
L'assemblea della Piccola di Confindustria Brescia

«Passaggio generazionale, doppia sfida per il futuro e la stabilità delle Pmi»

• **Ulcelli: «Indica anche la capacità delle aziende di mantenere vivi i valori». Bianchi: «Vanno condivise le responsabilità»**

LONATO DEL GARDA Il Paese purtroppo invecchia, le imprese anche: l'inverno demografico non risparmia la governance bresciana in ambito economico-produttivo. Nelle oltre 900 aziende della Piccola Industria di Confindustria Brescia l'età media degli oltre 2.200 amministratori è pari a 58 anni: uno su cinque ha già più di 70 anni, solo uno su dieci ne ha meno di 40. Ed ancora: dal 2000 al 2025 la quota di titolari, soci e amministratori in età compresa tra 30 e 50 anni è scesa dal 55 al 34%, mentre quella degli over 50 è passata dal

35% al 62%. Quote rosa: seppure ancora contenuta - solo il 23% degli amministratori è donna -, la presenza femminile è più spiccata nelle governance under 30, con una quota del 36%.

Sono questi alcuni dei dati illustrati ieri alla Rocca di Lonato del Garda in occasione dell'assemblea annuale (da tutto esaurito) della Piccola Industria di Confindustria Bs: il consesso, dal titolo «Generazioni d'Impresa», ha dedicato un ampio focus al passaggio del testimone di generazione in generazione, fase cruciale del ciclo di vita aziendale. La ricerca citata in apertura, intitolata «Le Pmi bresciane alla prova del passaggio generazionale» e condotta dal Centro Studi di Confindustria Brescia, ha anche raccolto una survey tra le associate: 127 le imprese che hanno risposto, per 4.200 addetti complessivi.



Alla Rocca A Lonato un ampio confronto sul tema del passaggio generazionale nelle Pmi

Tra queste ci sono realtà che hanno già completato o stanno vivendo il ricambio ai vertici negli ultimi 15 anni (passaggio vissuto) e quelle che prevedono di affrontarlo entro i prossimi 5 anni (passaggio programmato).

«Dalla rilevazione - ha spiegato Davide Fedreghini del Centro Studi di Confindustria Bs - emerge che, in entrambi i casi, la principale motivazione alla base del ricambio è garantire la continuità e la stabilità d'impresa. Non è un passaggio indolore: a livello nazionale solo il 30% delle aziende sopravvive al primo passaggio, il 15% al secondo. L'indagine, inoltre, evidenzia che le aziende impegnate a programmare il ricambio sono maggiormente orientate ad avvalersi del supporto di figure esterne, nel 52% dei casi consulenti legali e notari, nel 26% da

percorsi di coaching per lo sviluppo della leadership». Tra chi il passaggio l'ha già vissuto, si rilevano poi cambiamenti positivi in ambito di rinnovamento strategico e nuovi mercati (49%), nuovi processi o tecnologie (49%), rafforzamento dell'assetto organizzativo (40%).

Le prospettive

«Il passaggio generazionale non riguarda soltanto il trasferimento di quote societarie - ha sottolineato Barbara Ulcelli, presidente della Piccola Industria di Confindustria Bs - ma la capacità di un'impresa di attraversare il tempo e mantenere vivi i propri valori. Le aziende non sono organizzazioni economiche e basta, ma storie, famiglie, comunità. Dietro ogni impresa c'è sempre una persona che ha deciso di assumersi un rischio: avere

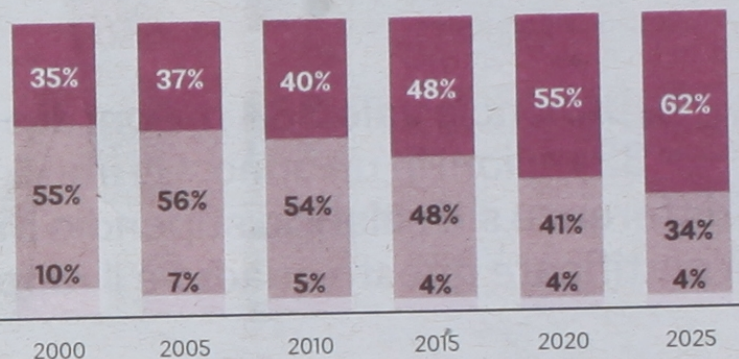
una visione significa anche custodirla. Per garantire il futuro della propria azienda, da una parte serve disponibilità a lasciare spazio, senza rinunciare al ruolo di guida; dall'altra servono giovani preparati e desiderosi di assumersi sempre nuove responsabilità».

