PEGGIORE	INDICE	INDICE
GIU '25	18%	59%	23%	47	45
SETT '25	16%	56%	28%	44	46
DIC '25	18%	57%	25%	47	46
GIU '26	18%	51%	31%	44	44
SETT '26	17%	53%	31%	43	45
PREV. DIC '26				45	45

Base campione: 800 casi. I valori sono costituiti da percentuali di imprese rispondenti. Indicatore = (% migliore) + ((% uguale) / 2). Campo di variazione: tra +100% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di miglioramento) e 0% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di peggioramento). **I dati sono riportati all'universo.**

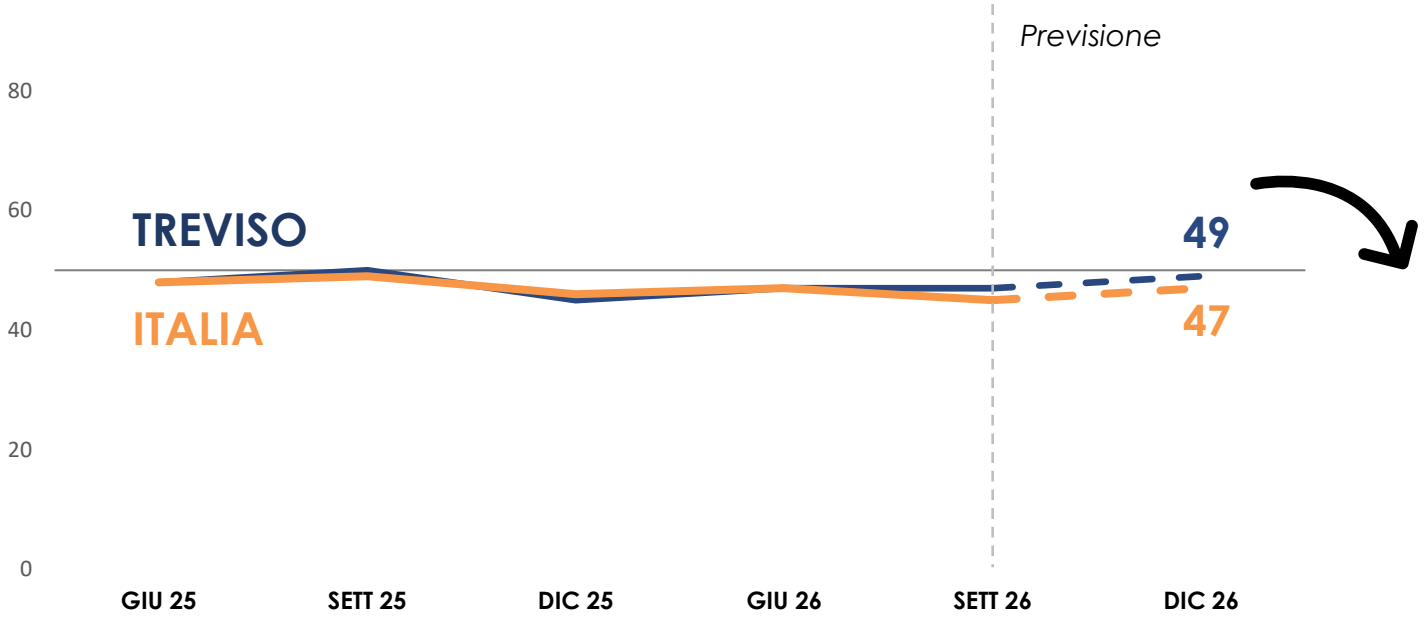
Andamento dei ricavi | Analisi per dimensione e settore.





Occupazione | L'occupazione si conferma un elemento di solidità per le imprese del commercio, del turismo e dei servizi della provincia di Treviso, con un indice stabile a 47 e superiore al dato nazionale (45). Le aspettative sono destinate a migliorare ancora in vista della fine dell'anno.

OCCUPAZIONE (TREVISO vs ITALIA)
Indicatori congiunturali: % MIGLIORAMENTO + ½ INVARIANZA

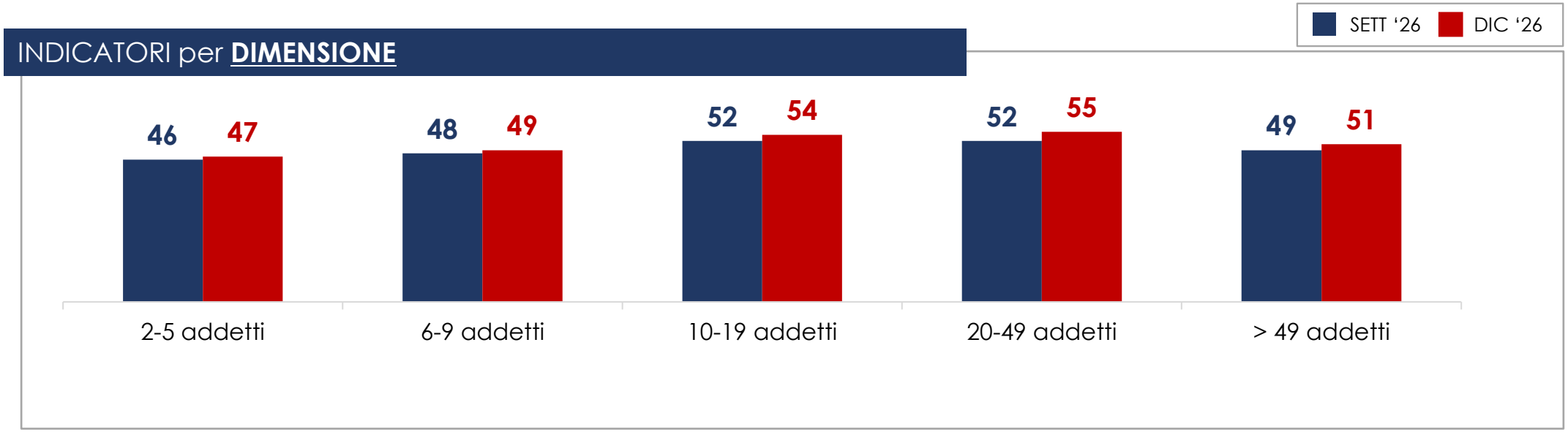


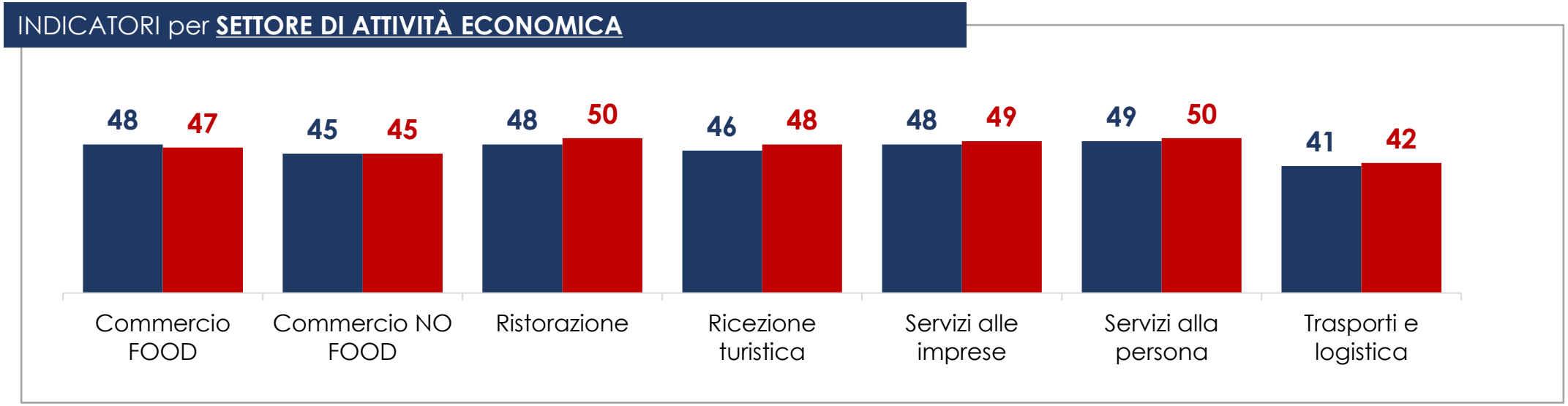
Negli ultimi tre mesi, l'occupazione complessiva della Sua impresa, ovvero il numero degli addetti, rispetto ai tre mesi precedenti, è aumentato, rimasto invariato, diminuito?

	TREVISO				ITALIA
	MIGLIORE	UGUALE	PEGGIORE	INDICE	INDICE
GIU '25	6%	83%	11%	48	48
SETT '25	8%	84%	8%	50	49
DIC '25	4%	83%	13%	45	46
GIU '26	9%	77%	14%	47	47
SETT '26	8%	78%	14%	47	45
PREV. DIC '26				49	47

Base campione: 800 casi. I valori sono costituiti da percentuali di imprese rispondenti. Indicatore = (% migliore) + ((% uguale) / 2). Campo di variazione: tra +100% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di miglioramento) e 0% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di peggioramento). **I dati sono riportati all'universo.**

Occupazione | Analisi per dimensione e settore.

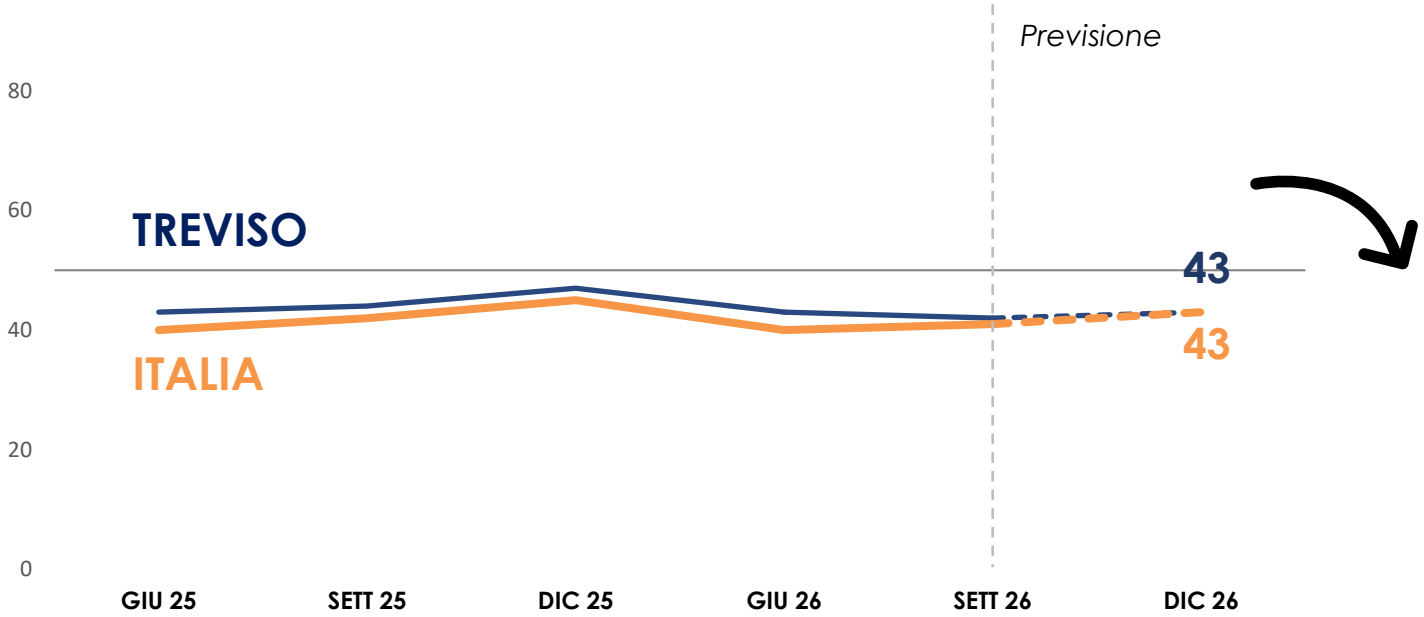




Fabbisogno finanziario | La capacità delle imprese del terziario trevigiano di far fronte al proprio fabbisogno finanziario si mantiene stabile, con aspettative orientate ad un lieve recupero, in linea con la previsione a livello Italia.

