

....Allerva....

M A G A Z I N E

PARMIGIANO
REGGIANO

Numero 92 - 25 novembre 2025

A photograph of three men standing in a large dairy barn. On the left, an older man in a blue sweater and grey cap holds a metal bucket. In the center, a middle-aged man in a blue and yellow plaid shirt and blue cap holds a wooden staff. On the right, a younger man in a red and black plaid shirt over a white t-shirt holds a pitchfork. In the background, several black and white cows are visible in their stalls.

*Ricambio generazionale:
la continuità dell'azienda
va costruita per tempo.*

SPUNTI TECNICI PER I PRODUTTORI DI LATTE
PER IL PARMIGIANO REGGIANO

Estratto da Professione Allevatore
A cura del Consorzio del Parmigiano Reggiano

 **PROFESSIONE
ALLEVATORE**

WORKSHOP ANAFIBJ

Ricambio generazionale: la continuità va programmata

di Luca Acerbis

Tema certo non legato alla selezione quello che è stato ottimamente sviluppato a Cremona il 7 ottobre scorso, al secondo Workshop ANAFIBJ intitolato "E domani? Il passaggio generazionale e la tutela del patrimonio in agricoltura". Tuttavia, dietro anche alla selezione, come a ogni investimento fatto in azienda, ci deve essere la sicurezza della prospettiva attraverso le generazioni. L'incontro, che ha unito prospettive tecniche, economiche e giuridiche, ha messo al centro la continuità delle aziende agricole: come le imprese familiari si stanno trasformando in strutture societarie sempre più complesse, quali strumenti servono per pianificare il passaggio generazionale e proteggere il patrimonio, e come le regole civilistiche e fiscali possano essere gestite per evitare conflitti e garantire la trasmissione dell'attività.

La continuità aziendale non è una semplice eredità, ma un progetto che deve essere pensato e realizzato con lungimiranza. Rimandare non è una soluzione, anzi: è la premessa per problemi che possono minare la competitività dell'azienda e la sua stessa sopravvivenza. È questo il filo conduttore che ha unito i tre interventi del secondo Workshop ANAFIBJ dedicato al passaggio generazionale e alla

tutela del patrimonio in agricoltura, svoltosi a Cremona il 7 ottobre 2025. L'azienda agricola, un tempo coincidente con la famiglia, è oggi una realtà strutturata che richiede pianificazione, competenze e regole chiare per sopravvivere al ricambio tra generazioni. Lo stesso concetto di famiglia è cambiato e i suoi componenti, nel succedersi delle generazioni, creano intrecci e connessioni che rischiano di deflagrare nei momenti critici di passag-

gio. Dall'analisi di Chiara Franzoni Migliorati sull'evoluzione delle forme societarie e del nuovo profilo dell'allevatore-imprenditore, alla riflessione di Sara Renzi sull'importanza di anticipare le decisioni e proteggere il valore economico e umano dell'impresa, fino alla ricognizione giuridica di Massimo Doria sulle norme che disciplinano successione e statuti, il workshop ha mostrato come a tutto questo ci si debba pensare per tempo. Per-

ché la nuova sfida dell'allevamento contemporaneo non è solo produrre, ma durare nel tempo.

Un traguardo che si costruisce con la stessa competenza e precisione con cui si gestisce la stalla: investendo prima, non dopo.

La trasformazione dell'allevamento italiano: meno aziende, più struttura

A introdurre i lavori del workshop è stato Martino Cassandro, direttore generale di ANAFIBJ, che ha ricordato come la continuità aziendale rappresenti oggi una questione strategica per l'intera filiera e non un tema astratto o lontano dalle attività quotidiane degli allevatori. È su questa linea che si è inserita la relazione di Chiara Franzoni Migliorati, responsabile dei Libri genealogici ANAFIBJ, con un'analisi approfondita dell'evoluzione organizzativa e produttiva delle aziende iscritte ai libri genealogici di Frisone, Bruna e Jersey. Negli ultimi vent'anni gli allevamenti iscritti sono diminuiti del 42%, passando da oltre 15.000 a poco più di 8.800 nel 2024. Tuttavia, il numero complessivo di vacche è rimasto pressoché invariato: segno che la dimensione media aziendale è quasi raddoppiata, da 45 a oltre 85 capi per stalla. La produttività è cresciuta in mo-