In chiusura l'intervento di Fausto Bianchi, presidente nazionale della Piccola Industria di Confindustria. «Nei prossimi dieci anni un terzo delle aziende familiari italiane sarà coinvolto dal percorso finalizzato a un passaggio generazionale - ha rimarcato -. Una trasformazione che toccherà una parte enorme del sistema produttivo e che richiede responsabilità condivise: delle imprese, chiamate a pianificare per tempo, del sistema, oltre che del mondo finanziario e istituzionale». **Alessandro Gatta**

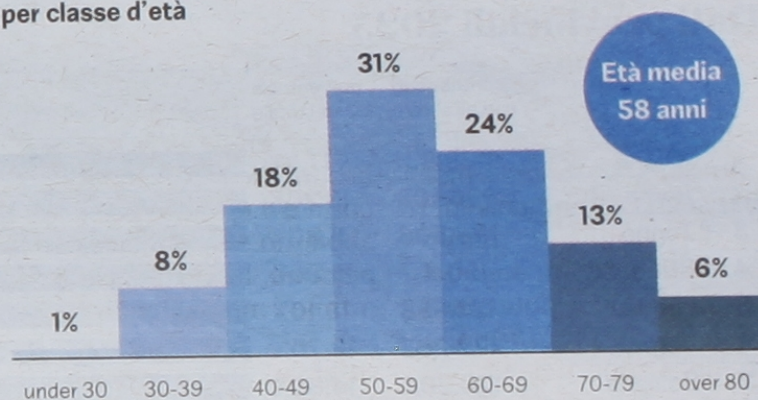
Le Pmi e la sfida per il futuro Il passaggio generazionale

Cariche sociali per classe d'età

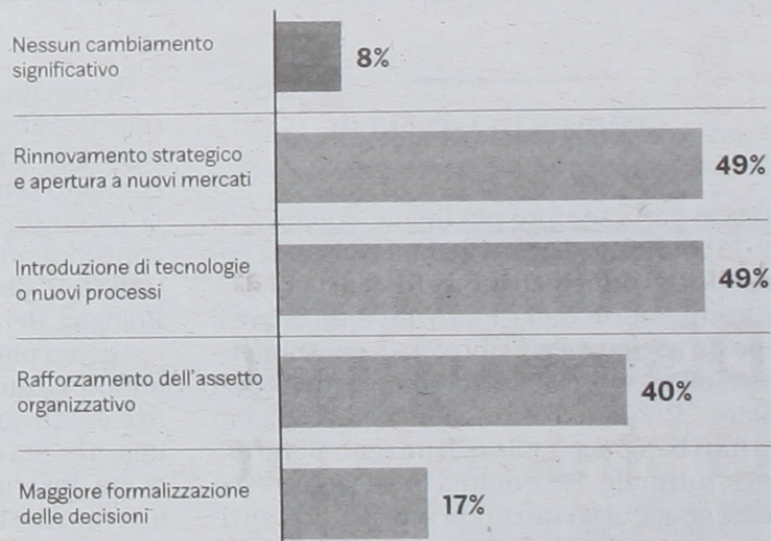
Over 50 30-50 Under 30



Amministratori nella piccola industria di Confindustria Brescia per classe d'età



Principali cambiamenti al termine del percorso (% imprese)



Fonte: Centro Studi Confindustria Brescia su dati Movimprese e AIDA

Withub

Lo studio

Contribuenti stranieri: Brescia quarta in Italia Il loro lavoro pesa di più

• In provincia vale 384 milioni di euro l'Irpef versata dagli occupati nati all'estero: +33 milioni in un anno. Gli immigrati sono 150.217. Restano ancora importanti differenze sui salari: lo stipendio medio rispetto agli italiani è inferiore di 9mila euro. A certificare questo quadro è il rapporto aggiornato della Fondazione Leone Moressa

GIANPAOLO LAFFRANCHI

Brescia parla sempre più lingue. Anche il fisco lo conferma. La provincia si consolida come uno dei principali motori dell'occupazione immigrata in Italia, tanto da conquistare il 4° posto nazionale per numero di contribuenti nati all'estero. Davanti ci sono le metropoli Milano, Roma e Torino; alle spalle restano territori ben più popolosi. È un fenomeno ormai strutturale: l'economia bresciana cresce anche grazie al lavoro di chi è arrivato da altri Paesi. A certificarlo è il rapporto 2025 della Fondazione Leone Moressa, che analizza i dati fiscali dei contribuenti nati all'estero.