FABBISOGNO FINANZIARIO (TREVISO vs ITALIA)

Indicatori congiunturali: % MIGLIORAMENTO + ½ INVARIANZA



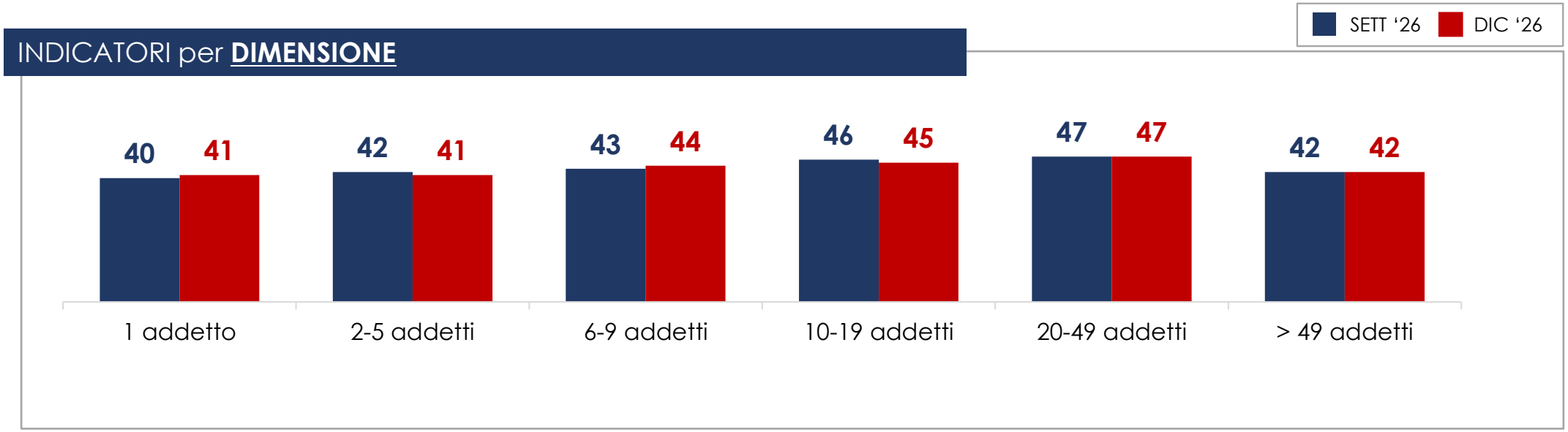
La capacità di fare fronte al fabbisogno finanziario della Sua impresa, ovvero la situazione della liquidità, negli ultimi tre mesi, rispetto ai tre mesi precedenti, è migliorata, rimasta invariata, peggiorata?

	TREVISO				ITALIA
	MIGLIORE	UGUALE	PEGGIORE	INDICE	INDICE
GIU '25	8%	70%	22%	43	40
SETT '25	7%	74%	19%	44	42
DIC '25	13%	69%	19%	47	45
GIU '26	8%	70%	22%	43	40
SETT '26	8%	69%	24%	42	41
PREV. DIC '26				43	43

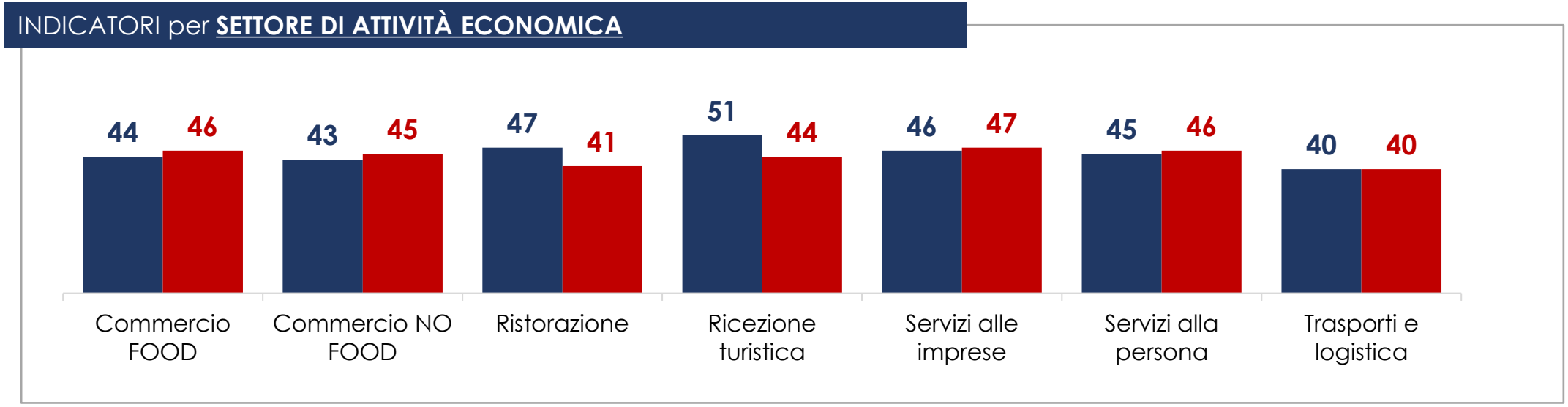
Base campione: 800 casi. I valori sono costituiti da percentuali di imprese rispondenti. Indicatore = (% migliore) + ((% uguale) / 2). Campo di variazione: tra +100% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di miglioramento) e 0% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di peggioramento). **I dati sono riportati all'universo.**

Fabbisogno finanziario | Analisi per dimensione e settore.

INDICATORI per **DIMENSIONE**

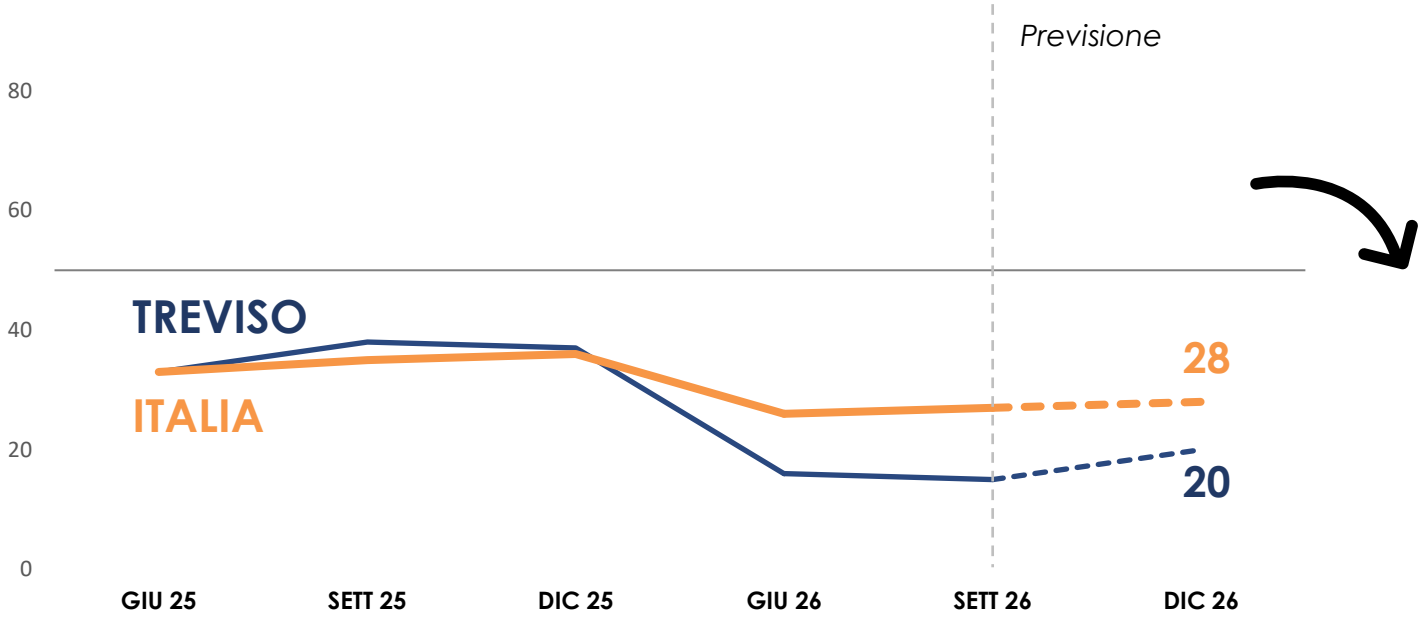


INDICATORI per **SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA**



Prezzi praticati dai fornitori | I prezzi praticati dai fornitori rappresentano la principale criticità per le imprese del terziario trevigiano: il 71% segnala un peggioramento dei costi praticati loro dai propri fornitori. La pressione dell'aumento dei costi avvertita dalle imprese del commercio, del turismo e dei servizi del territorio di Treviso è superiore rispetto a quella registrata dal resto delle imprese del terziario a livello nazionale.

PREZZI FORNITORI (TREVISO vs ITALIA)
Indicatori congiunturali: % MIGLIORAMENTO + ½ INVARIANZA



I prezzi praticati alla Sua impresa dai Suoi fornitori, negli ultimi tre mesi, rispetto al trimestre precedente, sono aumentati, invariati, diminuiti?