do costante: la resa media per vacca supera oggi i 9.400 kg di latte a lattazione, con un aumento di circa 1.300 kg rispetto a dieci anni fa. Anche i parametri qualitativi sono migliorati, con un contenuto medio di grasso del 3,95% e proteina al 3,48%, valori che indicano una **stabilità qualitativa abbinata a un miglioramento della resa**.

Si tratta di un trend che segue la trasformazione della struttura produttiva: meno aziende, ma più efficienti, più organizzate e più aperte all'innovazione tecnologica e gestionale.

Tecnologia e gestione dei dati

L'evoluzione più evidente, ha sottolineato Franzoni Migliorati, riguarda il ruolo della tecnologia come leva di produttività e gestione. Nel 2008 in Italia erano attivi poco più di 60 **robot di mungitura**; nel 2025 superano quota 1.000, con un tasso medio di crescita del 16% l'anno.

Le aziende che li adottano mostrano una mandria media superiore a 130 capi, circa il 40% in più rispetto alle stalle tradizionali, e una produzione per vacca che può superare i 10.000 kg/lattazione nelle realtà più organizzate.

L'automazione non riguarda solo la mungitura: oltre un'azienda su tre utilizza software gestionali per **monitorare** attività, ruminazione, fertilità e parametri sanitari, con una diffusione crescente anche di **sensori di movimento** e rilevamento automatico del calore.

È una rivoluzione silenziosa, ma profonda: l'allevatore non è più solo custode degli animali, ma gestore di dati, processi e persone. Nelle stalle più strutturate, il tempo dedicato all'analisi e alla programmazione supera quello manuale e la capacità di interpretare i dati produttivi diventa competenza chiave. La relatrice ha sottolineato come questo passaggio non sia solo tecnico, ma anche culturale: richiede **un nuovo modo di intendere il lavoro**, basato su organizzazione,

tracciabilità interna e delega delle funzioni operative. È questo salto gestionale che prepara il terreno al vero tema del workshop – la continuità d'impresa.

L'ascesa delle società agricole e il futuro del ricambio generazionale

La fotografia più nitida del cambiamento riguarda la forma giuridica. Le **società agricole**, pur rappresentando solo circa il 30% delle aziende iscritte, detengono ormai oltre il 55% delle vacche in produzione.

La differenza di scala e di risultati è evidente: le società gestiscono in media 134 capi, contro i 67 delle **ditte individuali**, e registrano una produzione media di 9.564 kg/vacca, rispetto ai 7.845 kg delle aziende non societarie. Dove la forma giuridica cambia – da persona fisica a società – i miglioramenti sono ancora più marcati: la resa media sale a 10.338 kg/vacca, contro i 9.181 kg di chi mantiene la ge-

stione individuale. La ragione non è formale, ma sostanziale: **la forma societaria facilita l'accesso al credito, la pianificazione patrimoniale, la gestione del rischio e l'ingresso di nuove competenze**.

Le imprese strutturate riescono più facilmente ad attrarre e trattenere personale qualificato e a programmare investimenti di lungo periodo.

Parallelamente, però, il **quadro demografico** resta critico: l'87% dei titolari è uomo, il 40% ha più di 60 anni e solo il 2% ha meno di 30. Il ricambio generazionale è debole e la mortalità aziendale tocca il 41,8% tra le ditte individuali (contro il 34% delle società). Le nuove imprese sono più numerose, ma anche più fragili: una su tre chiude entro cinque anni.

Nelle **zone collinari e montane**, dove le ditte individuali restano oltre il 70%, esse mantengono un forte valore identitario e sociale, ma la fragilità organizzativa è evidente.