In provincia di Brescia sono 150.217 i lavoratori contribuenti immigrati, pari al 15,8% del totale. Una quota che testimonia un radicamento sempre più profondo e che colloca la Leonessa appena dietro Milano (429.831 contribuenti), Roma (396.108) e Torino (196.506), davanti invece a Firenze, Verona, Bologna, Bergamo, Genova e Treviso.

Ancora più significativo è l'andamento nel tempo. La quota dei contribuenti nati all'estero è infatti aumentata dal 12,2% al 15,8%, con una crescita di 3,6 punti percentuali, segnale di un inserimento sempre più stabile nel mercato del lavoro provinciale. Brescia si distingue così come uno dei territori italiani dove il contributo della popolazione immigrata all'economia è più consistente.

Dati provinciali 2025

		contribuenti nati all'estero	percentuale del totale		volume redditi media nati all'estero	media nati in Italia	volume Irpef media nati all'estero	media nati in Italia 9.860
1	Milano	429.831	17,3%		21.180	37.590	4.780	9.860
2	Roma	396.108	13,20%		16.690	31.650	3.580	8.030
3	Torino	196.506	11,80%		19.390	29.510	4.030	6.580
4	BRESCIA	150.217	15,80%		19.260	28.650	3.210	6.320
5	Firenze	123.558	16,10%		18.640	30.380	3.590	6.680
6	Verona	122.202	16,70%		17.870	28.520	3.130	6.210
7	Bologna	120.200	14,80%		19.100	32.690	3.530	7.360
8	Bergamo	116.955	13,80%		20.400	29.110	3.610	6.490
9	Genova	116.600	17,40%		15.930	30.400	2.940	6.980
10	Treviso	106.780	15,70%		20.590	28.440	3.720	6.230

Dal punto di vista reddituale, il reddito medio dichiarato dai contribuenti nati all'estero in provincia è pari a 19.260 euro, contro i 28.650 euro dei contribuenti nati in Italia. Anche l'Irpef-media evidenzia il diverso livello reddituale: 3.210 euro per i lavoratori immigrati rispetto ai 6.320 euro degli italiani. L'Irpef versata dai lavoratori nati all'estero vale 384 milioni di euro, 33 milioni in più, nell'arco di un anno.

I dati

I numeri riflettono una maggiore concentrazione degli stranieri nei comparti manifatturieri, dell'edilizia, della logistica, dell'agricoltura e dei servizi, dove i livelli retributivi sono generalmente inferiori. Il peso della pro-

vincia emerge ancora di più confrontandolo con il resto del Paese. Da sola, Brescia conta infatti più contribuenti nati all'estero di 7 regioni italiane: Abruzzo, Basilicata, Calabria, Marche, Molise, Sardegna e Umbria. Un primato che racconta quanto il fenomeno migratorio abbia inciso sulla trasformazione del tessuto economico e produttivo bresciano.

Il ruolo degli immigrati non si limita però al lavoro dipendente. Cresce infatti anche l'imprenditoria straniera. Secondo i dati 2025 di StockView-Infocamere, elaborati dalla Fondazione Leone Moressa su dati della Camera di Commercio di Venezia Rovigo, in provincia operano 16.925 imprenditori immigrati, tra uomini e donne, con un incremento del 13% nell'ultimo decennio. Brescia occupa co-

si il 7° posto nazionale per numero di imprenditori nati all'estero, con una presenza particolarmente significativa nei settori del commercio e dell'edilizia.

Anche sotto il profilo demografico la provincia continua a rappresentare uno dei principali poli multiculturali italiani. Secondo il Dossier statistico immigrazione 2025 del Centro studi e ricerche Idos, al 31 dicembre 2024 gli stranieri residenti erano 155.206, 4° dato nazionale dopo Roma, Milano e Torino. In Lombardia Brescia è seconda soltanto al capoluogo regionale, che supera i 495 mila residenti stranieri, e precede Bergamo con oltre 126 mila presenze. Nel capoluogo il fenomeno appare ancora più evidente. Lo studio «Brescia multiculturale e inclusiva» evidenzia come gli stranieri rappresentino oggi il 19% della popolazione residente e addirittura il 26,9% dei nuovi nati, segno che l'immigrazione non riguarda più soltanto chi arriva per lavorare, ma famiglie che scelgono di costruire stabilmente il proprio futuro sul territorio.