	TREVISO				ITALIA
	MIGLIORE	UGUALE	PEGGIORE	INDICE	INDICE
GIU '25	2%	61%	37%	33	33
SETT '25	7%	62%	31%	38	35
DIC '25	3%	68%	29%	37	36
GIU '26	0%	31%	69%	16	26
SETT '26	1%	29%	71%	15	27
PREV. DIC '26				20	28

Base campione: 800 casi. I valori sono costituiti da percentuali di imprese rispondenti. Indicatore = (% migliore) + ((% uguale) / 2). Campo di variazione: tra +100% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di miglioramento) e 0% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di peggioramento). **I dati sono riportati all'universo.**

Agenda

Premessa e considerazioni di sintesi

Tessuto delle imprese

Clima di fiducia

Congiuntura economica

Domanda e offerta di credito

Ricambio generazionale

Giovani, tempo di vita e organizzazione del lavoro

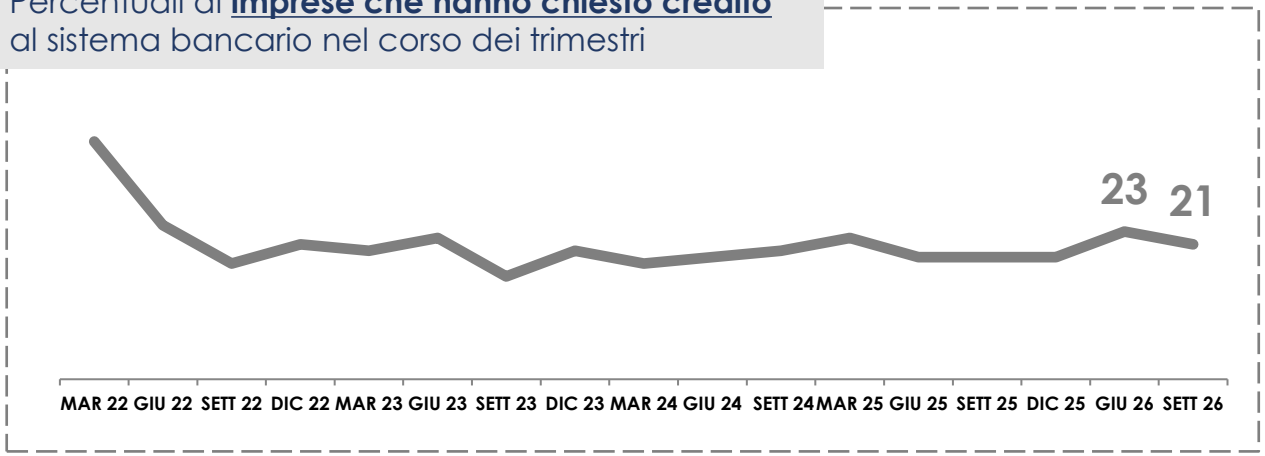
Donne, genitorialità, cura e conciliazione per tutti i lavoratori

Welfare aziendale

Metodo

Domanda e offerta di credito PROVINCIA DI TREVISO | Nel terzo trimestre 2026 il ricorso al credito delle imprese del terziario trevigiano rallenta, mentre aumentano le difficoltà nell'accesso ai finanziamenti. Cresce l'irrigidimento delle condizioni di credito.

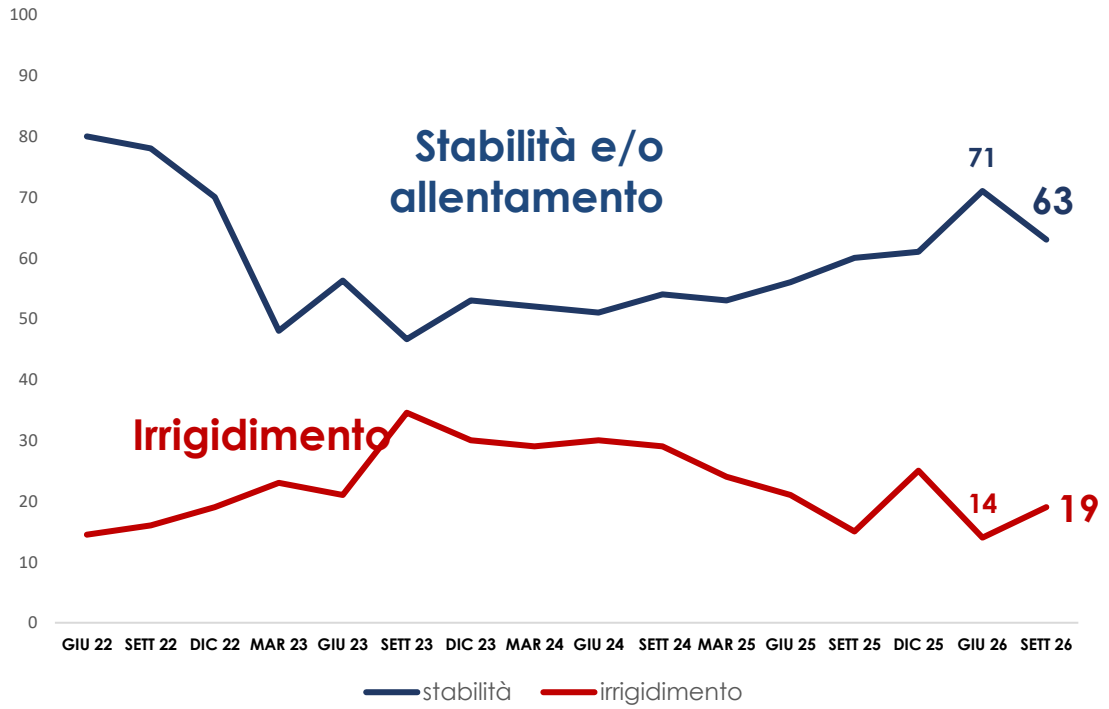
Percentuali di **imprese che hanno chiesto credito** al sistema bancario nel corso dei trimestri



Esito della domanda di credito (2026 III TRIM)

Accolta (interamente)	Accolta (inferiore)	Non accolta	Ancora in attesa
63%	11%	8%	18%

Esito della domanda di credito (serie storica)

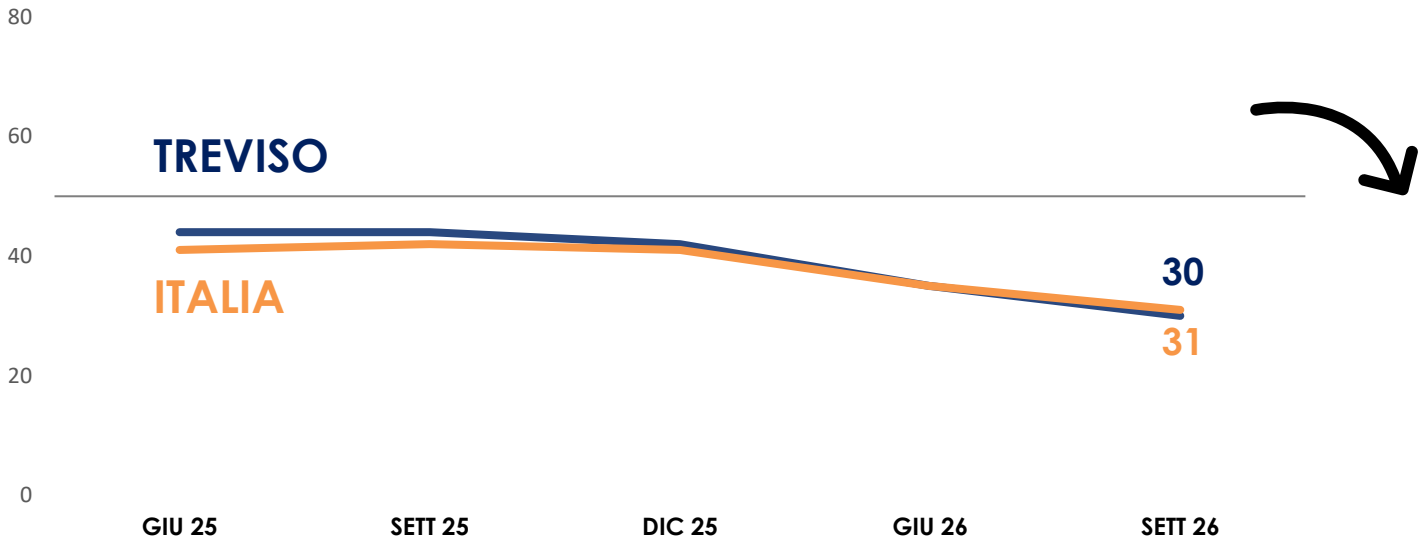


Base campione: 800 casi. Percentuali ricalcolate facendo =100,0 le imprese che nei trimestri considerati hanno chiesto un fido o un finanziamento, o hanno chiesto di rinegoziare un fido o un finanziamento esistente. (**Irrigidimento** = richiesta accolta con ammontare inferiore + richiesta non accolta). **Testo originale della domanda**: A prescindere dalle motivazioni e dalla forma tecnica, la Sua impresa ha chiesto un fido o un finanziamento, o ha chiesto di rinegoziare un fido o un finanziamento esistente, ad una delle banche con la quale intrattiene rapporti negli ultimi tre mesi? Sì ha fatto richiesta ed è stata accolta con un ammontare pari o superiore a quello richiesto; Sì ha fatto richiesta ed è stata accolta con un ammontare inferiore a quello richiesto; Sì ha fatto richiesta ma non è stata accolta; Sì ha fatto richiesta, è in attesa di conoscere l'esito e non è intenzionata a rifarla nel prossimo trimestre; Sì, ha fatto richiesta, è in attesa di conoscere l'esito ed è intenzionata a formalizzarla nel prossimo trimestre; No non ha fatto richiesta. **I dati sono riportati all'universo**.

Costo del finanziamento | Peggiorano le condizioni di accesso al credito per le imprese del terziario trevigiano: l'indice scende a 30, rispetto al 35 di giugno, pur mantenendosi sostanzialmente in linea con il dato nazionale (31). Il quadro evidenzia una crescente pressione sul costo dei finanziamenti.