La relatrice ha concluso ricordando che il passaggio alla forma so-

cietaria non è un fine, ma un mezzo: serve a garantire continuità, a rendere l'azienda trasmissibile, finanziabile e gestibile nel tempo. È, in sostanza, una delle chiavi per affrontare il ricambio generazionale non come un trauma, ma come un processo programmato e consapevole.

Pianificare prima, non dopo

Dopo l'analisi di Chiara Franzoni Migliorati, che aveva messo in luce la trasformazione delle aziende da realtà familiari a vere imprese con modelli organizzativi e forme giuridiche sempre più complesse, la parola è passata a Sara Renzi, consulente finanziaria indipendente, che ha portato il tema su un terreno complementare, ma altrettanto cruciale: **la pianificazione economica e patrimoniale della continuità aziendale**. *"Siamo d'accordo, resta tutto in famiglia"*, ha esordito Renzi. *"È la frase con cui iniziano molte consulenze – e con cui finiscono molti progetti di pianificazione"*. Il paradosso è chiaro: ciò che un tempo bastava a garantire stabilità – la fiducia reciproca – oggi rischia di essere il punto debole delle imprese agricole, perché famiglia e azienda non coincidono più. Negli allevamenti moderni, il **patrimonio** è spesso composto da terreni, fabbricati, impianti, macchine, mandrie, titoli e crediti, con valori a sei o sette cifre e connessi a debiti e investimenti pluriennali. La famiglia, poi, si è fatta più articolata, con possibili vari scenari: coniugi, ex coniugi, conviventi, figli di diverse unioni, genitori anziani che restano coinvolti nella gestione. In questo quadro complesso, **la fiducia personale non basta più**: occorrono regole chiare e scritte, definite prima che un evento di vita renda urgente e conflittuale la decisione. Le regole servono quando si va d'accordo, non quando ci si è già divisi, ha sintetizzato Renzi, invitando gli allevatori a considerare **la pianificazione come una forma di tutela reciproca**, non di diffidenza.

Quando la biologia incontra il diritto

La relatrice ha mostrato con esempi concreti quanto sia sottile la li-

nea che separa la normalità operativa dall'emergenza.

Nel caso di una società semplice con due fratelli soci, entrambi con figli minorenni, la morte di uno di loro può attivare un meccanismo automatico di liquidazione della quota. Lo statuto impone sei mesi per pagare gli eredi, pena lo scioglimento della società. Oppure, in una ditta individuale con più eredi, la comproprietà indivisa blocca qualsiasi decisione: nessuno può vendere, ipotecare o investire senza il consenso unanime. **"Ma la stalla non aspetta, mentre i notai discutono"**.

Non servono eventi drammatici per mettere in crisi un'impresa. Basta un infortunio o una lunga malattia: ogni azienda da latte ha un perno operativo e, se viene a mancare, anche temporaneamente, la stabilità produttiva e finanziaria può vacillare. Le coperture assicurative obsolete o sottostimate spesso non bastano a proteggere i valori attuali: impianti di mungitura robotizzata, fotovoltaico, macchine e stalle automatizzate, patrimoni da milioni di euro. **"Il rischio non si elimina"**, ha ricordato Renzi, **"ma si può assorbire, se la struttura è solida"**.

Ecco perché l'equilibrio economico non è un concetto astratto: è la capacità dell'azienda di resistere agli imprevisti, mantenendo in vita l'attività e le persone che vi lavorano.

La solidità vale anche in banca

Nel contesto attuale, la **governance aziendale** (il modo in cui un'azienda si organizza per prendere decisioni, gestire le responsabilità e controllare che tutto funzioni in modo trasparente e corretto) è diventata un **criterio di valutazione anche per il sistema bancario**. Gli istituti di credito non guardano più solo ai bilanci, ma anche alla capacità dell'impresa di gestire un ricambio o un imprevisto. Un'azienda con un piano di continuità documentato – cioè con ruoli chiari, regole in caso di successione e tutela dei soci e dei dipendenti – ottiene **rating** migliori, condizioni più favorevoli e accesso a strumenti finanziari agevolati. Non è una formalità notarile da

fare alla fine, ma un indicatore di maturità gestionale".