L'insieme di questi dati restituisce l'immagine di una provincia che continua a crescere grazie a una componente ormai indispensabile della propria forza lavoro. Dai contribuenti agli imprenditori, fino ai nuovi cittadini che nascono ogni anno, Brescia si conferma una delle realtà italiane in cui l'integrazione economica e sociale degli immigrati è più avanzata e incide in modo concreto sullo sviluppo del territorio.

La tendenza

Un apporto fiscale in crescita costante e ormai strutturale

• **Fenomeno chiaro anche su scala nazionale: 5 milioni di contribuenti immigrati, 12,6 miliardi di euro di Irpef versata**

Cinque milioni di contribuenti immigrati, quasi 88 miliardi di redditi dichiarati e 12,6 miliardi di euro di Irpef versata. È la fotografia dell'immigrazione che emerge dal rapporto 2025 della Fondazione Leone Moressa, elaborato sui dati del Dipartimento delle Finanze del Ministero dell'Economia e delle Finanze. Un quadro che conferma la crescita costante del contributo fiscale dei lavoratori nati all'estero, pur in pre-

senza di un divario reddituale ancora marcato rispetto agli italiani, a livello locale e su scala nazionale.

L'ultimo anno

Nel 2025 i contribuenti nati all'estero hanno raggiunto quota 5 milioni, con un aumento del 39,2% rispetto al 2014 e del 17,2% rispetto al 2019. Si tratta del valore più elevato mai registrato, così come record sono gli 87,9 miliardi di euro di redditi complessivamente dichiarati e i 12,6 miliardi di Irpef versata. Permangono però forti differenze nei livelli di reddito. Il reddito medio annuo dichiarato da un contribuente nato all'estero è pari a 17.670 euro, contro i 26.920 euro dei contribuenti nati in Italia. Di conseguenza anche l'Irpef media risulta molto più contenu-

ta: 3.310 euro a persona rispetto ai 6.100 euro degli italiani.

Gli immigrati restano inoltre maggiormente concentrati nelle fasce reddituali più basse: il 38,2% dichiara meno di 10 mila euro l'anno, contro il 23,4% dei contribuenti italiani. Al contrario, la loro presenza diminuisce sensibilmente tra i redditi più elevati, rappresentando appena il 3,9% dei contribuenti con oltre 50 mila euro annui.

La comunità più numerosa è quella dei contribuenti nati in Romania (679 mila), seguita da Albania, Marocco, Ucraina e Cina. La componente femminile incide per il 43,1%, con percentuali particolarmente elevate tra i cittadini provenienti dall'Europa orientale e dall'America Latina.

Sempre più anziani alla guida d'impresa: il ricambio generazionale sfida decisiva

L'età media degli amministratori è 58 anni. Ulcelli: «Ai giovani la libertà di costruire il domani»

GENERAZIONI

ALICE SCALFI

☐ **LONATO DEL GARDA.** Solo una impresa su tre supera il primo passaggio generazionale. Dopo il secondo, resistono appena il 15%. È da qui, da un ricambio che rappresenta insieme il momento più delicato e quello più decisivo nella vita di un'azienda, che la Piccola Industria di Confindustria Brescia ha scelto di partire per la sua assemblea annuale.

Alla Rocca di Lonato il tema è diventato il filo conduttore dell'incontro «Generazioni d'Impresa», accompagnato dalla presentazione della ricerca «Le Pmi bresciane alla prova del passaggio generazionale», realizzata dal Centro Studi di Confindustria Brescia su un campione di 127 aziende, pari a oltre 4.200 addetti.

Governance anziana. La fotografia delle circa 900 imprese della Piccola Industria bresciana racconta una governance sempre più anziana. Negli ultimi venticinque anni la quota di titolari, soci e amministratori tra i 30 e i 50 anni è scesa dal 55% al 34%, mentre quella degli over 50 è salita dal 35% al 62%. Oggi l'età media dei 2.200 amministratori è di 58 anni, gli under 40 rappresentano appena il 9%, quasi uno su cinque ha superato i 70 anni e nell'82% delle aziende l'età media della governance supera i 50

anni. Ancora limitata la presenza femminile, pari al 23%, anche se cresce tra le generazioni più giovani.