COSTO DEL FINANZIAMENTO (TREVISO vs ITALIA)

Indicatori congiunturali: % MIGLIORAMENTO + ½ INVARIANZA



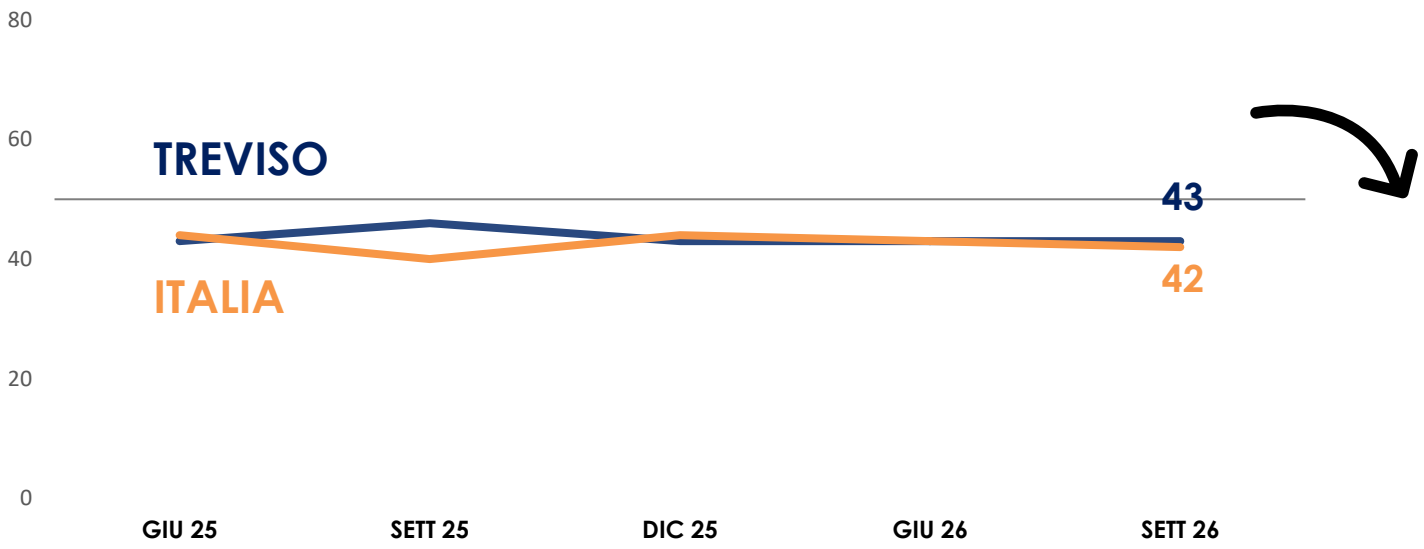
Per quanto concerne l'offerta dei fidi o dei finanziamenti da parte delle banche negli ultimi tre mesi, ritiene che la situazione sia migliorata, rimasta invariata o peggiorata con riferimento al costo del finanziamento?

	TREVISO				ITALIA
	MIGLIORE	UGUALE	PEGGIORE	INDICE	INDICE
GIU '25	20%	48%	32%	44	41
SETT '25	21%	46%	33%	44	42
DIC '25	11%	63%	26%	42	41
GIU '26	3%	62%	35%	35	35
SETT '26	1%	60%	39%	30	31

Base campione: 465 casi. Esclusivamente le imprese che hanno dei fidi o finanziamenti da oltre sei mesi. I valori sono costituiti da percentuali di imprese rispondenti. Saldo = (% migliore) + ((% uguale) / 2). Campo di variazione: tra +100% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di miglioramento) e 0% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di peggioramento). **I dati sono riportati all'universo.**

Durata temporale del credito | Resta stabile la valutazione degli imprenditori del terziario trevigiano sulla durata temporale del credito. Il quadro evidenzia una prevalente stabilità delle condizioni anche rispetto ai trimestri precedenti.

DURATA TEMPORALE DEL CREDITO (TREVISO vs ITALIA)
Indicatori congiunturali: % MIGLIORAMENTO + ½ INVARIANZA



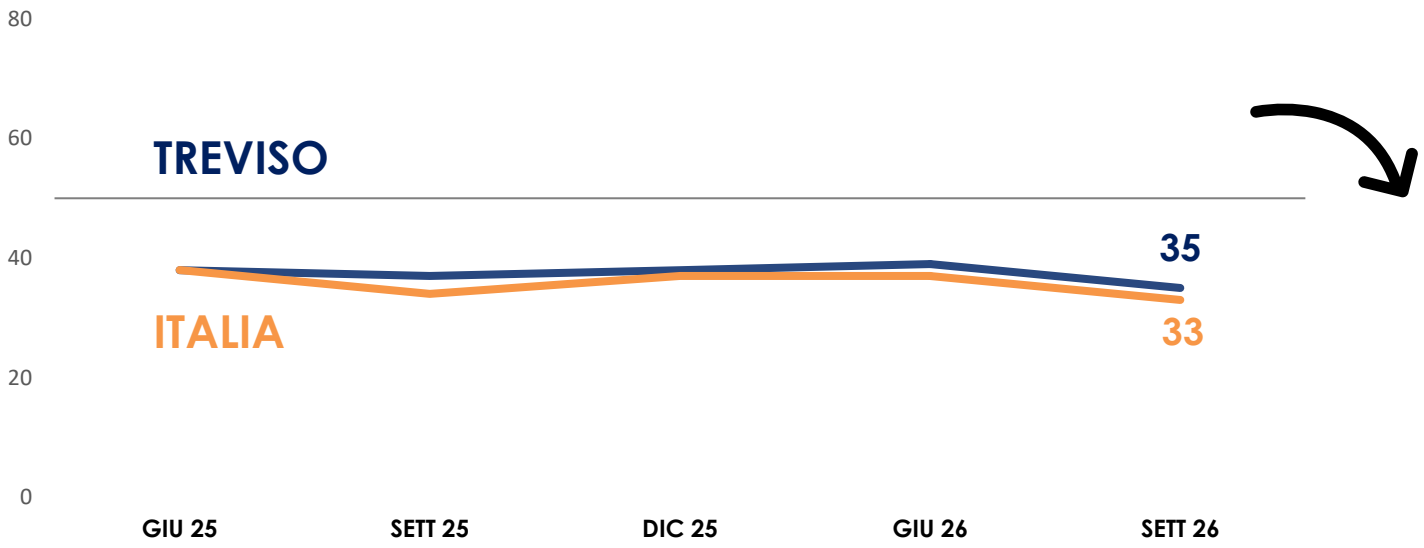
Per quanto concerne l'offerta dei fidi o dei finanziamenti da parte delle banche negli ultimi tre mesi, ritiene che la situazione sia migliorata, rimasta invariata o peggiorata con riferimento alla durata temporale del credito?

	TREVISO				ITALIA
	MIGLIORE	UGUALE	PEGGIORE	INDICE	INDICE
GIU '25	3%	79%	18%	43	44
SETT '25	2%	90%	8%	46	40
DIC '25	2%	81%	17%	43	44
GIU '26	2%	82%	16%	43	43
SETT '26	1%	84%	15%	43	42

Base campione: 465 casi. Esclusivamente le imprese che hanno dei fidi o finanziamenti da oltre sei mesi. I valori sono costituiti da percentuali di imprese rispondenti. Saldo = (% migliore) + ((% uguale) / 2). Campo di variazione: tra +100% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di miglioramento) e 0% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di peggioramento). **I dati sono riportati all'universo.**

Garanzie | Peggiora la valutazione delle imprese del terziario sulle garanzie richieste dalle banche a copertura dei finanziamenti concessi. Il dato nella Provincia di Treviso è comunque migliore rispetto al dato medio nazionale.

GARANZIE (TREVISO vs ITALIA)
Indicatori congiunturali: % MIGLIORAMENTO + ½ INVARIANZA



Per quanto concerne l'offerta dei fidi o dei finanziamenti da parte delle banche negli ultimi tre mesi, ritiene che la situazione sia migliorata, rimasta invariata o peggiorata con riferimento alle garanzie richieste?

	TREVISO				ITALIA
	MIGLIORE	UGUALE	PEGGIORE	INDICE	INDICE
GIU '25	2%	72%	26%	38	38
SETT '25	1%	73%	26%	37	34
DIC '25	1%	75%	25%	38	37
GIU '26	4%	70%	26%	39	37
SETT '26	1%	67%	32%	35	33

Base campione: 465 casi. Esclusivamente le imprese che hanno dei fidi o finanziamenti da oltre sei mesi. I valori sono costituiti da percentuali di imprese rispondenti. Saldo = (% migliore) + ((% uguale) / 2). Campo di variazione: tra +100% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di miglioramento) e 0% (nell'ipotesi in cui il totale degli intervistati campione esprimesse un'opinione di peggioramento). **I dati sono riportati all'universo.** [D14]

Agenda

Premessa e considerazioni di sintesi

Tessuto delle imprese

Clima di fiducia

Congiuntura economica

Domanda e offerta di credito

Ricambio generazionale

Giovani, tempo di vita e organizzazione del lavoro

Donne, genitorialità, cura e conciliazione per tutti i lavoratori

Welfare aziendale

Metodo

Ricambio generazionale | Per il 55,5% circa delle imprese del terziario trevigiano il tema di "chi porterà avanti l'attività" è già presente: per il 22,8% è un tema attuale a cui si sta pensando o che si sta preparando, per il 18% è ancora lontano, mentre nel 14,7% dei casi il passaggio è già avvenuto.

Il tema di "chi porterà avanti l'attività in futuro" riguarda oggi la Sua impresa?

Sì, è già avvenuto un passaggio, **io sono subentrato**/a	3,1%	14,7%
Sì, è già avvenuto un passaggio, **ho già passato il testimone e non mi occupo più dell'azienda**	2,3%	
Sì, è già avvenuto un passaggio, **ho già passato il testimone, ma sono ancora operativo** in azienda	9,3%	
Sì, è un tema attuale: **ci sto pensando o lo sto preparando**	22,8%	
Sì, ma **è ancora lontano**	18,0%	
No, al momento **non è un tema concreto**	44,5%	

55,5%

delle imprese è interessato dal tema del ricambio generazionale

ACCENTUAZIONI

▲ **Oltre 49 addetti:** interessato dal tema il **62,1%** (tema attuale **31,2%**)

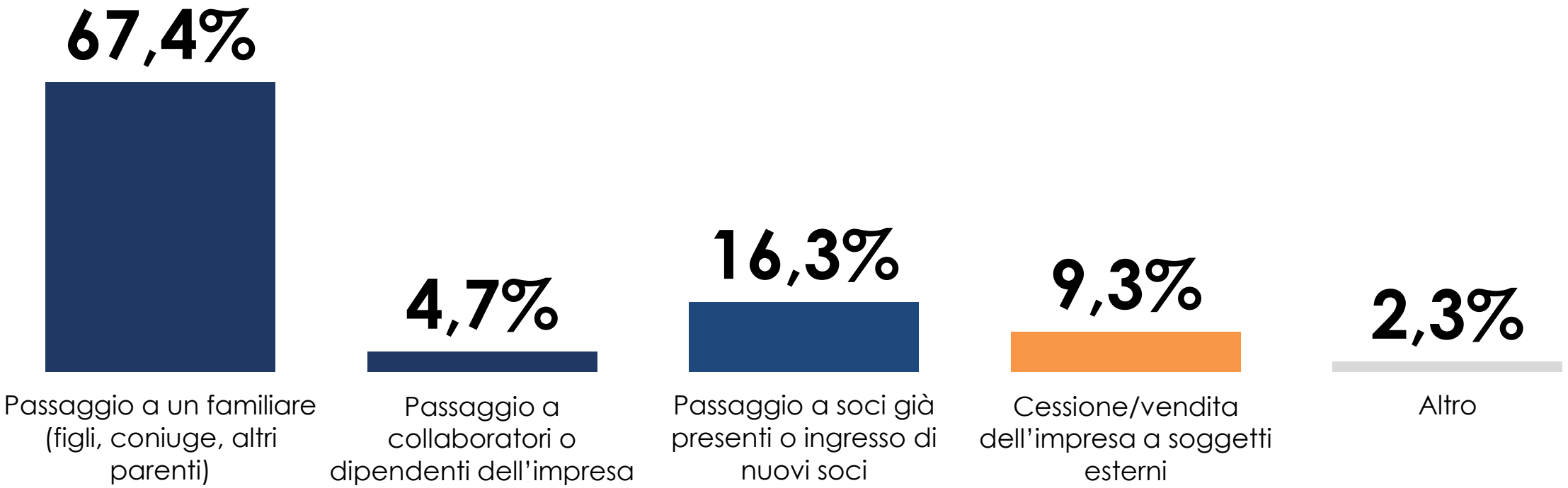
▲ **Turismo:** non è un tema concreto per il **49,8%**

Base campione: 800 casi. **I dati sono riportati all'universo.**

Ricambio generazionale | Il passaggio generazionale avviene soprattutto nel segno della continuità familiare (67,4%). Il coinvolgimento dei soci rappresenta la principale alternativa (16,3%), mentre risultano meno diffuse la cessione a soggetti esterni (9,3%) e il subentro di collaboratori o dipendenti (4,7%).