La pianificazione va intesa come un processo multidisciplinare che coinvolge consulenti finanziari, agronomi, notai, fiscalisti, consulenti del lavoro e, quando serve, mediatori familiari. Solo l'integrazione tra competenze diverse consente di costruire **una strategia coerente che tenga insieme patrimonio, impresa e persone**. Due parole chiave riassumono l'approccio: tempo e trasparenza. Tempo, per decidere in serenità e non sotto pressione; trasparenza, per evitare che la fiducia lasci spazio al sospetto. **"Pianificare non allontana i familiari"**, ha ricordato la dr.ssa Renzi, **"li protegge dai fraintendimenti quando le cose cambiano"**.

Trasmettere competenze, non solo quote

Nella parte finale, la relatrice ha allargato lo sguardo oltre la dimensione patrimoniale, ricordando che il vero passaggio generazionale non si misura in firme o atti, ma in competenza gestionale.

Trasmettere l'azienda significa trasmettere la capacità di farla funzionare: **formare chi subentra** a gestire bilanci, rapporti con le banche, contratti di lavoro, investimenti e relazioni interne.

La relatrice ha insistito sulla necessità di un **ricambio programmato e progressivo**, in cui chi subentra impari gradualmente a decidere e a prendersi responsabilità.

Nelle aziende più evolute, la pianificazione della successione viene affrontata insieme alla pianificazione economica e alla sicurezza finanziaria: ogni piano d'investimento o di credito prevede già il **"what if"**, cioè la risposta organizzativa a un evento inatteso.

In questo senso, la continuità non è solo protezione, ma anche **valorizzazione del capitale umano**: perché un'impresa che sa rigenerarsi è quella che sa far crescere i propri eredi non solo nel cognome, ma nel mestiere.

Diritto, fiscalità e successione in agricoltura

A chiudere il workshop è stato Massimo Doria, presidente di Kle-

ros s.r.l., che ha riportato il discorso sul terreno delle **regole giuridiche e fiscali**: la parte meno visibile, ma più determinante del passaggio generazionale. Se la relazione di Chiara Franzoni Migliorati aveva delineato come stanno cambiando le aziende e quella di Sara Renzi aveva indicato come pianificarne la continuità, Doria ha spiegato che cosa succede **quando il diritto entra in campo** – e quanto sia rischioso non conoscerlo. Anche perché questo non gli impedisce di essere ingombrante protagonista, capace di dettare tempi, modi e azioni in maniera cogente.

Il diritto, ha osservato, non concede spazi alla discrezionalità: applica le regole e lo fa con precisione meccanica.

È un linguaggio che non ammette interpretazioni affettive, ma solo formali. E quando un'azienda agricola deve affrontare un passaggio generazionale senza aver predisposto strumenti adeguati, questa rigidità diventa un fattore di crisi. Nel settore primario, dove la continuità operativa è vitale e ogni giorno perso si traduce in produzione mancata, i tempi della legge raramente coincidono con quelli della stalla.

Successione e impresa: un intreccio di norme e realtà

Ogni azienda agricola è un organismo complesso, fatto di beni, contratti, diritti e persone. Alla morte del titolare o di un socio, questi elementi si devono ricomporre secondo procedure che spesso non tengono conto delle **esigenze produttive**. Le imprese individuali sono le più esposte: in assenza di pianificazione, il decesso del titolare comporta il congelamento dei conti, la sospensione dei contratti e l'impossibilità di disporre dei fondi aziendali.