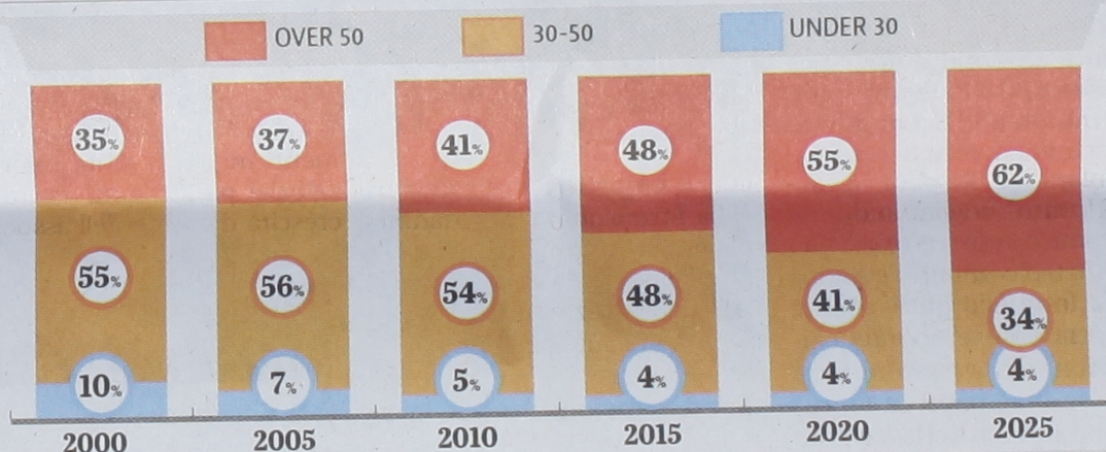
«Le aziende diventano grandi quando sopravvivono ai propri fondatori», osserva Barbara Ulcelli, presidente della Piccola Industria di Confindustria Brescia. «Il passaggio generazionale non riguarda soltanto il trasferimento di quote societarie o responsabilità, ma la continuità di un progetto imprenditoriale».

Un percorso che richiede tempo, dialogo e capacità di ascolto. «Le nostre aziende non sono solo organizzazioni economiche - sottolinea -, ma storie costruite da persone che hanno scelto di assumersi un rischio». Il vero passaggio, aggiunge, consiste nel trasmettere una cultura imprenditoriale, lasciando ai giovani la libertà di costruire il domani senza disperdere il patrimonio di esperienza accumulato.

Lo studio. La ricerca distingue le imprese che hanno già affrontato il ricambio da quelle che dovranno farlo entro i prossimi cinque anni. In entrambi i casi la motivazione principale resta la stessa: garantire continuità e stabilità all'azienda, mentre gli aspetti di natura familiare passano in secondo piano. Cresce invece il ricorso a consulenti specializzati, professionisti e percorsi di coaching, segno che il passaggio generazionale viene affrontato con strumenti sempre più strutturati e con una pianificazione di lungo periodo.

«Il benessere dell'impresa è

CARICHE SOCIALI NELLE IMPRESE BRESCIANE PER CLASSE D'ETÀ



FONTE: Centro studi Confindustria Brescia su dati Movimprese

infogdb

la stella polare che guida questo percorso», spiega Davide Fedreghini del Centro Studi. Il senso di appartenenza alla famiglia, da solo, non basta più. Tra le imprese che hanno già completato il passaggio pesano soprattutto competenza e

visione strategica; tra quelle che si preparano ad affrontarlo acquistano valore anche leadership, capacità relazionali e attitudine a guidare i team. Un approccio che conferma il pragmatismo che da sempre caratterizza il sistema produttivo bresciano.

vo bresciano.

Se il ricambio rappresenta un momento di discontinuità e inevitabile incertezza, i risultati raccontano anche un'altra faccia della medaglia. Tra le aziende che hanno già concluso il percorso soltanto l'8%

non ha registrato cambiamenti significativi. Tutte le altre indicano benefici concreti: rinnovamento strategico, apertura a nuovi mercati, introduzione di tecnologie e processi innovativi, oltre a un rafforzamento dell'organizzazione interna.

Uno scenario che riguarda da vicino anche il sistema produttivo italiano. «Nei prossimi dieci anni circa un terzo delle imprese familiari sarà chiamato ad affrontare il ricambio generazionale - osserva Fausto Bianchi, presidente nazionale della Piccola Industria di Confindustria -. Serviranno imprese più patrimonializzate, governance più strutturate e strumenti capaci di accompagnare questo percorso. Se pianificato con metodo, il ricambio può diventare un acceleratore di innovazione e rafforzamento competitivo».