In che modo è avvenuto il passaggio generazionale nella Sua impresa?

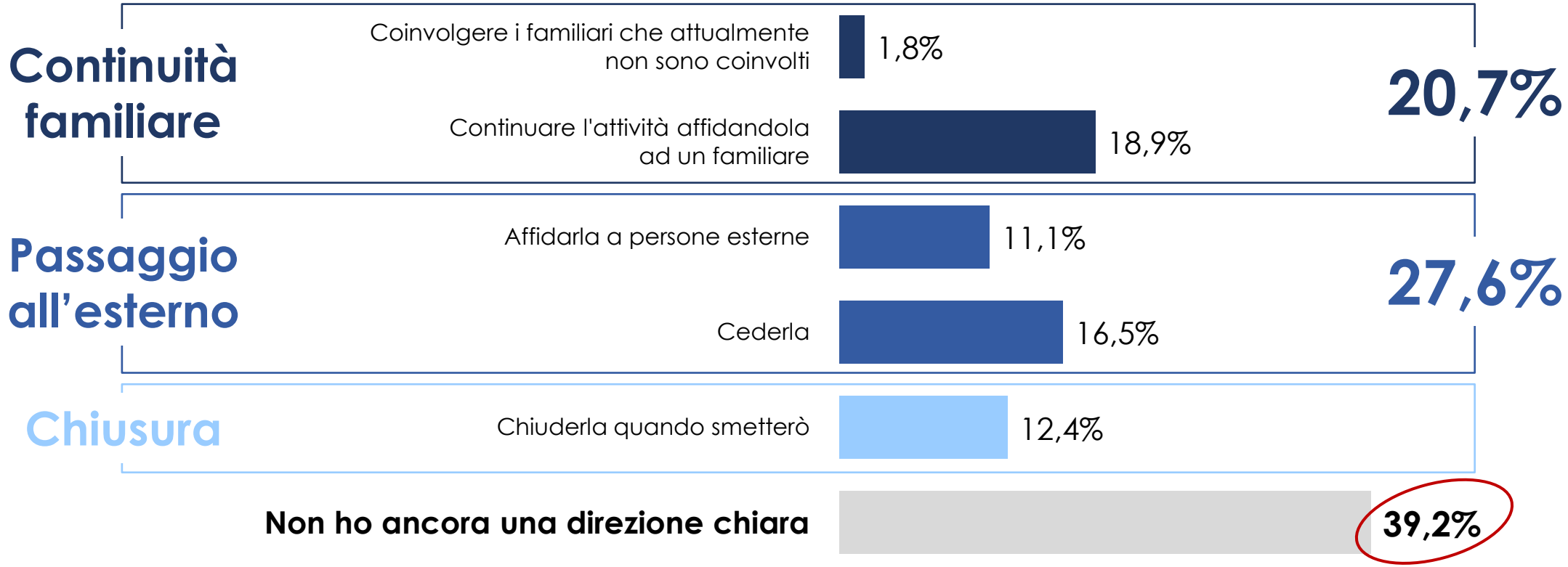
Il 14,7% delle imprese ha effettuato il passaggio generazionale



Base campione: 118 casi. Solamente coloro che hanno effettuato il passaggio generazionale. **I dati sono riportati all'universo.**

Il futuro dell'attività | Quasi 4 imprese su 10 (39%) non hanno ancora una direzione chiara sul futuro della propria attività. Tra chi ha già un'idea prevale la continuità familiare (20,7%), seguita dalla cessione e dall'affidamento a persone esterne (27,6%); il 12,4% prevede di chiudere l'attività al termine del proprio percorso.

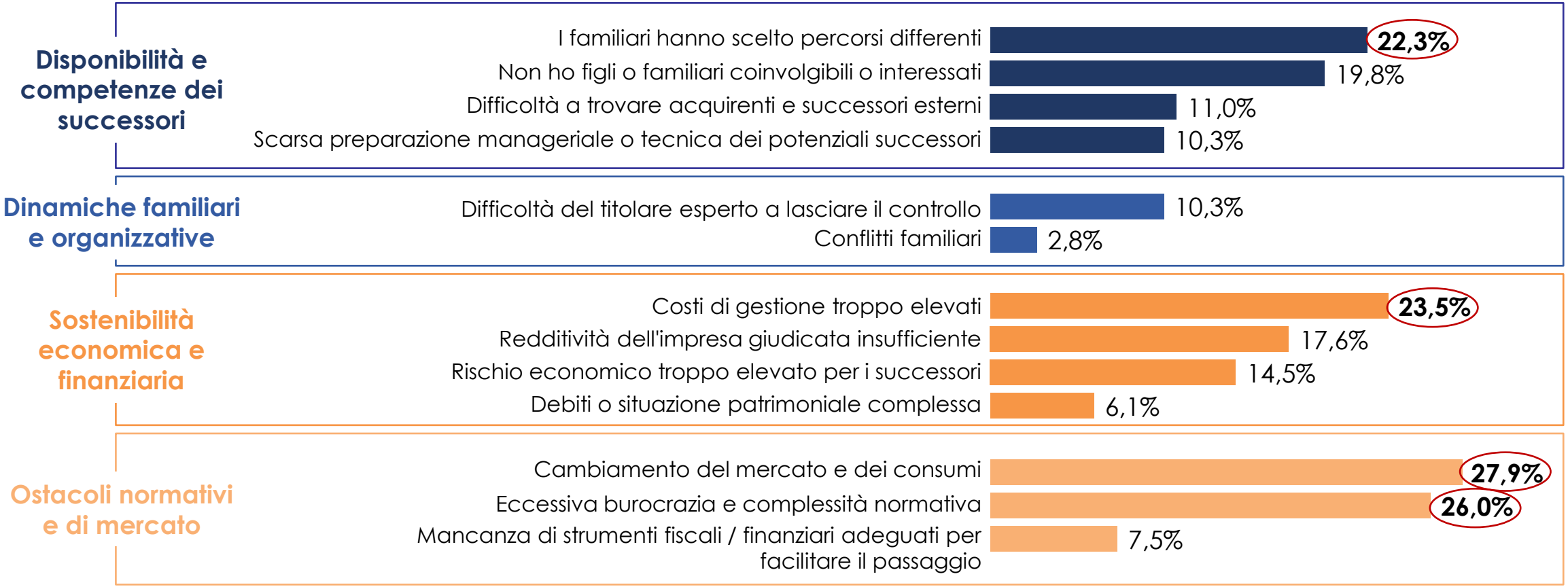
Quale soluzione Le sembra oggi più probabile per la Sua attività?



Base campione: 682 casi. Solamente coloro che ancora non hanno effettuato il passaggio generazionale. **I dati sono riportati all'universo.**

Le difficoltà del ricambio | I principali ostacoli al ricambio generazionale sono legati al contesto: il cambiamento del mercato e dei consumi (28%), la burocrazia (26%) e i costi di gestione (24%). Seguono i fattori familiari: nel 22% dei casi i familiari hanno scelto percorsi differenti, nel 20% mancano successori in famiglia.

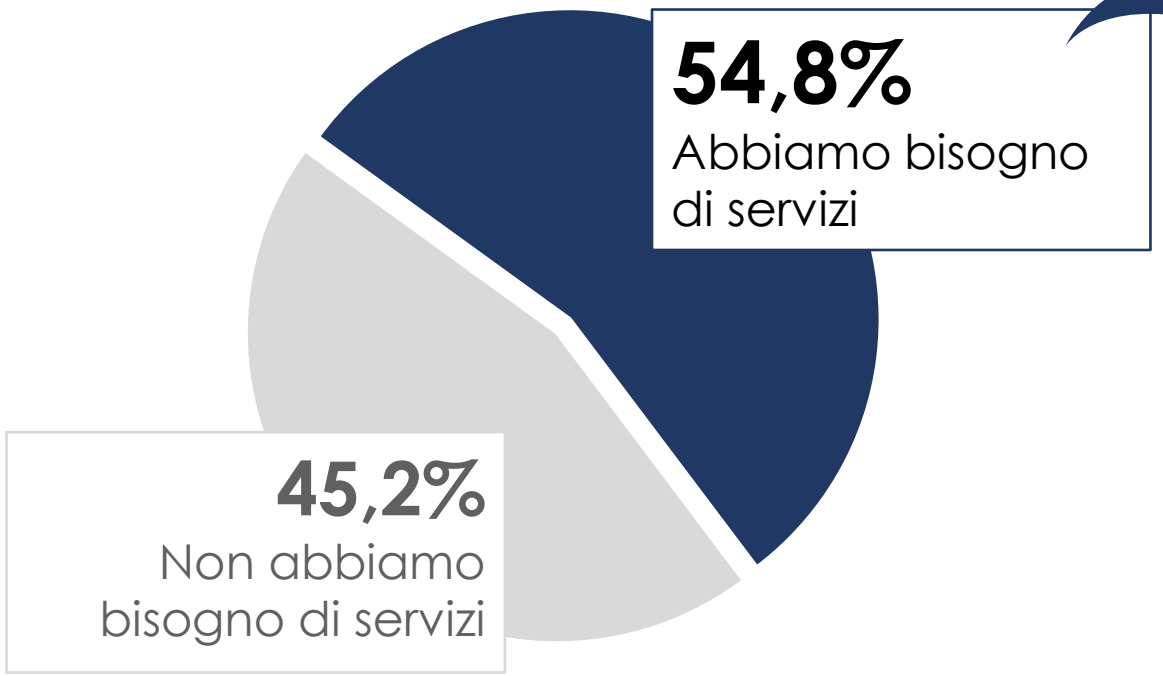
Quali sono le principali difficoltà legate al ricambio generazionale che la Sua impresa ha incontrato, sta incontrando o prevede di incontrare?