Nelle società agricole, il problema si sposta ma non scompare. Le quote sociali non passano automaticamente agli eredi e, se lo statuto non prevede una **clausola di subentro**, l'impresa entra in un limbo giuridico. A quel punto, la legge impone la liquidazione della quota o lo scioglimento della società. Doria ha ricordato come, in diversi casi pratici, la mancanza di rego-

le preventive abbia portato aziende sane a interrompere l'attività per motivi esclusivamente formali. È la dimostrazione che, anche in agricoltura, l'assenza di diritto non è libertà, ma vulnerabilità.

Gli strumenti della continuità

Per evitare questi scenari, Doria ha illustrato le principali soluzioni operative disponibili. I **patti di famiglia**, ad esempio, permettono di trasferire in vita l'azienda a un erede designato, con l'accordo degli altri, evitando contenziosi successivi. Le **società di persone**, pur mantenendo un'impostazione familiare, consentono maggiore flessibilità nella gestione, purché dotate di statuti aggiornati, con clausole su prelazione, esclusione, liquidazione e subentro.

Le **società di capitali**, invece, separano nettamente patrimonio aziendale e personale, rendendo l'impresa più solida dal punto di vista legale e bancario.

Il principio, tuttavia, resta uno: non esiste un modello valido per tutti. Ogni azienda deve costruire la propria architettura giuridica come si progetta una stalla o un impianto: su misura, in base alla dimensione, al numero dei soci, al livello di rischio e alla prospettiva temporale. La scelta della forma giuridica non è una formalità, ma una strategia.

Dal punto di vista fiscale, Doria ha ricordato le agevolazioni specifiche per il settore agricolo: imposta di registro e catastale fisse, esenzione dall'imposta di successione e donazione per chi mantiene la conduzione diretta, deducibilità delle spese di successione in caso di impresa familiare. Benefici che diventano reali solo se la continuità gestionale è dimostrabile e documentata.

Prevenire, non riparare

In chiusura, il relatore ha richiamato un principio operativo spesso dimenticato: **la prevenzione giuridica appartiene alla gestione, non alla burocrazia**. Scrivere regole chiare – statuti aggiornati, clausole di successione, accordi tra soci – costa poco e vale molto.

Molte crisi aziendali non nascono da problemi economici, ma da vuoti normativi che emergono nel momento meno opportuno, quando servirebbe agire in ore e non in mesi. “Non basta avere buoni avvocati,” ha ammonito, “**scrivere buone regole prima.**”

Il diritto, in questo quadro, non è un ostacolo, ma una cornice: definisce confini e tempi, ma se usato con intelligenza diventa uno strumento di governo, non un vincolo. Il punto non è evitare la legge, ma prevederla, per farla lavorare a vantaggio dell'impresa invece che contro di essa.

Perché nel passaggio generazionale, come in ogni fase della vita aziendale, la regola più solida è quella scritta quando tutto funziona. Dopo, resta solo la difesa.

Di sola passione non vive un'azienda

Il workshop di Cremona ha messo in evidenza un punto ormai ineludibile: l'impresa agricola non può più vivere solo di passione o consuetudine familiare. È un sistema economico complesso, che per durare ha bisogno di metodo, regole e pianificazione. La trasformazione in atto – meno ditte individuali, più società strutturate, più tecnologia e controllo dei dati – sta modificando il modo stesso di essere allevatori, spingendo verso una gestione che unisce competenza tecnica e visione strategica.

La continuità non è un automatismo. Richiede tempo, conoscenza e il coraggio di **formalizzare ciò che spesso resta implicito**: ruoli, responsabilità, passaggi di proprietà, rapporti tra soci. La programmazione anticipata non è una precauzione pessimistica, ma una scelta gestionale che **tutela il lavoro costruito in anni di attività**.

Infine, le regole. Quando sono chiare e aggiornate, non rallentano: rendono l'impresa più solida e più libera di agire. Il vero passaggio generazionale non si consuma nel momento in cui si consegnano le chiavi, ma nel modo in cui si prepara chi le riceverà a governare la complessità che ne deriva. Solo così l'azienda agricola può continuare a essere un progetto vivo, capace di restare nel tempo.