Base campione: 800 casi. La somma dei valori % è maggiore di 100 poiché erano ammesse più risposte. **I dati sono riportati all'universo.**

Servizi di supporto | Il 54,8% delle imprese esprime il bisogno di servizi di supporto al passaggio generazionale. La domanda si concentra soprattutto sulla consulenza fiscale, societaria e legale (49,1%) e sull'accesso a informazioni dedicate (34,5%), ma emerge anche l'esigenza di formazione per i successori e di sostegno finanziario.

La Sua impresa avrebbe bisogno di servizi per affrontare il passaggio generazionale, che un'associazione di categoria potrebbe offrire tramite sportelli o consulenze? Se sì, quali?



49,1%	Consulenza fiscale, societaria e legale
34,5%	Sportello informativo sul passaggio generazionale
29,5%	Formazione per i successori
29,5%	Supporto per l'accesso a finanziamenti e agevolazioni
24,4%	Affiancamento tra titolare uscente e successore
22,1%	Valutazione del valore dell'impresa
19,2%	Supporto nella ricerca di successori o acquirenti
2,5%	Altro

Base campione: 800 casi. La somma dei valori % è maggiore di 100 poiché erano ammesse più risposte. **I dati sono riportati all'universo.** Valori ripercentualizzati al netto di «Non ne abbiamo bisogno» (45,2%).

Agenda

Premessa e considerazioni di sintesi

Tessuto delle imprese

Clima di fiducia

Congiuntura economica

Domanda e offerta di credito

Ricambio generazionale

Giovani, tempo di vita e organizzazione del lavoro

Donne, genitorialità, cura e conciliazione per tutti i lavoratori

Welfare aziendale

Metodo

Attrattività del lavoro nel terziario | Il clima aziendale (82,0%) rappresenta il principale fattore di attrattività del lavoro, seguito dall'interesse per le attività svolte (70,8%) e dalla stabilità occupazionale (65,8%). Emergono valutazioni positive anche sulla gestione di ferie e permessi (64,4%) e sulle opportunità di formazione (63,3%).

Quali tra i seguenti aspetti rendono più attrattivo / meno attrattivo il lavoro dei suoi addetti/dipendenti presso la Sua impresa?

Risposta in scala 1-4 (1= molto attrattivo; 4= per nulla attrattivo). Viene riportata la somma dei valori % dei punteggi 1 e 2.

		Molto + abbastanza attrattivo
Condizioni economiche e sicurezza lavorativa	Stabilità del posto di lavoro	**65,8**
	Possibilità di godere di benefit e welfare aziendale	**47,0**
	Retribuzione, secondo quanto previsto da un contratto nazionale rappresentativo (non pirata)	**46,8**
	Disponibilità di un alloggio o di un supporto per l'abitazione	**12,5**
Crescita professionale e contenuti del lavoro	Contenuto interessante del lavoro	**70,8**
	Formazione e acquisizione di nuove competenze	**63,3**
	Possibilità di crescita professionale	**59,0**
	Utilizzo di tecnologie e strumenti innovativi	**55,5**
Flessibilità e conciliazione vita-lavoro	Possibilità di scegliere i periodi di ferie e di usufruire di permessi	**64,4**
	Orari compatibili con la vita personale (es. riposo nei festivi, turni programmati per tempo)	**58,0**
	Flessibilità degli orari	**54,6**
	Equilibrio tra vita privata e lavoro	**51,5**
	Possibilità di ridurre l'orario di lavoro (es. part-time su richiesta, settimana corta)	**49,5**
	Possibilità di lavorare da remoto	**24,3**
Ambiente di lavoro e identità aziendale	Clima aziendale	**82,0**
	Valori e responsabilità sociale dell'impresa	**61,1**
	Impresa moderna e innovativa	**56,3**

Base campione: 704 casi. Solo imprese con almeno 2 addetti. **I dati sono riportati all'universo.**

Attrattività del lavoro nel terziario – dettaglio per settore e addetti | Nei servizi sono più valorizzati gli aspetti di conciliazione (orari compatibili 67,9%, flessibilità 66,8%) e il lavoro da remoto (39,7%). Nel turismo i giudizi sono più bassi su quasi tutti gli aspetti, ad eccezione dell'alloggio (28,6%), fattore attrattivo anche nelle imprese con oltre 49 addetti (35,1%).

Quali tra i seguenti aspetti rendono più attrattivo / meno attrattivo il lavoro dei suoi addetti/dipendenti presso la Sua impresa? «molto + abbastanza attrattivo».

1

Clima aziendale

Sale all'**85,2%** nelle imprese con 10 – 49 addetti

2

Contenuto interessante del lavoro

Sale al **73,1%** nelle imprese del commercio

3

Stabilità del posto di lavoro

Sale al **67,6%** nelle imprese con 1 – 9 addetti e in quelle dei servizi

Possibilità di scegliere i periodi di ferie e di usufruire di permessi

Sale al **78,4%** nelle imprese con oltre 49 addetti

Formazione e acquisizione di nuove competenze

Sale al **68,5%** nelle imprese dei servizi

Base campione: 704 casi. Solo imprese con almeno 2 addetti. **I dati sono riportati all'universo.**

Misure di attrattività per i giovani| Per soddisfare la crescente attenzione dei giovani alla conciliazione vita-lavoro, le imprese privilegiano soluzioni di flessibilità organizzativa sugli orari (44,3%) e sul riposo nei festivi e weekend (40,5%), mentre settimana corta (3,6%) e sostegno abitativo (5,1%) sono misure ancora poco diffuse.

I giovani chiedono sempre più tempo per la vita personale, accanto e talvolta in alternativa alla retribuzione. Per ciascuna delle seguenti misure, qual è oggi la situazione nella Sua impresa?

	Già adottata	Richiesta, non adottata	Non richiesta	Accentuazioni
Orari più flessibili o programmati con anticipo	**44,3%**	15,1%	40,6%	**Adottata:** oltre 49 addetti **67,6%** **Richiesta:** turismo **37,1%**
Riposo garantito nei festivi o nel fine settimana	**40,5%**	12,1%	47,4%	**Adottata**: servizi **48,2%** **Richiesta**: turismo **27,1%**
Maggiore libertà nella scelta delle ferie	35,1%	15,6%	49,3%	**Adottata**: servizi **41,4%** **Richiesta**: turismo **32,9%**
Riduzione dell'orario o part-time su richiesta	30,4%	9,1%	60,5%	**Adottata**: 10-49 addetti **43,9%**, oltre 49 addetti **45,9%**
Alloggio per il personale o contributo per l'affitto	5,1%	6,1%	88,8%	**Adottata**: turismo **22,9%**
Settimana corta (es. 4 giorni)	3,6%	8,9%	87,5%	

Base campione: 704 casi. Solo imprese con almeno 2 addetti. **I dati sono riportati all'universo.**

Agenda

Premessa e considerazioni di sintesi

Tessuto delle imprese

Clima di fiducia

Congiuntura economica

Domanda e offerta di credito

Ricambio generazionale

Giovani, tempo di vita e organizzazione del lavoro

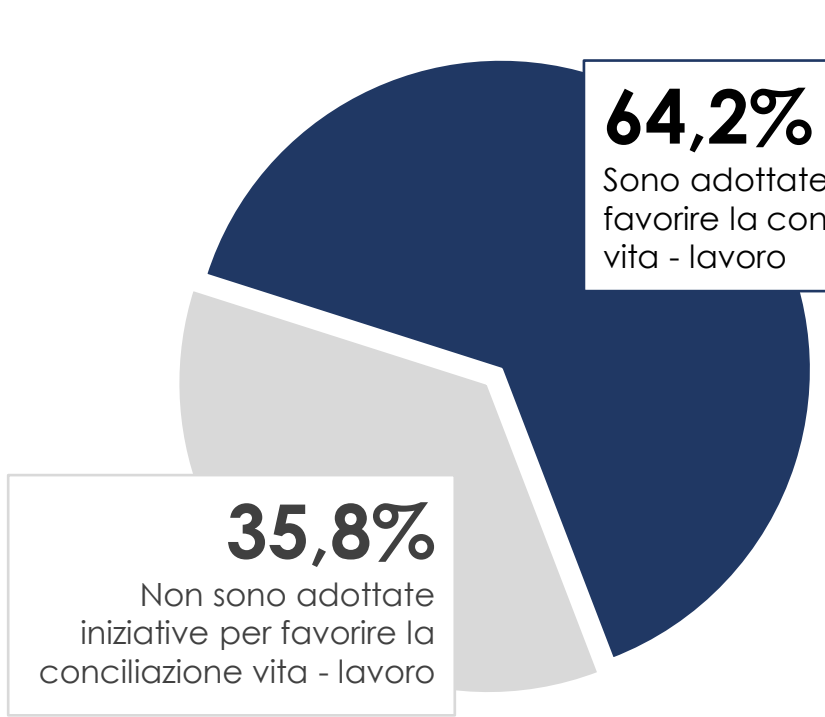
Donne, genitorialità, cura e conciliazione per tutti i lavoratori

Welfare aziendale

Metodo

Iniziative per la conciliazione vita-lavoro | Flessibilità degli orari (44,3%) e part-time (40,4%) sono le iniziative più diffuse per favorire la conciliazione tra lavoro, genitorialità e cura familiare, seguite dalla flessibilità in caso di assistenza ai propri familiari (33,8%). Più di un'impresa su tre (35,8%) non ha adottato alcuna iniziativa specifica.

Nella Sua impresa sono adottate delle iniziative per favorire la conciliazione tra lavoro, genitorialità e cura familiare di tutti i lavoratori (uomini e donne) e la partecipazione e la crescita professionale delle donne? Se sì, quali?



64,2%
Sono adottate iniziative per favorire la conciliazione vita - lavoro

35,8%
Non sono adottate iniziative per favorire la conciliazione vita - lavoro

ACCENTUAZIONI

▲ **Oltre 49 addetti:** adottano iniziative **75,7%**

▲ **Turismo:** part-time **48,6%**

▲ **Servizi:** smart working **16,6%**

44,3%	Flessibilità degli orari di lavoro
40,4%	Part-time o altre forme di organizzazione flessibile
33,8%	Permessi o flessibilità per l'assistenza a familiari
28,2%	Informazione ai lavoratori su permessi e congedi
22,4%	Percorsi di formazione e sviluppo professionale
20,5%	Misure volte a favorire la parità retributiva
20,2%	Organizzazione delle sostituzioni del personale in congedo
19,7%	Smart working/lavoro da remoto, quando compatibile con l'attività
17,2%	Servizi/contributi per la conciliazione vita-lavoro
13,6%	Misure per il rientro dopo maternità/paternità o congedi parentali
13,6%	Interventi per favorire l'accesso delle donne a ruoli di responsabilità
9,9%	Promozione dell'utilizzo dei congedi parentali anche per i padri
7,6%	Iniziative per prevenire discriminazioni o molestie
2,7%	Altro

Base campione: 704 casi. Solo imprese con almeno 2 addetti. La somma dei valori % è maggiore di 100 poiché erano ammesse più risposte. **I dati sono riportati all'universo.**

Conoscenza degli incentivi| Gli incentivi a sostegno della genitorialità risultano poco conosciuti e ancora meno utilizzati. I fringe benefit per i dipendenti con figli sono la misura più diffusa (9,9%), mentre i contributi regionali per la conciliazione sono sconosciuti al 77,4% delle imprese.

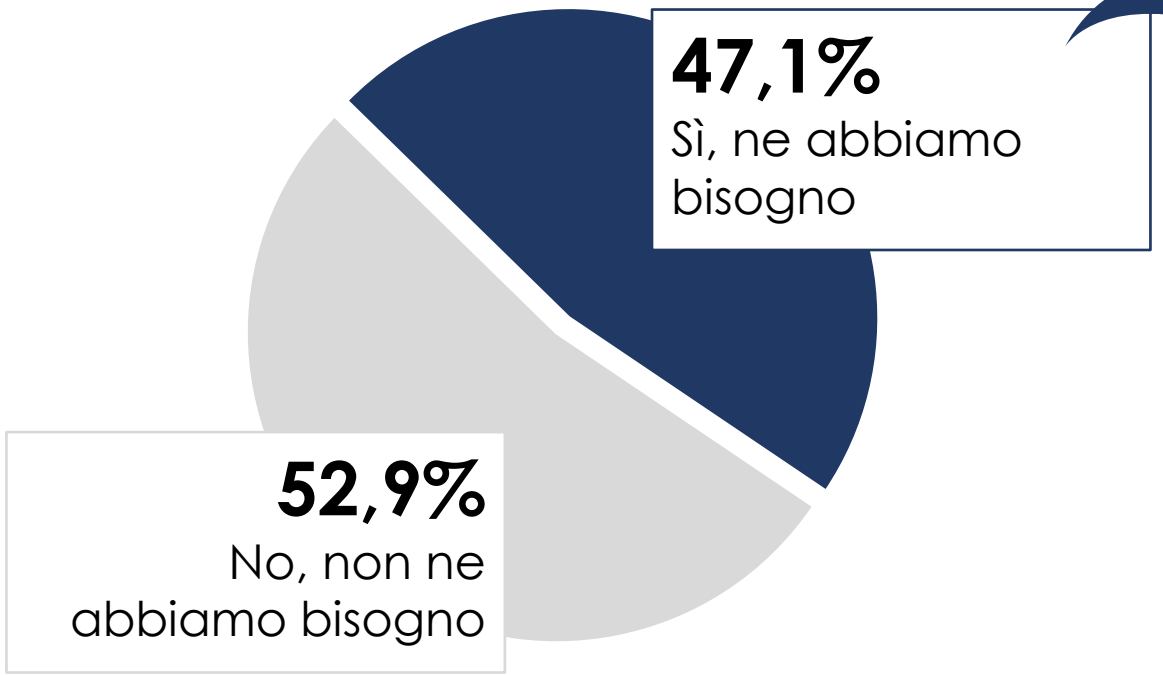
Quanto conosce i seguenti incentivi a sostegno della genitorialità e della conciliazione?

	Utilizzo	Conosco ma non utilizzo	Non conosco	Accentuazioni
Sgravio per le assunzioni in sostituzione di personale in congedo	2,4%	30,5%	67,1%	
Esonero contributivo per le lavoratrici madri	6,4%	42,9%	50,8%	Oltre 49 addetti: lo **conosce** il **70,3%**
Certificazione della parità di genere e relativo sgravio	1,3%	32,5%	66,3%	**Utilizzo**: oltre 49 addetti **13,5%**
Fringe benefit maggiorati per i dipendenti con figli	9,9%	47,3%	42,9%	**Utilizzo**: oltre 49 addetti **43,2%**
Bandi e contributi regionali per la conciliazione	1,5%	21,1%	77,4%	10-49 addetti: lo **conosce** il **29,0%**

Base campione: 704 casi. Solo imprese con almeno 2 addetti. **I dati sono riportati all'universo.**

Supporto informativo | Quasi un'impresa su due (47,1%) avrebbe bisogno di servizi di supporto alla genitorialità e alla conciliazione da parte delle associazioni di categoria, soprattutto per l'accesso a incentivi e bandi (50,2%) e per ricevere informazioni su congedi, permessi e agevolazioni (48,6%).

La Sua impresa avrebbe bisogno di servizi in tema di genitorialità e conciliazione che un'associazione di categoria potrebbe offrire tramite sportelli o consulenze? Se sì, quali?



50,2%	Supporto per l'accesso a incentivi e bandi
48,6%	Sportello informativo su congedi, permessi e incentivi
28,1%	Convenzioni con servizi per l'infanzia e per l'assistenza ai familiari
22,3%	Consulenza sulla gestione delle sostituzioni del personale in congedo
18,8%	Consulenza per organizzare il lavoro in modo flessibile
1,9%	Altro

Base campione: 704 casi. Solo imprese con almeno 2 addetti. La somma dei valori % è maggiore di 100 poiché erano ammesse più risposte. **I dati sono riportati all'universo.** Valori ripercentualizzati al netto di «Non ne abbiamo bisogno».

Agenda

Premessa e considerazioni di sintesi

Tessuto delle imprese

Clima di fiducia

Congiuntura economica

Domanda e offerta di credito

Ricambio generazionale

Giovani, tempo di vita e organizzazione del lavoro

Donne, genitorialità, cura e conciliazione per tutti i lavoratori

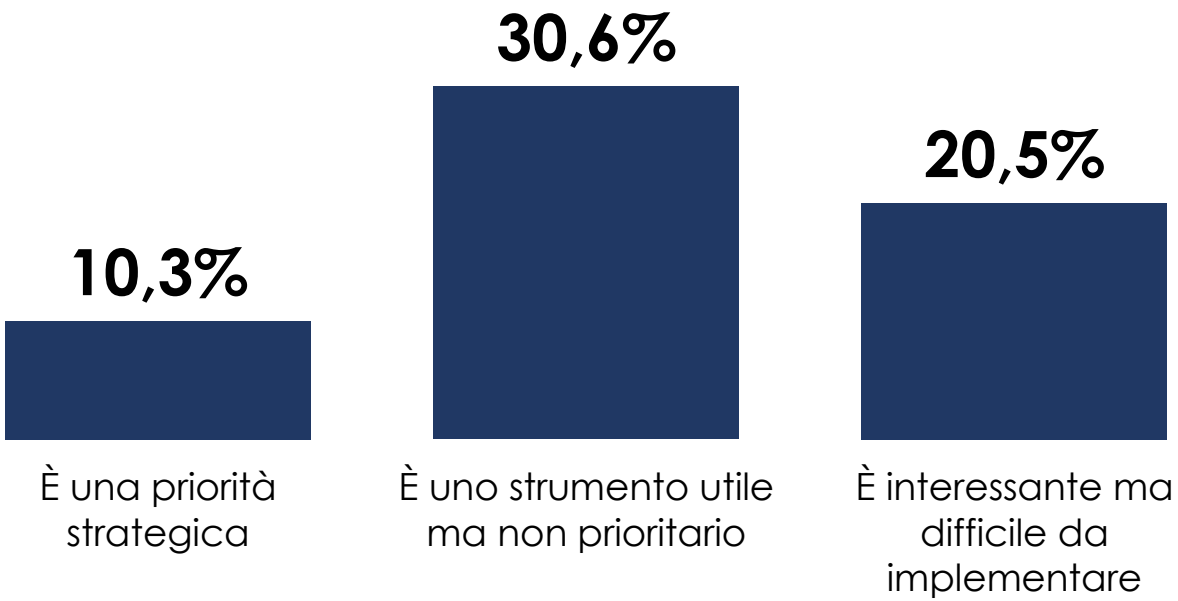
Welfare aziendale

Metodo

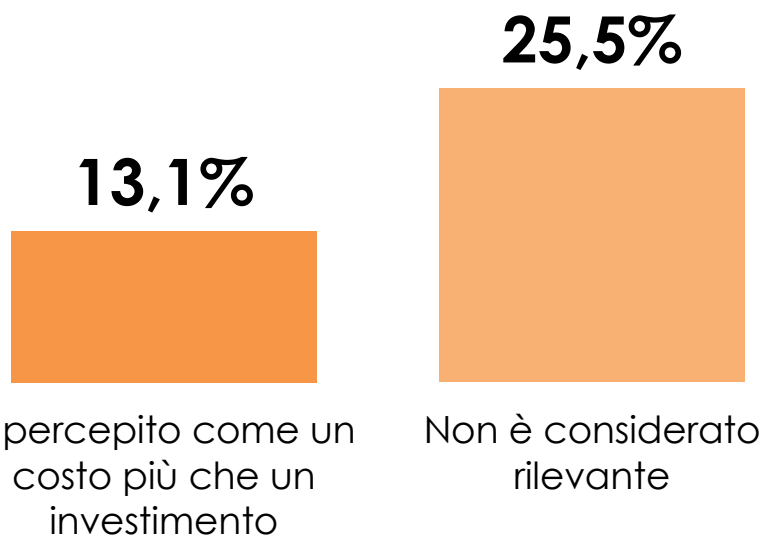
Welfare aziendale: l'atteggiamento | Il welfare aziendale è una priorità strategica solo per il 10% delle imprese; per il 31% è uno strumento utile ma non prioritario, per il 21% interessante ma difficile da implementare. Nel complesso quindi, oltre il 60% riconosce valore al welfare aziendale.

Quale delle seguenti affermazioni descrive meglio l'atteggiamento della Sua impresa verso il welfare aziendale?

61,4%
riconosce valore al welfare aziendale (priorità, strumento utile o interessante)



ACCENTUAZIONI
▲ **Oltre 49 addetti:** priorità strategica **24,3%**
▲ **Servizi:** riconosce valore **67,0%**



Base campione 704 casi. Solo imprese con almeno 2 addetti. **I dati sono riportati all'universo.**

Welfare aziendale: la diffusione | Il 43,5% delle imprese ha attivato almeno qualche iniziativa di welfare, ma solo il 18% dispone di un piano strutturato. Un ulteriore 25% non lo utilizza ma si dichiara interessato, mentre per il 32% il welfare non è utilizzato né di interesse.

Qual è la situazione attuale della Sua impresa rispetto al welfare aziendale, considerando solo le misure effettivamente attive oggi presso la sua impresa?

Abbiamo un piano di welfare strutturato e continuativo, che va oltre quanto previsto da CCNL/contrattazione	8,0%
Abbiamo un piano di welfare strutturato, principalmente legato a obblighi o previsioni contrattuali (CCNL/accordi aziendali)	10,0%
Alcune iniziative di welfare sono attive, ma senza un piano organizzato	25,5%
Non lo utilizziamo ma è di nostro interesse	24,9%
Non è utilizzato e non è di interesse	31,6%

43,5%

delle imprese ha attivato almeno qualche iniziativa di welfare aziendale

ACCENTUAZIONI

▲ **Oltre 49 addetti:** almeno un'iniziativa **73,0%** (piano di welfare strutturato **54,0%**)

Base campione: 704 casi. Solo imprese con almeno 2 addetti. **I dati sono riportati all'universo.**

Welfare aziendale: i bisogni | Tra le imprese che riconoscono valore al welfare aziendale, i principali bisogni a cui dovrebbe rispondere sono la conciliazione vita-lavoro (43%), il miglioramento del clima aziendale (40%) e l'ottimizzazione fiscale (38%), seguiti dalla fidelizzazione dei dipendenti (36%).

Quali sono oggi i principali bisogni che il welfare aziendale dovrebbe aiutare a soddisfare nella Sua impresa?

Il 61,4% riconosce valore al welfare aziendale (priorità, strumento utile o interessante)



Base campione: 432 casi. Imprese per cui il welfare è una priorità, uno strumento utile o interessante. La somma dei valori % è maggiore di 100 poiché erano ammesse più risposte. **I dati sono riportati all'universo.**

Welfare aziendale: le misure | L'assistenza sanitaria integrativa (30,1%) è la misura più diffusa, seguita dai fringe benefit (19,1%) e dai buoni pasto (18,3%). Restano marginali gli interventi a sostegno delle famiglie e della conciliazione, spesso anche poco conosciuti.

Per ciascuna delle seguenti misure di welfare, mi dica se è effettivamente attiva nella Sua impresa oppure se la conosce:

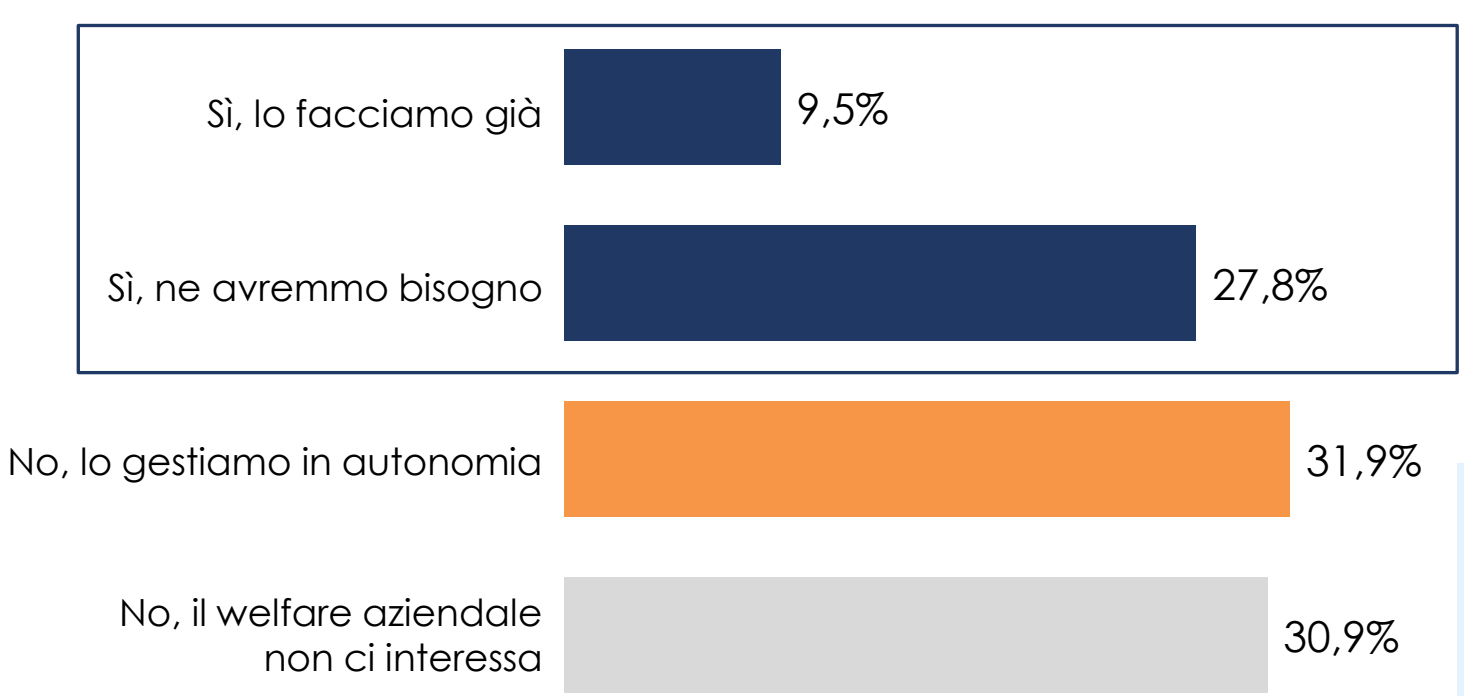
Il 43,5% delle imprese ha attivato almeno qualche iniziativa di welfare aziendale

	Attiva	Non attiva, ma la conosco	Non la conosco
Assistenza sanitaria integrativa	30,1%	44,8%	25,1%
Buoni acquisto e altri fringe benefit	19,1%	60,8%	20,1%
Buoni pasto o mensa	18,3%	70,5%	11,3%
Previdenza complementare	14,1%	60,5%	25,4%
Trasporto e mobilità	7,6%	49,1%	43,3%
Servizi o rimborsi per i figli (istruzione, infanzia)	5,6%	44,8%	49,6%
Alloggio o contributi per l'abitazione	3,4%	38,5%	58,1%
Conversione del premio di risultato in welfare	3,3%	45,5%	51,3%
Assistenza a familiari anziani o non autosufficienti	2,1%	32,3%	65,6%

Base campione: 306 casi. Solo imprese che hanno attivato almeno un'iniziativa di welfare. **I dati sono riportati all'universo.**

Spazio per il supporto delle associazioni | Il 37,3% delle imprese si rivolge già alle associazioni di categoria o ne richiederebbe il supporto per strutturare un piano di welfare. Il 31,9% gestisce il welfare in autonomia, mentre per il 30,9% il tema non rientra nelle priorità aziendali.

La Sua impresa sentirebbe il bisogno di rivolgersi a un'associazione di categoria (sportello o consulenza) per strutturare un piano di welfare aziendale?



37,3%

delle imprese si rivolge alle associazioni di categoria per strutturare un piano di welfare aziendale o ne avrebbe bisogno

ACCENTUAZIONI

▲ **10-49 addetti:** si rivolge o avrebbe bisogno **52,3%**

▲ **Oltre 49 addetti:** gestisce il welfare in autonomia **59,5%**

Base campione: 704 casi. Solo imprese con almeno 2 addetti. **I dati sono riportati all'universo.**

Agenda

Premessa e considerazioni di sintesi

Tessuto delle imprese

Clima di fiducia

Congiuntura economica

Domanda e offerta di credito

Ricambio generazionale

Giovani, tempo di vita e organizzazione del lavoro

Donne, genitorialità, cura e conciliazione per tutti i lavoratori

Welfare aziendale

Metodo

Metodo | Scheda tecnica della ricerca

COMMITTENTE
Confcommercio Imprese per l'Italia -Unione Provinciale di Treviso.

AUTORE
Format Research Srl (www.formatresearch.com)

OBIETTIVI DEL LAVORO
Indagine sull'andamento economico delle imprese del terziario della provincia di Treviso, con focus sul lavoro (ricambio generazionale, Le politiche attive per le donne, i giovani, il welfare).

DISEGNO DEL CAMPIONE
Campione rappresentativo dell'universo delle imprese del terziario della provincia di Treviso. Domini di studio del campione: Dimensione (1-9 addetti, 10-49 addetti, oltre 49 addetti), Settore di attività (commercio, turismo, servizi).

NUMEROSITA' CAMPIONARIA
Numerosità campionaria complessiva: 800 casi (800 interviste a buon fine). Intervallo di confidenza 0,95 (Errore ±3,5%).

METODO DI CONTATTO
Interviste somministrate con il Sistema Cati/Cawi (*Computer Assisted Telephone Interview - Computer Assisted Web Interview*).

TECNICA DI RILEVAZIONE
Questionario strutturato.

PERIODO DI EFFETTUAZIONE DELLE INTERVISTE
Ottobre 2026

CODICE DEONTOLOGICO
La rilevazione è stata realizzata nel rispetto del Codice deontologico dei ricercatori europei Esomar, del Codice deontologico Assirm (Associazione istituti di ricerca e sondaggi di opinione Imprese italiani), e della «Legge sulla Privacy» (articolo 13 del d.lgs. 196 del 2003 e Regolamento UE n. 679/2016 art. 13-14).

Metodo | Universo rappresentato e struttura del campione

Universo delle imprese del terziario della provincia di Treviso

UNIVERSO	1-9 Addetti	10-49 Addetti	> 49 Addetti	Totale
Commercio	13.809	592	86	**14.487**
Servizi	16.666	648	138	**17.452**
Turismo	3.361	631	23	**4.015**
Totale	**33.836**	**1.871**	**247**	**35.954**

Campione delle imprese del terziario della provincia di Treviso

CAMPIONE REALIZZATO	1-9 addetti	10-49 addetti	> 49 addetti	Totale
Commercio	309	57	9	**375**
Servizi	260	70	25	**355**
Turismo	39	28	3	**70**
Totale	**608**	**155**	**37**	**800**

Fonte: universo delle imprese Infocamere II trimestre 2026

Credits | Il gruppo di lavoro della ricerca

Direzione della Ricerca
Orazio Zaccariello
Maria Francesca Atzeni

Assistenti di Ricerca
Giorgia Pietrangeli

Data Scientist Manager
Cinzia Katja Vitelli

Controllo qualità delle interviste
Francesco Ascani

Direttore Scientifico Format Research
Pierluigi Ascani

Questo documento è la base per una presentazione orale, senza la quale ha limitata significatività e può dare luogo a fraintendimenti.

Sono proibite riproduzioni, anche parziali, del contenuto di questo documento, senza la previa autorizzazione scritta di Format Research.

2026 © Copyright Format Research Srl

UNI EN ISO 9001:2015
CERT. N° 1049

Format Research s.r.l.
Via Ugo Balzani 77, 00162 Roma, Italia
tel +39.06.86.32.86.81, fax +39.06.86.38.49.96
info@formatresearch.com
cf, p. iva e reg. imp. roma 04268451004
rea roma 747042, cap. soc. € 25.850,00 i.v.

www.formatresearch.com
Membro: Assirm, Confcommercio, Esomar

Format Business Intelligence s.r.l.
Via Sebastiano Caboto 22/a, 33170 Pordenone, Italia
format@pec.formatbusinessintelligence.com
cf, p. iva e reg. imp. pordenone 01786200939
rea pordenone 104460, cap. soc. € 10.000,00 i.v.